

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS TRINDADE - CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Mariáh Alessandra Dall Inha de Bem

Impacto das iniciativas de *Employer Branding* na Atração de Talentos

Florianópolis

2023

Mariáh Alessandra Dall Inha de Bem

Impacto das iniciativas de *Employer Branding* na Atração de Talentos

Projeto de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de bacharel em Administração. Orientador: Prof. Marcos Dalmau. Florianópolis 2023.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Bem , Mariáh Alessandra Dall Inha
Impacto das iniciativas de Employer Branding na Atração
de Talentos / Mariáh Alessandra Dall Inha de Bem ;
orientador, Marcos Bapstista Lopez Dalmau , 2023.
136 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração . 3. Employer Branding
. 4. Employee Value Proposition . 5. Recrutamento . I.
Dalmau , Marcos Bapstista Lopez . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Mariáh Alessandra Dall Inha de Bem

Impacto das iniciativas de *Employer Branding* na Atração de Talentos

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis, 01 de março de 2023.

Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr(a)
Coordenador(a) do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos B. L. Dalmau, Dr.(a)
Orientador(a)
Instituição UFSC

Prof.(a) Gabriela Mattei de Souza, Dr.(a)
Avaliador(a)
Instituição UFSC

Prof. Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.(a)
Avaliador(a)
Instituição UFSC

AGRADECIMENTOS

Agradeço a (ao):

Empresa Beta pela possibilidade e disponibilidade, para os contatos que colaboraram com a construção deste estudo;

Professor Dr. Marcos Dalmau, por ter ministrado uma das melhores disciplinas, que aliás fez com que eu me interessasse pela área de RH. Por ter me apoiado, motivado e orientado em todo o processo de estruturação e viabilização desta pesquisa.

Quero deixar o meu obrigada, com muito amor a (ao):

Minha mãe e meus avós, Vanessa, Sandra e Ivonir, por terem me proporcionado tantas oportunidades de aprendizado, incentivando e apoiando a minha jornada ao longo do curso de graduação.

Meus amigos e amigas, que vivenciaram a experiência universitária ao meu lado, partilhando dos momentos felizes e difíceis, sempre com paciência, compreensão e carinho.

RESUMO

Este estudo aplicado tem como objetivo analisar se iniciativas de *Employer Branding* (EB) impactaram positivamente no processo de recrutamento de uma empresa de tecnologia da capital de Santa Catarina. Para conquistar os objetivos definidos para a pesquisa, realizou-se um estudo descritivo através da aplicação de um questionário e da realização de entrevistas com os colaboradores da empresa e integrantes do seu time de RH, respectivamente. Para realizar as análises, utilizaram-se métodos estatísticos básicos, como médias, e aplicou-se a análise de discurso, conforme as categorias de análise definidas. Os resultados demonstraram que a organização já conta com certa consistência e maturidade em suas ações de Employer Branding, onde existem dados que podem ter sido impactados pelas práticas de visibilização da marca empregadora. Aspectos como o início do acompanhamento de métricas e a construção de um cronograma ou plano estratégico relacionado à Employer Branding, são observados como pontos de oportunidade e maior desenvolvimento para a organização, visando o alcance do seu objetivo em se consolidar cada vez mais perante o mercado como uma boa empresa para se trabalhar.

Palavras-chave: Marca empregadora, recrutamento e atração de talentos.

ABSTRACT

This applied study aims to analyze whether Employer Branding initiatives (EB) have had a positive impact on the recruitment process of a technology company in the capital of Santa Catarina. To achieve the defined research objectives, a descriptive study was conducted through the application of a questionnaire and interviews with employees of the company and members of its HR team, respectively. Basic statistical methods such as averages were used to perform the analysis, and discourse analysis was applied according to the defined analysis categories. The results demonstrated that the organization already has some consistency and maturity in its Employer Branding actions, where there are data that may have been impacted by the employer brand visibility practices. Aspects such as the start of metrics monitoring and the construction of a schedule or strategic plan related to Employer Branding are observed as points of opportunity and further development for the organization, aiming to achieve its goal of becoming increasingly consolidated in the market as a good company to work for.

Keywords: Employer branding, recruitment and talent attraction..

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores relacionados ao EVP.....	26
Figura 2: Visão geral da empresa no Glassdoor.....	74
Figura 3: Divulgação em grupos temáticos.....	76
Figura 4: Site da Beta - “Quem somos”.....	77
Figura 5: Site da Beta - “Quem somos”.....	78
Figura 6: Site da Beta - “Quem somos”.....	78
Figura 7: Página de Carreiras da Beta.....	79
Figura 8: Página de Carreiras da Beta.....	80
Figura 9: Página de Carreiras da Beta.....	81
Figura 10: Depoimentos da Página de Carreiras da Beta.....	82
Figura 11: Página de Carreiras da Beta.....	83
Figura 12: Exemplo de descrição de vaga da Beta.....	84
Figura 13: Exemplo de descrição de vaga da Beta.....	85
Figura 14: Exemplo de descrição de vaga da Beta.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pergunta "Qual é a sua faixa etária?"	91
Gráfico 2: Pergunta "Qual é a sua senioridade atual?"	91
Gráfico 3: Pergunta "Qual é a sua área de atuação?"	92
Gráfico 4: Pergunta "Em que ano você entrou na organização?"	93
Gráfico 5: Pergunta "Como você se identifica?"	93
Gráfico 6: Pergunta "Qual é a sua orientação sexual?"	94
Gráfico 7: Pergunta "Qual é o seu estado civil?"	94
Gráfico 8: Pergunta "Você possui filho(s)?"	95
Gráfico 9: Pergunta "Qual é o seu grau de escolaridade?"	95
Gráfico 10: Pergunta "Onde você busca novas oportunidades de trabalho?"	96
Gráfico 11: Pergunta "Você conhecia a Beta antes de visualizar/conhecer a oportunidade para a qual você foi contratado(a)?"	101
Gráfico 12: Pergunta "Que aspectos despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?"	103
Gráfico 13: Pergunta "A descrição da vaga foi fundamental para despertar seu interesse na oportunidade?"	104
Gráfico 14: Pergunta "Após a sua entrada na Beta, as impressões que você descreveu anteriormente são compatíveis com a sua percepção de vivência do trabalho e ambiente interno da empresa?"	106
Gráfico 15: Volume de Iniciativas observadas como vinculadas a EB por Ano.....	115
Gráfico 16: Indicadores compartilhados pela Beta.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento bibliométrico Google Acadêmico.....	16
Quadro 2: Levantamento bibliométrico Google Acadêmico.....	17
Quadro 3: Caracterização dos Tipos de Recompensa.....	32
Quadro 4: Aspectos norteadores de Análise.....	46
Quadro 5: Sujeitos e Ferramentas de Coletas de Dados.....	47
Quadro 6: Categorias de Análise da Pesquisa.....	49
Quadro 7: Mudanças ao longo de 2020 a 2022 em relação elementos correlacionados ao EB.....	58
Quadro 8: Política de Remuneração da Beta.....	60
Quadro 9: Remuneração por categoria na Beta.....	60
Quadro 10: Missão, visão e valores da Beta.....	63
Quadro 11: Iniciativas de EB na Beta.....	69
Quadro 12: Volume de iniciativas mapeadas nas redes da Beta.....	70
Quadro 13: Ações de EB no ano de 2020.....	71
Quadro 14: Ações de EB no ano de 2021.....	71
Quadro 15: Ações de EB no ano de 2022.....	72
Quadro 16: Exemplos de avaliações no Glassdoor.....	74
Quadro 17: Levantamento indicadores Glassdoor.....	75
Quadro 18 - Área de atuação dos colaboradores respondentes da Beta.....	92
Quadro 19: Área de formação dos colaboradores respondentes da Beta.....	96
Quadro 20: Pergunta ” Que elementos na descrição da vaga despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?”.....	105
Quadro 21: Pergunta “Quais expectativas criadas sobre a marca empregadora da Beta realmente se cumpriram na realidade?”.....	107
Quadro 22: Pergunta “Quais expectativas criadas sobre a Beta não acontecem da forma que você esperava na realidade?”.....	109
Quadro 23: Cálculo da Pergunta de NPS.....	110
Quadro 24: Ações relatadas e Ótica da Academia.....	117

Quadro 25: Indicadores Solicitados e Justificativa.....	120
Quadro 26: Sugestão de Indicadores de EB.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATS	Applicant Tracking System
EB	Employer Branding
EVP	Employee Value Proposition
NPS	Net Promoter Score
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
GPTW	Great Place toWork

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVO	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.2.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 BRANDING	19
2.2 EMPLOYER BRANDING	20
2.2.1 Métricas e Indicadores de Employer Branding	23
2.3 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)	25
2.4 POLÍTICA DE RECOMPENSAS	29
2.5 A BUSCA POR TALENTOS	35
2.5.1 Recrutamento	36
2.5.2 Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA)	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 TIPO DE ESTUDO	41
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO	41
3.3 COLETA DE DADOS	45
3.4 ANÁLISE DE DADOS	50
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
4 ESTUDO DE CASO	53
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	53
4.2 MOTIVAÇÕES E INICIATIVAS DE EMPLOYER BRANDING DA EMPRESA BETA;	54
4.2.1 A comunicação de Marca Empregadora da Beta	67
4.3 EXPECTATIVAS DE RESULTADOS DAS INICIATIVAS DE EMPLOYER BRANDING;	87
4.4 PERCEPÇÃO DE MARCA EMPREGADORA DOS COLABORADORES DA EMPRESA BETA	90
4.4.1 Perfil socioeconômico dos Colaboradores respondentes da empresa Beta	90
4.4.2 Marca Empregadora Sob a Ótica de Contato dos Colaboradores	100
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS CONQUISTADOS COM AS INICIATIVAS DE EMPLOYER BRANDING e SUGESTÕES DE MELHORIA PARA EMPRESA;	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – Perguntas norteadoras integrantes do time de RH	132
APÊNDICE B - Perguntas Entrevista à Diretora e Coordenadoras “A” e “B” de RH	133
APÊNDICE C - Questionário aplicado aos colaboradores	135

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo deste trabalho tem como objetivo apresentar o foco de estudo, sendo ele *Employer Branding*. Além dos pontos citados, esse capítulo inicial também abordará a apresentação do tema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e a justificativa da relevância e originalidade do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A construção de marca sempre foi muito importante para toda e qualquer empresa, afinal, no universo acadêmico já existem diversos estudos sobre o impacto da construção de uma marca na hora da escolha de um produto ou serviço. Com talentos não é diferente, uma vez que estes são o principal recurso de uma empresa, já que sem bons colaboradores, a organização pode ter grandes dificuldades em se desenvolver e crescer.

Nesse sentido, há diversos temas emergentes no cenário dos sistemas de Recursos Humanos, sendo o do *Employer Branding* (EB) um deles. O EB, também conhecido como marca empregadora, consiste em ações e estratégias para que uma organização se diferencie de outras, com o intuito de a promover como um bom lugar para se trabalhar. (MAHESHWARI; LODORFOS; JACOBSEN, 2014).

Uma pesquisa realizada em 2021 obteve o mesmo resultado, demonstrando que 60% dos empreendimentos nacionais relataram dificuldades em encontrar o talento ideal (EXAME, 2021). Considerando isso, o *Employer Branding* pode ter como um de seus principais impactos a visibilidade positiva da empresa como local empregador, seja para vagas de estágio, trainee ou emprego em tempo integral.

Empresas de diferentes portes vivem o desafio de fortalecer sua marca empregadora. Neste rumo, como exemplo, é possível utilizar o caso da NetShoes, que possuía dificuldade em chamar a atenção de novos profissionais e, após aplicar estratégias de *Employer Branding* aderentes à sua marca e cultura, tornou-se hoje uma das 25 empresas mais desejadas para se trabalhar no Brasil (SEBRAE, 2017).

Ao contrário de outras atividades e áreas da Administração Empresarial, o *Employer Branding* nem sempre terá resultados imediatos para mensuração, pois consiste em pequenas estratégias de construção da marca empregadora.

O trabalho em questão, abordará o *Employer Branding* no contexto de empresa de tecnologia. O mercado de Tecnologia da Informação nacional conta com negócios ligados ao desenvolvimento de software e hardware e cresce constantemente. Em 2020 o mercado brasileiro de tecnologia cresceu 22,9%, com o investimento de R\$200,3 bilhões, subindo

uma posição no ranking global, da 10ª para a 9ª posição, em relação ao ano anterior, através de um estudo realizado pela Associação Brasileira das Empresas de Software (Abes), em conjunto com dados da consultoria IDC (FEBRABANTECH, 2021).

O presidente da Abes, observa ainda que a pandemia permitiu e demandou maior velocidade na transformação digital de muitas empresas, resultando num aumento considerável no uso de soluções de tecnologia. Destaca-se o crescimento de mais de 29% no mercado de softwares, o que consequentemente impactou diversos outros setores da economia, no ano de 2020 e nos anos posteriores. (FEBRABANTECH, 2021).

Já uma pesquisa da Brasscom prevê que o investimento total em tecnologias de informação será de R\$345,5 bilhões até o final do ano de 2022 (CNN, 2021). De acordo com a mesma pesquisa, observou-se que embora 14,1 milhão de pessoas vivam a realidade do desemprego, o setor de tecnologia segue um caminho inverso, devido à rotineira demanda por novos talentos, prevendo-se que até o ano de 2024 haverá a necessidade de contratar até 70 mil novos profissionais por ano.

Para se ter ideia, a busca por profissionais de tecnologia aumentou em mais de 670% no ano de 2020, sendo os desenvolvedores de software os profissionais mais procurados. A área de tecnologia lidera em número de vagas voltadas para recém formados, uma vez que os desenvolvedores brasileiros são vistos como talentosos pelo mercado. Nesse contexto, empresas brasileiras estão disputando talentos com empresas estrangeiras, que por sua vez realizam a remuneração em dólar ou euro, normalmente (CNN, 2021). Considerando esse cenário de alta competitividade fica visível mais um motivo para o trabalho na marca empregadora, visto que segundo Rafael Forte em entrevista à CNN, o qual é presidente da VTEX no Brasil, empresa multinacional de tecnologia, a nova geração de profissionais não busca apenas compensações financeiras, mas também um bom ambiente para se trabalhar, com propósito e desafios.

Neste rumo, considerando o mercado, uma pesquisa realizada pela PageGroup, a qual é uma consultoria especializada em recrutamento executivo, demonstrou que 4 entre 10 profissionais brasileiros estavam abertos a realizar uma mudança de emprego em 2022 (CNN, 2022). Já em 2019, por exemplo, a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (Brasscom), já apontaram um déficit potencial de 24 mil profissionais de tecnologia naquele ano. Por sua vez, a demanda prevista, entre os anos de 2019 e 2024, alcançará aproximadamente 70 mil novos postos de trabalho, algo que mudou devido ao cenário pandêmico vivido, onde houve grande crescimento das empresas de

tecnologia do país (EXAME, 2021). Esses dados reforçam ainda mais a competitividade e alta demanda do setor tecnológico.

Trazendo do cenário nacional, para o estadual, o estado de Santa Catarina hoje se destaca como um dos maiores e mais promissores pólos tecnológicos do Brasil. Para se ter visão, o faturamento do setor de TI em Santa Catarina foi o 6º maior do país em 2020, resultando em mais de R\$19,8 bilhões, o que representa 6,1% do PIB do estado (ACATE, 2021).

Observando os pontos acima, fica nítido o potencial de demanda de talentos para as empresas de Santa Catarina. Ligado ao foco do trabalho em questão, para que essas empresas se destaquem e estejam aptas para concorrer pelos talentos disponíveis no mercado, é essencial que se destaquem pela sua marca empregadora.

Uma das estratégias utilizadas para ganhar visibilidade é a implementação da pesquisa da Great Place to Work (GPTW) que aplica diversas perguntas aos colaboradores de uma empresa, sobre diferentes aspectos organizacionais, desde política de recompensas até cultura e certifica companhias com nota superior a 70. Para reconhecer as empresas com melhores notas e práticas organizacionais, existem rankings por região, porte e segmento. Considerando isso, 12 empresas entre 110 de todo o país, na lista de maiores desejadas para se trabalhar, são catarinenses (SC INOVA, 2017). Dentre as 12 empresas ranqueadas, é possível observar que 10 delas são da Grande Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina.

Nesse aspecto, com tantas vagas em aberto e poucos profissionais aderentes às oportunidades, principalmente quando há a necessidade de maior grau de experiência, o processo de recrutamento precisa ser bem pensado e, antes disso, é necessário que a empresa se destaque como local empregador, afinal, para haver candidaturas de potenciais novos talentos qualificados para as oportunidades de emprego, é necessário demonstrar o que a organização oferece em troca do seu tempo e energia. Por isso, pode-se dizer que no contexto de dificuldade de recrutamento de novas pessoas para participar do processo seletivo das empresas, é de extrema importância que as organizações apresentem seus diferenciais e potencial competitivo de mercado.

Com base em toda a magnitude do cenário de empresas de TI e o aquecimento da busca por profissionais de tecnologia de no estado de Santa Catarina e na sua capital, o presente trabalho estudou uma das empresas do segmento de tecnologia, em Florianópolis, e que ainda conquistou posições de destaque no ranking 2022 da pesquisa Great Place to Work (GPTW). A organização será chamada de “empresa Beta” nessa pesquisa.

A empresa Beta possui sede na capital de Santa Catarina, e conta com escritórios de apoio nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo. No momento da pesquisa, o quadro de funcionários contava com aproximadamente 200 pessoas. Fundada há quase 3 décadas, a empresa de Beta desenvolve softwares para o mercado jurídico. Embora a organização possua escritórios, a modalidade predominante de trabalho é a remota, algo potencializado após o início do cenário pandêmico. A partir do ano de 2020 a empresa Beta acredita ter começado a vivenciar mais atividades que podem estar aumentando a visibilidade e reconhecimento da empresa como um bom lugar para se trabalhar.

Entretanto, não existe um plano ou estratégia de EB definidos, o que gera dúvidas na empresa se essas ações podem ter gerado impacto positivo na percepção de que é um bom local empregador, potencializando a atração de novos talentos. Nesse sentido, as iniciativas que podem ser consideradas ligadas ao EB e os possíveis resultados obtidos com estas, o presente trabalho buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as iniciativas de EB impactam no processo de recrutamento da empresa Beta?

1.2 OBJETIVO

Abaixo serão comentados o objetivo gerais e os objetivos específicos a serem perseguidos ao longo do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto das iniciativas de Employer Branding no processo de recrutamento da empresa de tecnologia pesquisada.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar ao objetivo geral, elencaram-se os seguinte objetivos específicos:

- A. Conhecer as motivações e iniciativas de *Employer Branding* da empresa Beta;
- B. Identificar as expectativas de resultados das iniciativas de *Employer Branding*;
- C. Verificar se as ações de *Employer Branding* influenciaram no interesse dos últimos entrantes em fazer parte da empresa
- D. Analisar resultados conquistados com as iniciativas de *Employer Branding*;

1.2.3 Justificativa

O presente trabalho trata sobre um dos temas mais emergentes no ambiente corporativo, o *Employer Branding*, também chamado de Marca Empregadora. O tema de discussão consiste em um forte aliado para aumentar a visibilidade de empresas quanto à sua marca como uma boa organização para se trabalhar, através de ações de marketing e presença em diversos canais e locais, a depender do foco e segmento da empresa.

Por ser um tema emergente, hoje profissionais da área encontram dificuldade de aplicar estratégias e verificar resultados de forma consistente, bem como, há poucos trabalhos ainda no universo acadêmico sobre o tema, como será demonstrado nos quadros 1 e 2 abaixo, em relação a diversos outros assuntos que já conquistaram maior espaço na academia.

Nesse sentido, os estudos já publicados hoje comentam com maior relevância sobre o tema de *Employer Branding* em si, mas pouquíssimas estão relacionadas a um estudo de práticas e seus resultados na melhoria ou facilitação do processo de recrutamento. O objetivo do presente trabalho é possibilitar maior visão crítica e prática dos ganhos que uma companhia pode ter ao fortalecer sua marca empregadora, com reflexões a respeito das práticas executadas na empresa que será foco de estudo.

Para demonstrar a originalidade e importância deste trabalho, em primeiro momento foi realizado um levantamento bibliográfico na base de dados “pergamum.ufsc.br” e Scielo, utilizando o parâmetro “Employer Branding” AND “Empresa de Tecnologia”, entre os anos de 2017 e 2022, considerando todos os idiomas disponíveis, tendo como resultado nenhum registro. Já em segundo momento, realizou-se uma segunda pesquisa, nos mesmos canais comentados anteriormente, através do seguinte parâmetro “Marca Empregadora” AND “Empresa de Tecnologia”, entre os anos de 2017 e 2022, permitindo resultados de todos os idiomas, resultando em um (1) resultado encontrado no Pergamum (UFSC) e zero (0) em relação a Scielo. Entretanto, o resultado obtido no Pergamum (UFSC) não estava alinhado ao tema de pesquisa deste estudo.

Neste rumo, em uma terceira tentativa, com a mesma estratificação de idioma e faixa temporal, nos dois canais já citados, utilizou-se o parâmetro “Marca Empregadora” AND “Recrutamento”, resultando novamente em zero (0) resultados encontrados, em ambas plataformas. Por último então, optou-se por realizar uma busca no Google Acadêmico, pela sua compilação de diferentes sites acadêmicos, que por sua vez, trouxe um resultado, de publicação recente, alinhado à temática do presente trabalho. Através do Quadro 1 abaixo é possível visualizar o primeiro parâmetro utilizado na pesquisa na plataforma:

Quadro 1: Levantamento bibliométrico Google Acadêmico

Parâmetros utilizados: "Employer Branding" AND "Empresa de Tecnologia";					
Local de busca: Google Acadêmico					
Faixa temporal: 2017 a 2022					
Quantidade de resultados encontrados: 15					
Idioma: Português					
Abaixo fez-se a relação de documentos científicos de abordagem alinhada ao presente trabalho:					
Tipo	Ano	Título	Autor	Resumo	Link
Dissertação	2021	Employer Branding para a atração e retenção de talentos em empresas de Tecnologia.	Carla Pacheco Costa	O trabalho objetiva compreender as características chaves no setor das tecnologias para serem consideradas as melhores marcas empregadoras.	Link

Fonte: Construção da autora (2023)

Optou-se então por continuar buscando trabalhos alinhados ao tema, dessa forma o segundo parâmetro utilizado no site de pesquisa do Google Acadêmico está descrito no quadro a seguir :

Quadro 2: Levantamento bibliométrico Google Acadêmico

Parâmetros utilizados: “Marca Empregadora” AND “Empresa de Tecnologia”					
Local de busca: Google Acadêmico					
Faixa temporal: 2017 a 2022					
Quantidade de resultados encontrados: 29					
Idioma: Português					
Abaixo fez-se a relação de documentos científicos de abordagem alinhada ao presente trabalho:					
Tipo	Ano	Título	Autor	Resumo	Link
Trabalho de Conclusão de Curso	2022	Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho.	Renata Pacheco Rodeghiero	O trabalho tem como objetivo “: Identificar o que transforma uma marca em employer brand para a Geração Z”	Link

Fonte: Construção da autora (2023)

A última busca realizada então, ainda no Google Acadêmico, considerou os mesmos filtros aplicados às demais, através das palavras-chave “Marca Empregadora” AND “Recrutamento” AND "Empresa de Tecnologia", onde retornaram 25 resultados, idênticos ao

da pesquisa anterior, de forma a não trazer nenhum novo estudo alinhado ao tema do presente trabalho.

No primeiro tópico do presente trabalho foram apresentados dados que demonstram a competitividade do mercado quando se trata do setor e profissionais de tecnologia, bem como a dificuldade de encontrar profissionais qualificados ou com o grau de experiência ideal, realidade que a empresas do estudo vive e, a qual, junto com outros fatores foi relevante para a criação do senso de necessidade e urgência no desenvolvimento e aplicação de iniciativas de *Employer Branding*.

Neste caminho, após o levantamento bibliométrico descrito, entende-se que já existem em maior volume estudos sobre *Employer Branding* com foco em retenção de talentos, embaixadorismo, clima organizacional, política de recompensas, dentre outros. Todavia há pouquíssimos trabalhos observando os efeitos das iniciativas de EB sobre a atração de novos talentos na prática, o que limita o conhecimento da própria academia e de pessoas do público em geral no contato com esse tema. Dessa forma, tanto as empresas A e B quanto outras existentes no mercado, tiveram de buscar demasiados *benchmarks* sobre o tema e aprender através de tentativa e erro. Primeiro pela falta de conhecimento em todos os aspectos de EB, bem como pela falta de acesso à pesquisas práticas norteadoras, e este trabalho, pode contribuir para empresas que estão vivendo esse contexto, com o compartilhamento de um cenário real, através de recortes práticos.

De um curso de Administração saem muitos profissionais para o mercado, que desenvolvem suas carreiras em diversas áreas, sendo uma delas a de Recursos Humanos e, diante disto, este estudo pode contribuir para um tema ainda pouco explorado em sala de aula nas disciplinas de RH, no que tange à visão prática de EB. Essa visão pautada na realidade através de um estudo de caso pode contribuir de várias maneiras para o universo acadêmico, seja através da visão prática da aplicação e resultados das ações de EB, incentivando novas pesquisas sobre o tema ou ainda despertando o interesse de potenciais novos profissionais na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BRANDING

O marketing é constantemente associado ao campo de trabalho sobre as necessidades e sentimentos dos indivíduos, ou seja, a forma como a realidade, emoções e sentimentos são percebidos e que resultam na assimilação de uma informação, no experimento de sensações e vieses que podem incentivar comportamentos (DAMÁSIO, 2011 *apud* LUCENA, 2020). Segundo o autor, os indivíduos estão programados naturalmente para reagir às emoções, conforme estímulos são identificados, de forma individual ou coletiva, influenciando na tomada de decisão. Neste rumo, o *branding* também conhecido como posicionamento de marca é um aspecto estratégico fundamental para as organizações.

Quando bem trabalhada, a forma como uma marca se posiciona pode ter efeito catalítico à organização. Quando se fala da possibilidade catalisadora, refere-se ao potencial impacto no processo de recrutamento de pessoal, despertando o interesse e possivelmente orgulho em pertencer, através da comunicação do valor dos produtos ou serviços ofertados, por exemplo (MARTINS, 2006).

Por sua vez, entende-se *branding* como o conjunto de iniciativas ligadas à administração de uma marca, que caso sejam executadas com competência e conhecimento, tem o potencial de visibilizar esta além dos seus resultados financeiros, de forma a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas (MARTINS, 2006 *apud* PEREIRA; LIMBERGER; FLORE, 2018). Portanto, *branding* refere-se às diversas estratégias de uma empresa, em prol do seu destaque e consolidação como marca perante ao público alvo e mercado.

Para a American Marketing Association - AMA (2017), um nome, símbolo, design ou outras formas de identificação de um bem ou serviço oferecido podem representar uma marca (LUCENA, 2020). O conceito de marca pode contemplar um conjunto de relacionamentos, histórias e expectativas que possuem impacto nas decisões de compra dos consumidores (GARCIA, 2016 *apud* LUCENA, 2020). Dessa forma, pode-se dizer também que uma marca consiste na comunicação de algo simbólico, que pode ser identificado com facilidade, como uma imagem, cor ou um som, por exemplo (VIRGIN, 2017 *apud* LUCENA, 2020).

Nesse sentido, aspectos como reputação e credibilidade são pontos familiares e importantes às pessoas e empresas, quando se fala sobre posicionamento de marca. A reputação por sua vez pode ser traduzida como capacidade de as organizações apresentarem estabilidade na entrega do que foi prometido como produto ou serviço, de forma constante e repetidamente ao longo do tempo. Já a credibilidade está ligada à crença dos consumidores

em propagandas ou prazos de entrega, por exemplo, que são prometidos no momento do fechamento da venda do bem ou serviço (MARTINS, 2006).

Para construir a percepção dos seus clientes e não clientes e buscar o acontecimento de associações positivas, com o objetivo de facilitar e impulsionar decisões de compra ou consumo, organizações precisam em primeiro lugar, identificar as expectativas do seu público alvo, ou seja, compreender o que estes esperam do produto ou serviço ofertado. E, em segundo lugar, identificar como está sendo a entrega das expectativas criadas na realidade, através da observação de como os consumidores estão avaliando o desempenho e experiência com o produto ou serviço (MARTINS, 2006).

Como exemplo dos pontos mencionados acima, a Ambev ou Coca-Cola podem contar com sites bem construídos e orientados para atender às demandas e levar uma boa experiência para distribuidores e consumidores, mas caso os comerciantes não recebam a mercadoria a tempo de colocar para gelar e os clientes não encontrarem as bebidas na temperatura ideal, a percepção de marca pode ser afetada negativamente (MARTINS, 2006).

Dessa forma, entende-se *branding* como os esforços constantes de marketing sobre uma marca para que esta seja percebida facilmente dentre suas concorrentes, através de uma ótica positiva, pelos clientes, não clientes, investidores e até potenciais novos talentos para a organização.

2.2 EMPLOYER BRANDING

Antes de ser abordado o *Employer Branding*, é importante observar o termo *Employer Brand*, que tem como significado o termo “marca empregadora”. O primeiro registro da menção do termo em registros científicos deu-se nos anos 90. Nesse sentido, EB foi conceituado como o conjunto de benefícios econômicos, psicológicos e funcionais oferecidos por determinado emprego. Esse conjunto de percepções fazia jus ao relacionamento contínuo observado entre a organização e o colaborador, através de benefícios mútuos, sendo parte integral da rede de *stakeholders* de uma empresa (AMBLER; BARROW, 1996 *apud* SEZÕES, 2017). Desta forma, *Employer Brand* ou marca empregadora, é a reputação conquistada por uma empresa como local empregador (CLAVERY, 2020).

O *Employer Branding* pode ser visto então como uma estratégia de longo prazo e contínua, que tem como objetivo nutrir as percepções dos potenciais e atuais empregados, como também *stakeholders* (SULLIVAN, 2004). É possível traduzir a gestão da marca empregadora como um processo criativo que tem como resultado a visibilidade de uma empresa como um local diferenciado de trabalho, considerando o ciclo de vida dos talentos na

organização, desde o seu primeiro contato com a marca até a sua aposentadoria ou desligamento. Do início do ciclo até o final dele há diversos pontos de contato entre o colaborador e a empresa como, por exemplo, o processo de recrutamento e seleção, *onboarding*, desenvolvimento, reconhecimento. O *Employer Branding* tem como principal objetivo reter talentos e não apenas atrair, embora ambos os focos sejam de extrema importância. (CLAVERY, 2020). Esse processo criativo de construção de percepção de marca deve idealmente contemplar os dois lados, sendo o primeiro voltado para ambiente interno de trabalho, com foco em retenção e, o segundo, voltado para o público externo a fim de aumentar a atração de bons talentos à empresa (CLAVERY, 2020).

Dito isso, observa-se que o relacionamento entre organizações e pessoas podem apresentar diferentes compreensões e significados considerando os agentes envolvidos e suas percepções. (ANDRADE, 2011 *apud* FARIA *et al.*, 2021). Dessa forma, ao observar a compreensão dessas trocas afetivas e econômicas entre empresa e indivíduo, é possível observar que essa conexão é consequência da estruturação e comunicação de discursos organizacionais (SIQUEIRA, 2006 *apud* FARIA *et al.*, 2021).

Discursos organizacionais são basicamente práticas de comunicação que buscam refletir, alinhar e inspirar a forma de pensar e agir dos talentos que compõem o quadro de funcionários de uma companhia (SIQUEIRA, 2006 *apud* FARIA *et al.*, 2021). Percebe-se que estes discursos são construídos de forma a envolver e seduzir as pessoas, para que o resultado final seja a persuasão em relação ao que está sendo comunicado (ENRIQUEZ, 2003; FIORIN, 2013 *apud* FARIA *et al.*, 2021).

Esse discurso envolvente está totalmente conectado com o conceito de *Employer Branding*, onde uma empresa evidencia seu valor como local empregador, comunicando no que se diferencia no mercado, em relação ao que oferece ao recurso mais precioso da organização: seus talentos (LACOMBE; REIS, 2016 *apud* FARIA *et al.*, 2021). E nesse sentido, uma das formas de evidenciar sua marca é a divulgação do pacote de benefícios funcionais, das oportunidades de desenvolvimento pessoal e econômico, além ainda, por exemplo, da preocupação com questões psicológicas e de equilíbrio de vida, promovidas e incentivadas pela organização (DABIRIAN; PASCHEN; KIETZMANN, 2019 *apud* FARIA *et al.*, 2021). Portanto, essa estratégia pode ser observada como o conjunto de esforços de uma empresa, para gerenciar e equilibrar a visão dos talentos de que esta é um dos melhores lugares para se trabalhar do mercado (ITAM; MISRA; ANJUM, 2020, p. 675 *apud* FARIA *et al.*, 2021).

Percebe-se que existem diferentes razões pelas quais uma pessoa é atraída para uma empresa. A visão contemporânea sugere que uma pessoa candidata não decide estreitar laços com uma organização apenas por recompensas financeiras, mas também por outros tipos de benefícios imateriais, que podem tornar uma companhia mais atraente diante da concorrência (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2010 *apud* COHEN *et al.*, 2017).

Em relação ao cenário brasileiro, através de pesquisas realizadas com jovens universitários, foi possível observar e supor que esforços de responsabilidade social corporativa podem auxiliar na atração de novos talentos, evidenciando a diversidade de aspectos que podem despertar o interesse de um talento em pertencer e permanecer em uma organização. (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012 *apud* COHEN *et al.*, 2017). Cabe então a cada organização mapear e desenhar estratégias que evidenciem seu diferencial em relação às outras empresas do segmento e do mercado em geral.

Já no artigo de Cohen *et al* (2017), percebe-se que embora existam diferentes razões pelas quais uma pessoa é atraída para uma empresa, a visão contemporânea sugere que uma pessoa candidata não decide estreitar laços com uma organização apenas por recompensas financeiras, onde destacam-se outros tipos de benefícios imateriais, que podem tornar uma companhia mais atraente diante da concorrência (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2010 *apud* COHEN *et al.*, 2017).

A implementação das estratégias e iniciativas de EB requer planejamento para que não se transformem em iniciativas sem finalização. Tais iniciativas devem ser baseadas nos principais valores, propósito e cultura de uma empresa. Quando considera-se a atração de talentos do mercado, é possível destacar a importância do bom tratamento às pessoas candidatas desde o início do processo seletivo, afinal, a ideia é encontrar e atrair os melhores talentos e, ainda mais importante, demonstrar como é a cultura da empresa e suas recompensas formais e informais desde o primeiro contato. E, caso a pessoa candidata em questão não seja contratada para o quadro de funcionários da companhia, uma boa experiência pode alavancar mais a percepção de boa empresa para se trabalhar, que pode compartilhar essa impressão com seus conhecidos e familiares (NISHIYAMA, 2019).

É através da implementação do *Employer Branding* que se constrói um caminho para conectar pessoas a marcas empregadoras, criando relacionamentos que podem resultar em benefícios de longo prazo, uma vez que criam-se laços que não serão quebrados com facilidade (CLAVERY, 2020 *apud* SOUZA; SENA, 2022).

Além disso, quando um colaborador da empresa sente-se motivado, reconhecido e a consciência de time é nutrida, este funcionário tende a se tornar promotor da companhia onde trabalha e dissemina essa percepção para potenciais novos talentos, como também é mais leal e disponível à participar de ações estratégicas. Por isso, reforça-se novamente que *Employer Branding* não é apenas um projeto, afinal ele não tem um objetivo temporal final, sendo assim é uma iniciativa que deve se manter constante na organização ao longo do tempo (NASCIMENTO, 2013 *apud* SOUZA; SENA, 2022).

Todavia, para o êxito da implementação das iniciativas de EB, é imprescindível que a organização tenha previamente definido sua missão, visão e valores, baseada nas estratégias e práticas atuais e reais da empresa. Com esses aspectos mapeados e definidos, é interessante então analisar como a marca empregadora pode e impacta a empresa e os agentes envolvidos, o que por sua vez resulta em esforços de comunicação de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar (REIS; BRAGA, 2016 *apud* SCHETZ; CREVELARO, 2022).

2.2.1 Métricas e Indicadores de *Employer Branding*

As iniciativas de EB de uma companhia devem ser acompanhadas através de indicadores e métricas, algo fundamental para visualizar a consistência, evolução e qualidade das estratégias de *Employer Branding* (CLAVERY, 2020). Por isso, os esforços com base nos objetivos de uma marca, devem ser vinculados à métricas e indicadores chaves (CLAVERY, 2020). Nesse sentido, a área de Recursos Humanos e Marketing devem observar os objetivos da empresa e observar quais métricas de sucesso para ações da marca empregado possibilitam melhor visualização dos resultados esperados com as iniciativas executadas (ITAM; MISRA; ANJUM, 2020). Considerando isso, abaixo destacam-se indicadores, que habitualmente são utilizados para levar luz aos potenciais resultados obtidos pelas ações de *Employer Branding*.

Ao se tratar de reputação de marca, Clavery (2020) destaca duas principais maneiras para identificar as percepções de colaboradores e ex-colaboradores de uma empresa, a primeira, através de uma consultoria externa especializada e, a segunda, através de um levantamento avaliativo próprio da organização, sendo possível ainda, considerar e comparar os resultados das duas ações.

Entretanto, além das possibilidade mencionadas no parágrafo anterior, hoje existem ferramentas de acesso público e gratuito às avaliações de funcionários, ex-funcionários e pessoas participantes de processos seletivos da empresa, considerando experiência de trabalho na organização, salários, benefícios praticados por cargo e até, avaliação dos processo seletivos e entrevistas realizadas. O *Glassdoor* e o *Indeed* são exemplos famosos de

ferramentas que viabilizam essas informações ao público (CASTRO; SOUZA, 2021). Mas há outras empresas de tecnologia viabilizando a possibilidade de reforço da marca empregadora, como a certificação *Great Place to Work* e selos como o de “empresa que dá feedback em processo seletivo”, providos pela empresa Gupy, a qual desenvolve uma plataforma para auxiliar no processo de recrutamento e seleção.

Ademais, além dos canais citados anteriormente, é possível construir uma reputação de marca na mente de consumidores e potenciais novos talentos através do LinkedIn, onde organizações contam um perfil, numa rede de pessoas físicas e jurídicas, onde através de posts e conteúdos disponibilizados em sua página na rede, pode despertar desejo em profissionais do mercado em pertencer à organização.

Outro indicador interessante para ser acompanhado, como forma de verificar a reputação de uma marca empregadora é o denominado *Net Promoter Score* (NPS), que consiste em uma técnica para medir o nível de satisfação de um consumidor em relação a um produto ou serviço. Nesse sentido, o NPS mede de forma quantitativa o nível de lealdade de um cliente ao negócio, normalmente através de uma pergunta direta, por exemplo: “De 0 a 10, quanto você recomendaria X a amigos ou familiares?” (SOUZA, 2022).

A métrica faz três segmentações conforme a nota dada à pesquisa pelo consumidor, sendo eles detratores, neutros ou passivos e promotores. A clusterização é realizada da seguinte forma (SOUZA, 2022):

1. Notas entre 0 e 6: detratores;
2. Notas entre 7 ou 8: neutros ou passivos e;
3. Notas 9 ou 10: promotores;

Para determinar o nível global de satisfação dos clientes, é realizado o seguinte cálculo: $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$. Após a determinação do *score* do NPS, é possível classificar o resultado em quatro zonas (SOUZA, 2022 apud Foca no Cliente, 2022):

1. Score entre -100 e 0: cenário crítico, que demanda ações urgentes;
2. Score entre 0 e 50: cenário de aperfeiçoamento;
3. Score entre 50 e 75: cenário de qualidade;
4. Score entre 75 e 100: cenário de excelência.

Embora a métrica seja originalmente aplicada para medir a satisfação de clientes de um negócio, há outras diversas possibilidades de aplicação, seja de forma rotineira e pontual, indiferente da área. Por exemplo: NPS de eventos, encontros de time, satisfação com a empresa, festas, ações isoladas com algum determinado objetivo, dentre outras.

Agora, observando o cenário de Recursos Humanos e a prática de *Employer Branding*, é possível pensar na aplicação do NPS em diversos aspectos, todavia um dos mais relevantes e utilizados atualmente pelas organizações é o *Employee Net Promoter Score (E-NPS)*, que busca medir a satisfação dos colaboradores de uma organização em relação à ela, através de diversos formatos de pesquisa, sendo comumente usada a pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, quanto você indica a empresa como um bom lugar para se trabalhar a amigos e familiares?”. Embora essa seja a pergunta usada como exemplo, existem diversas variações que podem ser aplicadas para compreender aspectos diferentes da satisfação de um funcionário perante a sua empresa empregadora (GPTW, 2020).

2.3 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)

O termo *Employee Value Proposition* remete ao conjunto de incentivos que uma organização oferece em troca dos esforços de seus talentos ao trabalhar na companhia. Dessa forma, o EVP traz luz ao que esperado e o que é oferecido na relação empresa-trabalhador, com o objetivo de alinhar aspectos da experiência do emprego, contemplando a missão, propostas e valores de uma empresa, bem como a cultural, pessoas e políticas de recompensa (WATSON, 2012 *apud* FAGUNDES, 2019).

A ideia é que a proposta de EVP comunique ao quadro de colaboradores o que eles realmente esperam e visa como consequência maior eficiência, engajamento, resultando na diminuição do *turnover* (BROWNE, 2012). A proposta de valor do empregado é uma abordagem centrada no talento e deve ser disseminada tanto internamente, quanto externamente e tem como objetivo que a experiência do cliente e mão de obra estejam alinhadas e integradas. Afinal, é possível observar que funcionários motivados e satisfeitos com uma organização tendem a refletir esse sentimento no tratamento com o cliente (BROWNE, 2012 *apud* MACHADO, 2021).

Já segundo Minchington (2010) o ponto central de uma estratégia de *Employer Branding* será o conceito de EVP, uma vez que tal conceito está ligado à qualidade do ambiente de trabalho, ao equilíbrio da vida pessoal e profissional, ao alinhamento de um colaborador à missão, cultura e valores, bem como à visão da empresa como marca empregadora e referência na comercialização de um produto ou serviço e ainda, às possibilidades de desenvolvimento e carreira de um funcionário. É possível observar essa relação de forma mais ilustrativa na Figura 1:

Figura 1: Fatores relacionados ao EVP



Fonte: Fagundes (2019)

Portanto, o EVP pode ser observado como um conjunto de benefícios que uma pessoa recebe em troca do seu esforço de trabalho para um empregador, que deve ser único e inimitável para potencializar o potencial competitivo de uma empresa, perante o mercado (MINCHINGTON, 2006 *apud* SEZÕES, 2017). Nesse caminho, destacam-se os principais aspectos observados, além do financeiro, como ganhos de uma boa estratégia e execução do conceito de *Employee Value Proposition* (BELL, 2005 *apud* FAGUNDES, 2019):

1. A capacidade da empresa despertar o desejo de potenciais talentos como marca empregadora, nem sempre associada somente a um bom lugar de trabalho, mas também ao desejo que pessoas podem ter em trabalhar para grandes organizações, marcas de luxo ou meramente pelo status social gerado;
2. Demonstração de responsabilidade, código de conduta e ética de uma organização, algo que pode afastar ou atrair talentos;
3. Diversidade e inclusão, tema em alta no mercado atualmente, que tem como objetivo respeitar a singularidade de cada colaborador e o acolher e o fazer sentir confortável no ambiente organizacional;
4. Equilíbrio entre a vida pessoa e as demandas profissionais, outro tema bastante comentado, principalmente após a pandemia e demonstra a preocupação de uma empresa em ter funcionários saudáveis e;
5. Oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

O EVP pode ser visto como o primeiro passo para o desenvolvimento do EB, sendo o conjunto de aspectos que podem e devem ser comunicados ao público interno e externo (MACHADO, 2021). Para realizar a construção do *Employee Value Proposition* uma empresa

deve inicialmente, se questionar sobre suas práticas de reconhecimento e gestão, bem como suas características culturais (MANDAL, KRISHNAN, 2013 *apud* MACHADO, 2021).

Algumas das possíveis perguntas de reflexão seriam “1) Quão únicos são os reconhecimentos não tradicionais oferecidos pela empresa?; 2) Quão boa é a gestão?; e 3) O que faz sua cultura ser especial?”. Segundo os autores, essas questões podem auxiliar a organização a perceber a importância que suas práticas de reconhecimento e remuneração têm no EVP (BROWNE, 2012 *apud* MACHADO, 2021). Outra ferramenta que pode auxiliar nessa construção é o modelo criado em 2008 pela *Sibson Consulting*, que contempla cinco elementos para a construção de uma estratégia de recompensas ao quadro de colaboradores de uma companhia, que representa o EVP como um todo, sendo eles (MACHADO, 2021):

1. A compensação monetária, ou seja, dinheiro, que um funcionário recebe em troca do investimento da sua energia e desempenho nas atividades laborais;
2. Compensações indiretas, também conhecidas como benefícios, que habitualmente incluem plano de saúde, licenças, dentre outras possibilidades;
3. A satisfação do colaborador com o escopo e conteúdo de trabalho;
4. As possibilidades de crescimento oferecidas aos colaboradores, através de políticas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e;
5. Senso de pertencimento do funcionário em relação à empresa, muitas vezes observado através do embaixadorismo voluntário dos empregados, na realização de indicações e comentários positivos a familiares, amigos e outros profissionais do seu convívio.

Estes elementos comentados evidenciam a complexidade e profundidade dessa da construção de um EVP, afinal esse processo é e deve ser centrado em entregar experiências alinhadas às promessas feitas pela organização às pessoas. A entrega destas podem ser por meio de lideranças, processos de pessoas e negócio, ou seja, basicamente em todos os pontos de contato que um potencial novo talento ou funcionário pode ter com a marca (MANDAL, KRISHNAN, 2013 *apud* MACHADO, 2021).

Ainda é possível observar e organizar o EVP a partir de nove dimensões, sendo elas, segundo a visão de Mosley e Schmidt (2017):

- A. Performance:** pertinente aos aspectos desafiadores do trabalho, cultura de orientação ao cliente, foco em desempenho, excelência e qualidade. Buscam-se profissionais capazes de entregar todas as expectativas de desempenho e resultados esperados pela empresa;
- B. Status:** relacionado à percepção dos colaboradores em relação ao prestígio, força da marca, estabilidade e segurança da empresa. Também pode se conectar com qualidade

dos produtos ou serviços oferecidos. Sendo um elemento de satisfação pessoal e social;

- C. Aprendizado:** engloba as oportunidades oferecidas de desenvolvimento e treinamento aos funcionários, bem como a qualidade das lideranças e ainda a atribuição de desafios que permitam novos aprendizados e responsabilidades;
- D. Carreira:** representada pela percepção do quadro de talentos da organização a respeito das oportunidades de crescimento e critérios para o alcance de méritos e promoções.
- E. Ambiente de trabalho:** traduzido através da qualidade das interações; se há cultura de trabalho em time; se há respeito e colaboração entre as pessoas; se o clima é amigável; se a empresa é inclusiva, por exemplo;
- F. Propósito:** relacionado à cultura, valores, missão e visão de uma companhia. Compreende padrões éticos, responsabilidade socioambiental e deve ser apoiado por lideranças inspiradoras que saibam direcionar os talentos para a visão de futuro almejado;
- G. Inovação:** pertinente ao caráter estimulador do trabalho, através do uso da criatividade, intraempreendedorismo e cultura de inovação, aspecto o qual motiva altamente vários perfis profissionais.
- H. Empoderamento:** relaciona-se com a cultura e valores de responsabilidade e autonomia conferidos por uma empresa aos funcionários, para que estes desempenhem suas funções. Este aspecto inclui flexibilidade para que um indivíduo cuide de questões pessoais, não incentiva o trabalho excessivo e muitas vezes pode contar ainda com uma jornada laboral flexível;
- I. Recompensa:** representa a esfera da política de recompensas, através de salário, benefícios competitivos, bônus e comissões, para exemplificar.

Para Mosley e Schmidt (2017), a construção do EVP pode ser mais eficiente se realizado em conjunto com diversas pessoas da organização, onde os autores comentam dois principais motivos para essa ganho de valor:

- A. Diminuir o impacto do viés das áreas de Recursos Humanos e Marketing, as quais habitualmente costumam liderar a elaboração dessa estratégia, sendo assim uma forma de equilibrar um grande volume de perspectivas e;
- B. Quanto maior for o número de *stakeholders* envolvidos, maior poderá ser a força de lançamento e vivência do EB pela organização, pois a participação de diferentes setores, pessoas e cargos permite a compreensão do processo, a importância do tema e principalmente, pode gerar um sentimento de cocriação do EVP, fazendo com que

aumente a possibilidade e engajamento em se tornarem embaixadores da temática e valor proposto pela marca.

Mosley e Schmidt (2017) observam ainda um possível passo importante: a realização de uma sessão de brainstorming com os agentes envolvidos na criação do EVP, sendo pertinente a realização, anterior ao momento de chuva de ideias, de um alinhamento sobre (1) o motivo pelo qual se deseja ter um *Employee Value Proposition*, (2) realizar o esclarecimento de conceitos relacionados ao tema, como a diferença e conectividade do EVP e EB, por exemplo, (3) por luz sobre as hierarquias da marca, ou seja, em relação a interconexão da marca corporativa, do posicionamento para o consumidor final e a postura como marca empregadora e, (4) realizar a descrição das tarefas para a implementação pós construção do EVP, incluindo atividade de criar o plano de iniciativas de *Employer Branding*.

Outro passo de extrema importância na construção do EVP é a coleta de dados e mensuração de métricas e indicadores, para que a companhia consiga observar e analisar o êxito de suas iniciativas ou não, bem como levantar possíveis insights e oportunidades de melhoria. Algumas perguntas podem ajudar nessa definição de dados, por exemplo: (1) Quais são as prioridades na construção dessa ação (engajamento, retenção, atração de novos talentos, etc.)?; (2) Quem o EVP deseja atrair mais?; (3) Quantas e quais variações do EVP são necessárias para alcançar públicos e perfis distintos? (MOSLEY, SCHMIDT, 2017).

Neste rumo, o EVP possui diversas etapas para ser construído e é de extrema importância para as estratégias de EB, uma vez que é parte predominante em relação ao “o que” o *Employer Branding* buscará comunicar à novos potenciais talentos. E, por mais que neste tópico tenha-se comentado sobre alguns passos pertinentes para a criação de um EVP, muitas empresas já possuem essas questões naturalmente definidas, faltando apenas o levantamento, documentação e visualização da sua proposta de valor aos funcionários.

2.4 POLÍTICA DE RECOMPENSAS

O século XX foi marcado pelo desenvolvimento industrial e nesse período a recompensa pelo trabalho era apenas o pagamento do salário. Conforme a Revolução Industrial evoluiu e o foco era o retorno sobre o investimento na mão de obra e a eficiência, a relação de trabalho entre empregado e empregador passou a sofrer mudanças, quando se observou que fatores de motivação intrínsecos começaram a dar lugar a fatores extrínsecos. Para dar luz aos pontos, definem-se como fatores extrínsecos, no período, como os salários com base em produtividade, ou seja, quanto maior for o volume de produção, maior seria o salário (CASADO, 2002; STEERS; PORTER, 1975 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Dessa

forma, o incentivo era destinado à ação e não com o objetivo de motivar os trabalhadores, afinal, a motivação para as atividades funcionais não havia ainda entrado em discussão (DRUCKER, 1999; KRESLLER, 2003; TAYLOR, 1995 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

Já a partir do período da Segunda Guerra Mundial, as organizações começaram a oferecer benefícios aos funcionários, impulsionadas pelas imposições econômicas ligadas ao conflito mundial, na tentativa de evitar o aumento salarial. A permanência dessa iniciativa foi cobrada pelos sindicatos (WORLDATEWORK, 2007 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Já o período da era da informação, na década de 1970, exigiu habilidades diferentes dos trabalhadores (ARMSTRONG; MURLIS, 2007 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Neste momento, as atividades laborais começaram a ser mais pautadas em conhecimento em detrimento de esforços físicos e impulsionado pelo novo contexto de competitividade, o mercado começou a buscar profissionais capacitados, o que afetou de forma direta e indireta as estratégias de recompensas que vinham sendo aplicadas até aquele momento (ARMSTRONG, 2002; WORLDATEWORK, 2007 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022)

A partir do momento em que o perfil de profissional buscado mudou, as empresas puderam perceber que as recompensas financeiras oferecidas já estavam ultrapassadas. Nesse sentido, observou-se a importância e necessidade de aumentar a compreensão acerca de benefícios e recompensas, pois os vigentes não estavam surtindo efeito em aspectos motivacionais e conseqüentemente comportamentais dos funcionários, como forma de atração e retenção de talentos produtivos e capacitados (WORLDATEWORK, 2007; GOMEZ-MEJIA et al. 1999; HAY, 2001 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Neste momento, adicionam-se então recompensas de cunho não financeiro, mas sim psicológico, que sugeriu-se ter maior potencial de motivação ao profissional (KESSLER, 2003 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

Observou-se que a motivação é uma consequência e não causa, uma vez que esta está ligada a algum aspecto da empresa, podendo ser ligada à estrutura organizacional ou nos processos de trabalho, por exemplo (FRANCO, 2003 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Dessa forma, é possível afirmar que o ambiente e a capacidade podem ter grande influência no desempenho de um funcionário e, para que este consiga alcançar um alto desempenho, é importante que o colaborador queira desenvolver seu trabalho de forma eficiente, com qualidade e correta e, para isso, é imprescindível que conte com aspectos ambientais pertinentes a esse objetivo (QUEIROS, RAMOS, 2022). Esses fatores externos podem se materializar de algumas formas, por exemplo: feedbacks de reconhecimento ou de melhoria, relacionamento com lideranças e pares, comissionamento, premiações e ambiente de trabalho

saudável e favorável (SALOMÃO; TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2015 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

É importante destacar que para que um colaborador consiga traçar objetivos, metas e assumir responsabilidades, riscos e desafios, este deve ter conhecimento sobre a organização e de suas atividades e obrigações. A partir disso, a chamada Política ou Sistema de Recompensas é uma aliada de alto valor, bem como um instrumento de motivação para os profissionais de uma companhia (QUEIROS, RAMOS, 2022).

Um sistema de recompensas possui diversos elementos e, para Chiavenato (2014), estas podem se assumir caráter direto ou indireto. A primeira delas, a direta é caracterizada pelo pagamento de salários, enquanto a segunda diz respeito aos acordos das convenções de trabalho e benefícios oferecidos pelas empresas. Destacam-se alguns exemplos de recompensas (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022):

1. **Diretas:** salário, comissões e premiações;
2. **Indiretas:** descanso semanal remunerado (DSR), férias, gratificações gorjetas, hora extra, 13º salário;
3. **Não financeiras:** reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, autonomia nas atividades, ambiente físico saudável e seguro, bom relacionamento com líderes e pares, promoções, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, orgulho e senso de pertencimento à organização .

Neste rumo, a lei de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada para regulamentar os direitos de trabalhistas coletivos, processuais e individuais do trabalho, sendo elas (SIQUEIRA NETO, 2013 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022):

- A. Condições mínimas de trabalho;** as condições referem-se, segundo as leis trabalhistas, em diversos fatores, tais como: tempo mínimo de descanso, valor mínimo do salário mensal, bem-estar, saúde, alimentação, condições de higiene e liberdade. Entretanto, como condições mínimas de trabalho a CLT estabelece padrões necessários em relação às edificações e ambiente de trabalho, levando em conta condições climáticas (de acordo com cada contexto laboral), descrição das condições técnicas mínimas de segurança e manutenção do local de trabalho, seja em parte estrutural ou elétrica, por exemplo;
- B. Férias;** as férias correspondem ao período de descanso concedido para trabalhadores que estão há pelo menos um ano na companhia, de forma remunerada com pelo menos um terço a mais em relação ao salário base, conforme o 7º, inciso XVII da Constituição da República;

- C. Jornada de trabalho;** segundo as Leis Trabalhistas, todo empregado com carteira assinada deve ter a jornada de trabalho definida no contrato laboral, considerando a duração da jornada, como será realizado este controle de horas, duração dos intervalos com base nas horas diárias da jornada de trabalho, como também a computação e pagamento de horas extras, tempo de deslocamento e à disposição, e ainda em relação a turnos ininterruptos, trabalho externo e teletrabalho;
- D. Salário mínimo;** é basicamente a oferta pela energia de trabalho investida por um colaborador, sem distinção de sexo e por dia normal de serviço, setado pelo governo federal, normalmente de forma anual, com base na inflação, para que um indivíduo tenha condições de suprir suas necessidades básicas;
- E. Adicional de insalubridade e trabalho noturno;** pertinente aos trabalhadores que atuam em ambiente insalubre ou realizam trabalho noturno, sendo acrescido um valor pelo contexto de trabalho realizado;

A CLT é uma norma que deve ser obrigatoriamente obedecida e, muitas vezes, pode contar com complemento dos sindicatos de cada categoria, que definem direitos obrigatórios que uma companhia deve oferecer ao seu corpo de funcionários. Ademais, as empresas podem oferecer vantagens e benefícios além dos obrigatórios aos seus colaboradores. (QUEIROS, RAMOS, 2022). Esses benefícios extras possuem potencial de agregar à percepção de valor da marca da empresa como local empregador, podendo gerar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes ou demais organizações que estejam em busca do mesmo perfil profissional.

Neste rumo, observam-se diferentes possibilidades e caráter de recompensas como as intrínsecas e extrínsecas, financeiras (que podem ser diretas ou indiretas) e não financeiras. No quadro a seguir concentram-se as características e exemplos dos tipos de recompensas citados:

Quadro 3: Caracterização dos Tipos de Recompensa

Tipo de Recompensa	Caracterização
Recompensas Intrínsecas	Refere-se ao trabalho em si, às atividades desempenhadas e às habilidades necessárias. Materializa-se como oportunidades profissionais e pessoais de desenvolvimento, advindas do colaborador e sua satisfação na realização do ofício (ATKINSON et al., 2000 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).
Recompensas Extrínsecas:	Caracteriza-se como qualquer recompensa que é fornecida de uma pessoa a outra a fim de reconhecer uma tarefa bem feita, demonstrando a importância de um funcionário e valorizando sua contribuição e energia investida no crescimento da organização. Pode se materializar através de recebimento de dinheiro, promoções,

	feedbacks positivos e destaque organizacional (ATKINSON et al., 2000 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).
Recompensas Financeiras	<p>1. Recompensas financeiras diretas: são caracterizadas pelo pagamento de salário, comissões e prêmios, por exemplo, dentro de um determinado período de tempo e com base no desempenho e atividades individuais de um profissional (CHIAVENATO, 1999 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).</p> <p>2. Recompensas financeiras indiretas: materializadas através de benefícios disponibilizados com base nas convenções coletivas de trabalho (CHIAVENATO, 1999 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).</p>
Recompensas Não Financeiras	Estas estão ligadas a fatores que impactam na satisfação dos indivíduos com o sistema de remuneração, através de, por exemplo, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, estabilidade, promoções e qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 1999 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).
Remuneração por Competências ou Habilidades:	São sistemas de remuneração que nasceram através da necessidade de diferenciar cargos e habilidades e possuem o como foco o indivíduo, com o objetivo de valorizar a contribuição de seu esforço para a conquista dos objetivos da companhia. (CHIAVENATO, 1999 <i>apud</i> QUEIROS, RAMOS, 2022).

Fonte: Construção da autora (2023)

Em uma Política de Recompensas, além das recompensas há a remuneração, que é definida pela troca do serviço prestado pelo colaborador por uma valor fixo ou variável que atenda às suas necessidades básicas, seja em dinheiro ou em benefícios e depende do cargo que cada profissional exerce (CHIAVENATO, 2004 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022). Pode-se dizer então que a remuneração é a soma de todos os aspectos que são pagos periodicamente ao colaborador em troca do serviço prestado, como salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, tempo de serviço, jornada noturna e extra e insalubridade, por exemplo), benefícios financeiros tais como prêmios e participação nos lucros (LACOMBE, 2005 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

Por sua vez, a remuneração pode ser dividida de algumas maneiras, sendo elas direta, indiretas, fixas ou variáveis. É possível observar a remuneração como o principal insumo para a força de trabalho de colaboradores de uma empresa, tendo teor motivacional também (MARTINS; MISTURINI, 2017 *apud* ASSIS, 2020).

Abaixo é descrita a remuneração direta e indireta (CHIAVENATO, 2004 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

- 1. Remuneração direta:** é composta por salários, incentivos, bonificações e comissões. Dessa forma, pode ter caráter fixo ou variável. Como fixo, pode-se citar o salário mensal, já com caráter variável, pode se dar através de horas trabalhadas (como hora extra ou salário por hora trabalhada), remuneração variável (normalmente pautada em metas), prêmios e participação nos lucros;

2. Remuneração Indireta: contempla todos os demais benefícios que podem ser oferecidos, que serão comentados com maior profundidade adiante no presente trabalho.

Seguindo então para a parte de benefícios, estes estão presentes na parte direta e indireta da remuneração para uma empresa, a fim de cumprir leis e também para ser atraente para seus colaboradores e potenciais novos funcionários, caso bem aplicados (MARRAS, 2016). Os benefícios podem ser compulsórios ou espontâneos:

1. Compulsórios: Pautados pelo Direito do Trabalho, estes buscam garantir as melhores condições sociais e de trabalho ao colaborador, com o objetivo de corrigir os *gaps* da organização com a pretensão de assegurar uma remuneração digna para que o profissional consiga suprir as suas necessidades pessoais e básicas.

Os principais benefícios legais expressos pelo governo são, por exemplo: férias remuneradas, 13º salário, vale transporte, vale alimentação ou refeição, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), adicional noturno, seguro desemprego, auxílio doença, auxílio maternidade, auxílio acidente, abono salarial, aviso prévio, carga horária de trabalho, horas extras, ausência justificada, aposentadoria por contribuição ou idade. Lembrando que estes benefícios estão ligados à modalidade de contratação CLT (MARTINS, 2002 *apud* QUEIROS, RAMOS, 2022).

2. Espontâneos: São aqueles providos pelas empresas e normalmente fazem parte da estratégia de Recursos Humanos, uma vez que, como já foi expressado anteriormente, o salário apenas não configura um fator motivacional, sendo assim, de grande importância para a atração e retenção de profissionais.

Dentre possíveis benefícios espontâneos destacam-se: plano de saúde, plano odontológico, auxílio educação, seguro de vida, participação nos lucros e resultados, parcerias com empresas (que podem agregar no bem estar dos colaboradores, como academias, cinemas, restaurantes, etc.), ambientes descontraídos, horário flexível e modalidade de trabalho remoto ou híbrido (QUEIROS, RAMOS, 2022).

Por fim, outro componente do sistema de remuneração são os incentivos, afinal, considerando que as pessoas despendem importante parte do seu tempo dentro das empresas, é importante além de motivar, incentivar os colaboradores, para que estes estejam motivados e desempenhem melhor suas atividades, com o objetivo de alcance de metas e resultados alinhados às expectativas do empregador. Pode-se mencionar alguns tipos de incentivos, tais como: remuneração por produção, bonificações (através de prêmios, folgas, brindes, etc.),

remuneração de equipe e reconhecimento, por exemplo. Os incentivos disponibilizados dependem do plano estabelecido pela organização (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Novamente, vale frisar que todo o sistema ou política de remuneração deve ser usada como estratégia de atração e retenção de funcionários, preferencialmente como forma de diferenciação competitiva em relação às outras empresas empregadoras do mercado.

2.5 A BUSCA POR TALENTOS

As empresas buscam por pessoas que possam ajustar suas características e competências com os aspectos predominantes de suas organizações. Nesse sentido, as companhias estruturam um perfil humano com características alinhadas à cultura, técnica e objetivos a serem cumpridos em determinada posição. Nesse ponto encontra-se o processo de recrutamento, que consiste na busca pela pessoa que atenderá as expectativas de competências técnicas e comportamentais alinhadas às suas necessidades. Por sua vez, os candidatos também realizam a escolha das organizações, das quais almejam fazer parte, resultando em um processo de mútua escolha, entre empresa e pessoa candidata (ROCHA; BAYLÃO, 2014).

Entende-se que a responsabilidade de uma contratação não é apenas do setor de recursos humanos, como também dos cargos de liderança direta da pessoa contratada, por isso, deve-se haver preocupação genuína em saber se o gestor possui competências o suficiente para participar e avaliar as pessoas interessadas na oportunidade em questão, para que sejam evitadas consequências custosas à empresa. Quando não há conhecimentos técnicos relativos ao processo, a preocupação é que os gestores acabam selecionando futuros empregados com base em suas próprias experiências profissionais e vieses inconscientes (GIL, 2001).

Pessoas mal direcionadas aos seus cargos podem resultar em diversas consequências, por exemplo: produção abaixo do esperado, conflitos interpessoais, mau atendimento, e até, hostilidade por parte dos clientes. Por isso, é de extrema importância que seja realizada uma definição de critérios para a contratação e a descrição de cada cargo a ser ocupado (GIL, 2001). Um processo seletivo compreende dois principais subsistemas, o de recrutamento, que tem como objetivo atrair ou encontrar a pessoa ideal e o de seleção, que tem como foco avaliar de forma aprofundada as competências, habilidades e atitudes de um candidato, para a definição se há alinhamento com as expectativas da vaga ou não. Todavia, com base no foco do presente trabalho, esta fundamentação teórica aprofundará nos aspectos de recrutamento.

2.5.1 Recrutamento

Recrutamento é uma parte do subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S), que tem como objetivo atrair ou ir ao encontro de talentos que possuam competências, habilidades e atitudes buscadas para uma determinada posição em aberto na empresa (FERREIRA, 1999 *apud* CORADINI; MURINI, 2009).

O objetivo do recrutamento é, através de diversas iniciativas ou considerando a força da marca empregadora, conquistar candidaturas de pessoas interessadas na oportunidade em volume, para maior potencial de fechamento da vaga em aberto. Ou seja, consiste em um trabalho de pesquisa junto a diversas fontes, as quais trazem a capacidade de oferecer quantidade suficiente de pessoas interessadas para a organização (RIBEIRO, 2005). Contudo, recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos.

O recrutamento de talentos para uma oportunidade pode ocorrer de três formas, sendo externo, interno ou misto. Quando se fala em atrair pessoas de forma externa, a ideia é recrutar pessoas que estão no mercado, ou seja, não fazem parte da organização em questão, como uma possibilidade de trazer novas ideias e oxigenar o trabalho da área (CHIAVENATO, 2004 *apud* DONASOLO; SANTANA; CORNELIUS, 2017). Já o recrutamento interno, diz respeito à geração de interesse para posterior movimentação de pessoas já presentes no quadro de funcionários para novas atividades e/ou responsabilidades, sendo uma oportunidade de reconhecer através de promoções e movimentos laterais os colaboradores atuais, algo que pode fortalecer a cultura e motivação das pessoas empregadas da companhia (CHIAVENATO, 2004 *apud* DONASOLO; SANTANA; CORNELIUS, 2017).

Por último, o recrutamento misto é uma junção do recrutamento externo com o interno, quando há a oportunidade de colaboradores de uma empresa e pessoas do mercado disputarem pela vaga, idealmente, passando pelas mesmas etapas e tratamento ao longo do processo seletivo, com o objetivo de selecionar sem vieses pela pessoa ideal para a posição (CHIAVENATO, 2004 *apud* DONASOLO; SANTANA; CORNELIUS, 2017).

Para conquistar a atenção de talentos, a companhia deve mapear os potenciais canais mais adequados ao seu cenário e oportunidade para converter pessoas interessadas em novos colaboradores e, para que isso seja possível, devem aplicar métodos de recrutamento. Neste rumo, existem alguns métodos amplamente aceitos e possuem o objetivo de encontrar, de forma rápida e precisa, o candidato ideal para a vaga (KENOBY, 2018).

Vários fatores podem influenciar os métodos utilizados por uma organização, sendo alguns deles o orçamento disponível, a força da marca empregadora e a disponibilidade de talentos qualificados para a posição (KENOBY, 2018). Os resultados de um anúncio de

emprego dependerão, não só, mas em grande parte da forma como ele será descrito, com foco em despertar o interesse de quem lê, inspirar confiança e demonstrar as vantagens do cargo e recompensas da posição, com o objetivo de estimular a potencial pessoa candidata a responder ao chamado da empresa, ou seja, realizar sua candidatura para a oportunidade em questão (GIL, 2001).

Kenoby (2018) cita alguns meios de recrutamento como principais:

1. **Redes Sociais:** apresentam um baixo, são abrangentes e contam com recursos que auxiliam a organização na filtragem dos perfis desejados;
2. **Agências de recrutamento e headhunters:** geralmente com custos mais elevados e processos bem elaborados, são mais utilizadas para cargos estratégicos dentro da empresa. O método utilizado normalmente é o da busca ativa, também conhecida como “*hunting*”, que pode ser realizado, na verdade, tanto por consultorias e headhunters, quanto pelos próprio recrutadores de uma empresa;
3. **Contatos com universidades e escolas técnicas:** A busca por profissionais nos bancos universitários é uma boa solução para preencher vagas de estagiários, jovens aprendizes, trainees e profissionais de nível júnior. É uma opção, geralmente, rápida e barata;
4. **Banco de currículos:** Empresas estruturadas e organizadas costumam contar com banco de currículos para recrutar candidatos quando houver necessidade, outra opção é acionar os sindicatos e os bancos de currículos que os mesmos possuem.

Gill (2001) cita outros meios mais tradicionais para o recrutamento:

1. **Cartazes:** De baixo custo, é veículo estático e recomendado para cargos simples, atinge um bom número de candidatos principalmente se fixado em local de grande movimento;
2. **Recomendação:** Pode ser realizado por pessoas de dentro ou fora da empresa. No Método econômico devem-se estabelecer critérios para que a recomendação atenda especificamente às exigências pertinentes ao cargo.

Girardi e Dalmau (2009) lembram ainda outro meio:

1. **Anúncios em rádios, televisão e jornais:** Atingem um número considerável de pessoas, porém nem sempre são o público alvo do anúncio, precisa ser repetido várias vezes para que aumente sua margem de sucesso. Pode representar um custo muito alto para a organização.

Todavia, a Gestão de Recursos Humanos foi impactada com a criação de novas ferramentas de gerenciamento de processos de forma a evoluir a forma como as empresas podem atrair, selecionar, gerir, motivar e até reter seus funcionários (STONE, DEADRICK, LUKASZEWSKI, JOHNSON, 2015). Ao se falar de recrutamento, as novas tecnologias trouxeram canais mais eficientes e acessíveis quando comparadas às mais antigas e tradicionais meios de recrutamento, como nos casos de anúncios impressos de vagas, lista de classificados, currículos e fichas de inscrição em papel, dentre outros já citados anteriormente. O potencial de transformação acentua-se mais ainda ao utilizar essas novas ferramentas e canais para comunicar o diferencial da marca empregadora anunciante da oportunidade de emprego (DINEEN, ALLEN, 2013 *apud* PELLAES, 2021).

O termo “*e-recrutamento*” faz justo ao uso da tecnologia da informação para as atividades de atração e recrutamento de pessoas candidatas interessadas em uma vaga de emprego, contemplando os meios utilizados para estreitar o relacionamento com potenciais talentos, construir um banco de possíveis candidatos e estimular o desejo de profissionais fazerem parte da organização (BARBER, 1998; DINEEN, SOLTIS, 2011; BREAUGH, MACAN, GRAMBOW, 2008 *apud* PELLAES, 2021). Há indicadores que demonstram que a adoção do *e-recrutamento* ajuda a reduzir os custos e aumentar a efetividade do processo de atração de profissionais do mercado. Mais de 90% das grandes corporações dos Estados Unidos utilizam pelo menos um meio tecnológico para divulgar suas oportunidades e possibilitar a candidatura de talentos interessados (MACKELDEN, 2013).

Considerando os avanços tecnológicos vividos na última década, o recrutamento tradicional vem sendo substituído pelo recrutamento online, com o objetivo de otimizar e automatizar os processos de atração e seleção. O recrutamento online utiliza da internet para recrutar e atrair e avaliar novos colaboradores, e por não demandar presença física das pessoas para que todo o processo ocorra, leva maior flexibilidade de possibilidades geográficas de encontrar a pessoa ideal para a posição. A diminuição de atritos ligados à disponibilidade espacial potencializam o recrutamento de um número maior de pessoas candidatas, as quais realizaram sua inscrição através de uma página na web, a qual posteriormente será avaliada pelos profissionais responsáveis pela seleção para a oportunidade (MOURA, 2015)

O surgimento das redes sociais também tiveram impacto no processo de recrutamento online, seja em encontrar um maior número de pessoas, sem limitações geográficas, bem como maior possibilidade de conhecimento a respeito da organização por parte das pessoas interessadas em trabalhar numa determinada empresa (MOURA, 2015). Todavia, diferente de redes sociais como Instagram ou Facebook, o LinkedIn possui foco em discussões e trocas

profissionais, impulsionando possibilidades de contato, visualização de oportunidades e construção de imagem e reputação profissional, seja de uma pessoa física ou jurídica.

Algumas ferramentas de recrutamento digital estão em destaque e são constituídas em painéis de anúncio online de emprego, mecanismos de buscas de oportunidades, website organizacionais, páginas de carreira e anúncios de publicidade. Plataformas de recrutamento online simplificam a realização de candidaturas e a realização do processo seletivo e admissional como um todo e ainda, existem sites que contam com relatos e aferição do nível de satisfação dos funcionários (como no caso do Glassdoor) (STONE, LUKASZEWSKI, STONE-ROMERO, JOHNSON, 2013 *apud* PELLAES, 2021).

O objetivo de todo processo de recrutamento, inclusive o digital, é atrair a atenção e interesse de profissionais que possuam a qualificação desejada para preencher os requisitos e demandas da empresa (STONE et. al, 2006 *apud* PELLAES, 2021). Comumente o uso de ferramentas de *e*-recrutamento possibilita o compartilhamento de informações sobre: a descrição de cargo e contexto inserido, descrição do negócio e cultura da empresa, depoimento de colaboradores, benefícios oferecidos, remuneração proposta, localização e modalidade de trabalho, detalhes do processo seletivo, fotos e vídeos da organização, dentre outras possibilidades. A ideia é que como consequência dessa disponibilização de recortes e informações da oportunidade e companhia, os profissionais ativos no mercado possam aprofundar sua percepção de imagem das empresas (PELLAES, 2021).

Diante de todos os aspectos comentados até aqui, percebe-se que um plano de ação ligado a EB ou Marca Empregadora consiste em mapeamentos e definições internas, cumprimento de obrigações legais, disponibilização estratégica de incentivos e benefícios internos, consolidação de cultura e percepção pelos funcionários e aplicação de estratégias alinhadas aos objetivos de recrutamento e seleção, nutrindo potenciais novos talentos sobre as vantagens e diferenciais de se trabalhar na organização.

2.5.2 Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA)

A forma de divulgar e descrever uma oportunidade às pessoas candidatas é de extrema importância para captar o interesse de novos talentos. Considerando isso, pode ser interessante utilizar um modelo que descreva a etapa de relacionamento destes com a marca empregadora. Ao entender que há pessoas em estágios diferentes, a ideia é a criação de materiais, de comunicação alinhada com estes, para buscar estabelecer maior vínculo com esses talentos em potencial. O modelo que considera essas etapas do relacionamento pessoa e

empresa é nomeado de AIDA, abreviação de “atenção”, “interesse”, “desejo” e “ação” (AYAZ, 2021).

Considerando o “A” de “atenção” o primeiro passo, a intenção é trazer notoriedade para a empresa, buscando uma forma de a destacar frente a outras organizações do mercado. Isso não necessariamente precisa ser em relação a todas as oportunidades da empresa, por exemplo, uma vez que algumas companhias podem se destacar em alguns departamentos ou cargos (AYAZ, 2021). O segundo passo então, consiste em ações para aumentar o I de interesse dos potenciais talentos, proporcionando que as pessoas candidatas conheçam produtos e serviços da empresa, embora esse estágio não garanta o interesse em pertencer à organização. Sendo assim, a ideia é buscar conhecer e focar nos interesses destes como pessoas em buscas de oportunidade, por isso, destacar como a companhia pode suprir desejos profissionais e pessoais é de grande importância (AYAZ, 2021).

Já o próximo estágio é desenhar iniciativas para despertar o desejo de fazer parte da organização, sendo diferente os aspectos de “pensar” ou “querer”. A política de recompensas diretas e indiretas, funcionais e emocionais devem obter maior destaque ainda, onde a personalidade da marca, ou seja, sua cultura e seu tom de voz, por exemplo, devem somar nessas ações para estabelecer um vínculo emocional com potenciais talentos (AYAZ, 2021).

A última etapa é a da “ação”, o último “A”. Nesse momento, a ideia é que os potenciais talentos realmente se tornem candidatos para oportunidades da companhia, com a ação de se candidatarem. Para isso acontecer, deve-se utilizar o *call to action*, que pode ser, por exemplo, mostrar as possibilidade de futuro da oportunidade dentro da empresa, facilitar o processo de inscrição (possibilitando uma inscrição física ou digital através de computadores ou outros dispositivos) (AYAZ, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico apresenta-se a estrutura metodológica para a construção da pesquisa, onde constam o tipo de estudo, sujeitos do estudo, ferramentas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados que foram utilizadas, bem como as limitações do estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Com o objetivo de informar o tipo de estudo realizado nesse trabalho, há dois aspectos básicos para descrever as pesquisas realizadas: quanto aos fins e quanto aos meios. A caracterização deste estudo, em relação aos fins é dada como descritiva pelo motivo de expor características de um contexto, no caso, ligado à empresa Beta.

Por sua vez, o trabalho em questão também possui natureza aplicada, direcionada pelo objetivo geral exposto anteriormente (VERGARA, 2013). A abordagem de pesquisa foi predominantemente qualitativa, uma vez que dados foram interpretados com a atribuição de significados, sendo que para isso não há uso de métodos e técnicas estatísticas pois a fonte direta para coleta de dados consiste na empresa Beta, e a pesquisadora é o instrumento-chave. Entretanto, considerando um dos objetivos e a ferramenta de coleta de dados escolhida, é possível aplicar a natureza quantitativa para o estudo também, sendo então, possível definir consistentemente que o trabalho será de natureza mista, no que tange sua abordagem (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Por último, o presente trabalho é definido como um estudo de caso, uma vez que aprofundou em detalhes, buscando responder aos objetivo geral e específicos, através do estudo de cenário e ações da empresa foco (YIN, 2001)

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Nesta seção serão apresentados os sujeitos de estudo do presente trabalho. Considerando o objetivo específico de “Conhecer as motivações e iniciativas de *Employer Branding* da empresa Beta”, definiu-se como sujeitos a Diretora de RH da empresa Beta e as Coordenadoras “A” e “B” de RH da Beta. Quanto ao objetivo de “Identificar as expectativas de resultados das iniciativas de *Employer Branding*” compreendeu-se que os sujeitos de estudo também são as integrantes do time de RH mencionadas acima, mas além delas as redes da Beta que são impactadas pelas ações de EB. Já para “Verificar se as ações de Employer Branding influenciaram no interesse dos últimos entrantes em fazer parte da empresa.” entendeu-se que seria necessário definir como sujeitos e entrar em contato com os os últimos colaboradores entrantes da Beta. E por último, para “Analisar resultados conquistados com as

iniciativas de Employer Branding.” compreende-se que o sujeito de estudo é a própria autora do presente trabalho.

Considerando os sujeitos mencionados acima, cada um foi escolhido por um motivo:

1. **Diretora de RH da empresa Beta:** a diretora de de RH da empresa Beta foi escolhida considerando sua trajetória na organização, bem como sua visão sistêmica dos processos e necessidades. Além disso, a diretora é a integrante do time de RH com maior tempo de empresa, tendo entrado no final de 2019, quando o time de RH era apenas ela e outra pessoa. Atualmente a equipe conta com 12 pessoas em células de atuação específicas, inclusive uma com foco no processo de Recrutamento e Seleção, mudanças acompanhadas e tracionadas pela diretora do time. Dessa forma, entende-se como de grande valor a entrevista com a diretora da área de RH;
2. **Coordenadora de RH “A” da empresa Beta:** no time de RH da empresa, há como comentado anteriormente, 12 integrantes, divididos em células de atuação, por isso, há duas lideranças intermediárias no time, sendo uma delas a Coordenadora “A”, a qual é responsável pelas células de “cultura e engajamento” e “treinamento e desenvolvimento”.

Observa-se valor na participação da Coordenadora, uma vez que, em primeiro lugar, esta é a segunda integrante do time com maior tempo de empresa, e em conjunto com a diretora da área vem ao longo dos últimos dois anos trabalhando na construção dos processos da área. Nesse sentido, a coordenadora “A” já realizou processos seletivos na organização, possui visão história e sistêmica das atividades e avanços do time de RH e ainda atualmente, junto à outras pessoas da área, está em projetos que envolvam aspectos e a construção de uma estratégia de *Employer Branding*;

3. **Coordenadora de RH “B” da empresa Beta:** a Coordenadora “B” entrou em 2021 na empresa Beta e é liderança da célula que realiza processos de recrutamento e seleção. Nesse sentido, a Coordenadora "B" também possui visão sistêmica dos processos da área e, em específico, das principais iniciativas e estratégias de recrutamento atuais. Como o presente trabalho busca aprofundar no potencial impacto positivo das ações de *Employer Branding*, que vêm sendo realizadas, no subsistema de recrutamento, entende-se que a participação da coordenadora “B” é essencial para o estudo;
4. **Colaboradores da empresa Beta:** considerando o objetivo específico de entender se a percepção que se deseja criar, como ela é realmente percebida e se é verificada na prática pelo colaboradores da organização Beta, entende-se que o contato e

averiguação destes pontos com eles é essencial para o estudo. Hoje a organização conta com aproximadamente 190 e considerando o tempo de empresa da diretora de RH e coordenadora “A”, definiram-se alguns critérios para a escolha dos funcionários que foram sujeitos de estudo.

Os critérios de escolha foram (1) a data de admissão, onde foram considerados funcionários que entraram entre os anos de 2020 e 2022, (2) contratados para o escritório de Santa Catarina e residentes de Florianópolis, onde chegou-se à população de 85 pessoas, número que contempla pessoas das diferentes áreas da empresa, bem como diferentes níveis de senioridade (analistas de júnior a sênior, estágio e lideranças). Esses critérios foram definidos com base no recorte temporal do trabalho para o levantamento das informações da organização, sendo 2020 a 2022 a faixa de tempo escolhida, devido à possibilidade de visão e insumos que a diretora e coordenadoras “A” e “B” podem ter acesso e vivência para compartilhar. Já o recorte em relação à sede de Santa Catarina e aos residentes de Florianópolis se deu pela conveniência e facilidade de contato com tais colaboradores, se tivesse sido necessário, na sede da empresa.

Para conhecer as motivações e iniciativas de EB da empresa Beta, foram realizadas entrevistas, conforme aprofundado no capítulo de Metodologia, com a Diretora de RH e as Coordenadoras “A” e “B” da empresa Beta. Todavia as entrevistas buscaram, em primeiro momento, conhecer melhor a trajetória e percepções sobre os conceitos e aspectos de EB e EVP, para posteriormente conhecer as motivações e iniciativas de EB da organização. Neste rumo, inicia-se a apresentação dos sujeitos entrevistados pelas informações da Diretora de RH da empresa Beta. A Diretora tem 35 anos, é graduada pela Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC) em Administração e é pós graduada em Gestão Estratégica de Pessoas. Ao longo de sua trajetória, realizou diversos estágios, participou da Empresa Júnior do curso de Administração da UDESC e teve vivências de intercâmbio. Após essas experiências, teve certeza do seu foco numa construção de carreira na área do RH, a partir do ano de 2013. Além disso, a Diretora mora em Florianópolis desde que nasceu, local sede da empresa, tendo entrado na organização Beta em Novembro de 2019 como Coordenadora de RH, com o objetivo de estruturar os processos e time da área, em um momento em que o setor contava apenas com 2 (duas) pessoas, e em comparação, hoje o time de RH possui 12 pessoas, divididas em células de especialização.

Já a Coordenadora “A” da área de RH, hoje é responsável pela célula de “Cultura e Engajamento” do setor, entretanto, já liderou a célula de Treinamento e Desenvolvimento, bem como, em conjunto com a Diretora de RH, foi uma das primeiras integrantes do time

atual de RH e auxiliou na construção, implantação e crescimento do time. A Coordenadora “A” possui 28 anos, reside na cidade de Florianópolis e já iniciou os cursos de Sistemas de Informação e Engenharia Sanitária Ambiental pela Universidade Federal de Santa Catarina, entretanto, após 3 (três) anos do curso de Engenharia e vivência das atividades da Empresa Júnior, optou por ingressar no curso de Administração na UDESC, onde relatou ter encontrado a graduação ideal para o seu perfil. Ao longo de sua trajetória profissional, a Coordenadora “A” teve experiências com as áreas de Financeiro, Administrativo, Marketing e RH principalmente, e após estas optou por focar sua carreira na área de “Pessoas”, a partir de 2020. A Coordenadora entrou na empresa Beta em Julho de 2020 na posição de estagiária e desde então cresceu significativamente até a posição de liderança.

Por fim, a Coordenadora “B”, que possui 32 anos, hoje é responsável pelas células de “Recrutamento e Seleção” e “Treinamento e Desenvolvimento”, entretanto, no momento da sua entrada, em agosto de 2021, iniciou suas atividades na empresa como Analista de Recrutamento e Seleção Sênior e a partir de Abril de 2022 assumiu a posição de Coordenadora da célula de R&S e no início do ano de 2023, devido às suas contribuições ao time, começou a liderar também a célula de T&D. A Coordenadora “B” é formada em Administração pela Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS) e possui MBA em Liderança Estratégica e Gestão de Pessoas, tendo adquirido experiência nas áreas de Financeiro e RH ao longo da sua trajetória, onde após algumas vivências, optou por direcionar sua carreira para a área de Recursos Humanos, a partir de 2018. A Coordenadora é natural do Rio Grande do Sul mas mora em Florianópolis há aproximadamente 4 (quatro) anos.

Todas as entrevistadas ao serem perguntadas a respeito de quando iniciaram suas atividades com as iniciativas de EB na empresa, estas em alinhamento responderam que não iniciaram em algum momento, formalmente, essas iniciativas e sim, compreendem que de forma indireta, desde o seu início na empresa Beta, realizaram atividades alinhadas ao que consideram práticas de *Employer Branding*. Por este motivo, no início da entrevista, percebeu-se a importância de compreender o que é EB e que aspectos estas compreendem como necessários para a solidificação da organização como marca empregadora. Abaixo comenta-se a percepção das entrevistadas a respeito disso.

Ademais, buscou-se compreender a percepção das entrevistadas sobre o que é EB e EVP e o que elementos estão inseridos nos conceitos. A Diretora de RH iniciou respondendo que o Employer Branding, na sua visão, não é apenas o que é mostrado externamente, mas o que se faz internamente na empresa, contemplando toda a jornada dos colaboradores, desde o

momento em que a pessoa começa a saber da existência da empresa até o seu desligamento e todos esses pontos de contato repassam o *Employer Branding*. E segundo a Diretora, “dependendo da experiência que a pessoa tiver ao longo da jornada, isso vai ter impacto em como ela vai levar a marca para fora e interagir com o que é feito na empresa”, demonstrando seu dimensionamento da visão de EB.

Já a Coordenadora “A” demonstrou sua concordância com a visão da Diretora e complementou citando alguns elementos que entende fazer do conceito, citando aspectos como a definição de um EVP, o mapeamento e melhoria constante na jornada dos colaboradores, os sentimentos envolvidos, o relacionamento com o produto e a própria marca da empresa e pontos de contato. Por sua vez, a Coordenadora “B” comentou a identificação de visão e reforçou que na sua visão *Employer Branding* também está muito relacionado às possibilidades de desenvolvimento de carreira e às oportunidades de remuneração, benefícios e consequentes bonificações e promoções. Além disso, destacou que em seu entendimento o EB deve transmitir a realidade interna da empresa para o mercado, para que talentos possam conhecer e se interessar pela empresa ou ainda indicar potenciais candidatos para os processos seletivos.

A Coordenadora de “B” ainda destacou que, em sua visão, “é um erro considerar EB apenas uma estratégia de Marketing ou de recrutamento, uma vez que mostra para o mercado como a empresa Beta pode contribuir para a evolução pessoal e profissional das pessoas”.

Por fim, as entrevistadas ao serem questionadas a respeito da sua visão sobre o conceito de EVP, a Coordenadora de RH “A” trouxe que é a definição de entrega de valor ao colaborador, ou seja, o que a Beta entrega aos funcionários em troca da sua energia e entende que sua relação com o EB é por justamente consistir em um aspecto importante de mapeamento, definição e melhorias, para que a empresa conquiste visibilidade como uma boa organização para se trabalhar. Neste ponto, a Coordenadora “B” acrescentou que em seu entendimento, aspectos como o ambiente e cultura da organização, as oportunidades de crescimento de carreira e a política de remuneração e benefícios, estão inseridos dentro de um *Employee Value Proposition*.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados consistiu na segunda etapa do trabalho, onde o levantamento das informações que serão analisadas posteriormente é realizado. No presente estudo, utilizou para a coleta dos dados pertinentes ao tema de pesquisa, ferramentas como entrevista, análise documental e questionário. Para nortear as análises que são esperadas a partir dos dados que

foram coletadas, definiram-se algumas perguntas chave, considerando as categorias de análise, conforme expressa o quadro a seguir:

Quadro 4: Aspectos norteadores de Análise

Categorias de Análise	Objetivo de análise	Pergunta norteadora
Employer Branding ou Marca Empregadora; Employee Value Proposition (EVP); Política de Recompensas; Recrutamento de talentos	- Analisar se as iniciativas de EB relatadas em entrevista estão em consonância com os recortes da fundamentação teórica; - Analisar se as ações relatadas realmente são verificadas na prática	A. As ações de EB compartilhadas pelas entrevistadas estão alinhadas com as práticas contidas na fundamentação teórica e realmente acontecem na prática?
Employer Branding ou Marca Empregadora; Employee Value Proposition (EVP); Política de Recompensas; Recrutamento de talentos	- Analisar se as iniciativas de EB tiveram impacto na percepção de marca empregadora por parte dos colaboradores, compreendendo consequentemente houve impacto no interesse em fazer parte da organização	B. O interesse dos colaboradores da Beta em fazer parte da organização sofreu impacto das iniciativas de EB verificadas?
Employer Branding ou Marca Empregadora; Recrutamento de talentos	- Analisar se as iniciativas de EB estão sendo realizadas em canais utilizados pelos colaboradores da Beta, buscando assim maior proximidade e visibilidade com o perfil de profissionais da empresa; - Analisar se os canais de realização das iniciativas estão em consonância com os recortes da fundamentação teórica.	C. As iniciativas de EB estão sendo realizadas em canais que contam com os talentos foco da organização? Estes canais estão alinhados aos recortes da fundamentação teórica?
Employer Branding ou Marca Empregadora; Recrutamento de talentos	- Analisar se os elementos compartilhados em entrevistas e identificadas em análise documental estão em consonância com os recortes da fundamentação teórica	D. As estratégias de EB ligadas ao recrutamento de talentos estão alinhadas aos recortes da fundamentação teórica no que tange o tema?
Employer Branding ou Marca Empregadora; Employee Value Proposition (EVP); Política de Recompensas; Recrutamento de talentos	- Analisar se na percepção dos colaboradores da Beta, os elementos descritos como estratégia de compartilhamento de marca empregadora na descrição de vaga geram o impacto esperado, compartilhado em entrevista pelas integrantes de RH	E. As estratégias ligadas à EB na descrição da vaga realmente geram valor para despertar o interesse de talentos em fazer parte da organização?
Employer Branding ou Marca Empregadora; Recrutamento de talentos	- Analisar dados de R&S compartilhados pela empresa, com o objetivo de analisar potenciais impactos das ações de EB nos indicadores, ao longo do tempo; - Analisar se os dados estão em consonância com as percepções de evolução de EB compartilhadas	F. Há dados de R&S que podem ter sido impactados pelas iniciativas de EB?

	pelos entrevistadas	
Employer Branding ou Marca Empregadora;	Analisar se a percepção de marca empregadora criada externamente é verificada na prática, conforme a ótica dos colaboradores da Beta e as expectativas de impacto relatadas pelas entrevistadas do time de RH	G. A percepção de marca empregadora é verificada na prática?
-	- Conclusão a respeito das análises realizadas	H. Conclusão

Fonte: Construção da autora

No quadro a seguir, por sua vez, fez-se a relação entre os objetivos a serem cumpridos, sujeitos utilizados para levantar as informações e as ferramentas de coleta de dados utilizadas:

Quadro 5: Sujeitos e Ferramentas de Coletas de Dados

Objetivos específicos	Sujeitos	Coleta de dados
Conhecer as motivações e iniciativas de <i>Employer Branding</i> da empresa Beta;	Diretora de RH da empresa Beta; Coordenadora "A" de RH da Beta; Coordenadora "B" de RH da Beta;	Entrevista semiestruturada; Análise documental
Identificar as expectativas de resultados das iniciativas de <i>Employer Branding</i> ;	Diretora de RH da empresa Beta; Coordenadora "A" de RH da Beta; Coordenadora "B" de RH da Beta; Publicações da empresa;	Entrevista semiestruturada;
Verificar se as ações de <i>Employer Branding</i> influenciaram no interesse dos últimos entrantes em fazer parte da empresa	Colaboradores da empresa;	Questionário com questões abertas e fechadas;
Analisar resultados conquistados com as iniciativas de <i>Employer Branding</i> ;	Autora	-

Fonte: Construção da autora (2023)

Cada instrumento de coleta dos dados foi escolhido por algum motivo e, para que se possa compreender, nas próximas linhas há a motivação e descrição de como foi feito o levantamento dos dados

- 1. Entrevista:** para responder a alguns objetivos específicos, optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada, que conta com um roteiro prévio, com questões anteriormente definidas, mas que também é flexível, ao permitir que no decorrer da realização da entrevista, haja espaço para a inclusão de novos questionamentos, caso o entrevistador observe necessidade em complementar o levantamento de dados (LONGARAY et al., 2003).

As perguntas do roteiro foram construídas seguindo um raciocínio lógico e uma progressão de aprofundamento das questões, começando pela apresentação das pessoas entrevistadas, contexto e negócio da empresa estudada, percepções conceituais e práticas de *Employer Branding* por parte das respondentes até o levantamento de motivações, expectativas e resultados alcançados com EB até o momento, buscando responder aos objetivos deste trabalho.

A etapa de entrevista ocorreu em 3 momentos distintos, devido à indisponibilidade de agenda das pessoas entrevistadas. A primeira entrevista ocorreu no dia 01/12/2022, com a diretora de RH e a coordenadora “A”, onde foi possível aprofundar na apresentação destas, sua atuação e visão sobre EB e os elementos que estão relacionados, como no caso do EVP. A segunda entrevista foi realizada no dia 05/12/2022, com a coordenadora de RH “B”, com o objetivo de levantar as suas percepções sobre os mesmos aspectos já trocados com a diretora de RH e a coordenadora “A”. Por último, considerando as dificuldades de agendamento encontradas, a terceira e última entrevista ocorreu no dia 02/01/2023, com a diretora de RH e as coordenadoras “A” e “B”, com o objetivo de finalizar o levantamento de dados, onde focou-se nas perguntas acerca das estratégias de recrutamento e impactos positivos observados, potencialmente decorrentes das ações de *Employer Branding*.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma online através da plataforma Google Meet e tiveram sua duração gravada por um gravador de som, para posterior transcrição e documentação de apoio para a construção dos resultados da pesquisa. Em relação ao tempo de duração dos encontros, foi de 1 hora e 20 minutos para a primeira, 1 hora para a segunda e, 50 minutos para a terceira.

A escolha de uma entrevista semiestruturada levou maior liberdade para os comentários e relacionamento de assuntos. Para a construção do roteiro, buscou-se considerar algumas categorias de análise, de acordo com a fundamentação teórica, os quais estão expressados no quadro a seguir .

Quadro 6: Categorias de Análise da Pesquisa

Categorias	Autores
<i>Employer Branding</i> ou Marca Empregadora	SuzieClavery, UrmilaItam et al., Sebrae, CarlosSezões, RichardMosley e LarsSchmidt
<i>Employee Value Proposition</i> (EVP)	FábioFagundes, CamilaMachado
Política de Recompensas	FrancieleQueiros e TainaraRamos
Recrutamento de talentos	JozianeCoradini e LisandraMurini, DéboraDonasolo et al., Kenoby, AnaRocha et al., AlexandrePellaes

Fonte: Construção da autora (2023)

2. Questionário: com o objetivo de compreender a visão dos colaboradores da empresa Beta, em relação à expectativa de marca empregadora criada antes da sua entrada versus a percepção da realidade, foi aplicado um questionário para colher essas impressões, de forma anônima, em especial para potencializar o número de respostas em razão do tempo e disponibilidade das pessoas e da autora do trabalho.

Entende-se que o questionário é um instrumento de levantamento de dados, composto por perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (LONGARAY et al., 2003). O questionário em questão contou com perguntas abertas e fechadas, para facilitar a respostas dos respondentes em algumas questões, bem como a tabulação dos dados mas, também permitir comentários e aprofundamentos, através das perguntas abertas, como insumo de dados qualitativos, para posterior categorização de respostas.

Como um primeiro passo, após a definição das perguntas abertas e fechadas, houve o levantamento da população, amostragem e taxa de confiabilidade. Neste rumo, a população foi de 85 pessoas que cumpriam os critérios de estratificação, sendo (1) colaboradores que entraram entre os anos de 2020 e 2022 e (2) contratados para o escritório de Santa Catarina, residentes de Florianópolis. Dessa forma obteve-se 31 respostas, o que resultou em uma taxa de erro de aproximadamente 10% e o índice de confiabilidade conquistado foi de 80%.

O questionário teve como questões introdutórias perguntas de cunho socioeconômicas e funcionais, para a definição do perfil do respondente e posterior categorização em grupos de afinidade. Posteriormente, o questionário conduziu de forma lógica questões ligadas aos aspectos que estes buscam na hora de avaliar novas oportunidades e novos locais de trabalho, bem como, sua percepção de primeiro contato com a marca da empresa Beta e, o que despertou interesse no profissional em fazer parte, finalizando com questões acerca da

percepção da realidade após a entrada na organização, bem como a taxa de embaixadores, que indicariam a organização como um bom lugar para se trabalhar, para amigos e familiares.

Para direcionar e aconselhar as respostas ao questionário, assim como levar a média do tempo de preenchimento da pesquisa, foram estruturadas mensagens para serem enviadas em conjunto com o formulário. Entretanto, antes do envio aos colaboradores selecionados, realizou-se uma etapa de pré-teste, com 4 (quatro) pessoas fora da população, sendo três pessoas externas à organização e uma pessoa da organização, mas não selecionada para a aplicação da pesquisa.

O questionário foi enviado, na etapa de pré-teste, no dia 12/01/2023 e as quatro respostas foram entregues até o dia 16/01/2023. Após a aplicação do pré-teste, os dados foram tabulados e observados para entender se estavam atendendo aos objetivos do trabalho e, principalmente, se era compreensível para as pessoas respondentes. Neste rumo, foram realizados pequenos ajustes nas sentenças de algumas perguntas. Por último, antes da aplicação, foi necessário realizar um alinhamento sobre as pessoas que seriam convidadas a participar da pesquisa, bem como em relação às perguntas aplicadas, com Diretora e coordenadoras “A” e “B” do time de RH, para garantir que o compartilhamento do questionário não criasse expectativa de ações da empresa em relação à temática e sim, para ser observado apenas como uma etapa de um trabalho de conclusão de curso.

Posteriormente à etapa de pré-testes e validações necessárias com o time de RH e verificação dos ajustes pertinentes, realizou-se uma comunicação no dia 23/01/2023, enviada para as 85 pessoas da população, solicitando o apoio no preenchimento do questionário. Na primeira semana de aplicação, 28 pessoas se disponibilizaram para responder à pesquisa. Dessa forma, no dia 29/01/2023 o questionário contava com 22 respostas e, por isso, no dia 30/01/2023 enviou-se um novo e-mail para os colaboradores que ainda não tinham demonstrado interesse em responder à pesquisa, solicitando novamente apoio para chegar ao número ideal de respondentes. Após essa ação, até o dia 03/02/2023 foram obtidas 30 respostas no total. A tabulação e discussão dos dados coletados com este instrumento serão compartilhadas nos tópicos posteriores.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo estão registrados os procedimentos realizados para analisar os dados.

Para responder ao objetivo de “Conhecer as motivações e iniciativas de *Employer Branding* da empresa Beta”, entendeu-se que a análise indutiva é pertinente, na qual são levadas em consideração a vivência e pontos observados na prática (GERHARDT;

SILVEIRA, 2009). Neste rumo, para responder ao objetivo citado acima foi realizada uma entrevista com as integrantes já denominadas neste estudo que traduziram suas motivações e percepções a respeito destas e, por isso, entende-se que a análise é indutiva. Além disso, foi realizada uma análise dos documentos da empresa, que aqui consistem em páginas públicas na internet (por exemplo, LinkedIn, Glassdoor, materiais de imprensa e página de carreiras) através das quais foi possível observar as iniciativas pontuadas pelas integrantes do time de Recursos Humanos da empresa foco do trabalho, com o intuito de sustentar de forma mais sólida os insumos trazidos pelas entrevistadas.

Já para o objetivo “Identificar as expectativas de resultados das iniciativas de Employer Branding”, observou-se novamente a análise indutiva, através da coleta direta com a Diretora e Coordenadoras “A” e “B” de RH da empresa Beta. Para trazer resultados ao objetivo “Verificar se as ações de Employer Branding influenciaram no interesse dos últimos entrantes em fazer parte da empresa”, utilizaram-se as análises indutiva, dedutiva e comparativa, todas resultantes do uso de um questionário como instrumento de coleta de dados. Observa-se a classificação como análise indutiva, considerando as questões abertas ou de aprofundamento do formulário enviado, onde os funcionários atuais tiveram a possibilidade de compartilhar suas impressões sobre as perguntas realizadas e, a autora pode ter sido induzida pela percepção de alguma delas. Além disso, compreende-se que também houve uma análise dedutiva, uma vez que trazem lógica para que os dados sejam vistos como indiscutíveis (GIL, 2012).

Dessa forma, como o questionário contou com perguntas fechadas opositivas, observa-se que a autora realizou deduções em suas análises, realizando categorizações de respostas e compilações que puderam levar a resultados estatísticos. Considerando o caráter sigiloso das respostas, na tabulação de dados foi atribuído um número para identificar os funcionários respondentes, resultando na nomenclatura “Colaborador 1”, por exemplo. Por último, além da análise dedutiva em relação ao cumprimento das expectativas criadas de EB dia a dia da organização, os dados também permitiram uma análise comparativa entre a marca comunicada pela empresa, observada pelas pessoas candidatas e percebida de fato ou não pelos colaboradores que potencialmente sofreram impacto das iniciativas de EB. A análise comparativa foi utilizada devido à sua natureza em prezar pelo foco no encontro de diferenças e similaridade no estudo (GIL, 2012).

Ademais, para o objetivo “Analisar resultados conquistados com as iniciativas de Employer Branding.”, utilizou-se novamente a entrevista com as integrantes do time de RH citadas, para compreender suas percepções sobre os resultados conquistados e, uma vez que

estas possuem apenas uma suposição dos impactos, sem terem em algum momento observado dados e indicadores, optou por realizar uma análise indutiva, visto que a coleta através da entrevista reflete às percepções que podem ter influências subjetivas destas nas análises realizadas pela autora. Além da indutiva, realizou-se uma análise dos dados de recrutamento e seleção, bem como de postagens de divulgação que conquistaram um alcance expressivo em redes sociais, para identificar relações entre as iniciativas e os potenciais impactos positivos nos dados já colhidos pela organização, para então realizar o triangulamento dos dados, considerando os recortes da fundamentação teórica e dos insumos colhidos na pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação do estudo, observa-se que a pesquisa aprofundou-se em apenas um cenário, no caso os da empresa denominada Beta. Dessa forma, os aspectos mencionados e percebidos nesse estudo, não necessariamente, são ou podem ser observados e aplicados a outras organizações, considerando contextos e particularidades diferentes.

4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico serão respondidos os objetivos específicos e geral propostos para o presente trabalho, com base no estudo de caso da empresa Beta.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa do segmento de tecnologia, desenvolvedora de softwares que atendem desde advogados autônomos até grandes escritórios de advocacia. A organização em questão optou pela confidencialidade da sua identidade, entretanto permitiu a disponibilização das demais informações presentes neste trabalho e por isso, foi denominada empresa Beta.

A organização em questão foi fundada há 29 anos por um casal de desenvolvedores de software, que observaram uma oportunidade de levar maior digitalização e maior praticidade à gestão do dia a dia para advogados e advogadas. Hoje a empresa Beta conta com dois produtos, que atendem a diferentes personas de negócio, dentro do mercado jurídico, se denominando como uma “*lawtech*” ou “*legaltech*”. Fundada em São Paulo, hoje tem como sede a capital de Santa Catarina e conta com escritórios na capital de São Paulo e do Rio de Janeiro, embora a maioria de seus colaboradores, após o cenário pandêmico, encontre-se majoritariamente em modalidade de trabalho remoto.

O número de funcionários da empresa cresceu expressivamente entre os anos de 2020 e 2022, sendo finalizado o último ano com aproximadamente 190 (cento e noventa) pessoas, distribuídas entre as áreas de Marketing, RH, Suporte ao Cliente, Sucesso e Experiência do Cliente, Financeiro, Administrativo, Comercial, Produto e Tecnologia. Para organizar as áreas, a empresa Beta conta com um organograma interno, onde há posições de estágio, analistas de nível júnior a sênior, especialistas, supervisores, coordenadores, gerentes e diretores.

Há 3 anos a empresa Beta foi comprada por uma empresa do exterior e concluiu seu período de *earn out* no ano de 2022, ano no qual ocorreram mudanças significativas na estrutura da empresa, no que tange a níveis de liderança. Isso foi possível, uma vez que com a aquisição, os fundadores da empresa Beta optaram por finalizar suas atividades e realizar a movimentação de pessoas da organização para as cadeiras de diretoria. Devido a isso, posições de CEO, CFO, CPO e CMO, por exemplo, sofreram movimentações de pessoal.

Neste momento, a empresa visa ser referência no mercado de softwares jurídicos, na América Latina, até o final do ano de 2027 e um dos seus principais focos é o fortalecimento

da marca da empresa para o mercado, algo alinhado com a importância das ações de *Employer Branding* para uma organização.

4.2 MOTIVAÇÕES E INICIATIVAS DE *EMPLOYER BRANDING* DA EMPRESA BETA;

Para começar a responder esse objetivo, é necessário trazer luz a alguns pontos. Em primeiro lugar, como comentado anteriormente, a empresa Beta possui quase 30 (trinta) anos de mercado, tendo sido fundada em 1993, dessa forma, a empresa já passou por diversas mudanças e reestruturações ao longo da sua história até o presente momento e apenas a partir do ano de 2020 iniciou-se uma maior estruturação do time de RH e consequentemente maior visão da importância e necessidade de ações de *Employer Branding*, construção de um EVP, dentre outros aspectos. Por este motivo, e considerando que a entrada da Diretora de RH ocorreu no final do ano de 2019 e que as Coordenadoras “A” e “B” iniciaram suas atividades na empresa em 2020 e 2021 respectivamente e no contexto da empresa, as iniciativas de Employer Branding se intensificaram no ano de 2022, mesmo que sem uma estratégia delimitante, como será comentado nos próximos tópicos. Neste rumo, considerando as informações anteriores, foi delimitado os anos 2020, 2021 e 2022 como o espaço temporal estudado neste trabalho.

Após conhecer com maior profundidade a trajetória, escopo de atuação e percepção a respeito de EB e EVP das entrevistadas do time de RH, a entrevista segue buscando conhecer o contexto das ações de marca empregadora em 2020 e 2021 em relação ao ano de 2022, onde já foi possível observar as necessidades que motivaram o início do direcionamento de maior atenção para os aspectos de marca empregadora, principalmente no que tange ações que podem ter impacto na atração de novos talentos. Neste rumo, a Diretora de RH comentou que entende trabalhar com Employer Branding desde que entrou na empresa, uma vez que antes mesmo da sua entrada, já havia outra pessoa na empresa Beta que buscava realizar iniciativas de reforço da marca empregadora, mas naquele momento com maior foco em retenção de colaboradores. A Diretora pontuou também que após entrar e vivência por um tempo as rotinas e atividades da empresa, em épocas de entrada de novos integrantes, muitos destes relataram para ela o quanto a Beta estava superando as expectativas e constantemente reforçavam que a organização era muito melhor internamente do que parecia externamente para quem não estava inserido nela. Algo que ainda acontece, aliás, segundo a Coordenadora “B”.

Neste rumo, conforme a Diretora teve contato com estes relatos, foi gerado um senso de importância e necessidade, onde a entrevistada ressaltou seu pensamento naquela época

através da frase “cara, as pessoas precisam saber que a Beta é um lugar massa para se trabalhar, sabe”. Entretanto, no momento da sua entrada, o maior foco era a estruturação dos processos e iniciativas da área de RH e por isso, não houve grandes investimentos de energia na construção e mapeamento de uma estratégia de EB.

Todavia, em 2021, após uma maior estabilização do cenário pandêmico, a empresa observou a necessidade de aumentar consideravelmente seu time para atender a novas demandas de mercado e, os processos seletivos então se mostraram morosos e com poucas pessoas interessadas, até para cargos de estágio e outros de baixa complexidade. Foi nesse momento que, segundo a Diretora, começou-se a observar com maior atenção as iniciativas de EB, pensando ações direcionadas ao público externo. Todavia, até o momento do presente trabalho, ainda não havia sido estruturado um *roadmap* ou plano estratégico de marca empregadora na empresa Beta.

Ademais, buscou-se sondar se já havia um EVP mapeado e definido no ano de 2020, onde a Diretora comentou que, de fato há um documento de 2020 desatualizado, mas que continua sendo o único material que a empresa possui a respeito do tema. Este material, segundo ela, foi realizado por uma colaboradora que estava realizando as atividades de RH no momento da sua entrada, em conjunto com o time de Marketing e com a validação dos diretores da empresa. Ela ainda acrescentou que o EVP foi mapeado e construído para justificar a necessidade de maiores ações e verba para iniciativas de treinamento e desenvolvimento de carreira, dado o contexto de muitas saídas consecutivas de pessoas desenvolvedoras de nível sênior. Nesse sentido, se as vagas de menor complexidade já não atraíam em volume e qualidade ideal novos talentos, as vagas de tecnologia sênior eram mais desafiadoras de preencher ainda, o que motivou a busca pelo EVP para o perfil, pensando principalmente na retenção deste perfil de colaborador.

Naquele momento verificou-se que as pessoas que estavam saindo contavam com melhores propostas de remuneração e, principalmente, benefícios, ponto o qual, também apoiado pela construção do EVP, embasou um projeto de revisão da política de benefícios da empresa, que sofreu diversas mudanças até o ano de 2022 e, está em constante acompanhamento e melhoria desde então. Os aspectos de melhoria foram o aumento do vale refeição/alimentação, a inclusão do benefício *gympass* (com foco em saúde e bem estar), a inclusão do auxílio *home office* (uma vez que a partir do início da pandemia a empresa começou a atuar de forma predominantemente remota), inclusão de uma verba de auxílio de R\$2.400,00 no momento da entrada de novos colaboradores para *setup* do seu espaço de

trabalho e melhoria dos planos de saúde e odontológico, por exemplo. Nas próximas páginas do presente trabalho a estrutura de política de recompensas da empresa será compartilhada.

Ou seja, considerando as respostas obtidas na entrevista, entende-se que antes de 2020 já haviam algumas ações relacionadas à EB sendo realizadas na empresa Beta. No ano de 2020 houve ainda o mapeamento do EVP, com foco na persona de um(a) Desenvolvedor(a) Sênior, que teve sua construção motivada pela sequência de saídas ocorridas na área nessa época, não com o objetivo de potencializar o recrutamento, mas com o enfoque de justificar maiores ações de T&D. Além disso, no ano de 2020, a Diretora atual de RH, entrevistada neste trabalho, já havia percebido a necessidade de compartilhar mais e melhor o que a empresa Beta entregava para os colaboradores, após os repetitivos feedbacks positivos coletados. No ano de 2021, com o crescimento do negócio e necessidade de aumento do time, observou-se dificuldade na atração, para posterior seleção, de um volume ideal de candidatos qualificados para desde as vagas mais simples até as vagas mais complexas, sendo o mais complicado realizar a contratação de profissionais seniores de diversas áreas, mas principalmente talentos ligados ao setor de tecnologia. Dado esse cenário, no ano de 2021 foi observada então maior necessidade de ações de divulgação das oportunidades, bem como outras iniciativas para levar maior conhecimento e buscar potencializar o interesse de mais profissionais nas vagas da empresa, através de ações que serão posteriormente apresentadas. E, conforme será descrito nas próximas linhas, no ano de 2022 houveram algumas “viradas de chave”, expressão utilizada mais de uma vez, por mais de uma das entrevistadas.

Questionadas sobre como observam o contexto de EB no ano de 2022, uma vez que as entrevistas foram realizadas em Dezembro de 2022 e Janeiro de 2023, as entrevistadas iniciaram sua resposta comentando sobre a proporção das iniciativas de marca empregadora internas versus externas, onde puxado pela Coordenadora “A”, as demais entrevistadas comentaram que há em torno de 80% da energia investida em ações de EB internas e então, mais ou menos 20% de investimento de tempo em ações externas de *Employer Branding* e, continua não existindo um roadmap organizado para as ações, estratégias, resultados e indicadores esperados com as ações de reforço da marca empregadora da Beta. A Diretora de RH, destacou que em sua percepção, o ano de 2022 foi essencial para haver a consolidação e reforço das ações de EB para o time interno, uma vez que uma das preocupações e consenso central é de não externalizar algo que a empresa não vive em seu dia a dia. Nas palavras da Diretora:

"Temos a preocupação em não levar para fora o que não temos bem definido ou sendo vivido aqui dentro. Não fazemos ações nas redes sociais em algumas épocas simplesmente porque todos estão fazendo ou falando sobre. Por exemplo,

entendemos que as pessoas podem ter crenças religiosas diferentes, por isso, não faz sentido para nós realizar tanto interna, quanto externamente, qualquer ação ligada ao natal no final do ano.”

Falando de aspectos internos e externos, as campanhas relacionadas ao reforço da marca empregadora da empresa Beta são em maioria estruturadas e rodadas pela célula de “Cultura e Engajamento” do time de RH, embora a célula de “Recrutamento e Seleção” também realize algumas iniciativas que podem ser consideradas ligadas à EB também. Além disso, não só essas células em alinhamento com o Marketing realizam algumas ações, bem como colaboradores e seus respectivos times, eventualmente, acabam realizando algumas iniciativas que também podem ser encaixadas como correlacionadas ao reforço positivo da marca empregadora e, estarão no próximo tópico descritas e compartilhadas.

A respeito da interação do time de Marketing com as células de RH, as entrevistadas compreendem que essa interação tem como objetivo potencializar que as ações externas e internas estejam alinhadas com os objetivos, mas principalmente, código verbal e visual da empresa Beta. Entretanto, todas as entrevistadas concordam que o momento de maior abertura e potencial colaboração entre os times será em 2023, uma vez que até 2022 o time de RH vinha buscando estreitar laços e adquirir maior espaço para ações de EB nas redes da Beta.

Neste aspecto, a Diretora de RH destacou que a organização estudada “sempre foi uma empresa de produto, até pela formação dos fundadores, as áreas giram em torno do produto e da geração de receita” e, nesse sentido o setor de Marketing sempre teve o olhar direcionado para estratégias de alavancagem da receita e crescimento da Beta, e ainda, considerando as diferenças de dinâmica de planejamento, organização e até maturidade da estrutura entre as áreas, até o final do ano de 2022 havia maior dificuldade em os times conseguirem se coordenar e alinhar de forma a potencializar as iniciativas de EB, principalmente externas, uma vez nas internas o time de RH possui maior autonomia.

Mas em 2022, levando em conta a visão de em 5 (cinco) anos a empresa se tornar referência em *lawtech* na América Latina, após o planejamento estratégico para o ano de 2023, entendeu-se que a marca mãe da empresa deve ser fortemente trabalhada no mercado e, isso inclui o trabalho paralelo na visão da empresa como local empregador também. Segundo a Coordenadora “B”, esse direcionamento irá trazer maior necessidade ainda de alinhamento e espaço com o time de Marketing, bem como pode ser um aspecto potencializador das ações externas, que aliás tiveram um aumento em 2022, como será demonstrado no próximo tópico. Nas palavras da Diretora, a ideia é de que:

“As pessoas conhecem a Beta mais que os produtos/software da empresa. Legal seria que as pessoas nem soubessem o que a gente faz, a não ser que trabalhamos com tecnologia jurídica, mas mesmo assim querem trabalhar conosco pela autoridade de negócio no mercado. Além de que isso pode também gerar a retenção de colaboradores. [...] Por exemplo a RD Station (empresa de tecnologia conhecida de Florianópolis), no começo, ninguém sabia o que eles faziam ou vendiam direito, mas todo mundo queria trabalhar lá por serem autoridade em Marketing e ser vista como uma empresa massa para se trabalhar.”

Para a Coordenadora “A”, a partir dos avanços de compreensão da importância do *Branding* e *Employer Branding* para a organização em 2022, aumenta-se o potencial em trabalhar não só a divulgação da empresa e oportunidades de emprego, por exemplo, mas também uma maior conexão com comunidades, eventos e por isso prevê-se que as células de “Cultura e Engajamento” e “Recrutamento e Seleção”, em conjunto com o time de Marketing, trabalhem juntos na construção de um *roadmap de Employer Branding*, após o recentemente mapeamento da jornada dos colaboradores e da pretensão de se realizar um novo EVP, mas por enquanto geral, no que tange a entrega de valor da organização aos seus talentos. Entende-se que o ano de 2023 será essencial para o desenho dessa estratégia, com a definição de calendários e cronogramas, definição de pessoas e áreas envolvidas, pontos de contato a serem realizados, bem como resultados esperados e indicadores e métricas que possam demonstrar se as ações estão gerando o retorno previsto ou não.

Para facilitar a compreensão do cenário, nas próximas linhas serão compartilhados: (1) As principais mudanças ocorridas em elementos ligados ao EVP e conseqüentemente ao EB desde o ano de 2020 até o ano de 2022; (2) Os elementos e EVP mapeado até o momento do presente trabalho; (3) Por último nesse tópico, como é observado o EB praticado especificamente com o objetivo de atração. Neste rumo, para simplificar a visão do primeiro ponto, estruturou-se um quadro conforme aspectos que sofreram alguma modificação entre os anos de 2020 e 2022.

Quadro 7: Mudanças ao longo de 2020 a 2022 em relação elementos correlacionados ao EB

Elementos	Ano		
	2020	2021	2022
Ações de EB	Focadas no público interno;	Foco predominante no público interno. Início de maior preocupação e necessidade com o público externo. Time de RH começa a se estruturar e tracionar subáreas importantes para ações de cultura e engajamento	Consolidação das campanhas internas; Maiores ações de imprensa e EB em geral; Início de observação como algo estratégico a médio e longo prazo para a empresa.

EVP	Construção de um documento com foco no EVP para um(a) Desenvolvedora Sênior	Mantém-se o EVP mapeado, sem novas ações de melhoria ou outras persona das da empresa; Projeto de melhoria dos benefícios	Melhoria dos benefícios da empresa; Revisão do mapa de carreira e salários; Ações de fortalecimento da cultura mais maduros e que consequentemente reforcem melhor o EVP.
-----	---	---	---

Fonte: Construção da autora (2023)

Em relação ao EVP atual, quando este foi mapeado e construído em 2020 conforme será apresentado ainda neste trabalho, o principal aspecto levantado, segundo a Diretora de RH, foi o que as pessoas gostavam e porque elas estavam trabalhando na empresa Beta. Neste caminho, a Diretora comentou que algo sempre pontuado pelos colaboradores era e é a cultura da empresa, a transparência da diretoria, o formato de trabalho em time e a possibilidade de as pessoas serem elas mesmas dentro do ambiente profissional. Todavia, a Coordenadora “A” também destacou que hoje ainda se observa constantemente as melhorias necessárias na empresa e que por sua vez tem impacto na entrega de valor da organização aos colaboradores, através por exemplo das pesquisas internas com o time, como o E-NPS e a pesquisa do GPTW, dentre outras ações, onde se busca compreender, segundo a Coordenadora “como a Beta se diferencia de outras empresas e como podemos reforçar isso para os colaboradores e para o próprio mercado”.

Ao serem questionadas sobre os elementos presentes no EVP atual da empresa, estas destacaram o documento oficial de EVP (que foi criado em 2020), bem como os benefícios e a cultura da empresa, entretanto, sem aprofundar em como são na prática estes aspectos. Por isso, posteriormente, pediu-se o acesso ao documento de EVP atual, questionou-se os elementos ligados à política de recompensas e incentivos, bem como explorou-se através de perguntas de aprofundamento como é a cultura e como funcionam as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Para organizar a compreensão do leitor em relação aos elementos de EVP da Beta atualmente, que podem ser observados através da entrevista e documentos da organização, estruturou-se a redação e apresentação destes aspectos, conforme é possível observar nas próximas linhas. Para a apresentação do EVP, além dos pontos considerados pela organização, levou-se em conta a orientação de elementos de Fagundes (2019), conforme pontuado na fundamentação teórica:

- 1. Política de Remuneração:** para facilitar a compreensão do leitor sobre os elementos da política de remuneração da Beta, após o aprofundamento com as entrevistadas a respeito da estrutura de recompensas da empresa, a autora construiu o quadro a seguir

:

Quadro 8: Política de Remuneração da Beta

Modalidades de contratação presentes na empresa: CLT, Estágio e Jovem Aprendiz	
Tipo de Recompensa	Realidade da empresa Beta
Diretas	Segundo a Diretora de RH, na Beta as recompensas diretas são os salários, comissões e bonificações disponíveis.
Indiretas	A Diretora acrescentou que a Beta conta também com descanso semanal remunerado (DSR), férias, pagamento de hora extra e 13º salário.
Não financeiras	As entrevistadas destacam que existem muitas recompensas não financeiras, dentre elas, destacam-se o bom ambiente de trabalho, o grau de autonomia e confiança depositado nas pessoas, a flexibilidade de horário e o trabalho remoto e o espaço para cada um expressar sua individualidade sem preconceitos.

Fonte: Construção da autora (2023)

Dessa forma, observou-se que a Beta conta com remunerações diretas, indiretas e não financeiras. No quadro a seguir, descreve-se como estão estruturados os elementos de remuneração da organização de estudo:

Quadro 9: Remuneração por categoria na Beta

Remuneração	Elementos Presentes
Direta	Segundo a Coordenadora “A”, a remuneração direta se dá através dos salários pagos aos cargos CLT (a remuneração depende do cargo) e de Jovens Aprendizes (R\$700,00 para 20h/semana), bem como através de bolsas de estágio (entre R\$1.300,00 e R\$1.500,00 dependendo da área, para 30h/semana) para os colaboradores desta modalidade. Segundo ela há uma tabela de mapa de cargos e seus respectivos salários construída, que direciona as possibilidades funcionais de movimentação de cargo, méritos e promoções. Além disso, para algumas posições do time de Comercial, há ainda a provisão de comissionamento, que depende do alcance de metas e resultados.
Indireta	A remuneração indireta pode ser dividida, conforme visto na fundamentação teórica em benefícios compulsórios e espontâneos, por isso, no momento da entrevista compartilhou-se os aspectos que fazem parte de cada um desses subgrupos e a Diretora de RH compartilhou os elementos presentes na empresa Beta em relação aos aspectos compartilhados. Nesse rumo os benefícios compulsórios disponibilizados para os colaboradores CLT e Jovens Aprendizes (JA) são: <ul style="list-style-type: none"> A. Férias remuneradas de 35 (trinta e cinco) dias por anos; B. Vale transporte, quando necessário, afinal a maioria dos colaboradores estão com contrato de teletrabalho; C. Vale alimentação e refeição (R\$1.000,00 para CLT e R\$330,00 para JA) por mês, em cartão flexível, onde é possível usufruir e quase metade do valor, caso desejado em outras categorias de benefício, como em serviços de mobilidade e saúde, por exemplo; D. Pagamento do FGTS; E. Ausência justificada; F. Pagamento de horas extras; G. Seguro de acidente no trabalho; H. Carga horária de trabalho definida, e se necessário; I. Licença maternidade/paternidade, auxílio doença e acidente, abono salarial e

	<p>seguro desemprego.</p> <p>Já os auxílio espontâneos praticados pela Beta, segundo a Diretora de RH são:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Plano de saúde e odontológico, com cobertura nacional; B. Participação nos lucros de até 2 salários brutos por ano, dependendo dos resultados da empresa; C. Auxílio “<i>home office</i>” de R\$120,00 para auxiliar nas despesas ligadas ao trabalho em casa; D. Auxílio “<i>setup</i> de entrada” de R\$2.400,00 reais para possibilitar a melhoria ou estruturação de um ambiente de trabalho em casa; E. Plataformas de cursos disponíveis para os colaboradores; F. Modalidade de trabalho remoto; G. Horário flexível; H. “<i>Day-off</i>” no mês do aniversário do colaborador; I. Parceria com o Gympass, que confere diversas soluções em saúde e bem estar aos colaboradores, na modalidade de coparticipação; J. Campanhas com brindes e recompensas em datas comemorativas, como o bolão da Copa, realizado em 2022, que premiou com R\$300,00 os três primeiros lugares no ranking de pontos; K. Ambiente descontraído e uma cultura amigável e saudável; L. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. M. “<i>No dress code</i>”. <p>Já para os colaboradores em posição de estágio, a remuneração compulsória da empresa, segundo a Coordenadora “B” são:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Auxílio transporte; B. Seguro contra acidentes de trabalho; <p>Mas segundo a Coordenadora, os estagiários relatam que a Beta se destaca também por causa dos seus benefícios espontâneos, que são:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Vale alimentação e refeição de R\$ 500,00/mês; B. Auxílio internet: R\$ 120,00/mês; C. PLR de até dois salários por ano; D. Verba reservada para efetivação após 1 (um) ano de estágio, conforme desempenho; E. Ambiente descontraído e cultura amigável, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. F. “<i>Day-off</i>” no mês de aniversário; G. “<i>No dress code</i>”.
Não financeira	<p>Já para a remuneração não financeira, a Diretora de RH reforçou alguns dos benefícios espontâneos já elucidados anteriormente, como o ambiente e cultura de trabalho, as possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Bem como as ações comemorativas da empresa.</p>

Fonte: Construção da Autora (2023)

2. Ambiente de trabalho: orientado pelos valores da empresa, em entrevista, a Coordenadora “A” destacou alguns elementos que julga serem relevantes para descrever o ambiente da empresa:

“O nosso ambiente e dia a dia é muito pautado nos nossos valores, então na minha visão, aqui há muita proximidade e confiança entre as pessoas, há muito respeito na hora das trocas e curtimos muito ter autonomia para fazer nosso trabalho e propor ideias. O pessoal também comenta que temos muita transparência sobre nossos resultados, cenário e objetivos. Por exemplo, temos o hábito de pelo menos 1 (uma)

vez por mês realizar 1:1 (ou *one-to-one*) entre liderança e liderado e entre lideranças e o time de RH. Temos uma reunião aberta a todas as pessoas da Beta de acompanhamento dos nossos resultados estratégicos e temos reuniões de time e *newsletters* que deixam a galera a par do que está rolando, seja em relação ao negócio e produto, seja em relação promoções, férias e aniversários por exemplo. [...] Ah, também temos uma cultura de *feedback* contínuo, tanto de pontos a serem melhorados, quanto de reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado.”

Além dos pontos citados, a Coordenadora “B” de RH destacou que a Beta costuma comemorar algumas datas como o dia da mulher, das mães e dos pais, bem como aniversários dos colaboradores seja de vida ou de tempo de empresa, festa de fim de ano e reuniões extras especiais de reconhecimento ou compartilhamento de informações. A Diretora de RH ainda reforçou que os colaboradores contam com o benefício da modalidade de trabalho remota, como também horários flexíveis de jornada, banco de horas e possibilidades de crescimento de carreira.

3. Equilíbrio vida pessoal/profissional: ao serem questionadas na entrevista a respeito de como se percebe o equilíbrio de vida pessoal versus a profissional na Beta, as três entrevistadas em consenso comentaram que este tópico é de grande preocupação da empresa como um todo, sendo muito incentivada a prática de esportes, alimentação saudável, busca por auxílio psicológico quando necessário, bem como a preocupação se a quantidade de demandas está cabível às 8 (oito) horas diárias previstas de jornada de trabalho. A Diretora acrescentou que o incentivo a uma rotina equilibrada de trabalho e vida pessoal não é apenas responsabilidade do time de RH, e sim de todas as lideranças das áreas, para gerar um ambiente seguro e saudável neste aspecto. Ela ainda reforçou com um exemplo: “Quando uma pessoa comenta que não está se sentindo bem ou que tem exames para fazer, incentivamos que ela priorize sua saúde e se necessário, despriorizar alguma reunião ou demanda do trabalho, deixando claro, sinalizado com o seu gestor.”

4. Missão, valores e cultura: em entrevista foi solicitado que as entrevistadas compartilhassem a missão, visão e valores da organização, que por sua vez constituem a base da cultura da Beta. Neste rumo a Coordenadora “A” questionou sobre a possibilidade de ela apresentar e comentar o código de cultura com a autora de forma visual na vídeo chamada, bem como, posteriormente compartilhou o material apresentado no momento da entrevista e, por isso e para facilitar a visualização da missão, visão e valores da empresa Beta, construiu-se um quadro a seguir para simplificar a visualização dos elementos:

Quadro 10: Missão, visão e valores da Beta

Missão: “Tecnologia para a próxima forma de advogar.”	
Visão: “Até 2025, se consolidar como líder do mercado de <i>legaltechs</i> na América Latina.”	
Valores	Descrição dos valores
“Inovadores e Inquietos”	“Somos eternos aprendizes e estamos sempre motivados a estudar e melhorar nosso desempenho. Sabemos que a Beta e o mercado estão em constante evolução e para construir ativamente nossa evolução, precisamos estar atentos às mudanças para criar oportunidades e nos reinventar a cada dia.”
“O Time”	“Somos verdadeiros e valorizamos as pessoas como são. Acreditamos nelas e desenvolvemos o seu potencial, afinal o desenvolvimento de cada um e cada uma, no fim das contas, é o fortalecimento do Time. Construimos soluções de forma colaborativa, com visão do todo e entendendo o impacto de cada ação. E quando vem o resultado, celebramos juntos as vitórias e sentimos orgulho dos nossos colaboradores.”
“Diálogo e Proximidade”	“Gostamos de nos comunicar de forma transparente, objetiva e de pessoas que chegam junto e falam sem receio. Não há diálogo difícil que não possa acontecer quando nos colocamos vulneráveis e falamos com cuidado, sinceridade e sem arrogância.”
“Autonomia com Resultado”	“Somos autônomos para liderar nossas próprias entregas e escolher a maneira como vamos executá-la. Isso nos dá liberdade para sermos criativos, inovar e mostrar o que temos de melhor. Somos protagonistas em tudo o que fazemos e valorizamos a qualidade das entregas. Sabemos que os erros fazem parte do processo, por isso tomamos a iniciativa de resolver os problemas e alinhar as entregas. No fim, sonhamos alto mas mantemos nossos pés no chão. Nós somos persistentes e jogamos para ganhar!”

Fonte: Construção e Adaptação da Autora com base no Site da Beta (2023)

Dessa forma, através do quadro anterior é possível perceber que a Beta conta com diversos benefícios financeiros e não financeiros

5. Desenvolvimento de carreira: questionou-se também sobre as possibilidades de crescimento de carreira e como essas possibilidades tomam forma na prática. A Diretora de RH iniciou comentando:

“Não há um plano de carreira fixo e escrito em pedra para as pessoas que entram aqui na Beta, indiferente da área ou posição do colaborador. Entendemos que é natural mudanças de área ou foco de função ao longo da jornada profissional, então nosso objetivo é fornecer ferramentas para que as pessoas possam se desenvolver e crescer, seja aqui dentro ou numa próxima empresa.”

Dessa forma, foi perguntado a respeito destas ferramentas, onde a Coordenadora “A” comentou que a cada 6 (seis) meses há uma avaliação de desempenho, com base em critérios de performance na função e alinhamento com a cultura da Beta. Após a avaliação de

desempenho, há a janela de feedback dos líderes aos liderados, que por sua vez constroem em conjunto um PDI para direcionar os principais pontos de desenvolvimento e fortalecimento observados naquele ciclo de avaliação e que será acompanhado pelos próximos 6 (seis) meses até a próxima avaliação de desempenho. Para acompanhar se os objetivos de melhorias estão sendo alcançados, bem como trocar sobre outros aspectos que podem ser importantes para a jornada do colaborador, há a prática em todas as áreas de 1:1 pelo menos uma vez ao mês, sendo rotina em alguns setores a reunião a cada 15 (quinze) dias, ficando a critério do gestor e funcionário. Além disso, para algumas cadeiras na empresa, como no caso de jovens aprendizes, há um programa de mentoria, para que pessoas do time auxiliem no desenvolvimento e direcionamento profissional destes jovens.

Outras práticas ligadas ao desenvolvimento de carreira também podem ser observadas, como reuniões de estudo e compartilhamento de conhecimentos, treinamentos pagos pela organização com o objetivo de aprofundar o conhecimento de determinadas pessoas ou áreas em aspectos importantes para a sua atuação e grupos de leitura. Ademais, a Coordenadora “B” complementou as informações citadas acima pela Coordenadora “A” comentando que dentro do ambiente da empresa, os colaboradores possuem muita oportunidade de assumir a responsabilidade por projetos e resultados, que demandam amadurecimento de diversas habilidade técnicas e comportamentais.

6. Empresa, marca e produto: segundo a Diretora de RH, como EVP para os colaboradores, em relação à companhia, sua marca e seus produtos:

“A Beta é uma empresa de 30 (trinta) anos, consolidada, sem risco de demissão em massa, com escritório em três capitais, que possibilita o trabalho remoto dos colaboradores e ainda é referência em pesquisa de “*Top Of Mind*” em relação aos concorrentes do segmento. Temos uma marca interessante de produto e empresa, mas ainda há muito espaço para nos posicionarmos melhor, entretanto, as pessoas que fazem parte da empresa e começam a nos conhecer pelos canais, observam o impacto que podemos ter na rotina de advogados e advogadas de todo o Brasil. Nos posicionamos como referência através de *feedbacks* dos clientes e diversos conteúdos específicos para o mundo jurídico.”

Por sua vez, a autora observou que o EVP atual não traz luz a diversos outros elementos essenciais de entrega de valor ao colaborador, o que será melhor aprofundado na parte de sugestões à companhia.

Além dos pontos mencionados acima, como o presente trabalho tem como foco o impacto do EB em aspectos de recrutamento e atração de novos talentos para a organização, em um segundo bloco da entrevista, buscaram-se as estratégias, ações e contexto do

subsistema na empresa Beta, os quais serão comentados a seguir, nas próximas linhas. Em primeiro momento, sondou-se a respeito do contexto a ferramentas ligadas ao processo de recrutamento e, neste aspecto, buscou-se compreender se na Beta as ações de atração são realizadas de forma *online*, *offline* ou mista. Nesse questionamento, a Coordenadora “B”, responsável pela célula de “R&S” do time de RH, respondeu que o recrutamento é realizado de forma 100% online, ou seja, são utilizados apenas canais digitais para divulgar as oportunidades e captar as pessoas interessadas nas vagas em aberto.

A respeito das ferramentas utilizadas, a Coordenadora “B” destacou que, como todo o processo de recrutamento, seleção e até admissão acontece em canais digitais, as ferramentas consequentemente também são. Nas palavras da Coordenadora, as ferramentas empregadas são:

“Por aqui nós usamos principalmente um ATS (Application Tracking System), que é um sistema de gestão de processos seletivos, que trabalha desde a divulgação, a triagem, a seleção e até a comunicação por e-mail ou WhatsApp com os candidatos. Além disso, a ferramenta de ATS também traz relatório de alguns dados que são observados periodicamente, como canais de origem das pessoas inscritas, conversão ao longo das etapas do funil de seleção e ainda outros dados demográficos dos candidatos. Além disso, também usamos as ferramentas do pacote do Google, principalmente a ferramenta de vídeo chamada, por onde são feitas as entrevistas, além do Google Docs, Google Slide, Google Formulário, etc.”

Neste momento a Diretora de RH ainda lembrou de algumas outras ferramentas utilizadas, como o LinkedIn para realizar a busca ativa de talentos, bem como a divulgação da vaga e por vezes comunicação com pessoas interessadas nas oportunidades. Além da rede social, também é utilizada a plataforma da GeekHunter, ferramenta que funciona como um banco de currículos de tecnologia, para cadeiras de desenvolvimento, designer de interface e experiência de produto, gestores de produto e analistas de dados e inteligência de negócio, por exemplo, onde as recrutadoras da Beta observam os perfis e convidam aqueles que fazem sentido para participar do processo seletivo, algo que auxilia no recrutamento em si de profissionais, que muitas vezes são para vagas de maior complexidade. Após o complemento da Diretora, a Coordenadora “B” comentou sobre mais algumas ferramentas, como a ferramenta da Coderbyte, que auxilia na construção e aplicação de testes técnicos para vagas de desenvolvimento de software e ciência de dados, além de outras, como o próprio WhatsApp e Telegram, que são usados desde para a divulgação de oportunidades, até o contato mais próximo das pessoas candidatas.

A Coordenadora “B” ainda destacou que na metade do ano de 2022 houve uma mudança do sistema utilizado como ATS, o que impactou positivamente no número de candidaturas, bem como na experiência observadas pelas pessoas candidatas no processo

seletivo. O ATS utilizado é da empresa Gupy. Para uma melhor compreensão, a Coordenadora "A" acrescentou que a plataforma está integrada com diferentes *Job Boards* o que facilita a divulgação das oportunidades em canais como, LinkedIn *Jobs*, Google *Jobs* e Indeed. Mas além dessa integração, os integrantes da célula de R&S costumam realizar divulgações em grupos temáticos, conforme as áreas da vaga, no LinkedIn, sites de Universidades, WhatsApp, Slack, Telegram ou Discord. Ademais, colaboradores e lideranças da Beta muitas vezes também compartilham as vagas em seus grupos de afinidade, com pessoas conhecidas ou ainda através de publicações em suas redes sociais, principalmente no LinkedIn.

Questionou-se também a respeito das estratégias de divulgação e descrição das vagas em aberto, no que tange o reforço da marca empregadora e se é evidenciado o que a Beta entrega de valor aos colaboradores em troca da sua energia, onde a Coordenadora "B" comentou que em relação aos *job description* busca-se realizar um "mix" sobre a empresa, contemplando informações de negócio, produto, segmento de mercado e clientes em conjunto com informações da cultura da empresa, da missão, responsabilidades e atividades de rotina da vaga em aberto, além ainda de descrever os benefícios disponíveis (comentados acima) para as oportunidades, sejam elas CLT ou de estágio, reforçando ainda benefícios mais intangíveis, como as oportunidades de crescimento de carreira, a possibilidade de participar de Guildas de desenvolvimento, o uso de OKR como metodologia até o manifesto de cultura, por exemplo. Segundo a Coordenadora "B": "A ideia é num primeiro contato com a vaga despertar o interesse na oportunidade bem como em conhecer e buscar mais sobre nós (empresa Beta) na internet."

Ademais, foi perguntado a respeito das vagas de maior e menor complexidade dentro do contexto da Beta. A Diretora de RH iniciou comentando que em 2020 e 2021 era perceptível a maior dificuldade em contratar desde pessoas mais juniores até pessoas de nível mais sênior. A Coordenadora "B" complementou que hoje já é percebido maior volume de pessoas juniores alinhadas com as oportunidades e encantadas com a empresa, sendo assim, as vagas de maior complexidade são aquelas de nível mais alto de qualificação, especialmente as da área de Marketing e Tecnologia, setores aquecidos no mercado atualmente. Neste rumo, buscou-se compreender qual a proporção entre vagas de consideradas de negócio (para áreas de Financeiro/Administrativo, Jurídico, RH, Marketing, Comercial, CS/CX e Suporte) e as vagas de tecnologia (Tecnologia e Produto). A Coordenadora "B" respondeu que a Beta trabalha em maior volume com vagas de negócio, considerando até o processo de expansão e posicionamento de marca e negócio atuais, mas, destacou que também há um volume considerável de vagas de tecnologia.

Considerando a complexidade de fechamento das posições citadas acima, questionou-se se a Beta vem realizando alguma iniciativa para melhorar a atração desses perfis, onde a Diretora de RH iniciou a resposta comentando que internamente há ações já em andamento para mapear novamente e atualizar a jornada dos colaboradores. Comentou que: “lá atrás já demos o passo da persona, entendendo essa dor e agora, estamos pensando na jornada para aumentar a senioridade das pessoas internas e em conjunto com outras iniciativas, busca reter esse perfil, demandando menos vagas seniores de contratação”

A Coordenadora “B” reforçou ainda outras iniciativas já citadas anteriormente, como a divulgação em canais temáticos, a presença em eventos e rodas de conversa de tecnologia, por exemplo, assim como as indicações de talentos vindas dos colaboradores da Beta.

4.2.1 A comunicação de Marca Empregadora da Beta

Para continuar a responder ao objetivo de “Conhecer as iniciativas e as motivações a respeito das iniciativas de *Employer Branding* da empresa Beta”, em entrevista buscou-se identificar com as entrevistadas quais iniciativas de EB vêm sendo realizadas desde 2020, em suas percepções. Além disso, conforme não houve muito aprofundamento em exemplos práticos na entrevista, realizou-se uma análise documental, conforme descrito na metodologia, de diversos materiais em diferentes canais, conforme será expressado nas próximas linhas.

Como expressado anteriormente, a motivação de início com maior frequência das iniciativas de EB foi a necessidade de retenção e atração de talentos, em um momento de acelerado crescimento da empresa Beta. Nesse sentido, a Coordenadora “A” destacou que o objetivo das iniciativas é: “levar um pouco da cultura pras redes, te dando um exemplo, quanto temos ações e campanhas internas, tentamos levar isso para fora e a galera do time ainda acaba compartilhando, o que reforça mais ainda a visão do que vivemos aqui dentro”. A Coordenadora “B” ainda acresceu que a ideia é buscar transmitir o máximo possível a cultura interna da Beta, usando de exemplo a externalização de que a organização no ano de 2022 conquistou posições de destaque em 3 (três rankings) da certificação Great Place to Work (GPTW), mas destacou que observa que nem todas as iniciativas são através de canais digitais, onde trouxe a participação em eventos e encontros das áreas existentes na empresa. Em suas palavras:

“Além das publicações nas redes, as pessoas do time também participam de eventos da sua área, como o Marketing participa do RD Summit. Mas também participamos de *meetups* que são momentos para realizar alguma troca e networking com pessoas da área, então por exemplo no nosso time de RH, constantemente realizamos encontros com outras pessoas da área para trocar melhores práticas e, como somos bem vistos no mercado, para você ter ideia, no último *meetup* realizado em 2022

nossa Diretora de RH compartilhou como é a nossa organização através da metodologia de OKR, para incentivar trocas e compartilhamento de vivências com essa prática. E aí entendo que consequentemente as pessoas que estão participando do *meetup* podem nos conhecer melhor e se interessar em fazer parte. Enfim, isso rola no time de RH e em vários outros, aliás, em 2022 também, conforme foram voltando os eventos presenciais, na sede da Beta em Florianópolis, o time de produto realizou um *meetup* no escritório, o que também entendemos que pode despertar o desejo de novas pessoas fazerem parte da companhia”.

Conforme pontuou-se sobre a participação de eventos, a Diretora de RH aproveitou para complementar comentando a respeito das pessoas da Beta que participam como palestrantes em eventos da sua área e se apresentam como colaboradores da empresa, o que ao seu ver também reforça a marca empregadora da organização. Segundo ela:

“As pessoas utilizam seu networking para conquistar visibilidade no mercado e quando uma pessoa se apresenta como funcionário da empresa Beta, pode despertar o interesse de talentos em trabalharem com essa pessoa ou no mesmo contexto, por exemplo ‘essa pessoa é muito foda e quero trabalhar com ela ou na empresa del’ o que é difícil de mensurar, ainda mais porque observo como um tipo de ação ‘boca a boca’.”

Para compreender melhor as iniciativas, buscou-se compreender como elas são organizadas desde 2020 e, nesse aspecto a Diretora de RH destacou que para ser sincera com a pesquisa, desde o ano mencionado as iniciativas acontecem de forma semelhante e não há visibilidade de qual iniciativa exatamente está sendo mais realizada em relação às demais. Nesse cenário, a Coordenadora “A” destacou que sempre há um alinhamento a cada trimestre com o time de Marketing, em relação às campanhas que serão rodadas de forma interna e quais seriam interessantes de externalizar para o público em geral, trazendo como exemplo situações de festas de confraternização dos colaboradores, ações sociais que a empresa realiza, certificação e conquista de local de destaque no ranking GPTW. Mas acrescentou que nem sempre há muito espaço para a inclusão dessas publicações nas pautas do Marketing, que por sua vez é muito focado na aquisição de novos clientes.

Como as iniciativas foram pontuadas ao longo de toda a entrevista, onde as entrevistadas não responderam pontualmente de forma direta sobre todas as ações já realizadas de EB na empresa, no presente para facilitar a compreensão do leitor, optou-se pela realização de tópicos conforme as iniciativas pontuadas pelas integrantes do time de RH e as iniciativas levantadas pela autora em análise documental na internet, dos materiais disponíveis sobre a Beta. Dessa forma, conforme pontuado acima, não há visibilidade de quais ações foram mais realizadas ao passar dos anos, sendo assim todas as descritas nas próximas linhas foram realizadas ao longo dos anos de 2020, 2021 e 2022. No quadro a seguir fez-se a

relação das iniciativas e sua respectiva descrição, para aquelas iniciativas que observa-se potencial de impacto positivo na percepção de marca empregadora da empresa, por novos talentos, podendo consequentemente resultar na melhoria da capacidade de recrutamento.

Quadro 11: Iniciativas de EB na Beta

Iniciativas de EB	Descrição
Publicações em redes sociais	<p>Tanto em entrevista quanto na realização da pesquisa documental é possível perceber que publicações em redes sociais como Instagram e LinkedIn principalmente, são ações vistas como iniciativas de EB da Beta.</p> <p>Conforme comentado pelas entrevistadas e também observado na análise documental as publicações têm como foco principal a divulgação de vagas, celebração de algumas datas comemorativas, como dia das mães e dos pais. Há ainda aquelas que contam sobre o time, ações internas ou ainda são ligadas à conquistas como no caso do GPTW ou reconhecem alguma ação ou resultado da empresa ou colaboradores.</p> <p>Por isso, as entrevistadas observam que as publicações nas redes sociais corroboram para o fortalecimento do EB da organização, uma vez que externaliza ações e abordagens ligadas aos valores culturais e oportunidades de vivências internas na Beta.</p>
Divulgação de vagas em canais	<p>Para ativar as oportunidades, além da divulgação automática em <i>job boards</i> que o sistema de ATS realiza, as recrutadoras, segundo a Coordenadora “B” em entrevista, realizam a divulgação das vagas em grupos temáticos de afinidade da área da posição em aberto. Canais como grupos do LinkedIn, grupos de WhatsApp, grupos do Telegram, por exemplo.</p> <p>Para a entrevistada, essa ação fortalece o EB, uma vez que conforme o compartilhamento recorrente de oportunidades, as pessoas poderão começar a ter contato com a marca, observando que há sempre vagas para o time, podendo assim gerar o interesse de a pessoa conhecer mais a organização para potencialmente gerar desejo em fazer parte.</p>
Iniciativas de ativação Glassdoor	<p>Para dar mais luz ao ponto, o Glassdoor consiste em um site que disponibiliza diversos tipos de informações fornecidas diretamente pelos colaboradores da empresa. Essas informações são, por exemplo, depoimentos da experiência na companhia, vagas em aberto, médias salariais fornecidas por funcionários ou ainda avaliação dos processos seletivos.</p> <p>Neste rumo, observa-se que muitas pessoas ao se candidatarem ou conhecerem uma empresa, buscam observar as avaliações de funcionários atuais e já desligados da organização em questão.</p> <p>Neste aspecto, segundo a Coordenadora “A” em entrevista, a gestão do Glassdoor pode ser vista como uma iniciativa de EB, onde ela destacou que não há uma gestão aprofundada do site e sim um acompanhamento das avaliações. Dessa forma, o que se realiza em algumas épocas, sem uma periodicidade definida é lembrar aos colaboradores da Beta sobre a existência do Glassdoor, destacando a sua importância para a marca empregadora, de forma a convidar sutilmente os funcionários a deixarem seus depoimentos para a organização, mesmo que tenho pontos negativos a serem comentados.</p>
Participação em eventos, <i>meetups</i> e rodas de conversa	<p>Em entrevista, como expressado acima, a Diretora de RH pontuou sobre a participação em eventos, <i>meetups</i> ou rodas de conversa também serem considerados como iniciativas de EB. Segundo ela, quando alguém participa de um evento, mesmo que apenas da sua área e, compartilha cases de sucesso e um pouco mais sobre seu trabalho na Beta, está indireta ou diretamente pode estar gerando o interesse de novos profissionais em fazer parte da organização. O mesmo se aplica para <i>meetups</i> e rodas de conversa, que em maioria buscam trocar vivências em determinada temática.</p>
Materiais de Imprensa	<p>Segundo a Coordenadora “A”, os investimentos e evolução em aspectos de assessoria de imprensa na Beta vem melhorando significativamente desde 2020, algo que será possível observar no quadro 12 a seguir. Neste rumo, notícias que mencionam o nome da Beta podem impulsionar que a empresa seja conhecida e em sua maioria, muitos desses materiais</p>

	veiculados comentam sobre oportunidades de trabalho em empresas de tecnologia, até elementos de negócio conectados com práticas culturais, como será possível observar também abaixo. Por isso, para a entrevistada, as práticas de assessoria de imprensa podem levar a marca da Beta além dos canais convencionais, podendo atingir públicos que nunca haviam escutado falar sobre a organização.
--	---

Fonte: Construção da autora (2023)

Conforme mencionado, para complementar o material da pesquisa, a autora do trabalho realizou um levantamento de algumas iniciativas disponíveis na internet, onde observou-se o seguinte volume de iniciativas ao longo dos anos de 2020 a 2022, conforme canais ativados:

Quadro 12: Volume de iniciativas mapeados nas redes da Beta

Iniciativas	2020	2021	2022
Vídeos no Youtube	2	0	0
Publicações no feed do Instagram	12	23	10
Materiais de Imprensa	1	1	13
Avaliações de funcionários no Glassdoor	4	27	21
Publicações no LinkedIn	26	60	30

Fonte: Construção da autora (2023)

Para exemplificar as ações mencionadas acima, nos próximos quadros foram compartilhadas algumas iniciativas observadas nas redes, por ano.

Quadro 13: Ações de EB no ano de 2020

2020	
Canal	Link das ações
Youtube	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é trabalhar no time de Marketing 2. Como é trabalhar no time de Tecnologia
Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. GPTW 2. Relato do CEO sobre trabalho em equipe 3. Aniversário da empresa Beta 4. Confraternização online da Beta 5. Time financeiro em Home office 6. Publicação de vaga 7. Compartilhamento de notícia em imprensa
Imprensa	N/A
LinkedIn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartilhamento de vaga 1 2. Compartilhamento de vaga 2

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Divulgação de Imprensa sobre GPTW 4. GPTW
--	---

Fonte: Construção da autora (2023)

No quadro 13 então, por sua vez, é possível observar algumas iniciativas que ocorreram no ano de 2020 e que ainda podem ser encontradas de forma pública na internet.

Quadro 14: Ações de EB no ano de 2021

2021	
Canal	Ações
Youtube	N/A
Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicação de vaga 1 2. Publicação de vaga 2 3. Compartilhamento de depoimento do LinkedIn 4. Prática de futebol que aumentou proximidade na Empresa 5. Depoimentos de mulheres da Beta 6. Impacto dos erros na evolução da Beta, como aprendizado 7. “Qual a sensação de trabalhar num GPTW?” 8. Aniversário da empresa 9. A gestão de projetos na Beta 10. Reforço de relevância no mercado
Imprensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ranking GPTW
LinkedIn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicação de vaga 1 2. Publicação de vaga 2 3. Publicação de vaga 3 4. Publicação de vaga 4 5. Publicação de vaga 5 6. Compartilhamento de depoimento de colaboradora 1 7. Dia das mulheres 8. “Qual a sensação de trabalhar num GPTW?” 9. Parceria com Núcleo Floripa (desenvolvimento de jovens talentos) 10. Dia das mães 11. Dia do Orgulho Nerd 12. Dia dos pais 13. Aniversário da empresa 14. Programa de Jovem Aprendizes 15. Ranking GPTW 16. Ação social

Fonte: Construção da autora (2023)

Já no quadro anterior, é possível observar algumas das ações realizadas no ano de 2021, as quais também continuam disponíveis publicamente na internet. Já no quadro a seguir é possível visualizar algumas iniciativas realizadas no ano de 2022.

Quadro 15: Ações de EB no ano de 2022

2022	
Canal	Ações
Youtube	N/A
Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicação de vaga 1 2. Publicação de vaga 2 3. Festa da Beta 4. GPTW 1 5. GPTW 2 6. Aniversário da empresa 7. Publicação de final de ano
Imprensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhores empresas para trabalhar em SC 2. Divulgação de vagas de grandes empresas 3. Divulgação de vagas home office em empresas 4. Divulgação de vagas de diversas empresas 5. Reforço de relevância no mercado 6. Ranking GPTW 7. CEO comenta sobre cultura e estratégia 8. CEO: Representatividade Feminina (CEO mulher assumindo a Beta) 9. Mulher em cargo de CEO
LinkedIn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicação de vaga 1 2. Publicação de vaga 2 3. Publicação de vaga 3 4. Publicação de vaga 4 5. Carnaval 6. Dia das mulheres 7. Dia das mães 8. Reforço de relevância de marca 1 9. Reforço de relevância de marca 2 10. Festa da Beta 1 11. Festa da Beta 2 12. Boas vindas a nova CEO 13. GPTW 1 14. GPTW 2 15. GPTW 3 16. Dia dos pais 17. Publicação de final de ano

Fonte: Construção da autora (2023)

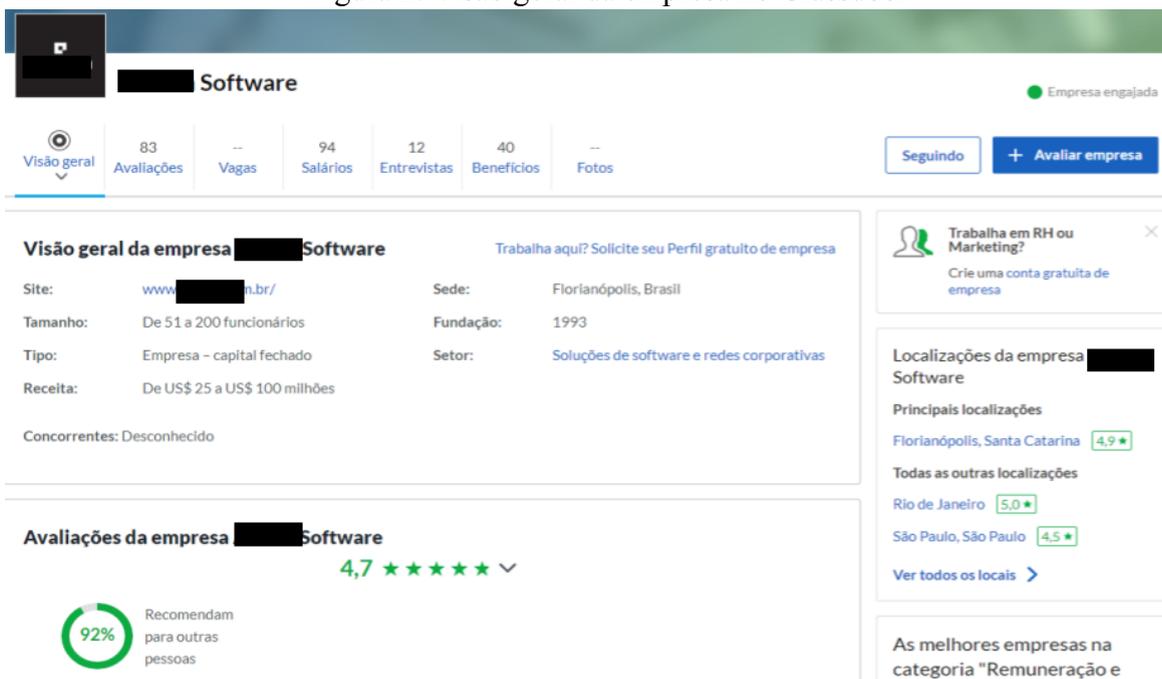
Através dos links exemplificados acima, é possível observar com maior nitidez o escopo geral das publicações da empresa Beta, no que tange iniciativas de EB. Ao mapear as ações observou-se que várias delas, em todos anos, são replicadas do Instagram para o LinkedIn e vice-versa. Além disso, percebe-se o uso de diferentes elementos nas publicações, onde todas contam com algum texto de legenda e variam entre mídias de vídeo, imagens e gifs, os quais buscam pela maior interação possível com os usuários das redes, utilizando uma linguagem mais descontraída e informal corroborando com a cultura relatada pelas entrevistadas.

Optou-se em mapear com maior profundidade as iniciativas da própria empresa em suas redes, entretanto, ao visitar o LinkedIn pessoal de algumas pessoas da Beta, percebeu-se que diversos colaboradores também levam comentário e depoimentos sobre o seu dia a dia na organização, ou ainda a participação em eventos como funcionário da companhia, o que entende-se também como iniciativas que podem fortalecer a percepção da força da marca empregadora da Beta. Para dar luz aos pontos mencionados acima, nas linhas abaixo apresentam-se algumas publicações pró-ativas de colaboradores da Beta.

- A. [Comemoração de aniversário de empresa 1;](#)
- B. [Comemoração de aniversário de empresa 2;](#)
- C. [Comemoração de aniversário de empresa 3;](#)
- D. [Participação em *meetup* com compartilhamento de cenário da empresa Beta](#)
- E. [Celebração de reconhecimento ligado à cultura](#)
- F. [Compartilhamento de participação de colaborador em evento](#), compartilhando case de sucesso na empresa Beta;
- G. [Celebração de promoção na empresa Beta;](#)
- H. [Celebração de participação em evento da área de CS;](#)

Outra iniciativa comentada descrita anteriormente são as avaliações no site Glassdoor. Neste caminho, para trazer mais compreensão para o leitor, nas próximas linhas serão compartilhadas algumas avaliações realizadas na empresa, conforme o ano do depoimento. Ademais, entende-se que é pertinente destacar que no momento de redação do presente trabalho a Beta contava com 83 (oitenta e três) avaliações de funcionários e ex- funcionários, 94 (noventa e quatro) compartilhamento de salários e ainda 12 (doze) avaliações de entrevistas de processos seletivos. Além disso, considerando a nota atribuída pelos depoentes no site, a empresa Beta hoje pontua 4,7 de 5 estrelas, onde 92% das pessoas respondentes recomendam a organização como um bom local para se trabalhar. Essa nota é de destaque positivo, se comparada com outras empresas da área de tecnologia e por isso, entende-se que contribui significativamente para o fortalecimento do *Employer Branding*. Por fim, no Quadro 16 e Figura 2 a seguir exemplifica-se como é a visualização do público em geral ao perfil da Beta no Glassdoor.

Figura 2: Visão geral da empresa no Glassdoor



Fonte: Retirado da Internet e Adaptado pela autora (2023)

Na Figura anterior é possível então observar as informações disponibilizadas pela empresa, bem como as ‘categorias’ disponíveis, sendo avaliações de funcionários e compartilhamento de salários também por colaboradores, os aspectos com maior volume de relatos.

Quadro 16: Exemplos de avaliações no Glassdoor

Ano	Depoimentos e nota atribuída
2020	<ol style="list-style-type: none"> Depoimento 1 (5,0) Depoimento 2 (2,0) Depoimento 3 (4,0)
2021	<ol style="list-style-type: none"> Depoimento 1 (5,0) Depoimento 2 (1,0) Depoimento 3 (3,0)
2022	<ol style="list-style-type: none"> Depoimento 1 (5,0) Depoimento 2 (4,0) Depoimento 3 (3,0)

Fonte: Retirado da Internet (2023)

Por último, em relação ao Glassdoor, conforme o quadro 17 apresentado anteriormente, é visível o aumento no número de avaliações por parte de atuais e ex funcionários no perfil da Beta, então para observar se houve mudança de comportamento nas

notas e número de avaliações, a autora do presente estudo realizou o levantamento do volume de avaliações por ano, bem como o volume por nota, atribuído aos depoimentos. No quadro a seguir apresentam-se os resultados desse levantamento, onde é possível observar que, além do aumento expressivo do número de avaliações, há um aumento expressivo da nota atribuída aos relatos, onde realizou-se também a média por ano.

Quadro 17: Levantamento indicadores Glassdoor

Elementos	Ano		
	2020	2021	2022
Número de Avaliações	4	27	21
Quantidade de depoimento com nota 1	0	1	0
Quantidade de depoimento com nota 2	1	2	0
Quantidade de depoimento com nota 3	1	4	1
Quantidade de depoimento com nota 4	1	2	3
Quantidade de depoimento com nota 5	1	18	17
Média do ano	3,5	4,3	4,8

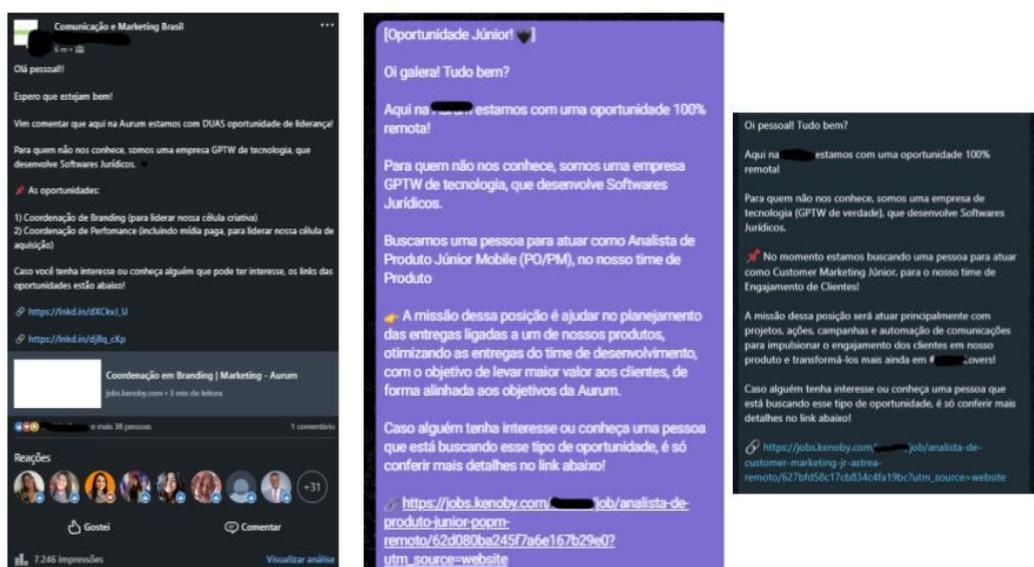
Fonte: Construção da autora (2023)

Dado o Quadro #, observa-se que além do aumento do número de avaliações, a representatividade de depoimentos com 5 (cinco) estrelas atribuídas aumentou consideravelmente, em relação ao volume de notas com as demais pontuações. Ou seja, em 2020, depoimentos com 5 estrelas representavam 25% do volume total de respostas. Já no ano de 2021 essa representatividade aumentou para 67% e no ano de 2022 o indicador saltou novamente, resultando em 81% das respostas. A representatividade da nota 5 também impacta a nota média por ano, onde foi possível observar o salto de 3,5 para 4,3, do ano de 2020 para 2021, resultando no maior *score* dos três anos, em 2022, onde a empresa conquistou uma média de 4,8.

Algo não mencionado com profundidade nas linhas anteriores, mas de igual importância, foram as ações de divulgação da vaga em grupos temáticos, bem como a apresentação dos elementos do site e página de carreiras que compactuam com as ações de EB e podem gerar impacto positivo na percepção da marca de novos talentos, por isso, nas próximas linhas, apresentam-se esses elementos, conforme sua descrição e divulgação da Beta.

A. Divulgações: segundo a Coordenadora “B”, conforme novas vagas são abertas, para diversas áreas há a divulgação das oportunidades em canais temáticos desse profissionais desse setor, sendo os principais canais utilizados o Telegram, WhatsApp e principalmente grupos no LinkedIn. Como houve dificuldade de levantamento por parte da autora e pessoas entrevistadas em trazer exemplos práticos destas ações nos anos de 2020 e 2021, optou-se por compartilhar neste trabalho algumas iniciativas do ano de 2022, através da montagem de imagens abaixo.

Figura 3: Divulgação em grupos temáticos



Fonte: Adaptação da autora de compartilhado pelo time de RH da Beta (2023)

Na primeira imagem da Figura 3 é possível observar uma divulgação de vaga em um grupo da área de Marketing no LinkedIn. Percebe-se a grande interação com a publicação, a qual foi vista por mais de 7.246 pessoas, bem como teve mais de 30 reações. Ademais, nota-se que no texto foi destacada a certificação da empresa como GPTW, algo que pode auxiliar no aumento do interesse de profissionais em conhecer a oportunidade e empresa.

Já na segunda imagem da mesma Figura, há um exemplo de divulgação realizada em grupo temático do Telegram, através do chat, onde percebe-se a estratégia de compartilhamento de mais informações da empresa e oportunidade, para buscar despertar o interesse de talentos. Na terceira imagem da Figura 3, por sua vez é possível observar o compartilhamento de uma oportunidade do time de engajamento de clientes em um grupo temático do WhatsApp, onde novamente verifica-se a preocupação em pontuar a empresa

como GPTW e ainda compartilhar mais informações sobre o cargo ofertado, estratégia que pode potencializar o interesse de talentos na oportunidade e/ou na empresa Beta.

Além da divulgação em grupos temáticos, como já comentado anteriormente, os integrantes do time de RH principalmente, mas também outros colaboradores da organização que realizam publicações a respeito das oportunidades em aberto em suas redes sociais pessoais, seja no LinkedIn, Instagram, grupos de afinidade no Telegram e WhatsApp.

B. Site da empresa; o site da Beta é voltado para a apresentação dos seus softwares, com redirecionamento para a aquisição dos produtos, entretanto, como a maioria das organizações hoje em dia, possui uma página dentro de “Quem somos”, onde há a descrição do propósito da empresa, bem como os valores da cultura, imagem de integrantes da equipe e botão com link redirecionador para a página de carreiras da organização. Nas imagens a seguir é possível observar os elementos pontuados.

Na Figura 4 é possível observar como a empresa Beta compartilha seu propósito e entrega de valor ao mercado, em conjunto com uma foto de pessoas do time no escritório e com o selo de “*Great Place to Work*”.

Figura 4: Site da Beta - “Quem somos”

Experiência de mercado e constante renovação

Desenvolvemos softwares jurídicos há mais de duas décadas usando as tecnologias mais inovadoras do mercado e nos mantendo em constante evolução.

Entregamos produtos de qualidade que tornam possível a automação de tarefas, a integração com ferramentas e o aumento da colaboração entre equipes. O nosso objetivo é oferecer os recursos necessários para aperfeiçoar a gestão e elevar a produtividade de advogados.

Acreditamos na educação do mercado e oferecemos instrumentos de informação e formação empreendedora. Entre as nossas iniciativas estão o [REDACTED] Summit, evento anual de imersão na advocacia moderna, e o portal O Futuro da Advocacia, com trilhas de conteúdos aprofundados e gratuitos para evoluir ainda mais a advocacia de nossos leitores e clientes.



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

A imagem anterior reflete a primeira parte da página do “Quem somos” do site da Beta.

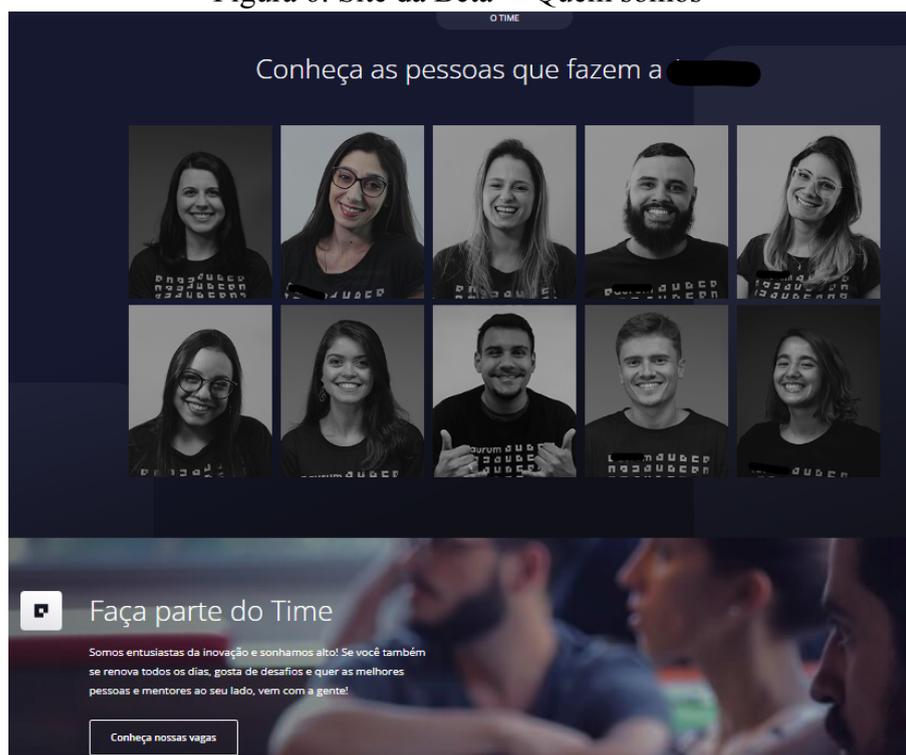
Figura 5: Site da Beta - “Quem somos”



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Já na Figura 5, observa-se o compartilhamento e descrição dos valores da organização. Por fim, no final da página de “Quem somos” da Beta, como observado na Figura 6, há a apresentação da imagem de colaboradores que fazem parte do quadro de organização, o que entende-se que pode causar maior sensação de proximidade com o leitor. Logo abaixo, percebe-se já um botão de ação para conhecer as oportunidades em aberto da companhia.

Figura 6: Site da Beta - “Quem somos”



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

C. Página de carreiras: uma das formas mais habituais de direcionar pessoas candidatas às oportunidades nas empresas é através de páginas de carreiras e, nesse aspecto, na empresa Beta não é diferente. Como já comentado, a empresa Beta utiliza um ATS da Gupy o qual além de facilitar a divulgação nos principais job boards do mercado, auxiliar na comunicação e avaliação dos talentos, também disponibiliza aos clientes um domínio de página de carreira. Dessa forma, quando uma pessoa acessa o site e clica no botão de “conheça nossas vagas” ou aperta o botão “candidatar-se” do LinkedIn, é redirecionado para a página de carreiras. Para facilitar a visualização do leitor sobre os aspectos mencionados, apresentam-se imagens abaixo.

Figura 7: Página de Carreiras da Beta



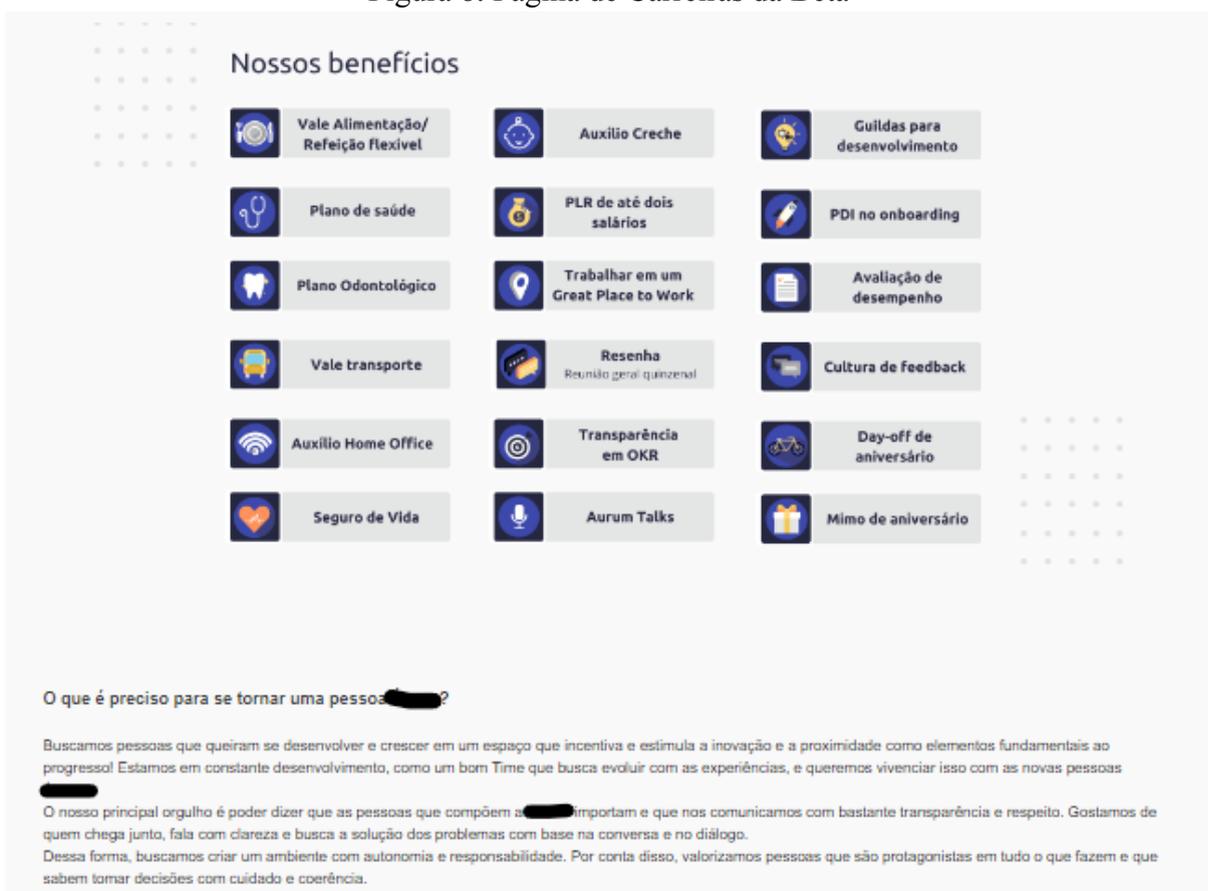
Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Na Figura 7 percebe-se o chamativo dos motivos para se trabalhar na Beta, onde são ressaltados valores culturais da empresa. Na mesma imagem ainda é possível observar, logo abaixo do nome e logo da organização, o botão “Selo de Feedback”, que é atribuído pela empresa do ATS para as empresas que têm taxa acima de 95%, sobre o número de candidatos que receberam feedback. Ou seja, isso significa que a empresa Beta fornece pelo feedback dos processos seletivos para pelo menos 95% dos talentos inscritos, algo que em conjunto com os

outros elementos disponíveis na página de carreira, pode gerar maior interesse na realização da aplicação para a vaga

Já na Figura 8 é possível identificar o compartilhamento dos principais benefícios compulsórios e espontâneos, diretos e indiretos oferecidos pela organização. Os benefícios são compartilhados de forma visual, sem grande descrição, por exemplo, do valor do vale refeição/alimentação e do auxílio home office ou ainda o tipo de cobertura e mensalidade do plano de saúde ou odontológico. Ademais, na mesma figura observam-se, novamente, elementos culturais descritos, como comunicação transparente e respeitosa, agora como expectativas sobre novos talentos, algo que pode gerar identificação com pessoas candidatas e aumentar o interesse destas em fazer parte da empresa, consequentemente aplicando para o processo seletivo.

Figura 8: Página de Carreiras da Beta



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Avançando para o meio da página de carreiras da empresa Beta, há novamente reforços culturais de características esperadas de uma pessoa que deseja fazer parte da organização, reforçando valores como inovação e desenvolvimento constante e respeito e zelo

pelo diálogo e proximidade, por exemplo, algo que pode gerar identificação com o leitor. Além disso, como mostra a Figura 9, logo abaixo é possível identificar botões para compartilhar a página de vagas da Beta nas redes sociais do visitante do site, seguido por fotos da empresa, onde há duas imagens com integrantes da empresa juntos e uma da atual CEO, todas provenientes da festa realizada na metade de 2022 pela Beta. Por último, é possível observar na figura a listagem das vagas disponíveis, onde constam o título do cargo com a respectiva senioridade desejada, o local e modalidade de trabalho e ainda a modalidade de contratação, sendo “efetivo” relativo ao emprego “CLT” segundo o ATS. Neste rumo, a apresentação de imagens dos funcionários em um momento de descontração, bem como a figura da CEO, pode novamente causar sensação de proximidade e despertar o desejo em fazer parte da empresa. Já as informações contidas no link para as vagas em aberto podem iniciar um alinhamento de expectativa com as pessoas candidatas, as quais observando essas informações, já podem realizar uma reflexão prévia dos aspectos disponíveis e se estes estão alinhados com as suas expectativas e cenário.

Figura 9: Página de Carreiras da Beta

Vem ser um #orgulhosbeta

Ser uma pessoa que acredita na inovação e estar em constante movimento!
 É respeitar, prezar pelo diálogo e pela proximidade.
 É acreditar no seu desenvolvimento e no do Time.
 É sobre se desenvolver, se aperfeiçoar, se divertir e transformar a si e o ecossistema ao redor!

Compartilhar Tweetar Compartilhar

VAMOS ADORAR RECEBER VOCÊ AQUI! 🇧🇷

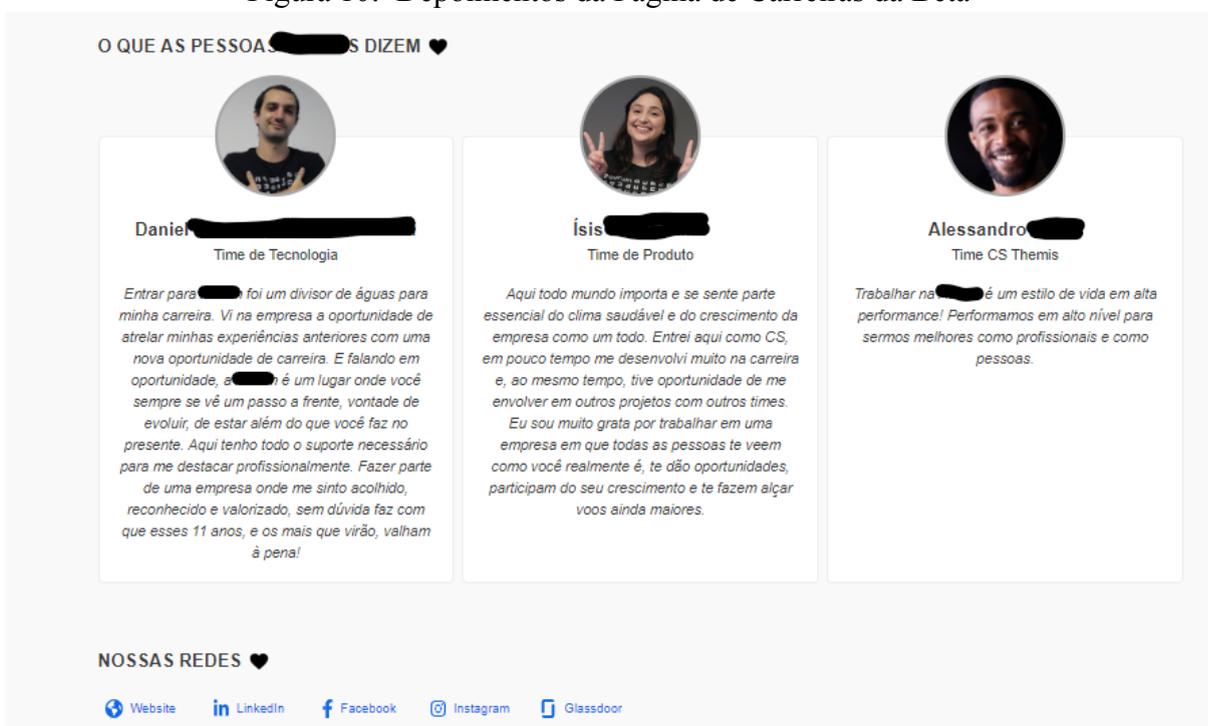
Tipo de Vaga: Todas
 Locais de Trabalho: Todos
 Áreas: Todas

UX/UI Designer Pleno | Growth | Remoto Florianópolis - SC e Remoto Efetivo

Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Avançando em direção ao final da página de carreiras, o site da Beta ainda conta com depoimentos de atuais funcionários sobre suas experiências na empresa, buscando maior aproximação com o leitor ao compartilhar a imagem, nome e área de atuação do depoente. Essa ação pode gerar reforço positivo à marca, através da percepção de colaboradores sobre a entrega de valor que a Beta realiza em suas visões. Como é observado na Figura 10, após os relatos há então o compartilhamento de outras redes sociais da empresa, como o LinkedIn, Instagram e Glassdoor.

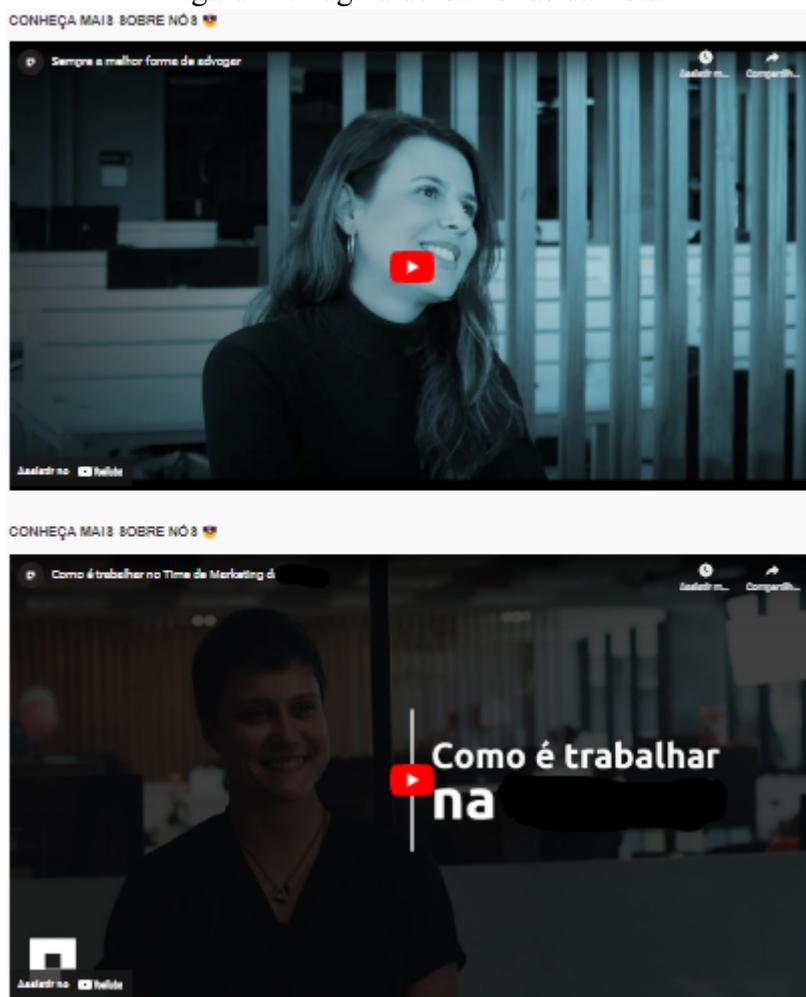
Figura 10: Depoimentos da Página de Carreiras da Beta



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Então, chegando ao final da página de carreiras da Beta, identifica-se o compartilhamento de dois vídeos, o primeiro sobre o negócio da empresa que pode facilitar a compreensão do visitante sobre os produtos e segmentos da empresa e, o segundo consiste em um relato sobre como é trabalhar no time de Marketing da Beta. Ambos vídeos podem despertar ou alimentar o interesse de profissionais se candidatarem a oportunidades para fazer parte da companhia. Observa-se que o segundo vídeo observado na Figura 11 já foi utilizado em ações no LinkedIn e Instagram da Beta na divulgação de vagas em aberto.

Figura 11: Página de Carreiras da Beta



Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Além dos aspectos destacados acima, ao longo de toda a página de carreiras da empresa Beta, observou-se o uso de um estilo de comunicação mais informal, descontraído e próximo e o uso de emojis, algo que pode reforçar a cultura vivida na organização e como já pontuado anteriormente, gerar identificação no leitor, que pode resultar no desejo ou interesse em fazer parte da empresa.

D. Anúncio de Vaga da Página de Carreiras: como observado acima, na página de carreiras há os links para a descrição das oportunidades em aberto na empresa Beta.

A partir da Figura 12 observa-se que já no cabeçalho da vaga, logo após o título do cargo há informações sobre a data de publicação, local e modalidade de trabalho, o tipo de contratação e ainda o comentário de que a oportunidade também se aplica para pessoas com deficiência (PCD). Logo abaixo constam botões de compartilhamento da vaga que redirecionam para as redes sociais do LinkedIn, Twitter e Facebook do visitante da página. Na figura também é possível observar a descrição inicial da vaga, a qual conta com informações

sobre o negócio da empresa, locais das sedes, número de integrantes, certificação GPTW e ainda uma grande descrição de como a cultura é vivida de forma geral e o que se espera do perfil cultural e comportamental das pessoas que atuam na Beta. Percebe-se também no 4º (quarto) parágrafo que há um comentário ligado ao respeito da individualidade dos colaboradores, sem distinção por gênero, raça, etnia, orientação sexual, etc. Estas informações externalizam a cultura vivenciada e podem despertar o interesse de talentos em fazer parte da organização.

Ademais, logo após as informações sobre a empresa e a sua cultura, identifica-se que na descrição é compartilhada a missão do cargo dentro da operação da empresa e ainda, realiza-se um comentário sobre a modalidade e local de trabalho, informações estas que auxiliam na tomada de decisão e ações dos talentos em compreender se a oportunidade faz sentido para as suas necessidades e expectativas.

Figura 12: Exemplo de descrição de vaga da Beta

Analista de Customer Success Júnior | Onboarding | Híbrido

Publicada em 27 de janeiro de 2023

Florianópolis - SC Efetivo

Remoto Vaga também para PcD

Compartilhar Tweetar Compartilhar

DESCRIÇÃO DA VAGA

Muito prazer, nós somos a [REDACTED]. Desenvolvemos softwares jurídicos há mais de duas décadas usando as tecnologias mais inovadoras do mercado e nos mantendo em constante evolução. O que isso significa? Que entregamos produtos de qualidade para aperfeiçoar a gestão e elevar a produtividade de milhares de advogados em todo o Brasil.

Para fazer isso, além das melhores tecnologias, contamos com as melhores pessoas trabalhando com a gente. NossO Time já tem mais de 150 integrantes que estão espalhados por todo o Brasil, além das nossas sedes em três cidades, Florianópolis, São Paulo e Rio de Janeiro. Independente do lugar, a nossa cultura é a mesma, sempre guiada pelos nossos valores!

É justamente por conta das nossas pessoas [REDACTED] que garantimos, com muita felicidade, o reconhecimento como um Great Place to Work™.

Estamos buscando por uma pessoa que, assim como nós, valorize autonomia quando executa seu trabalho e seja responsável por ele. Alguém que queira aprender algo novo todos os dias e, depois, possa compartilhar com os outros. Essa pessoa precisa estar disposta a fazer parte de um ambiente colaborativo, com muita comunicação, proximidade e transparência.

E temos certeza que ela vai se apaixonar pelo O Time, porque temos aqui profissionais fantásticos, que são livres para serem quem realmente são.

Aqui na [REDACTED] o respeito à singularidade de cada pessoa está conectado com nossos valores e, por isso, nós não fazemos nenhum tipo de distinção de raça, etnia, religião, identidade de gênero, orientação sexual, nacionalidade, deficiência ou idade, tanto no momento dos processos seletivos quanto durante toda a trajetória de nossos Áureos e Áureas.

✦ **Dentro do time CX Onboarding sua missão será entregar a melhor experiência para os clientes através de conexões genuínas, buscando relacionamentos duradouros e de confiança. Seu principal objetivo será garantir que os clientes consigam implementar [REDACTED] nas suas rotinas, facilitando a gestão dos seus processos e escritório.**

✦ **Ah, uma coisa importante sobre essa vaga: O trabalho será predominantemente remoto, entretanto o time costuma realizar entre 1 a 2 encontros em nossa sede, por isso, é importante que você more em Florianópolis ou região para se candidatar.**

Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Neste rumo, a Figura 13 traz a continuação do descritivo da oportunidade, onde a empresa Beta descreve as responsabilidades e atribuições do cargo, bem como os requisitos e qualificações necessárias, destacando ainda que diferenciais uma pessoa candidata pode ter e a postura esperada dos colaboradores da Beta, para que o visitante da página possa avaliar se sua bagagem profissional e perfil está alinhado à vaga.

Figura 13: Exemplo de descrição de vaga da Beta

RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Se você se identificou com o que leu até aqui, então dá uma olhada nas principais responsabilidades da vaga:

- Ser a pessoa responsável pelos 90 primeiros dias da jornada do cliente em nossa plataforma;
- Encantar e conduzir clientes ao longo da etapa de Onboarding;
- Realizar a comunicação com clientes ativos via telefone, chat, e-mail e videoconferência;
- Realizar e fazer a gestão de treinamentos e webinars para os clientes;
- Atuar proativamente no engajamento da carteira de clientes;
- Acompanhar os principais indicadores, monitorar e prevenir o churn da carteira de clientes;
- Entender a rotina dos clientes internos e externos, buscando atender e superar de forma proativa seus desafios e metas;
- Contribuir com propostas para as soluções automatizadas de nutrição dos clientes.

REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES

Para participar desta seleção, você precisa ter:

- Superior completo ou em andamento em Administração de Empresas, Direito, Relações Internacionais ou áreas afins;
- Experiência prévia com atendimento ao cliente, suporte ou Customer Success;
- Conhecimentos básicos de Customer Success;
- Conhecimento em ferramentas do Google;
- Habilidades de organização para gestão de tempo e projetos;
- Empatia e visão sistêmica;
- Comunicação assertiva oral e escrita;
- Habilidades para mediar conflitos entre cliente-empresa.

É um diferencial se você tiver:

- Conhecimento básico sobre SaaS;
- Experiência em empresas de tecnologia
- Experiência em escritório de advocacia
- Experiência com uso de ferramentas para Customer Success
- Experiência prévia em Customer Success.

Ah! Vale ressaltar quais são os requisitos para ser uma pessoa #ÁUREA:

- Gostar de aprender e se reinventar;
- Trabalhar em equipe (mesmo!);
- Saber ouvir com atenção e responder com respeito;
- Ser persistente e jogar pra ganhar
- Protagonizar suas próprias entregas.

Fonte: Adaptação da autora de material na Internet (2023)

Por último, no final da descrição da vaga, conforme mostra a Figura 14 a organização compartilha os benefícios oferecidos pela organização aos colaboradores. É possível perceber

que diferente da apresentação dos benefícios na página de carreiras, no descritivo da oportunidade há a menção do valor oferecido de vale refeição/alimentação e do auxílio home office. Além dos benefícios de caráter financeiro, observam-se aspectos correlacionados à remuneração não financeira, onde destacam-se a possibilidade de participar de guildas de desenvolvimento, a realização de um PDI orientado ao crescimento na empresa e a vivência de uma cultura orientada a feedbacks, por exemplo.

Figura 14: Exemplo de descrição de vaga da Beta

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

E agora dá uma olhadinha no que oferecemos às pessoas #ÁUREAS:

- **Vale alimentação/refeição:** R\$ 1.000,00 mensais no cartão flexível
- **Auxílio home office:** R\$ 120,00 mensais no cartão flexível
- **Plano de saúde:** Bradesco nacional
- **Plano odontológico:** Bradesco nacional
- **Seguro de vida**
- **Auxílio creche:** Para filhos até 5 anos de idade
- **Gympass**
- **PLR de até dois salários:** se o time bate a meta anual, todo mundo (real!) ganha participação nos lucros!
- **Trabalhar em um Great Place to Work®:** Somos uma das melhores empresas para se trabalhar em Santa Catarina e no Brasil.
- **Resenha:** a cada 15 dias nos reunimos online para que todos fiquem por dentro do que está acontecendo na Aurum e fazer perguntas diretamente para a Diretoria!!
- **Transparência em OKR:** nossa reunião de diretoria é aberta para a empresa inteira, assim todos ficam por dentro do status do negócio.
- **Aurum Talks:** incentivamos o Time a dividir seus aprendizados com a empresa inteira!
- **Guildas para desenvolvimento:** de acordo com os interesses e desafios que temos, criamos guildas para estudar e compartilhar juntos.
- **PDI no onboarding:** Acreditamos no desenvolvimento das pessoas Áureas para trabalhar com autonomia!
- **Programa de avaliação de desempenho:** Para promover tanto o desenvolvimento profissional individual, quanto o desenvolvimento do Time como um todo!
- **Cultura de feedback:** Nossa liderança realiza, periodicamente, reuniões de 1o1, para ajudar as nossas pessoas em seu desenvolvimento.
- **Aniversários:** No mês de seu aniversário você tem um dia inteirinho de day off para descansar e curtir. Todo mundo comemora e você ainda recebe uma surpresa do seu time!
- **Adoramos comemorar:** Aniversário da empresa, final de ano, Dia das Mães/Pais, Carnaval, Festa Junina...

E aí, curtii!? Então vem com a gente :)

Fonte: Disponível na Internet (2023)

Em consonância com a apresentação da página de carreiras, o descritivo de vaga, conforme observado nas figuras anteriores, também é realizado através de uma comunicação mais informal e descontraída. Corroborando também com os comentários da Coordenadora “B” em entrevista, é possível observar um “mix” de elementos que são entendidos como de valor na apresentação da empresa e da oportunidade, permeando desde aspectos culturais e os valores da organização, até a descrição das atividades, missão, dia a dia e outras informações funcionais da oportunidade. Por fim, em entrevista as integrantes do time de RH da Beta comentaram também sobre o programa de indicação presente na organização:

“A gente também não pode esquecer do programa de indicação, que aliás, diferente de várias empresas por aí, não oferece uma recompensa monetária conforme a contratação de pessoas indicadas, até porque a gente entende que se uma pessoa indica a Beta para outra é porque gosta de trabalhar aqui e gostaria que pessoas que então são considera alinhadas à cultura da organização, tenham a mesma oportunidade de trabalhar em uma empresa legal. De toda forma, sempre que uma pessoa indica alguém, fazemos contatos mais próximos ainda com essas pessoas candidatas e ainda atualizamos o funcionário que indicou o perfil sobre as

movimentações do processo seletivo, tipo se a pessoa foi contratada ou reprovada no processo seletivo e sempre nos colocamos à disposição para aprofundar em dúvidas ou curiosidades do colaborador em relação ao processo seletivo da pessoa que indicou”.

Dessa forma, através dos recortes transcritos da entrevista, é possível observar que o incentivo às indicações dos colaboradores também é visto como uma iniciativa de EB pelas integrantes do time de RH.

4.3 EXPECTATIVAS DE RESULTADOS DAS INICIATIVAS DE EMPLOYER BRANDING;

Ao entrevistar as integrantes do time de RH da Beta, questionou-se a respeito das expectativas de resultados nas iniciativas de EB, bem como se houve o acompanhamento destes retornos esperados, onde foi pedido que as entrevistadas priorizassem respostas ligadas ao cenário de atração de talentos, devido ao tempo restante até a conclusão da entrevista. Neste rumo, a Coordenadora “B” iniciou comentando que não houve a definição de indicadores para acompanhar os potenciais resultados das ações de *Employer Branding*, principalmente no que tange impactos positivos no processo de recrutamento. De toda forma, as iniciativas de EB, segundo a Diretora e concordância das Coordenadoras, têm como principal objetivo desde 2020, primeiro a retenção dos colaboradores, bem como despertar o interesse de novos talentos em fazer parte da Beta.

Todavia, a Coordenadora “A” destacou que a meta por exemplo de E-NPS, turnover ou número de pessoas contratadas podem ter sofrido impacto positivo das ações de EB, embora não tenha sido realizada a correlação com as iniciativas. A Diretora de RH ainda acrescentou que algumas ações realizadas no LinkedIn da empresa, a respeito da cultura e negócio da empresa, observadas como elementos que podem despertar o interesse na marca empregadora, foram importantes para aumentar o espaço das ideias propostas pelo time de RH com o time de Marketing.

A Coordenadora “B” ainda destacou que em sua visão, houve aumento do número de currículos e as pessoas que entraram no ano de 2022 já contavam com maior conhecimento sobre o negócio e cultura da Beta, onde destacou uma situação de um colaborador que realizou 7 (sete) processos seletivos antes de receber e aceitar uma proposta para fazer parte da empresa, algo que até no ano de 2020 ou 2021 a Diretora de RH comenta não ter vivido. E, mesmo que não hajam indicadores sendo diretamente observados e correlacionados com as ações de EB atualmente, as entrevistadas, em consenso, comentam que aspectos como o

aumento do número de currículos, o E-NPS, o NPS do processo seletivo, as percepções postadas no site Glassdoor, por exemplo, são métricas que podem estar relacionadas a EB.

Ademais, a autora do trabalho considera que pode ser interessante observar, além dos dados mencionados pelas integrantes do time de RH, alguns outros indicadores que também podem estar conectados com a evolução gradual de EB que vem ocorrendo, por exemplo, através do número de indicações de candidatos realizados pelos colaboradores da empresa, bem como a conversão desse número ou ainda o número de pessoas que já realizaram mais de um processo seletivo para tentar entrar na organização, dentre outros, que serão expressados no tópico de análise dos resultados conquistados com as ações de EB.

Para aprofundar na realidade e buscar aspectos não cogitados de resposta, perguntou-se para as entrevistadas se o time de Marketing realiza ou já realizou algum levantamento de dados de engajamento das publicações voltadas para marca empregadora, em relação às iniciativas direcionadas à atração de clientes, por exemplo. Como também foi perguntado se outros dados como, se é ou foi acompanhado o número de novos seguidores no LinkedIn ou Instagram ou ainda se houve um aumento de cliques na página de carreiras conforme alguma ação nas redes ou eventos. Neste aspecto a Diretora de RH destacou que tem conhecimento de que o time de Marketing possui a visualização de alguns indicadores do LinkedIn, Instagram e Google Analytics, mas que não há muito retorno da área em relação aos resultados, bem como o time de RH acaba por não ficar solicitando esses indicadores, por enquanto. Ademais, nas palavras da Diretora de RH:

“Mas por exemplo, em algumas ações isoladas, acabamos ficando sabendo os resultados obtidos. Quando conquistamos três colocações de destaque em rankings da certificação do GPTW, agora no ano de 2022 e, tivemos a oportunidade de contribuir para uma matéria na revista Época Negócios, e em conjunto com a assessoria de imprensa, o time de Marketing, em especial a célula de Branding que após uma mudança de liderança e direcionamento estratégico da empresa tem fornecido cada vez mais espaço para ações em conjunto com o time de RH em ações de EB, conquistamos um local de destaque na capa da revista, com a imagem da nossa CEO, que aliás, por ser uma mulher ocupando esse cargo, já é algo que nos traz certo destaque perante as outras empresas do mercado, afinal isso pode ser observado como um aspecto de diversidade e inclusão (D&I). Bom, acabei me alongando, mas então o time de Marketing, ao lançar a edição que contava com a contribuição da CEO da Beta, compartilhou o documento de imprensa nas redes da empresa e, por exemplo no LinkedIn, essa foi a publicação que conquistou maior alcance em visualizações, bem como maior taxa de engajamento da história da Beta, quando relacionado a outras publicações ou iniciativas”.

Já a Coordenadora “A” complementou que em alguns momentos o time de Marketing passa algum *feedback* sobre as postagens puxadas e incentivadas pelo time de RH, e ainda,

aproveitou para trazer um exemplo de um desses retornos compartilhados pela área de Marketing:

“Pra eu te dar um exemplo, tipo as publicações destinadas à divulgação de vagas, onde utilizamos normalmente fotos de pessoas do time para engajar, um dia tivemos a ideia de postar um vídeo da liderança comentando mais acerca da vaga e do dia a dia da posição, mas que algo difícil de ficarmos demandando com frequência dos gestores, mas enfim, aí em relação às postagens com foto, a publicação com o vídeo teve um número de visualizações muito maior. [...] Mas eles (Marketing) ainda não nos passam a visão de outros indicadores, como o número de cliques nos links ou o impacto em métricas na página da empresa no LinkedIn ou site. Isso é algo que ainda precisamos ganhar espaço com o Marketing e tempo no próprio time de RH para direcionar energia para o tema.”

Por fim, finalizando o tópico de discussão, a Diretora destacou que:

“Agora a gente está no momento de querer e precisar construir e estruturar isso melhor, no caso em relação às estratégias, objetivos e como medir se os resultados estão indo ao encontro dos objetivos, algo que pretendemos realizar com bastante carinho em 2023”.

Novamente, como o foco de estudo do trabalho é apresentar o impacto positivo das ações de EB no recrutamento da empresa Beta, na entrevista buscou-se aprofundar um pouco mais nas expectativas de resultado para o subsistema de atração de talentos, onde a Coordenadora “B” iniciou dizendo que falando de atração e EB, não existe ainda o costume de metrificar ou ainda ter grandes expectativas de resultado no recrutamento, através das ações de EB, entretanto, considerando a evolução do cenário desde a sua entrada, a Coordenadora destacou que hoje o número de candidaturas para as oportunidades é muito maior que no momento da sua entrada. Em suas palavras:

“Antes a gente tinha dificuldade em ter uma pessoa aprovada para a contratação, hoje chegamos facilmente na etapa final com dois ou três candidatos e ficamos em dúvida de para quem realizar uma proposta de emprego, algo que era muito difícil de acontecer há um tempo atrás.”

Desta forma, após a entrevista e resposta das integrantes do time de RH da Beta, observou-se que as principais expectativas de resultado são hoje de maior retenção dos colaboradores, bem como de despertar o interesse de novos talentos em fazer parte da empresa, com o intuito de aumentar o volume e potencial qualidade dos candidatos inscritos para as oportunidades da empresa. Todavia, ainda não há direcionamento de energia para o acompanhamento de possíveis indicadores que podem estar conectados com os impactos positivos das ações de *Employer Branding*, algo previsto para começar a acontecer ao longo

do ano de 2023, onde as integrantes do setor de RH destacaram que é um dos focos de ganho de maturidade no tema, algo estratégicos para a área de RH e para a empresa como um todo

4.4 PERCEPÇÃO DE MARCA EMPREGADORA DOS COLABORADORES DA EMPRESA BETA

Na estruturação do trabalho verificou-se como uma peça essencial para o trabalho verificar a percepção de marca empregadora dos colaboradores atuais da empresa Beta. Neste tópico então serão apresentadas as análises estatísticas e qualitativas possibilitadas pela aplicação do questionário à população compartilhada no tópico de procedimentos metodológicos, o qual contou com perguntas abertas e fechadas. O questionário inicia com perguntas para levantar dados socioeconômicos e posteriormente conta com perguntas abertas e fechadas com base nas seguintes categorias de análise: *Employer Branding*, *Employee Value Proposition*, Política de Recompensas e Recrutamento de Talentos.

Para iniciar o tópico é necessário apresentar o perfil socioeconômico dos respondentes, uma vez que pode ser fator de influência nas respostas e percepção dos colaboradores. Relembrando que os funcionários que receberam o questionário entraram entre os anos de 2020 e 2022, foram contratados para a sede de Florianópolis e são residentes da cidade ou regiões da Grande Florianópolis, como Palhoça, São José e Biguaçu.

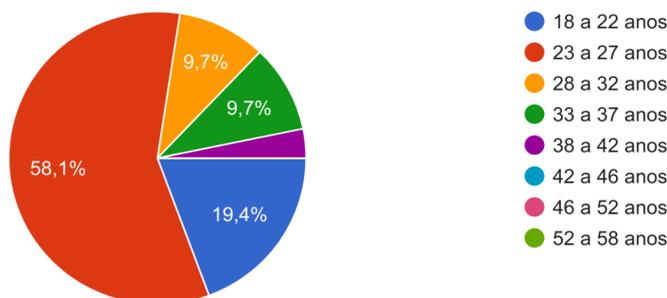
4.4.1 Perfil socioeconômico dos Colaboradores respondentes da empresa Beta

Neste tópico a autora do trabalho traz os dados levantados a respeito do perfil socioeconômico dos colaboradores respondentes da empresa Beta. O primeiro questionamento buscava conhecer a faixa etária dos colaboradores, onde obteve-se a seguinte resposta:

Gráfico 1: Pergunta "Qual é a sua faixa etária?".

1. Qual é a sua faixa etária?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

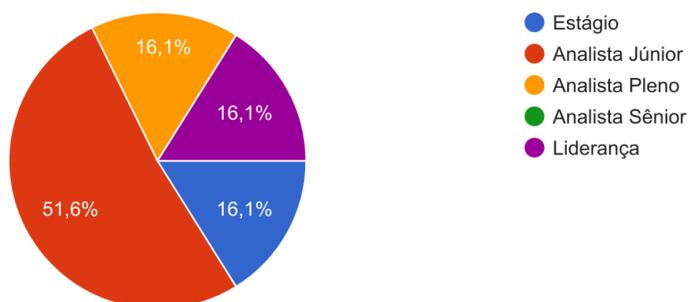
Através do gráfico 1 observa-se que o maior volume de respondentes da empresa beta conta com idade entre 23 e 27 anos, representando 58,1% das respostas, o que corresponde a 18 respondentes. É possível observar também que 19,4% dos integrantes (6 respostas) têm idade entre 18 e 22 anos. Colaboradores respondentes de 28 a 312 anos e 33 a 37 anos representam 9,7% (3 respondentes) e 9,7% (3 respondentes), respectivamente. Por fim, o gráfico apresenta que apenas 1 pessoa, cerca de 3,2% dos respondentes possuem entre 38 e 42 anos.

A pergunta seguinte buscava conhecer a senioridade dos respondentes:

Gráfico 2: Pergunta "Qual é a sua senioridade atual?"

2. Qual é a sua senioridade atual?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

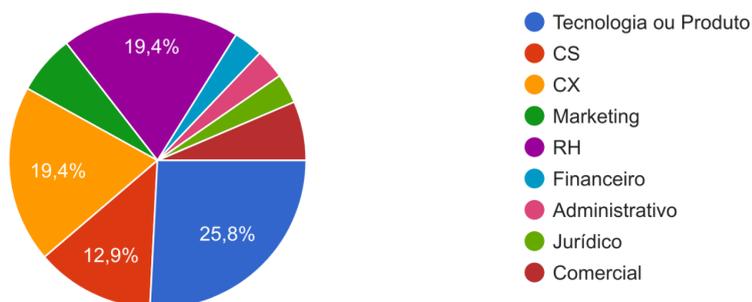
O gráfico 2 demonstra que 51,6% (16 respostas) dos respondentes hoje ocupam cargos de Analista Júnior em suas áreas. Já o número de Lideranças, Estagiários e Analistas Pleno que responderam é igual, o que resultou numa representatividade de 16,7% (5 respondentes) para estas senioridades.

A terceira pergunta tinha como intuito levantar a área de atuação dos colaboradores da Beta respondentes:

Gráfico 3: Pergunta "Qual é a sua área de atuação?"

3. Qual é a sua área de atuação?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Para facilitar a visualização dos resultados da terceira pergunta, estruturou-se um quadro simples com a representatividade de cada área em relação ao número total de respondentes.

Quadro 18 - Área de atuação dos colaboradores respondentes da Beta

Área	Número de respondentes	Representatividade
Tecnologia & Produto	8	25,8%
CS & CX	10	32,3%
Marketing	2	6,5%
RH	6	19,4%
Financeiro, Administrativo e Jurídico	3	9,6%
Comercial	2	6,5%

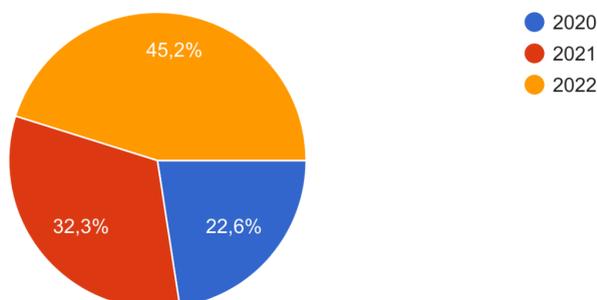
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Dessa forma, é possível observar que o maior número de respondentes são da área de CS/CX, com 32,3% (10 respostas) e do setor de Tecnologia & Produto, com 25,8% (8 respostas). Ademais, buscou-se identificar o ano de entrada do colaborador na organização e como consta no gráfico 4, a maior parte dos funcionários respondentes iniciou na empresa no ano de 2022, o que representa 45,2%, ou seja 14 respostas. Já de forma mais equilibrada o percentual de colaboradores que entraram no ano de 2021 é 32,3% (10 respostas) e os que entraram no ano de 2020 representam 22,6% (7 respostas) do número de respondentes.

Gráfico 4: Pergunta "Em que ano você entrou na organização?"

4. Em que ano você entrou na organização?

31 respostas



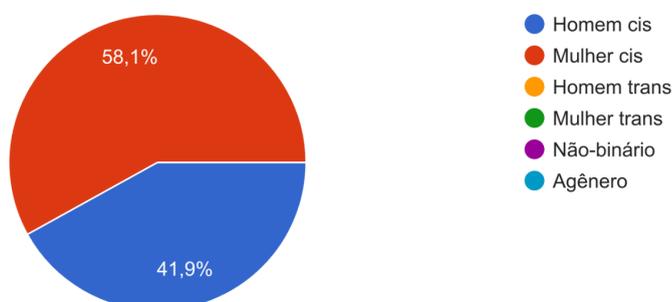
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

A quinta e sexta pergunta buscaram compreender com qual gênero o colaborador se identifica, bem como sua orientação sexual, onde foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 5: Pergunta "Como você se identifica?"

5. Como você se identifica?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

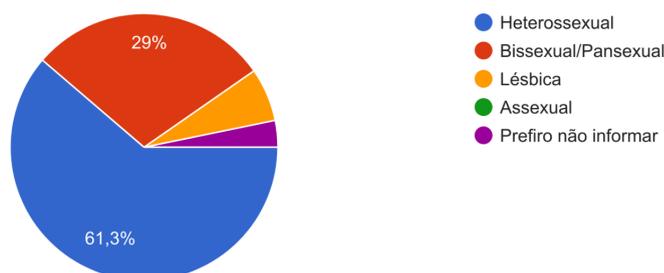
Através do gráfico 5 observa-se que nenhuma das pessoas respondentes se indentificam como "Homem trans", "Mulher trans", "Não-binário" ou "Agênero", sendo a representatividade destes grupos de 0%. Por outro lado, o gráfico 5 também evidencia que mais da metade, ou seja, 58,1% (18 respostas) dos colaboradores que responderam ao questionário são pessoas que se indentificam como mulheres cisgênero, resultando então na representatividade de 41,9% (13 respondentes) que se indentificam com o sexo masculino.

Ademais, através do gráfico 6, percebe-se que a maior parte dos respondentes se declaram heterossexuais, com a representatividade de 61,3% (19 pessoas) em relação às

respostas totais. Já 29% (9 respostas) dos respondentes identificam-se como bissexuais e pansexuais. Duas pessoas se auto afirmam como mulheres lésbicas, representando 6,7%, com 2 (duas) respostas. Por fim, 1 (um) dos colaboradores (3,3%) preferiu não informar sua orientação sexual.

Gráfico 6: Pergunta "Qual é a sua orientação sexual?"

6. Qual é a sua orientação sexual?
31 respostas

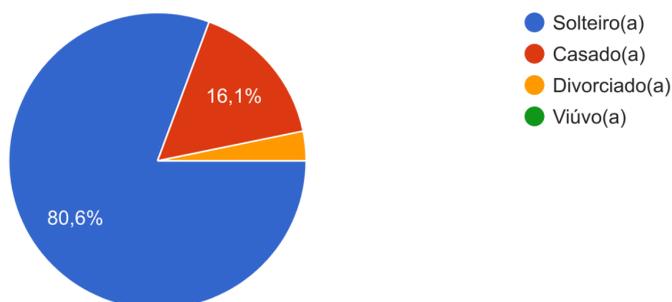


Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Após conhecer a identificação de gênero e de orientação sexual dos respondentes, buscou-se compreender através de duas perguntas distintas o estado civil dos colaboradores, bem como se estes possuem ou não filhos, onde foram obtidas as seguintes respostas:

Gráfico 7: Pergunta "Qual é o seu estado civil?"

7. Qual é o seu estado civil?
31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

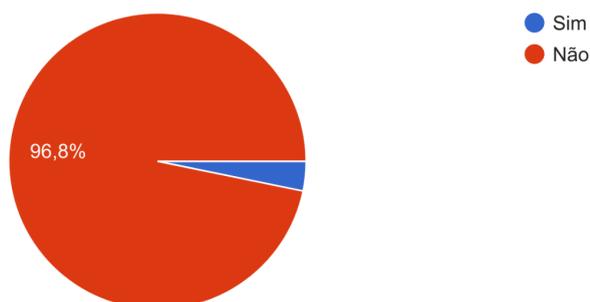
Através do gráfico 7 e 8 observa-se que a maior parte dos respondentes são solteiros e não possuem filhos, com 80,6% (25 respostas) e 96,7% (30 respostas) de representatividade, respectivamente. Nesse cenário, apenas uma pessoa declarou que possui um ou mais filhos, o que representa apenas 3,3% das respostas à pergunta 8. Além disso, 16,1% (5 respostas) das

peçoas são casadas e apenas uma pessoa é divorciada, totalizando 3,2% do número total de respostas.

Gráfico 8: Pergunta "Você possui filho(s)?"

8. Você possui filho(s)?

31 respostas



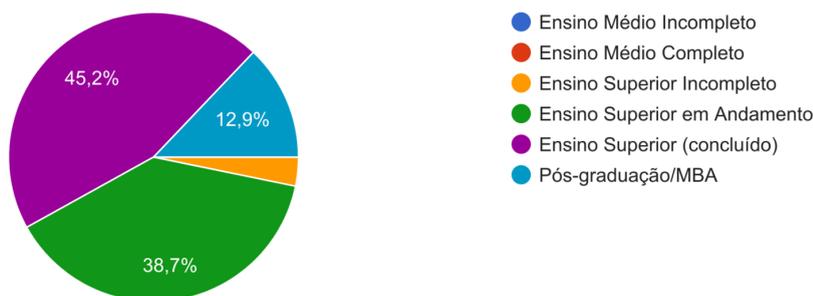
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

A nona pergunta buscou conhecer o grau de escolaridade dos respondentes da empresa Beta, onde o gráfico a seguir evidencia os resultados. Observa-se que não há respondentes que não tenham concluído o Ensino Médio, sendo assim, a maior parte dos colaboradores, ou seja 45,2% (14 respostas) contam com pelo menos um curso de nível superior concluído, enquanto 38,7% (12 respostas) afirmaram que estão com sua formação no Ensino Superior em andamento. Observou-se também que apenas 4 (quatro) pessoas respondentes possuem formação em MBA ou outras pós-graduações, resultando na representatividade de 12,9% e, por fim, apenas 1 (uma) pessoa respondeu que possui Ensino Superior Incompleto, sendo 3,3% das respostas obtidas.

Gráfico 9: Pergunta "Qual é o seu grau de escolaridade?"

9. Qual é o seu grau de escolaridade?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Para aprofundar na formação daqueles que assinalaram as opções “Ensino Superior em Andamento”, “Ensino Superior (concluído)” e “Pós-graduação/MBA”, a décima questão pedia que estes compartilhassem a sua área de atuação. Neste sentido, após a visualização, categorização e tabulação dos retornos, o número de respostas sobre a área de formação esperado era de 30, entretanto apenas 22 pessoas responderam a sua área de formação e, considerando o retorno obtido, para simplificar a visualização do leitor, os cursos de formação estão expressados no quadro a seguir .

Quadro 19: Área de formação dos colaboradores respondentes da Beta

Área de Formação	Número de respostas	Representatividade
Direito	3	13,64%
Administração	2	9,09%
Relações Internacionais	2	9,09%
Jornalismo	2	9,09%
Engenharia	2	9,09%
Desenvolvimento de Sistemas	2	9,09%
Engenharia	1	4,55%
Psicologia	1	4,55%
Design Gráfico	1	4,55%
Design de Jogos	1	4,55%
Cinema e Audiovisual	1	4,55%
Economia	1	4,55%
Sistemas de Informação	1	4,55%
Letras - Português	1	4,55%
Gestão de Recursos Humanos	1	4,55%

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Em relação às 4 pessoas que responderam a respeito da formação em pós-graduação ou MBA, apenas um respondentes compartilhou sua área, sendo esta uma especialização em Análise de Dados e Inteligência de Negócios. Ademais, aproveitou-se para realizar uma comparação em relação aos dados de formação e de gênero, onde observou-se que dos 29 respondentes que assinalaram as opções “Ensino Superior em Andamento”, “Ensino Superior (concluído)” e “Pós-graduação/MBA”, 58,62% (17 respostas) foram providas por pessoas que

se identificam com o sexo feminino e 41,38% (12 respostas) são de indivíduos do gênero masculino.

Através dos dados demonstrados acima, foi possível chegar a conclusão de que os colaboradores da empresa Beta que responderam ao questionário são predominantemente pessoas entre 23 e 27 anos, resultado em 58,1% de representatividade (18 respostas), que atuam como analistas de nível júnior, com 51,6% (16 respostas), os quais não possuem uma área de formação identificada como predominantes. Além disso, a maioria dos colaboradores que responderam entraram no ano de 2022, o que consiste em 45,2% das respostas (14 respondentes), sendo estes em maioria mulheres, com 58,1% (18 respostas). Observou-se também que o perfil predominante se afirma como heterossexual (61,3%, com 19 respostas), solteiros (80,6%, com 25 respondentes) e não possuem filhos (96,8%, com 30 respostas). Por fim, observou-se que, por mais que não haja uma área de formação predominante, observou-se que a maioria, 83,9% (26 respostas), das pessoas respondentes já se formaram ou então em formação em cursos de ensino superior. De toda forma, destaca-se que apesar de o número de mulheres respondentes ser maior, o número de respondentes homens é próximo à taxa de resposta de pessoas que se intitulam “Mulher cis”.

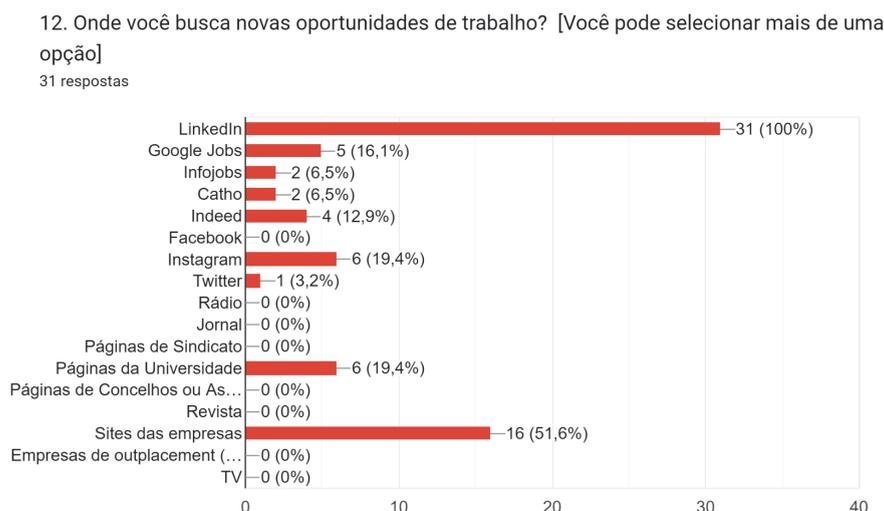
Após conhecer melhor o perfil socioeconômico dos colaboradores da Beta que responderam ao questionário, buscou-se compreender também, entre a décima primeira e a décima quarta pergunta, primeiro quais canais o colaborador utiliza para se atualizar profissionalmente, onde este busca novas oportunidades de trabalho, o que o profissional respondente considera importante na hora de buscar um emprego e, por fim, sondou-se como os respondentes costumam buscar informações a respeito de uma empresa para compreender se desejam fazer parte ou não dela.

Estas perguntas foram realizadas de forma majoritariamente aberta e os resultados obtidos constam nas próximas linhas. Perguntou-se de forma aberta na décima primeira sentença do questionário “Quais canais (digitais ou não) você mais utiliza para consumir informações e se atualizar profissionalmente?”, que conforme a categorização e tabulação dos dados, demonstrou que 61,29% (19 pessoas) dos entrevistados destacaram que um dos seus canais de atualização profissional é a plataforma LinkedIn. Após a rede social, 32,26% dos respondentes informam que também consomem informações através de *newsletters* por e-mail e através do Instagram, com a menção destes canais por 10 entrevistados. Por sua vez a atualização profissional através de Youtube e Plataformas de curso apareceu em 22,58% das respostas, tendo 7 respondentes. Por fim, grupos temáticos da área em WhatsApp ou

Telegram, bem como o consumo de Podcasts teve a menor representatividade dentre as respostas, com 3 respondentes cada um, resultando em 9,68% das respostas.

A décima segunda pergunta buscou compreender onde os colaboradores da Beta buscam novas oportunidades, através de uma pergunta fechada. O gráfico 10 demonstra os resultados:

Gráfico 10: Pergunta “Onde você busca novas oportunidades de trabalho?”



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023)

Através do gráfico então é possível afirmar que todos os 31 colaboradores respondentes buscam novas oportunidades de trabalho no LinkedIn, com 100% de representatividade. Ademais, observa-se que praticamente metade (51,6% com 16 respostas) dos entrevistados buscam vagas de emprego direto no site das empresas que conhecem. Conforme mostra o gráfico, 6 pessoas destacaram também buscar oportunidades no Instagram e em Páginas de Universidades, o que resultou em 19,4% dos entrevistados que utilizam essas ferramentas. O Google Jobs, Infojobs, Catho e Twitter por sua vez tiveram menor representatividade, mas pelo menos entre 1 e 5 pessoas utilizam alguma dessas ferramentas. Ademais, nota-se que canais mais “tradicionais” não são consultados pelo perfil de colaborador da empresa Beta, na hora de buscar uma recolocação profissional.

Além de compreender onde os colaboradores da Beta buscam novas oportunidades, entendeu-se importante sondar que fatores eles consideram importante na hora de buscar um novo emprego e, após a categorização e tabulação das respostas, chegou-se à conclusão que 64,5% (20 pessoas) dos respondentes consideram importante conhecer a cultura e valores de uma organização para entender se desejam fazer parte desta. Já 58% (18 pessoas) destacaram

que o valor do salário e os benefícios ofertados são de grande importância na hora de buscar um novo local de trabalho. Com uma representatividade interessante, observou-se que 41,9% (13 pessoas) e 29% (9 respostas) também consideram importante observar a descrição das atividades e requisitos do cargo, bem como se há oportunidades de crescimento na empresa, respectivamente. Ademais, foram citados também, mas por poucos respondentes, questões como reputação da marca, flexibilidade, modalidade de trabalho remota e D&I. Abaixo destacam-se dois recortes de respostas obtidas, na décima terceira questão:

“Procurar conhecer sobre a empresa, a missão, os valores, a cultura. Analisar se os valores e cultura da empresa estão alinhados com o seu. No caso da Beta, eu passei pelo menos 2 meses pesquisando sobre a empresa, a cultura, os valores e missão antes de tentar ingressar.” (Colaborador 1 da empresa Beta, 2023).

“Análise de riscos. Para eu buscar um emprego, para mim é importante pensar se questões como remuneração, benefícios, tecnologia empregada, cultura, valem o risco de sair de uma empresa na qual já tenho certa estabilidade e confiabilidade.” (Colaborador 8 da empresa Beta, 2023).

Observados os pontos de importância para os colaboradores na hora de fazer uma movimentação de emprego, entendeu-se necessário compreender através de que forma estes profissionais buscam informações para terem mais certeza ou indícios de que querem fazer parte da organização. Esta pergunta foi realizada de forma aberta e após a categorização e tabulação dos dados, chegou-se ao resultado de que 25 respondentes do total (80,6%) buscam informações no LinkedIn da organização. Em segundo lugar no número de citações, observou-se que 54,8% (17 pessoas) dos colaboradores da Beta também utilizam canais como o próprio site da companhia e o Glassdoor para compreender se desejam fazer parte do seu quadro de funcionários. Ainda de forma relevante, 35,5% (11) dos respondentes comentaram que buscam conhecer o Instagram corporativo da empresa ou ainda, cerca de 32,3% (10) dos colaboradores buscam conversar com atuais ou ex- funcionários da organização para compreender se é um local que faz sentido para as suas expectativas. Abaixo foram compartilhadas duas respostas de colaboradores à pergunta aberta.

“Checo sempre no Glassdoor o que funcionários e ex-funcionários falam, reclame aqui para entender como é o atendimento aos clientes e google num geral, para entender o cenário da empresa. Instagram, LinkedIn, Facebook também ajudam para entender um contexto geral.” (Colaborador 3 da Beta, 2023).

A resposta acima demonstra a importância do Glassdoor para verificação da percepção dos atuais e ex- funcionários da empresa.

“Google todas as notícias (fico mais voltado a jornais de especializados em negócios), Redes sociais (conferir novidades e lançamentos), Glassdoor (avaliações sobre empresa, cultura e salários), LinkedIn (vejo o currículo dos futuros colegas e liderança)” (Colaborador 20 da Beta, 2023).

Já a resposta acima traduz algumas das possibilidades de dados a serem levantados considerando canais de busca, conforme visão de um dos colaboradores da empresa de estudo. Desta forma, observou-se que o LinkedIn é a fonte mais utilizada pelos colaboradores da Beta para buscar novas oportunidades, bem como sondar informações a respeito da empresa, onde houve maior volume de pessoas respondendo que é de grande importância encontrar mais informações sobre a cultura e valores da empresa para compreender se deseja fazer parte desta. Neste rumo, no tópico a seguir haverá o aprofundamento da percepção de marca empregadora da empresa Beta, através da ótica de seus funcionários. Por último, além do LinkedIn, através do volume de comentários relacionados ao Glassdoor, foi possível induzir que o site consiste em uma forte ferramenta de busca por informações de uma empresa para profissionais de perfil semelhante aos entrevistados.

4.4.2 Marca Empregadora Sob a Ótica de Contato dos Colaboradores

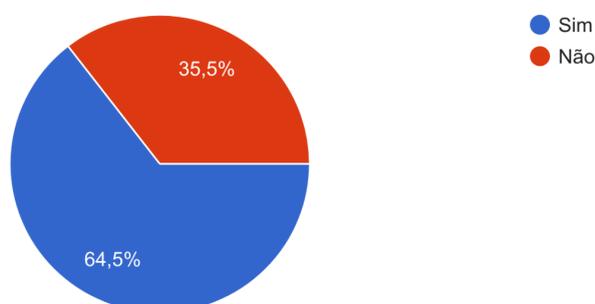
No planejamento do trabalho e questionário, observou-se que após conhecer mais informações sobre o perfil do colaborador, seria interessante aprofundar a percepção de marca destes em relação à Beta de forma gradual, buscando compreender como foram os primeiros contatos com a marca e oportunidade de emprego e, ainda, que aspectos foram importantes para que o interesse em fazer parte da organização fosse gerado. Por fim, será comentada se a percepção dos funcionários antes da sua entrada na empresa se provou verdadeira na prática. Estas perguntas e respostas foram de grande valor para compreender os impactos que as iniciativas de Employer Branding podem ter tido no recrutamento desses talentos.

Neste rumo, a décima quinta questão buscou sondar se o colaborador já conhecia a Beta antes de começar a visualizar a vaga de emprego para a qual foi contratado. O gráfico 11 demonstra os resultados obtidos:

Gráfico 11: Pergunta “Você conhecia a Beta antes de visualizar/conhecer a oportunidade para a qual você foi contratado(a)?”

15. Você conhecia a Beta antes de visualizar/conhecer a oportunidade para a qual você foi contratado(a)?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Como demonstra o gráfico 11, 64,5% dos respondentes, ou seja, 20 pessoas já conheciam a Beta antes de ficarem sabendo sobre a oportunidade de emprego na qual foram contratados. Em contrapartida, 11 pessoas (35,5%) declararam que não conheciam a empresa antes de ver a vaga, ou seja, começaram a ter noção da existência da Beta através da oportunidade de emprego para a qual foram admitidos. Considerando as respostas, buscou-se aprofundar em alguns elementos, tanto com as pessoas que responderam “Sim” para a questão 15, quanto para as pessoas que responderam “Não”. Para facilitar a compreensão do leitor, abaixo separou-se em dois tópicos os aprofundamentos conforme as respostas.

A. Aprofundamento para quem respondeu “Sim” (20 pessoas): para as pessoas que já conheciam a Beta antes de realizar o processo seletivo para o qual foram contratadas, buscou-se compreender como o colaborador conheceu a empresa. Através das respostas, observou-se que 60% (12 pessoas) dos funcionários respondentes conheciam uma ou mais pessoas que trabalhavam na empresa Beta. Por sua vez, duas pessoas (10%) relataram ter conhecido a empresa através de vagas publicadas no LinkedIn, mas para as quais não realizaram a sua candidatura, ou seja, a partir do conhecimento destas oportunidades os colaboradores começaram a conhecer e acompanhar a Beta. Por sua vez, com 5% de representatividade (1 resposta) verificou-se que alguns funcionários tiveram conhecimento sobre a organização do estudo através de: Buscas na internet de empresas de tecnologia; Indicação de profissional de fora da empresa; Fazia da parte da rede do LinkedIn e interagia com publicações de uma pessoa do time da Beta; Evento próprio da Beta e; Trabalhava em organização concorrente.

Para aprofundar mais ainda, após compreender como os respondentes conheceram a organização, buscou-se verificar através de uma pergunta fechada, se estes tendo conhecimento sobre a empresa a acompanham através de algum canal, onde 50% (10 pessoas) relataram que realizavam o acompanhamento da Beta em algum canal e, desta forma, os outros 50% (10 pessoas) afirmaram que não acompanhavam ou seguiam a companhia.

Por fim, para os 20 respondentes positivos da questão 15, perguntou-se de forma aberta “Através de quais materiais e canais a Beta despertou seu interesse em fazer parte da empresa?” e, após a categorização e tabulação das respostas, identificou-se que 50% dos respondentes (10 pessoas) relataram que as publicações da empresa no LinkedIn foi o principal motivador para começar a ter interesse em fazer parte da organização. Neste rumo, 5 dos respondentes (25%) comentaram que o canal foram pessoas da empresa e através de seus relatos, despertaram o interesse do respondente em fazer parte da Beta. Por fim, com representatividade de 20% (4 respostas) e 5% (1) colaboradores mencionaram as publicações de certificação e ranqueamento GPTW no LinkedIn, bem como publicações no Instagram, respectivamente.

Concluindo, as pessoas que já possuíam conhecimento acerca da existência da Beta antes de realizarem sua candidatura para a vaga em que foram contratadas, conheceram, em maioria, a organização através de conhecidos que trabalhavam ou trabalham na empresa e além destes relatos de colaboradores, um dos principais canais de impacto na geração de interesse dos talentos em fazer parte da Beta foi o LinkedIn através de publicações realizadas principalmente pela organização ou por funcionários desta.

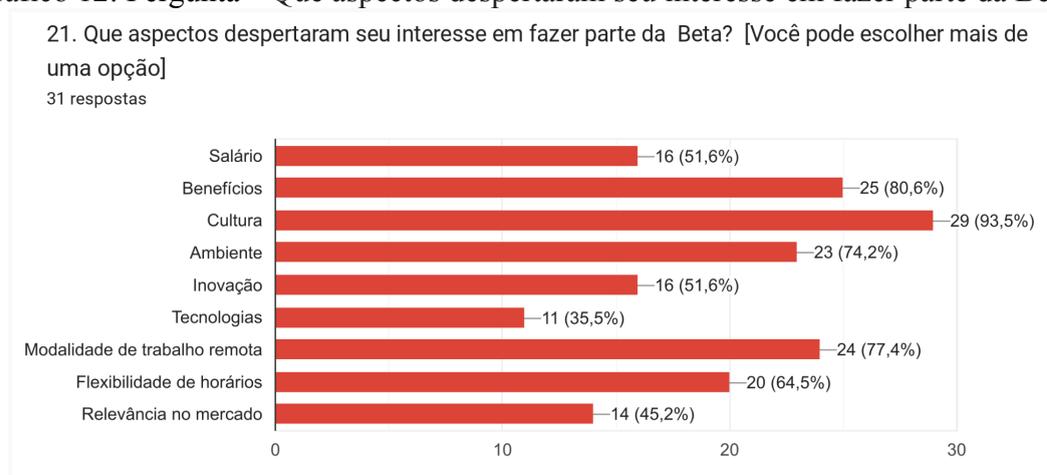
B. Aprofundamento para quem respondeu “Não”: em relação as 10 pessoas que responderam “Não” para a pergunta “Você conhecia a Beta antes de visualizar/conhecer a oportunidade para a qual você foi contratado(a)?” deduziu-se que estas tiveram conhecimento acerca da organização através da visualização da vaga de emprego, através da qual foram contratados na empresa de estudo. Dessa forma a décima sexta questão sondou como os colaboradores tiveram conhecimento sobre a oportunidade em aberto, onde 7 deles (63,6%) relataram terem visto a vaga no LinkedIn e, com respostas unitárias que representam 9,1% dos respondentes, colaboradores indicaram os seguintes canais através dos quais tiveram conhecimento acerca da oportunidade de emprego para a qual foram contratados: WhatsApp; Indicação de colaborador da empresa; Google Jobs e; Página de estágios da Universidade.

Por fim, para as 10 pessoas que conheceram a Beta através da oportunidade da sua entrada, perguntou-se “Quais informações disponibilizada sobre a Beta e/ou sobre suas práticas despertaram seu interesse em fazer parte?”, onde os resultados apontaram que de forma unânime as informações de negócio, produtos e principalmente elementos e vivência interna da cultura foram aspectos de relevância para que o interesse dos colaboradores fosse despertado. Ademais, com 6 menções a respeito (54,5%) a descrição e impacto no dia a dia dos benefícios ofertados pela empresa teve local de destaque nas respostas. Canais como LinkedIn e o Site da empresa contaram com 5 (45,5%) e 3 (27,3%) respostas, demonstrando que estes canais foram os mais utilizados para buscar informações. Entretanto, 2 pessoas (18,2%) também mencionaram a busca por informações a respeito da empresa, seus benefícios, bem como relatos de colaboradores e ex-colaboradores da empresa no site do Glassdoor.

Conclui-se então que a maior parte dos colaboradores mencionados neste tópico conheceram a empresa através da publicação da vaga no LinkedIn e, após isso, utilizaram principalmente canais como o próprio LinkedIn, o site da empresa e a plataforma do Glassdoor para buscar informações a respeito do negócio, colaboradores, cultura e benefícios da Beta.

Avançando no questionário e como pergunta fechada, obrigatória para todos os respondentes e de número 21, perguntou-se “Que aspectos despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?”. Através do gráfico 12 é possível observar os resultados obtidos:

Gráfico 12: Pergunta “Que aspectos despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?”



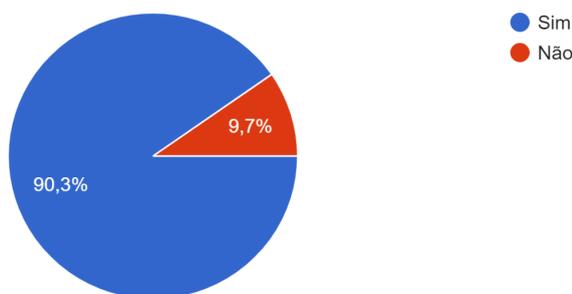
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

O gráfico 12 apresenta que quase de forma majoritária (93,5%, com 29 respostas), com a cultura foi um dos aspectos mais relevantes para despertar o interesse dos respondentes em fazer parte da Beta. Outros aspectos como benefícios (80,6%, com 25 respostas), modalidade de trabalho remoto (77,4%, com 24 respostas), ambiente aparente da empresa (74,2%, com 23 respostas) também tiveram grande expressividade na geração de interesse dos colaboradores respondentes. Por sua vez, todos os elementos tiveram certo destaque, conforme é possível observar acima no gráfico.

Já a pergunta 22 buscou afunilar as percepções dos colaboradores, com a pergunta “A descrição da vaga foi fundamental para despertar seu interesse na oportunidade?”, resultando no gráfico #, onde é possível perceber que 90,3% (28 pessoas) consideraram a descrição da vaga fundamental para o interesse na oportunidade e conseqüentemente fazer parte da Beta. Apenas 9,7% (3 pessoas) relataram que o descritivo da posição em aberto não foi relevante para o seu interesse na vaga, o que pode significar que o interesse de entrar na empresa Beta seja maior que a cadeira disponível em si.

Gráfico 13: Pergunta “A descrição da vaga foi fundamental para despertar seu interesse na oportunidade?”

22. A descrição da vaga foi fundamental para despertar seu interesse na oportunidade?
31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Na estruturação do trabalho e questionário, entendeu-se como um aspecto de grande importância sondar que elementos na descrição de vaga despertaram o interesse do colaborador em fazer parte da organização, uma vez que a descrição é vista pelas integrantes do time de RH entrevistadas é vista como uma oportunidade e iniciativa ligada ao EB. A pergunta foi realizada de forma aberta e após a coleta dos dados, estes foram categorizados e tabulados, o que resultou nos seguintes elementos, conforme apresenta o quadro 20.

Quadro 20: Pergunta ” Que elementos na descrição da vaga despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?”

Categoria	Incidência	Representatividade
Requisitos do cargo	22 menções	70%
Benefícios	15 menções	48,4%
Cultura	12 menções	38,7%
Linguagem de descrição da vaga	5 menções	16,1%
Oportunidade de crescimento	3 menções	9,7%
Modalidade de trabalho	2 menções	6,2%

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Neste rumo, por mais que na questão fechada os colaboradores respondentes tenham assinalado diversos elementos, em pergunta aberta, estes trouxeram que a descrição das responsabilidades e requisitos do cargo tiveram o maior impacto no seu interesse em fazer parte da organização. Já em segundo lugar, os aspectos que mais gerou interesse nos atuais colaboradores em integrar a Beta foram os benefícios descritos na vaga, os quais como já observado em tópicos anteriores, discorre a respeito dos benefícios monetários, compulsórios e não monetários (ou espontâneos). Outro ponto de considerável destaque foi a descrição e compartilhamento de informações referentes à cultura da empresa. Por fim, embora não tenha sido o principal elemento comentado, 5 pessoas relataram que a linguagem mais informal de descrição da vaga teve grande impacto na geração do desejo em realizar a candidatura, uma vez que segundo a percepção deles, este pequeno aspecto reforçar o que é falado da cultura, algo já levantado na discussão do estudo anteriormente também.

Considerando todos os elementos e possibilidades de geração de interesse nos colaboradores em fazer parte da Beta, perguntou-se “Qual foi a sua primeira impressão sobre a Beta? “. Nessa questão, após analisar as respostas, observou-se que todas as respostas continham elementos ligados à uma cultura vista como positiva, à uma visão de empresa que possui bons benefícios e possibilidades de crescimento. Entretanto, entendeu-se que apenas compartilhando na íntegra alguns relatos, será possível observar com clareza o impacto causado pela Beta na primeira impressão dos colaboradores respondentes:

“Uma empresa de tecnologia extremamente humanizada, voltada às pessoas. Uma cultura maravilhosa, onde provavelmente terei um ambiente organizacional excelente cumprindo minha missão. Pensei: esse é o meu lugar.” (Colaborador 25 da Beta, 2023).

“Antes da Beta trabalhei em empresas bem tradicionais e com culturas bem diferentes, então quando entrei foi um "Nossa... como assim não preciso usar roupa social?" Cultura de Startup não eram tão faladas como hoje em dia. Outro sentimento muito bom que tive foi em ver que as pessoas ajudavam muito uma as outras.” (Colaborador 16 da Beta, 2023).

“De uma empresa incrível para se trabalhar, com pessoas excelentes, e com possibilidades de crescimento de carreira” (Colaborador 18 da Beta, 2023).

“Como comentei na época do meu processo seletivo, eu trabalhava em uma empresa que gostava muito por questão de cultura e ambiente, considerava um lugar amigável, humano e com muito potencial para crescimento, queria ir para uma empresa com mais evidência, mas tinha medo por achar que esse ambiente seguro seria perdido. Quando vi os aspectos de cultura na vaga da Beta, somados às informações do Glassdoor e aos posts que várias pessoas áureas fazem espontaneamente no LinkedIn, entendi que achei um lugar que era o "melhor dos dois mundos", porque tinha o que eu queria manter, mas em um perfil de empresa que eu não achava que era possível.” (Colaborador 2 da Beta, 2023).

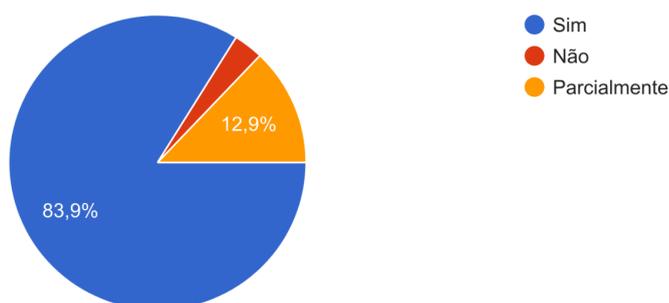
“No LinkedIn da Beta e de algumas pessoas áureas eu vi posts que refletiram um pouco sobre a cultura que eu encontraria, e na primeira conversa com RH eu tive a certeza de que tudo aquilo era vivenciado dia a dia e ali só reforçou meu desejo de fazer parte da Beta.” (Colaborador 1 da Beta, 2023).

Neste caminho, após conhecer a percepção de marca empregadora criada pela Beta antes da entrada do colaborador, buscou-se compreender se a expectativa criada é realmente cumprida na realidade, através da pergunta “Após a sua entrada na Beta, as impressões que você descreveu anteriormente são compatíveis com a sua percepção de vivência do trabalho e ambiente interno da empresa?” e o gráfico 14 demonstra os resultados obtidos:

Gráfico 14: Pergunta “Após a sua entrada na Beta, as impressões que você descreveu anteriormente são compatíveis com a sua percepção de vivência do trabalho e ambiente interno da empresa?”

25. Após a sua entrada na Beta, as impressões que você descreveu anteriormente são compatíveis com a sua percepção de vivência do trabalho e ambiente interno da empresa?

31 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

O gráfico anterior apresenta que 83,9% (26 pessoas) dos respondentes acreditam que as expectativas criadas são cumpridas na vivência do dia a dia na empresa. Já 12,9% (4 pessoas) afirmam que a percepção inicial se cumpre parcialmente na prática. Por fim, apenas 1 pessoa (3,2%) relatou que a expectativa criada não é verificada na realidade da empresa. Para aprofundar na ótica dos funcionários que responderam ao questionário, perguntou-se na questão 26 “Quais expectativas criadas sobre a marca empregadora da Beta realmente se cumpriram na realidade?”, disponibilizando uma caixa de texto para a estruturação dos retornos. Neste aspecto, após coletadas, categorizadas e analisadas as respostas, obteve-se o seguinte resultado:

Quadro 21: Pergunta “Quais expectativas criadas sobre a marca empregadora da Beta realmente se cumpriram na realidade?”

Elementos verificados na prática	Incidência	Representatividade
Cultura	24	77,4%
Desenvolvimento pessoal e profissional	6	19,4%
Flexibilidade	8	25,8%

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Embora os dados categorizados tenham resultado em 3 grandes elementos, entende-se que é de grande valor compartilhar na íntegra algumas percepções dos colaboradores a respeito das expectativas que foram cumpridas na realidade. As respostas aprofundam em aspectos importantes conectados à cultura da organização, sendo flexibilidade e desenvolvimento pessoal e profissional uma consequência da vivência dos valores da organização Beta. Abaixo destacam-se alguns relatos:

“Cultura, humanização, valores, missão. Na verdade, as minhas expectativas foram aumentadas quando entrei, pois foi até melhor do que eu imaginava.” (Colaborador 5 da Beta, 2023).

“Não tenho o que falar no momento, pq tudo que eu esperava e até mais do que isso acontecem de fato na Beta, nenhuma empresa é perfeita de fato, mas são coisas muito pontuais e pequenas que esporadicamente acontecem e pela cultura da empresa logo é alinhado. A Beta promove e incentiva tudo que considerei importante e despertou meu desejo de estar aqui. As inseguranças que eu tinha devido à idade, a não ser de uma geração mais tecnológica, passaram e fui percebendo que me acolheram de forma amorosa, empática e com confiança nas minhas habilidades e esse acolhimento foi essencial para que eu tivesse incentivo para aprender e me desenvolver. Beta para quem já atuou em outros segmentos e outros "tipos" de empresa é um sonho, eu me sinto extremamente grata por ter a oportunidade de estar aqui e poder me desenvolver tanto profissionalmente.” (Colaborador 1 da Beta, 2023).

"O ambiente de trabalho foi muito além do que eu esperava, sendo de fato muito O Time. Gostei de ver o quanto os atributos de cultura se fortalecem e são vividos no dia a dia e o quanto temos espaço para inovação." (Colaborador 16 da Beta, 2023).

"Ambiente seguro, empático, organizado e preocupado com o bem-estar do funcionário. No fim das contas, esses valores se provaram tão fortes, que hoje, quando olho para o meu emprego antigo que eu tinha receio de deixar, já vejo vários pontos em que não me senti tão amparada quanto sou aqui." (Colaborador 14 da Beta, 2023).

"Uma empresa organizada e com processos bem estruturados e definidos - desde o processo seletivo percebi isso. Uma empresa que se preocupa com as pessoas, têm uma cultura forte e que é vivida dia a dia em cada ação." (Colaborador 29 da Beta, 2023).

"A cultura é realmente bem massa e os desafios que eu vivo aqui, me fizeram crescer muito. Minhas expectativas se cumpriram." (Colaborador 31 da Beta, 2023).

"Eu prezo bastante pela qualidade de vida dentro do trabalho, o que se cumpriu totalmente na Beta. Outro ponto que eu acho muito importante e a Beta cumpriu bastante é a questão da autonomia com responsabilidade, eu me sinto mais seguro e produtivo quando eu tenho autonomia do que estou fazendo e aqui na Beta, eu senti esse ponto de cultura muito forte entre as pessoas." (Colaborador 22 da Beta, 2023).

Em contrapartida, uma vez que mapearam-se as expectativas cumpridas, a pergunta 27 buscou entender "Quais expectativas criadas sobre a Beta não acontecem da forma que você esperava na realidade? ", novamente através de uma pergunta aberta. Nesta questão, muitos respondentes sinalizaram que não há expectativas não cumpridas, o que resultou em 11 respostas que destacaram algum ponto de desalinhamento. Dessa forma, 4 (36,7%) pessoas pontuaram que a experiência e vivência da cultura pode depender da área de atuação, uma vez que sob essa ótica, entende-se que a Beta não consegue entregar a mesma experiência para todos os colaboradores. Já no quadro a seguir, destacam-se os demais pontos de desalinhamento:

Quadro 22: Pergunta "Quais expectativas criadas sobre a Beta não acontecem da forma que você esperava na realidade?"

Elemento de desalinhamento	Incidência	Representatividade
Autonomia	3 menções	27,3%
Confusão entre profissional e pessoal	2 menções	18,2%
Cultura de feedback	2 menções	18,2%
Burocracia	2 menções	18,2%

Escopo de trabalho	1 menção	9,1%
Remuneração abaixo de outras empresas	1 menção	9,1%
D&I	1 menção	9,1%

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Para dar luz aos pontos, abaixo constam algumas respostas relacionadas ao quadro apresentado:

“Em aspecto de diversidade, vejo que a preocupação em ser uma empresa com uma cultura e política de Diversidade e Inclusão aconteceu apenas no último ano.” (Colaborador 7 da Beta, 2023).

“Na época, como entrei para a parte de testes, pensei que meu trabalho seria mais conectado ao fluxo de desenvolvimento. Porém acabou não sendo e também acabei saindo do foco de testes para desenvolvimento em si.” (Colaborador 9 da Beta, 2023).

“A inovação não me parece tão presente quanto se dizia, há um apego a processos e cerimônias antigas. A experiência do ambiente e da cultura é muito diferente para as pessoas dependendo de onde elas estão, a empresa não consegue possibilitar a mesma boa experiência a todos. O salário competitivo e as possibilidades de crescimento de carreira não são uma realidade para todos, e as etapas para crescer na carreira ou ter promoções são muitas e de uma exigência que foge à realidade da própria empresa.” (Colaborador 13 da Beta, 2023).

“Em alguns momentos há bastante burocracia para o cumprimento de atividades, mas entendo que isso garante a organização de todos os times e ações. O ritmo de trabalho pode ser bem intenso em algumas épocas também.” (Colaborador 26 da Beta, 2023).

“Um pouco de dificuldade geral na empresa de distinguir o pessoal e o profissional, o que acaba afetando várias áreas do trabalho.” (Colaborador 30 da Beta, 2023).

“Tenho muitos amigos que trabalham em empresas de tecnologia e multinacionais. Os salários da Beta ainda são mais baixos comparados a grande maioria das empresas... Além disso, por mais evoluída que a Beta seja, conseguimos ver que ainda há grupos que recebem maior atenção, melhores condições... não é algo tão igualitário e uniforme.” (Colaborador 27 da Beta, 2023).

“Acho que o principal ponto é que a cultura que a gente conhece ainda não é vivida por 100% da empresa.” (Colaborador 1 da Beta, 2023).

Por fim, perguntou-se no questionário “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a Beta para amigos ou familiares como um bom lugar para se trabalhar?” seguindo a metodologia de NPS comentada na fundamentação teórica, os resultados são demonstrados a seguir:

Quadro 23: Cálculo da Pergunta de NPS

Categoria	Quantidade	NPS total
Promotores (9 e 10)	27	87%
Neutros (7 e 8)	4	
Detratores (entre 0 e 6)	0	

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Dessa forma, observa-se que 87% dos respondentes assinalaram notas 9 ou 10 e por isso são considerados promotores. Já 4 (13%) pessoas assinalaram notas 7 e 8 e são considerados neutros ou passivos. Por fim, nenhum colaborador respondente optou por notas abaixo de 6, dessa forma, após realizar o cálculo de % promotores - % detratores, obteve-se o NPS de 87% o que segundo Souza (2022) é um valor que está contemplado dentro da zona de excelência.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS CONQUISTADOS COM AS INICIATIVAS DE *EMPLOYER BRANDING* e SUGESTÕES DE MELHORIA PARA EMPRESA;

Após conhecer em maior profundidade (1) o contexto e motivações para as iniciativas de EB da Beta, (2) conhecer as ações de EB, (3) identificar as expectativas de resultados destas iniciativas e, (4) verificar a percepção de marca empregadora por parte dos colaboradores da Beta, neste tópico são realizadas análises com base nos pontos acima mencionados, buscando identificar os impactos positivos das ações de *Employer Branding* para o escopo de recrutamento da empresa foco de estudo. Para facilitar a visualização da análise por parte do leitor, esta foi realizada conforme as categorias de análise definidas e já mencionadas anteriormente.

Para facilitar a compreensão das análises, no quadro 4 presente no capítulo 3, destacam-se algumas perguntas norteadoras que buscam responder ao objetivo “Analisar resultados conquistados com as iniciativas de *Employer Branding*”, com base na triangulação dos insumos colhidos ao longo dos demais objetivos específicos.

Considerando os aspectos anteriormente mencionados e as categorias de análise (*Employer Branding* (EB) ou Marca Empregadora; *Employee Value Proposition* (EVP); Política de Recompensas e; Recrutamento de talentos), inicia-se, como pontuado no quadro 4, buscando compreender se as ações compartilhadas pelas entrevistadas estão alinhadas à fundamentação teórica e se estas realmente acontecem na prática.

Neste rumo, no que tange à categoria de Employer Branding ou Marca Empregadora, nota-se que, em primeiro lugar, a percepção de EB das entrevistadas está em consonância com o apresentado na fundamentação teórica. Observou-se que na ótica das integrantes do time de RH, o EB contempla diversos aspectos, principalmente o EVP de uma organização e é uma prática estratégica, que deve ser realizada tanto de forma interna quanto externa, para reforçar os motivos pelos quais a companhia, no caso a Beta, pode ser vista como um bom lugar para se trabalhar. Esse alinhamento de percepção é considerado de grande importância pela autora, uma vez que sem esta compreensão, haveria maior margem para ações equivocadas e direcionamento inconsistente das iniciativas. E como pontuado pelas entrevistadas a respeito do contexto do final de 2022, nesse período houve maior direcionamento estratégico da organização para questões de *branding* e consequentemente *Employer Branding* e, considerando que já há certo grau de maturidade na compreensão dos elementos que envolvem essa temática, entende-se que a Beta está no caminho certo em relação ao seu ganho de bagagem e resultados com iniciativas de EB, além do subsistema de recrutamento.

Destaca-se ainda que as entrevistadas compreendem que o EB permeia e está presente em todos os pontos de contato, ao longo de toda a jornada dos colaboradores da Beta. Neste rumo, as iniciativas internas hoje representam o maior volume de ações e energia investida. Sendo assim, como as campanhas de EB no ambiente interno já estão rodando de forma consistente, observa-se a oportunidade de direcionamento de energia para a consolidação, mapeamento e metrificação das iniciativas externas, que por sua vez, devem continuar sendo alinhadas à realidade vivida e ao que é de fato ofertado pela Beta.

Vale relembrar que entre 2020 e 2022 a política de recompensas também veio passando por ajustes e melhorias, onde observa-se que, em comparação à diversas empresas de tecnologia do mesmo porte, a Beta vem se destacando por contar com um número considerável de benefícios compulsórios e espontâneos, além ainda de um valor acima da média em termos de vale alimentação/refeição. Neste caminho, após conhecer as motivações das iniciativas de EB e verificar as ações na prática através da análise documental, percebeu-se que de fato a Beta vem buscando comunicar, através de suas redes e recursos tecnológicos, o que possui como diferencial em relação outras empresas do mercado, através de compartilhamentos de cultura, site da empresa, página de carreira e outras redes sociais já mencionadas.

Conclui-se que sim, tanto a percepção quanto às iniciativas de EB relatadas pelas entrevistadas estão em consonância com a fundamentação teórica, no que tange à categoria de Marca Empregadora e EVP através de ambiente interno bem consolidado em cultura, assim

como através da política de remuneração e benefícios, que por sua vez também está alinhada à categoria de recrutamento de talentos, afinal, as ações de EB tem como objetivo, em primeiro lugar reter os colaboradores e em segundo, atrair novos talentos para a organização. Como o foco do trabalho é conectado ao impacto de EB no subsistema de recrutamento, ao longo da pesquisa não houve o aprofundamento a respeito das iniciativas internas da organização, por isso, conforme pontuado já pontuado também ao longo do estudo.

Nota-se que as principais iniciativas de EB da Beta entre os anos de 2020 e 2022 foram a realização de publicações em suas redes sociais (em especial LinkedIn e Instagram), divulgação de vagas em canais estratégicos, iniciativas de ativação de depoimento de colaboradores no Glassdoor a respeito da sua experiência na companhia, como também a participação, mesmo que singela em eventos, meetups e rodas de conversa, sem mencionar os materiais de assessoria de imprensa. Com a verificação das redes sociais, observou-se que de certa forma, as publicações e iniciativas, nitidamente buscam despertar a atenção do leitor, o desejo e o interesse em conhecer mais ou fazer parte da empresa, resultando em gatilhos de ação, pensando, por exemplo, no caso de uma pessoa se candidatar para a vaga ou passar a seguir a empresa nas suas redes sociais. Isso é feito através da descrição da cultura da empresa, através de relatos, compartilhamento de práticas e uso de linguagem mais informal e descontraída, por exemplo.

Outro ponto mencionado e relevante no que tange o contexto de EB, é o alinhamento entre o time de Marketing e RH na construção de uma estratégia mais consistente de Marca Empregadora, onde a autora observa que com maior conexão e trocas das áreas, em prol das iniciativas de EB, há maior potencial de visualização de dados e desenvolvimento de ações cada vez mais assertivas nas redes sociais e em outros canais. Todavia, embora observe-se essa aproximação entre áreas como algo de grande importância nos próximos passos, destaca-se que, conforme Mosley e Schmidt (2017) defendem na fundamentação teórica, para que um EVP ou plano de EB seja bem construído, aceito e vivido pela organização, é importante que diversos *stakeholders* estejam envolvidos, para tracionar o senso de pertencimento e responsabilidade com as ações e maior compreensão acerca do valor da temática.

Ademais, seguindo pelas análises propostas, nas próximas linhas busca-se analisar se as iniciativas de EB da Beta tiveram impacto na percepção de Marca Empregadora, por parte dos colaboradores que responderam ao questionário e que podem ter aumentado ou despertado o interesse destes em fazer parte da organização. Entendeu-se que esse aspecto

analisado se encaixa na categoria de Employer Branding, EVP, Política de Recompensas e Recrutamento e Atração de talentos.

Primeiro, considerando as iniciativas já pontuadas anteriormente, bem como os resultados do questionário acerca da percepção de contato de marca dos funcionários em relação à Beta destaca-se que para as pessoas que já conheciam a empresa antes de se candidatar para a oportunidade em que foram contratadas, observou-se que a maior fonte de conhecimento ainda não são publicações ou ações nas redes da empresa e sim o ‘boca a boca’ dos colaboradores da Beta, uma vez que 60% das pessoas afirmaram conhecer a organização por terem conhecidos que lá trabalhavam ou trabalham, o que demonstra a oportunidade de fortalecer ações de embaixadorismo dos funcionários, uma vez que este aspecto, na compreensão da autora, está totalmente conectado com *Employer Branding* e, por mais que não seja uma ação diretamente da Beta e do seu time de RH, pode ser fomentada e terá os resultados implicados desde a retenção até o aumento do potencial de atração de talentos.

Além disso, na pergunta “Caso você tenha respondido "Sim" para a questão 19: Através de quais materiais e canais a Beta despertou seu interesse em fazer parte da empresa?”, e lembrando, a questão 19 buscava sondar quem além de já conhecer a empresa no momento da sua candidatura para a oportunidade da empresa, já vinha acompanhando materiais da Beta que talvez tenham aumentado ou despertado seu interesse em fazer parte. Desta forma, em relação às pessoas que já conheciam a organização, observou-se que 50% dos respondentes relataram ter acompanhado publicações no LinkedIn da empresa, bem como 25% buscaram realizar troca com colaboradores da Beta e, ainda 20% dos respondentes da questão 21 afirmaram que as publicações da empresa ou de outros canais a respeito do ranqueamento e certificação do GPTW, também teve impacto no despertar do seu interesse.

Como foi possível notar no tópico de percepção de marca, houveram elementos conectados às iniciativas de EB que foram percebidos de forma positiva pelos funcionários, através das estratégias de divulgação de vagas, compartilhamento de características de cultura nas redes, página de carreiras e vagas, que serão novamente mencionados adiante. Conforme o relato das primeiras impressões destes colaboradores, em respostas abertas, estes afirmaram que a cultura foi um aspecto primordial para o seu desejo em fazer parte da organização. E ao observar os documentos e analisar as expectativas de resultados das entrevistas do time de RH, pôde-se notar que o objetivo de compartilhar e externalizar mais os aspectos culturais, de desenvolvimento de carreira e ambiente interno da empresa já estão tendo êxito. Mas destaca-se que em como todas as atividades do universo corporativo, ainda há muitas oportunidades de refinamento e melhor direcionamento para conquistar maior consistência

nas iniciativas.

Dessa forma, é possível afirmar que na categoria de análise relacionada a EB, R&S, EVP, Política de Recompensas e Atração de talentos, houve alinhamento uma vez que o propósito das iniciativas de EB tinham foco e conquistaram impacto na geração de interesse em novos talentos em fazer parte da organização,

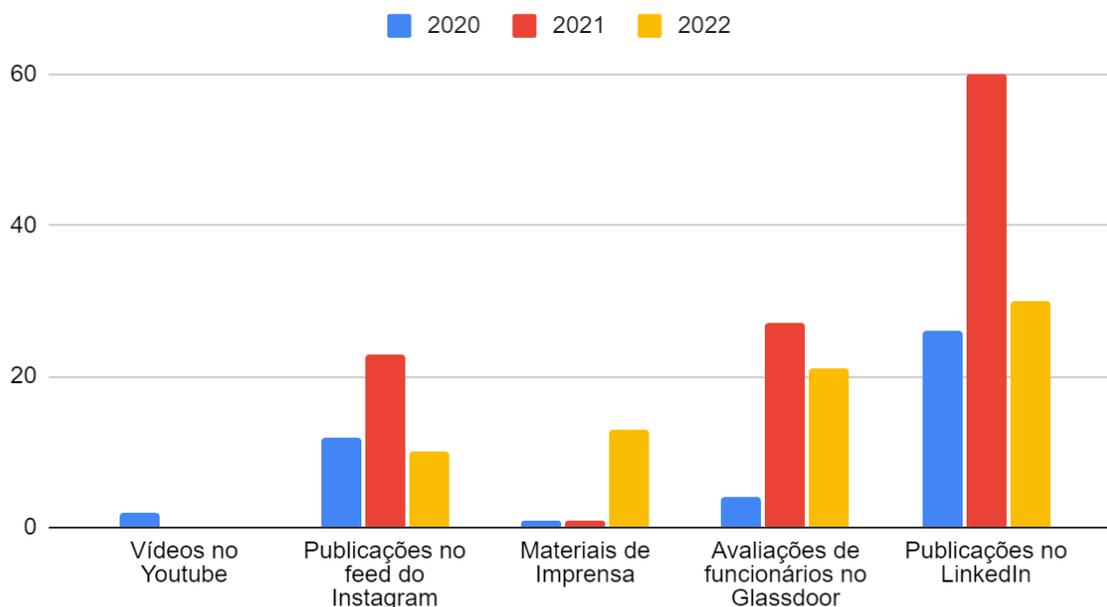
Neste rumo, além da consistência na realização das ações de EB, outro aspecto importante é a definição e compreensão dos melhores canais para aplicar as iniciativas, considerando o público alvo da empresa. Nesse aspecto, observou-se que a Beta utiliza meios predominantemente digitais para realizar as suas ações de marca empregadora. Além disso, nota-se o uso de fontes citadas por Kenoby (2019) na divulgação de suas oportunidades, através das quais retratam um pouco da vivência interna e cultura, o que pode despertar o interesse de novos profissionais.

Como expressado na fundamentação teórica, redes sociais como o LinkedIn, Instagram e Glassdoor vem sendo cada vez mais utilizadas quando o assunto é reforço de marca empregadora e divulgação de novas oportunidades. Neste rumo, em análise documental, observou-se que boa parte do volume das publicações realizadas no LinkedIn e Instagram, que podem ser conectadas ao reforço de EB da Beta, são destinadas à anuncio de vagas, utilizando de linguagem descontraída e recursos visuais, incluindo imagens do time, com o nítido objetivo de despertar maior atenção e interesse dos profissionais. De toda forma, os canais onde foi observada maior incidência de ações de marca empregadora foram: as publicações no feed do LinkedIn e Instagram e a as iniciativas de ativação de depoimentos dos colaboradores no Glassdoor, local que, como já demonstrado anteriormente, é fonte de busca de muitos profissionais na hora de compreender se desejam fazer parte de uma empresa.

Ademais, conforme Nishiyama (2019) pontua na fundamentação, as iniciativas de EB devem ter início e continuidade, não sendo uma atividade ou estratégia finita, afinal a organização deve continuamente e constantemente reforçar os motivos pelos quais se destaca frente às outras no mercado, principalmente em relação ao que oferece como recompensas tangíveis e intangíveis aos colaboradores do seu quadro. Neste rumo, notou-se que apesar de as entrevistadas relataram não possuir um plano ou até mesmo um cronograma de ações de EB externo estruturado, a empresa Beta manteve certa consistência em relação ao volume de suas ações como expressa o gráfico a seguir:

Gráfico 15: Volume de Iniciativas observadas como vinculadas a EB por Ano

Volume de Iniciativas x Anos



Fonte: Construção da autora (2023)

É interessante observar que ações continuaram em volume significativo ao longo dos anos e, se for realizada uma divisão do número de iniciativas pelo número de meses, é possível estimar que, por exemplo, no ano de 2021 foram realizadas 5 publicações por mês relacionadas à marca empregadora no LinkedIn, mesmo que as entrevistadas tenham relatado não contar com nem um cronograma bem definido de ações. Mas o comentário realizado acima não se aplica para os outros canais principais de iniciativas mapeadas da Beta, como O Instagram ou Glassdoor.

Considerando o gráfico nota-se também que houve um aumento considerável de ações no LinkedIn e Instagram no ano de 2021, algo que não era visível para a organização antes deste estudo, mas demonstra consonância com o relato de necessidade de atração de novos talentos no cenário de crescimento da Beta, conforme compartilhado em entrevista. Neste rumo, é de extrema importância levar em consideração as respostas obtidas dos colaboradores atuais da beta, que entraram entre os anos de 2020 e 2022, em relação à quais canais estes mais utilizam para consumir informações e se atualizar profissionalmente, bem como onde buscam informações para compreender se desejam fazer parte da organização em questão.

Esses aspectos, conforme já apresentados, contemplam as perguntas 11 e 14 do questionário aplicado. A categorização das respostas da questão 11, que buscava identificar os canais utilizados pelos colaboradores para informações e atualização, demonstrou o uso

predominante, com 61,29% dos respondentes, da plataforma do LinkedIn como o principal local de consulta, seguido então pelo Instagram e por Newsletters recebidas por e-mail. Já quando perguntado sobre onde os profissionais buscam informações a respeito de uma companhia para compreender se esta está alinhada às suas expectativas, novamente o canal mais citado foi o LinkedIn, mas agora com 80,6% dos respondentes, seguido então pelo site da empresa e Glassdoor com 54,8%. Já o Instagram foi mencionado por 35,5% dos respondentes.

Analisando os aspectos compartilhados acima, é possível dizer que a Beta vem realizando ações e investindo energia em canais que de fato podem impactar e alcançar seu público de talentos alvo, uma vez que realiza iniciativas no LinkedIn e Instagram, incentiva que seus funcionários compartilhem sua experiência no Glassdoor. Além disso, ainda possui um site, o qual em maior parte possui foco na solução oferecida pela empresa ao mercado, mas conta com uma parte de “Quem Somos”, na qual além de comentar seu propósito de existência, valores culturais, disponibilização do selo GPTW, imagens do time, também possui um botão redirecionador para que pessoas interessadas em fazer parte da Beta, possam consultar as vagas disponíveis em sua página de carreiras. E caso o leitor chegue até lá, ele contará com maior densidade de informações culturais, como também com vídeo sobre o negócio e sobre como é a experiência de trabalho lá, compartilhada por colaboradores, e ainda descreve os benefícios compulsórios e espontâneos oferecidos pela companhia aos seus funcionários.

Todavia, em relação ao vídeo comentado anteriormente, algo observado foi a data de postagem do arquivo, o qual data do ano de 2020 e que ainda vem sendo utilizado como vídeo principal de relato da experiência de colaboradores na empresa. Neste aspecto, entende-se haver oportunidade de refinamento, onde sugere-se o desenvolvimento de novos materiais em vídeo com o mesmo objetivo, entretanto mais recentes, uma vez que nesse cenário, os talentos podem preferir observar o que os funcionários estão falando sobre a organização no ano de referência.

Ademais, observou-se também que além das ações diretas da empresa, seu reforço interno de marca empregadora pode estar dando frutos, uma vez que diversas pessoas relataram ter conhecido a organização e ter obtido a confirmação de que é um bom local para se trabalhar, através do embaixadorismo dos seus colaboradores. Como comenta Gill (2001) nos recortes teóricos, a recomendação também é uma fonte de recrutamento.

Falando a respeito da atração de talentos, como o foco do trabalho tange o impacto de ações de EB no despertar do interesse de profissionais em fazer parte da empresa, em

entrevista buscou-se identificar se as ações de marca empregadora, observadas pelas entrevistadas do time de RH, estão alinhadas com o que a academia propõe. Para simplificar essa comparação, apresenta-se o quadro a seguir :

Quadro 24: Ações relatadas e Ótica da Academia

Ações relatadas e observadas na prática	Ótica da academia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicações no LinkedIn 2. Publicações no Instagram 3. Ativação de depoimentos no Glassdoor 4. Incentivo à indicação por parte dos colaboradores 5. “Que somos” no site da empresa 6. Página de Carreiras 7. Descrição de vagas com benefícios, elementos de cultura e oportunidades de desenvolvimento de carreira 8. Divulgação de vagas em páginas de Universidade 9. Divulgação de vaga em grupos temáticos 10. Materiais de Imprensa 	<p>Entende-se que as ações estão em consonância com os recortes acadêmicos apresentados no capítulo 2.</p> <p>No que tange os meios de recrutamento, observa-se que a Beta utiliza canais citados por Kenoby (2018).</p> <p>Ademais, conforme Ayaz (2021) sugere, as divulgações de vaga devem despertar 4 aspectos no leitor: gerar atenção, interesse, desejo e direcionar para uma ação, algo observado nas publicações da empresa.</p> <p>Neste rumo, como Pellaes (2021) destacada, é cada vez mais comum o uso de ferramentas de e-recrutamento para realizar o compartilhamento de diversos elementos da empresa, que por sua vez podem despertar o interesse de um talento em fazer parte desta. Onde os discursos organizações são construídos para envolver e seduzir as pessoas, em prol da persuasão do que está sendo comunicado, visão de Enriquez (2003) e Fiorin (2013) <i>apud</i> Faria (2021), que está em alinhamento com o que já é praticado pela Beta.</p>

Fonte: Construção da autora

Neste aspecto, destaca-se que muitas publicações no LinkedIn e Instagram são direcionadas à divulgação de oportunidades em aberto. Observa-se também o compartilhamento de vagas em página da universidade e grupos temáticos, assim como a existência da página de carreiras e descrição das vaga, onde entende-se que essas ações podem ter impacto, primeiro no início de consciência de que a Beta existe e, em segundo, mesmo que o leitor não tenha interesse naquele cargo em questão, os recortes compartilhados nessas práticas e canais podem começar a nutrir o seu desejo em fazer parte da organização, ou ainda, incentivar que a pessoa que está visualizando a iniciativa em questão indique a oportunidade ou empresa para familiares e conhecidos.

Por isso, conforme demonstrado pelo quadro e com as devidas observações realizadas acima, entende-se que a Beta está realizando ações de EB, que segundo a academia podem ter impacto no recrutamento de talentos. Neste ponto, conforme já comentado é relatado na entrevista, a organização não possui um *roadmap* ou cronograma de ações externas de marca empregadora e mesmo assim vem realizando ações alinhadas às sugestões e ótica da academia. E, por já contar com essa maturidade, mesmo que de forma não visível como seria o ideal, entende-se que o refinamento dessas estratégias externas e consonância com ações e

diferenciais ofertados em relação benefícios e aspectos de cultura vividos internamente, podem alavancar o conhecimento de profissionais a respeito da marca, o que conseqüentemente pode ter efeito catalisador para o reconhecimento da própria marca da Beta como empresa referência no segmento de desenvolvimento de softwares para advogados.

Seguindo nessa linha, as oportunidades de emprego em conjunto com a sua descrição, podem ter grande impacto no conhecimento e primeiras percepções da marca empregadora. Como consta nos recortes teóricos, Ayaz (2021) comenta que o descritivo de uma vaga é de extrema importância para que uma organização possa estabelecer maior vínculo com o profissional interessado, demonstrando um pouco mais sobre sua cultura, sobre a posição em aberto, a respeito das oportunidades de crescimento e ainda seus benefícios, por exemplo. Assim o leitor daquelas informações poderá refletir se o que foi descrito está de acordo com as suas expectativas e até valores pessoais.

Considerando essa visão, no questionário buscou-se identificar o impacto da descrição de vaga no interesse dos colaboradores respondentes em fazer parte da Beta, uma vez, que segundo a Coordenadora “B” em entrevista com a autora, existe uma grande preocupação com as informações disponíveis tanto na página de carreiras, quanto na própria vaga, considerando que os insumos compartilhados podem definir se um profissional terá ou não interesse na oportunidade para si ou até para indicar para pessoas conhecidas, caso não faça sentido para ele.

Segundo a entrevistada e conforme já relatado em maiores detalhes ao longo do estudo, a Beta Busca realizar um “mix” de informações ao longo da descrição da vaga, conforme a sentença abaixo, retirada deste próprio trabalho, expressa:

“[...]onde a Coordenadora “B” comentou que em relação aos *job description* busca-se realizar um “mix” sobre a empresa, contemplando informações de negócio, produto, segmento de mercado e clientes em conjunto com informações da cultura da empresa, da missão, responsabilidades e atividades de rotina da vaga em aberto, além ainda de descrever os benefícios disponíveis (comentados acima) para as oportunidades, sejam elas CLT ou de estágio, reforçando ainda benefícios mais intangíveis, como as oportunidades de crescimento de carreira, a possibilidade de participar de Guildas de desenvolvimento, o uso de OKR como metodologia até o manifesto de cultura, por exemplo[...]" (DE BEM, 2023)

Neste rumo, a pergunta 23 do questionário aplicado questionava se a descrição da vaga foi fundamental para despertar o interesse do colaborador na oportunidade, onde de forma quase majoritária (90,3%) os respondentes afirmaram que “Sim”. Observou-se que os colaboradores que assinalaram a opção “Não” são aqueles cujo interesse foi principalmente despertado através do relato de conhecidos que trabalhavam ou já haviam trabalhado na Beta,

e por isso, é possível deduzir que para estes funcionários, entrar na empresa era até mais importante que o cargo que seria assumido. Por exemplo, um dos respondentes afirmou que não entrou através do seu primeiro processo seletivo e sim após uma sequência de tentativas para posições diferentes, até que a empresa observou maior “match” com uma das posições tentadas, relato o qual deixa evidente que o principal objetivo dele era entrar na organização, independente da cadeira que seria assumida.

Ademais, além de compreender se a descrição da oportunidade foi relevante para o interesse em ingressar naquele cargo e na Beta, questionou-se na pergunta 24 do questionário quais elementos presentes no descritivo da vaga corroboram para que o profissional visualizasse seu interesse na oportunidade, resultados os quais já foram descritos anteriormente neste trabalho. De toda forma, retomando o ponto, pode-se dizer que o “mix” presente na descrição da oportunidade, comentado pela Coordenadora “B”, teve impacto no desejo ou interesse do colaborador, afinal 71% dos respondentes afirmaram que a descrição clara dos requisitos e atividades do cargo foram essenciais para desejarem assumir a posição em aberto. Já 48,4% das respostas concordavam que os elementos apresentados em relação à cultura também foram importantes. A descrição de benefícios (com 48,4% dos respondentes mencionando esse ponto) e cultura (com 38,7%) também foram evidenciados de forma significativa nas respostas totais à pergunta.

Além dos aspectos comentados, 16,1% dos colaboradores também pontuaram a respeito da linguagem mais informal e descontraída, como um aspecto de reforço de cultura e identificação, algo observado pela Coordenadora “B” como uma prática que transparece mais ainda a cultura da organização, onde a autora do trabalho está de acordo com a ótica da liderança. Também foi possível observar um comportamento que pode estar ligado com as melhorias realizadas no pacote de benefícios, principalmente tangíveis da organização, onde percebeu-se que dos 48,4% dos respondentes que evidenciaram esse ponto como impactante no seu interesse, 46,67% deles começaram a fazer parte da companhia no ano de 2022, sendo o restante dos respondentes divididos entre o ano de 2020 e 2021. Por último, analisando as respostas ao questionário aplicado, observou-se nos retornos à questão 13, que os profissionais da Beta, quando buscam novos empregos esperam que informações como a descrição de cultura e valores da empresa (64,5%), salário e benefícios (58%) e as atividades do cargo (41,94%) sejam compartilhadas. Dito isso, entende-se que a Beta em sua descrição de vaga contempla quase todos estes fatores, uma vez que embora abra os valores e descrição dos benefícios na divulgação da oportunidade, realizar a abertura do salário proposto somente após a etapa de triagem de candidatos, no processo de seleção dos talentos.

Avançando nos pontos norteadores de análise, conforme identificado em entrevista com as integrantes do time de RH, a principal expectativa de retorno sobre as ações de EB é a retenção dos colaboradores e atração de novos talentos. Entretanto, já foi compartilhado anteriormente que a Beta não realiza o acompanhamento nem tem boa visibilidade dos indicadores que podem ser impactados pelas iniciativas de marca empregadora, onde notou-se o mapeamento principal de métricas conectadas às ações internas e retenção dos funcionários. De toda forma, mesmo que sem dados para basear suas percepções, as integrantes do RH mencionaram que foi possível observar que o número de candidaturas e o número de pessoas em etapa final de processo seletivo qualificadas para a oportunidade, sofreram aumento no ano de 2022, quando comparado aos anos de 2020 e 2021.

Levando em consideração os aspectos expostos anteriormente e, em alinhamento com a visão de Clavery (2020), exposta no subtópico 2.2.1, as iniciativas de EB devem ser metrificadas para que seja possível observar a evolução e consistência destas, assim como em relação a diversas temáticas e processos de uma organização. Dito isso, a autora solicitou alguns indicadores à Beta, que em sua visão podem ter sofrido impacto ao longo dos anos, devido às iniciativas da marca empregadora.

Para que o leitor tenha maior clareza, no quadro a seguir explica-se o motivo de os indicadores coletados terem sido solicitados e considerados para o presente estudo.

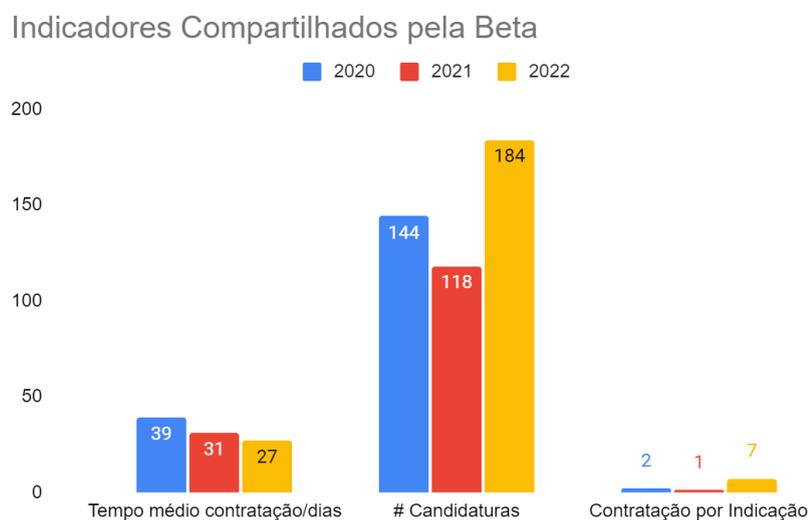
Quadro 25: Indicadores Solicitados e Justificativa

Indicador solicitado	Por que o indicador pode ter sofrido impacto das ações de EB?
Tempo médio de fechamento de vaga	Indicador que pode estar relacionado à atração de talentos, uma vez que foi relatado que no início havia dificuldade em encontrar os perfis ideais até para as oportunidades mais simples. Por isso, entende-se que este indicador pode sofrer impacto direto, pois conforme mais pessoas conhecem a vaga e empresa, mais pessoas qualificadas como também não qualificadas podem se inscrever na oportunidade, refletindo no tempo médio de fechamento e volume médio de candidaturas das vagas.
Volume médio de candidaturas	
Contratações por indicação	Observa-se que embora não seja uma ação externa direta do time de RH, as iniciativas internas de reforço de marca podem estar aumentando o grau de embaixadorismo dos colaboradores, que por sua vez indicam talentos conhecidos, impactando no processo de recrutamento.
Canais de origem de recrutamento dos contratados	Identificar a origem de recrutamento das pessoas contratadas, dado aliás normalmente fornecido de forma padrão pelos sistemas de ATS do mercado, é uma forma de observar quais canais estão recrutando mais, considerando as ações realizadas. Compreendendo a origem dos talentos, também há a oportunidade de maior investimento de tempo e energia em iniciativas nos principais canais que já estão resultando na contratação de profissionais para a empresa.

Fonte: Construído pela autora (2023)

Dessa forma o gráfico a seguir compila os indicadores solicitados e fornecidos pela Beta.

Gráfico 16: Indicadores compartilhados pela Beta



Fonte: Construção da autora (2023)

Nota-se que o tempo médio de fechamento das vagas caiu consideravelmente entre o ano de 2020 e 2022 e, na percepção da autora, isso pode indicar diversos aspectos, inclusive de que conforme a Beta atrair maior volume de pessoas que podem estar alinhadas à oportunidade, há menos gasto de energia e tempo para encontrar, selecionar e contratar novos talentos, resultando no impacto no indicador.

Por sua vez, o volume médio de candidaturas no ano de 2022 cresceu mas manteve-se estável e perto da média de aplicações dos anos de 2020 e 2021. Todavia, a Coordenadora “B” também levantou o volume de candidaturas médio em relação aos 4 trimestres do ano de 2022, onde observou-se que o número médio de inscrições saltou de 93 no primeiro trimestre para 331 no último trimestre do ano, algo que por sua vez pode ter sido impacto pelas ações de EB, divulgação do ranqueamento das empresas melhores colocadas na certificação GPTW, mudança de ATS que proporciona melhor experiência para as pessoas candidatas e ou ainda o aumento as iniciativas de imprensa, onde um fato veiculado mais de uma vez pelos canais e que pode ter influenciado o interesse de pessoas em fazer parte da empresa, foi a escolha de uma mulher LGBTQIAP+ para assumir a posição de CEO, em um momento de transição de diretoria após a Beta ser adquirida por um grupo canadense.

Por fim, analisou-se ao longo de todo o estudo que, embora de forma não estruturada e apoiada por alguma estratégia ou cronograma, a Beta já vem realizando com certa

consistência e vem potencialmente colhendo impactos dessas iniciativas em seu processo de atração de talentos, além do aumento de visibilidade no mercado. Dessa forma, entende-se que um próximo passo importante, além do mapeamento de iniciativas, maior colaboração entre o time de Marketing e RH e a própria definição de um cronograma ou estratégia de EB, é de extrema importância que a Beta comece a acompanhar indicadores que podem estar sendo impactados pelas iniciativas de EB. Por isso, no quadro a seguir constam algumas sugestões de indicadores a serem acompanhados, e que na compreensão e conforme justificativa presente no quadro, podem fazer sentido na ótica da autora. Todavia, reforça-se que tanto as métricas pontuadas acima quanto os dados sugeridos abaixo podem ser impactados pelas ações de EB, mas podem possuir interferência de outras ações e elementos.

Quadro 26: Sugestão de Indicadores de EB

Indicador	Por que acompanhar?
Volume de candidaturas em geral	Embora os dados comentados acima tenham sido compartilhados pela Beta, estes foram levantados a pedido da autora, dessa forma, observa-se que o dado de volume geral de candidaturas é um aspecto importante de ser acompanhado, uma vez que as ações de marca empregadora podem estar atraindo novas pessoas a se candidatarem para as vagas,
Volume de candidaturas em momentos de ações de EB	Neste indicador, entende-se que as ações de EB podem gerar o impacto de novas pessoas em fazerem parte da organização, por isso, uma forma interessante de observar se alguma iniciativa pode estar impactando na atração de talentos, é o acompanhamento do volume de candidaturas nos dias específicos e até dois dias após em que as iniciativas ocorreram, se houve aumento expressivo no número de candidatura das oportunidades em aberto.
Volume de pessoas reincidentes	Como pontuado acima, através da implementação de um novo sistema de ATS, a partir do ano de 2022 foi possível começar a acompanhar com maior nitidez o número de pessoas que estão se candidatando mais de uma vez ou para mais de uma vaga na organização. Neste rumo, entende-se que acompanhar o volume de pessoas reincidentes, pode ser base para levantar hipóteses sobre o quanto a força de marca que vem sendo compartilhada está impactando na persistência dos talentos em tentarem fazer parte da empresa. Tanto para esse, quanto para outros indicadores, ainda é possível futuramente estratificar mais ainda alguns resultados, identificando, por exemplo, dados socioeconômicos e profissionais das pessoas reincidentes para melhorar a assertividade das ações ou até definir-se melhorias nas ações, com o objetivo de atrair mais alguns perfis em relação a outros.
Histórico de volume de indicações totais	A Beta já realiza o acompanhamento e registro de pessoas que foram contratados através da indicação de colaboradores, entretanto, entende-se que pode ser interessante que a organização acompanhe também o número geral de indicações para observar o quanto seus colaboradores estão buscando incentivar talentos que estes consideram alinhados às práticas a fazerem parte da empresa.
Questionar na candidatura se a pessoa já conhecia a empresa e como a conheceu	Outro aspecto que pode influenciar muito, na visão da autora, a percepção de assertividade das iniciativas de EB e o alcance de mercado que estão tendo e como se relacionam com a atração de talentos, é questionar no cadastro de aplicação para as vagas como e onde a pessoa conheceu a empresa, para que seja possível identificar canais ou ações que podem estar atraindo novos profissionais para as oportunidades

Impacto em dados da redes sociais da empresa conforme ações (principalmente no LinkedIn e Instagram)	Entende-se que o reforço positivo de uma marca empregadora pode ter impactos além da retenção e atração de talentos, por isso, acompanhar dados como número de visitas ao perfil e número de seguidores nos dias de ativação de alguma iniciativa de EB, podem demonstrar quais ações estão gerando maior curiosidade nos profissionais em explorar mais ou começar a acompanhar o perfil da empresa. Dados comparativos das postagens e publicações realizadas também podem ser interessantes para verificar quais ações estão sendo melhor recebidas e estão contando com maior interação e engajamento dos leitores.
--	---

Fonte: Construído pela autora (2023)

Também é possível notar que no ano de 2022 o número de pessoas contratadas através de indicações cresceu consideravelmente em relação aos outros anos de referência, o que pode significar que as ações internas de reforço de marca empregadora podem estar gerando impacto positivo no embaixadorismo dos colaboradores e consequentemente no impacto deste como uma iniciativa de EB no recrutamento de novos talentos.

Ademais, o time de RH também compartilhou a origem das candidaturas que geraram contratações, onde observou-se que para todos os anos mencionados a principal fonte de candidaturas foi orgânica através da página de carreiras. Mas em segundo lugar estão as candidaturas vindas do LinkedIn, o que demonstra a importância da descrição, consistência e assertividade das iniciativas realizadas nesses dois canais.

Por fim, para verificar se o que a empresa está compartilhando e pregando nas redes está de acordo com o que é vivido e percebido internamente, as perguntas finais do questionário buscaram compreender se a expectativa criada é observada na prática, bem como entender quais aspectos se cumprem e quais não são cumpridos na prática, dados que aliás, já foram compartilhados anteriormente. Dessa forma, em pergunta fechada, 83,9% dos colaboradores afirmaram que as expectativas criadas, ou sejam as percepções geradas pela empresa em relação à sua marca empregadora, realmente se cumpriram na prática, enquanto apenas uma pessoa respondeu negativamente e, somente 12,9% dos funcionários relataram que as expectativas foram parcialmente cumpridas. Neste rumo o aspecto mais observado pelos respondentes como alinhado ao discurso externo e realidade interna da empresa foi a questão da cultura, com 77,4% de respostas, seguido por flexibilidade (77,4%) e desenvolvimento profissional (19,4%).

Dessa forma, após todas as análises mencionadas anteriormente, entende-se que embora a Beta não possua um plano bem definido de *Employer Branding* ou realize o acompanhamento de indicadores potencialmente conectados às práticas externas realizadas, a organização já vem ativando suas redes sociais com a disponibilização de mais informações sobre sua cultura, benefícios e negócio, de forma a transparecer a realidade que é vivida

internamente, caso contrário, a percepção dos colaboradores seria diferente do que realmente acontece na organização. Conforme pontuado mais de uma vez ao longo do trabalho, uma organização deve ter bem mapeado seus pontos de cultura, que por sua vez devem estar em consonância com as práticas vividas de fato, para então poder externalizar com consistência sua marca empregadora. Esse aspecto já é observado com boa maturidade na Beta, afinal, há relatos de colaboradores, em resposta ao questionário, afirmando que além de as expectativas terem sido cumpridas, elas ainda foram superadas, demonstrando que a companhia está no caminho certo e possui grande potencial em refinar, ganhar consistência e cada vez mais espaço no mercado como um bom local para se trabalhar. Algo que terá impacto não só no recrutamento de talentos, como também na visibilidade do mercado em relação ao seu negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contempla as observações e análises principais realizadas a respeito do contexto da empresa Beta, no que tange os possíveis impactos positivos das ações de EB para o subsistema de recrutamento e seleção. Para responder à pergunta de pesquisa, seguiram-se alguns passos, baseados nos objetivos específicos, para compreender se de fato houve impacto positivo ou não das iniciativas de EB para atrair novos talentos para a organização.

Considerando os aspectos mencionados anteriormente até o presente capítulo, entende-se que sim, em resposta ao problema de pesquisa, foram observados potenciais impactos positivos na atração de novos talentos, decorrente das práticas de *Employer Branding* levantadas, tais como no caso de publicações no LinkedIn, Youtube, Instagram, bem como a disponibilidade de um site com informações a respeito da empresa, página de carreiras e descrições de vaga bem elaboradas, contemplando diversos elementos de EVP oferecidos para os colaboradores da Beta. Para chegar a essa conclusão, realizaram-se entrevistas com lideranças do time de RH que estão envolvidas diretamente com as ações de EB, buscando identificar sua percepção a respeito da temática de EB, bem como conhecer o contexto, motivações e iniciativas de marca empregadora da Beta.

Como abordado, a organização foco de estudo está há quase 30 (trinta) anos no mercado e já há bastante tempo conta com ações pontuais de EB sendo realizadas, entretanto, observa-se que a partir do ano de 2020, com a progressiva estruturação do time de RH e necessidade de crescimento da empresa, essa temática começou a ser melhor trabalhada buscando reter e atrair novos talentos, mesmo que sem contar com um plano direcionando as ações. Todavia, conforme as respostas das lideranças do time de RH, análise documental e levantamento de indicadores de recrutamento que podem ter sofrido impacto positivo das ações de EB, nota-se que a organização e gestoras contam com um bom nível de maturidade à respeito do tema, sendo a principal oportunidade de melhoria o mapeamento de métricas chave e definição de um plano de ação estruturado, com base nos próximos objetivos da empresa.

Além das entrevistas realizadas, aplicou-se um questionário aos colaboradores da Beta, buscando identificar seu perfil socioeconômico e compreender onde estes se atualizam profissionalmente e buscam oportunidade, além ainda de objetivar identificar as percepções de primeiro contato com a marca empregadora da organização foco de estudo. Neste rumo, observou-se que os canais utilizados pela Beta nas ações de EB são canais utilizados com frequência pelos talentos da empresa para se atualizar, buscar um novo emprego ou ainda, buscar informações a respeito de uma empresa e seus colaboradores. Além disso, embora

tenha-se notado que as informações presentes nas redes e na própria descrição de vaga tenham sido essenciais para atrair os funcionários contratados, observou-se que os próprios colaboradores da Beta têm realizado ações consideradas de EB também, relatando de forma positiva sua experiência na companhia e indicando oportunidades para pessoas conhecidas que podem estar alinhadas com as necessidades e expectativas da empresa para a vaga em questão. Por fim, notou-se que a maioria dos respondentes ao questionário indicam a empresa Beta como um bom local para se trabalhar e ainda, consideram que as primeiras impressões criadas sobre a vivência interna na empresa realmente são verificadas na realidade. Dessa forma, destaca-se que além de a organização já estar no caminho certo em relação às ações de EB, ela está conseguindo, mesmo que não de forma organizada como seria o ideal, impactar novos talentos através das suas práticas nas redes sociais e internas (no que tange reforço de EVP e criação do embaixadorismo com os colaboradores atuais).

Os principais impactos tangíveis observados foram relacionados ao tempo médio de fechamento das vagas, número de pessoas contratadas por indicação e número médio de candidaturas, onde realizou-se uma comparação ao longo dos anos de referência.

Conforme já pontuado no capítulo 1, muitos estudos relacionados à EB buscam responder questões conectadas com a retenção e engajamento dos colaboradores, mas poucos comentam a respeito dos potenciais impactos para a atração de novos talentos, principalmente de forma prática, descrevendo e apresentando as ações de forma realista para os leitores e por isso, observa-se que este estudo pode contribuir não só para a vivência acadêmica e trocas em sala de aula, com base em um cenário prático e real, pode ainda auxiliar profissionais da área de RH que se sentem perdidos em relação à aplicação de ações de EB. Entende-se que futuros trabalhos podem continuar a relatar casos práticos da aplicação de EB, os quais podem ter iniciativas diferentes considerando todo o cenário do seu negócio, buscando detalhar de forma prática e tangível essas práticas, uma vez que é um tema de grande dificuldade e escassez no cenário nacional, principalmente.

REFERÊNCIAS

ACATE. **Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense**. Relatório Tecnológico 2021. [s.l.]: ACATE, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1q-AcEvDxJdBOQwgTt7eUCXnPbI4xotdl/view>. Acesso em: 16 jun. 2022.

AYAZ, Ali. **AIDA model in employer branding**. 2021. Disponível em: <https://employerbrandacademy.com/aida-model-in-employer-brand-management/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BROWNE, R. **Employee Value Proposition**. In: BEACON Management Review. Pune: Symbiosis Institute of Business Management, 2012, p. 1-12. Disponível em: <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

BÚSSOLA. Exame. **Mercado mira na agilidade do recrutamento para enfrentar déficit de TI**. 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mercado-mira-na-agilidade-do-recrutamento-para-enfrentar-deficit-de-ti/>. Acesso em: 30 maio 2022.

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel de; SOUZA, Mariana Pereira Ignácio de. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores**: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. [monografia] Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/223146/%5BTCC%5D_Employer_Branding.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 maio 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

CNN. **Procura por profissionais de tecnologia cresce 671% durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/procura-por-profissionais-de-tecnologia-cresce-671-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CNN. **Quatro em cada dez brasileiros avaliam trocar de emprego em 2022**, diz pesquisa. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/quatro-em-cada-dez-brasileiros-avaliam-trocar-de-emprego-em-2022-diz-pesquisa/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CNN. **Setor de tecnologia deve crescer 12% ao ano — e os salários devem aumentar**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-tecnologia-deve-crescer-12-ao-ano-e-os-salarios-devem-aumentar/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

COHEN, Marcos; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; COSTA, Taissa Mattos da; FERREIRA, Karina Cordeiro Silva. **Responsabilidade Socioambiental Corporativa como Fator de Atração e Retenção para Jovens Profissionais**. 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/bbr/a/THJmk5T7WKCKTJgXvT8NnQt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 ago. 2022.

DONASOLO, Débora; SANTANA, Marciele; CORNELIUS, Rui. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. 2017. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171025-213023_arquivo.pdf. Acesso em: 30 maio 2022.

FAGUNDES, Fábio Oliveira. **ELABORAÇÃO DE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES NO VAREJO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**: um estudo de caso. 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27611/Fabio_Oliveira_Fagundes_EVP_SME_Retail_Case_Study_final_version.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 maio 2022.

Faria, S. G. de, Marra, A. V., Ássimos, B. M., & Souza, M. M. P. de. (2021). **Atração de pessoas nas startups**: Discursos de sedução. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 19, 59-70. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61610>. Acesso em: 03 jul. 2022.

FEBRABANTECH. **Impulsionado pelo digital na pandemia, setor de tecnologia cresce 23% em 2020 no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://noomis.febraban.org.br/blog/impulsionado-pelo-digital-na-pandemia-setor-de-tecnologia-cresce-23-em-2020-no-brasil>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FERREIRA, Paulo P. **Administração de pessoas**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Plageder/UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: UFSC, 2009.

GPTW. **ENPS**: conheça o grau de satisfação de seus funcionários. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/enps/#:~:text=O%20eNPS%20ou%20Employee%20Net,c%C3%ADrculo%20pessoal%2C%20social%20e%20profissional>. Acesso em: 30 maio 2022.

ITAM, Urmila.; MISRA, Siddharth.; ANJUM, Heena. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *Employee Relations*, v. 41, n. 4, p. 648-664, 2019. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>. Acesso em: 20 jun. 2022.

KENOBY. **Técnicas de R&S**: conheça as 6 melhores do mercado. conheça as 6 melhores do mercado. 2018. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/tecnicas-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 30 maio 2022.

LONGARAY, André Andrade et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2003.

LUCENA, Josirlani da Silva. **O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA CONSTRUÇÃO DA MARCA EMPREGADORA (EMPLOYER BRANDING):** um estudo de opinião pública sobre a percepção da marca empregadora em empresas da região do cariri, ce. Um estudo de opinião pública sobre a percepção da marca empregadora em empresas da Região do Cariri, CE. Disponível em: <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/ADMINISTRACAO-1/A1242.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

MACHADO, Camila Lombardi de Oliveira. **MAPEAMENTO DO EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) NUMA EMPRESA DO SETOR DE DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO:** uma pesquisa-ação. 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30818/TA%20vers%C3%A3o%20final%20pos%20banca_29junho2021_com%20ficha%20cartografica_06_07_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 maio 2022.

MACKELDEN, Lauren. Onrec Online Recruitment Magazine Feature: **How do big recruiters recruit online?**. 2013. Disponível em: <https://www.onrec.com/news/features/onrec-online-recruitment-magazine-feature-how-do-big-recruiters-recruit-online>. Acesso em: 02 out. 22.

MAHESHWARI, Vishwas; LODORFOS, George; JACOBSEN, Siril. **Determinants of Brand Loyalty:: a study of the experience-commitment-loyalty constructs.** A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs. 2014. Doi: <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13>. Disponível em: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/5906/0>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2016

MARTINS, José Roberto. **Branding** : o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. 3. ed. São Paulo: Globalbrands, 2006.

MOSLEY, Richard; SCHMIDT, Lars. **Employer branding.** Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2017. (For dummies).

MOURA, Rute Isabel Mondingas de. **Recrutamento Online.** 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/7749>. Acesso em: 20 ago. 2022.

NISHIYAMA, Fernando. **Employer Branding:** o que é, como funciona e benefícios. O que é, como funciona e benefícios. Disponível em: <https://www.botnicks.com/post/2019/08/01/employer-branding-uma-pratica-que-pode-salvar-a-sua-empresa>. Acesso em: 21 ago. 2022.

PELLAES, Alexandre. **A adoção de ferramentas de atração e recrutamento online pelas organizações no Brasil:** um estudo sobre motivações e impactos. Brazilian Journals Of Business, Curitiba, v. 3, n. 4, p. 3192-3207, 30 jun. 21. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/view/34836/27243>. Acesso em: 02 out. 22.

PEREIRA, Lucimari Acosta; LIMBERGER, Pablo Flores; FLORES, Luiz Carlos da Silva. **Identificação dos aspectos conceituais e elementos que constituem o branding e o destination branding.** 2018. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v29i1p56-73. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/127863>. Acesso em: 30 maio 2022.

QUEIROS, Franciele Rodrigues de; RAMOS, Tainara Dinezia. **Análise da motivação dos profissionais em uma empresa de tecnologia**. 2022. 123 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237287>. Acesso em: 02 out. 2022.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Paris: Gradiva Publicações, 1995.

RIBEIRO, Antonio Luiz. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Ana Paula de Sousa; BAYLÃO, André Luis da Silva. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 30 de maio de 2022.

SCHETZ, André Luiz; CREVELARO, Evelin Helena Ribeiro. **Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237286>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SC INOVA. **SC tem 12 empresas na lista das melhores de TI para trabalhar no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://scinova.com.br/sc-tem-12-empresas-na-lista-das-melhores-de-ti-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SEBRAE. **Employer Branding: conheça a estratégia**. 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/employer-branding-conheca-a-estrategia_e38018b8c59be510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 29 maio 2022.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa: estudo de caso**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Aberta, Portugal, 2017. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sez%C3%B5es_tese%20final.pdf. Acesso em: 30 maio 2022.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jessica Silva. **ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING PARA A CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237280>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SOUZA, Emerson de. **NPS: como esse indicador pode impactar o resultado microempresarial**. [Tese de Conclusão de Curso]. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/16073/TCC_VERSAOFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 maio 2022.

SOUZA, Naira; FIALHO, Ana Cláudia; OTANI, Fábio Akira Pauli. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STONE, Dianna L.; DEADRICK, Diana L.; LUKASZEWSKI, Kimberly M.; JOHNSON, Richard. **The influence of technology on the future of human resource management**.

Human Resource Management Review, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 216-231, jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SULLIVAN, John. **The 8 Elements of a Successful Employment Brand**. Disponível em: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>. Acesso em: 30 maio 2022.

VERGARA, Sylvia Constanço. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Perguntas norteadoras integrantes do time de RH

1. Me conte sobre você e sua bagagem profissional.
2. Qual é a sua formação? Quando se formou?
3. Você trabalha com RH desde quando?
4. Qual é o seu escopo de trabalho na organização?
5. Qual é o seu cargo?
6. Desde quando atua na empresa? Desde o início foi com esse escopo, função e atividades?
7. Me conte um pouco mais sobre a história e negócio da empresa.
8. Que tipos de profissionais a empresa contrata/tem foco?
9. A partir de qual momento você começou a se envolver com atividades de EB na organização?
10. O que é EVP para você?
11. O que é Employer Branding na sua visão?
12. Na sua compreensão, quais atividades são inerentes ao Employer Branding?
13. Na sua visão, o que está dentro do conceito de EVP?

APÊNDICE B - Perguntas Entrevista à Diretora e Coordenadoras “A” e “B” de RH.

1. Quando você entrou na empresa ela já possuía um EVP definido?
2. Se sim, o que faz parte do EVP da empresa?
3. Como é o ambiente da empresa?
4. Como é a cultura da empresa?
5. Qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?
6. Quais são as oportunidades de crescimento na empresa? Como funcionam?
7. Quais são as oportunidades de desenvolvimento oferecidas? Como funcionam?
8. Quando você entrou na organização, já haviam iniciativas e direcionamento estratégico (plano, *roadmap*) de EB?
9. Se não, hoje existe algum plano de ações de EB?
10. Caso positivo, que áreas e cargos estão envolvidos nas atividades de EB?
11. O que gerou a necessidade de iniciar planos e ações de EB na empresa?
12. Quais eram/são os objetivos do EB na empresa?
13. Quais eram/são os resultados esperados das ações de EB?
14. Qual (se houver) foi a estratégia/*roadmap* definida?
15. Quais iniciativas faziam/fazem parte do *roadmap*?
16. Quem eram os agentes envolvidos nas iniciativas e quais eram seus papéis?
17. Os objetivos de EB que motivaram a implementação das iniciativas foram conquistados?
18. Os resultados esperados com a ações de EB foram alcançados?
19. Quais foram os resultados obtidos?
20. Há algum plano estratégico de EB em vigência?
21. Há algum cronograma de iniciativas desenhado?
22. Que tipos de iniciativas são? Quem são os agentes envolvidos e seus papéis?
23. Quais indicadores e métricas são levantados e analisados para mensurar os resultados das iniciativas?
24. Que elementos da empresa são utilizados para gerar valor no EB?
25. O recrutamento é realizado de forma offline ou online ou misto?
26. Que ferramentas de recrutamento vocês utilizam? Qual o objetivo dessa utilização?
27. Como são realizadas as divulgações das oportunidades?
28. Quais canais são utilizados para a realização das divulgações?

29. Qual a estratégia de descrição e divulgação da vaga para reforçar o EB?
30. O que precisa ter na descrição de uma vaga?
31. Que elementos estão inseridos nas divulgações que reforçam as recompensas oferecidas pela marca empregadora (EVP), com o intuito de atrair a atenção e interesse, gerar desejo e levar à ação?
32. Quais são os perfis com maior dificuldade de atração?
33. Quais os resultados/indicadores/métricas de recrutamento, tiveram/têm impacto vindo de iniciativas de fortalecimento e externalização de EB, na percepção de vocês/empresa?
34. Vocês possuem histórico de tempo de fechamento das vagas?
35. Há dados históricos do volume de inscrições realizadas para as vagas?
36. Há indicador de pessoas reincidentes (que se candidataram pelo menos mais de uma vez para oportunidades da empresa)?
37. Há mapeado o número de pessoas contratadas através da indicação de colaboradores da empresa?
38. Foi observada a melhoria da qualidade e alinhamento dos candidatos inscritos às oportunidades após o início das ações de EB? Como isso foi observado?
39. Na sua percepção, qual a importância (valor entregue) pelas iniciativas de EB ao recrutamento/ atração de talentos para uma empresa?

APÊNDICE C - Questionário aplicado aos colaboradores

1. Qual é a sua faixa etária?
2. Qual é a sua senioridade atual?
3. Qual é a sua área de atuação?
4. Em que ano você entrou na organização?
5. Como você se identifica?
6. Qual é a sua orientação sexual?
7. Qual é o seu estado civil?
8. Você possui filho(s)?
9. Qual é o seu grau de escolaridade?
10. Caso você tenha assinalado alguma das opções a partir de "Ensino Superior em Andamento", responda abaixo qual é o seu curso de formação.
11. Quais canais (digitais ou não) você mais utiliza para consumir informações e se atualizar profissionalmente?
12. Onde você busca novas oportunidades de trabalho?
13. O que você considera importante na hora de buscar um emprego?
14. Que informações são imprescindíveis para que uma oportunidade possa despertar o seu interesse?
15. De que forma você costuma buscar informações sobre uma empresa, para compreender se você deseja fazer parte dela?
16. Você conhecia a Beta antes de visualizar/conhecer a oportunidade para a qual você foi contratado(a)?
17. Caso sua resposta seja negativa para a pergunta 16: Como você teve conhecimento a respeito da oportunidade em aberto?
18. Caso sua resposta seja positiva para a pergunta 16, como você conheceu a Beta?
19. Caso sua resposta seja positiva para a pergunta 16, além de conhecer a Beta você seguia/acompanhava a empresa através de algum canal?
20. Caso a resposta seja positiva para a pergunta 19, há quanto tempo você acompanhava a Beta, antes de realizar o processo seletivo?
21. Caso você tenha respondido ""Sim"" para a questão 19: Através de quais canais e materiais a Beta despertou seu interesse em fazer parte da empresa?
22. Que aspectos despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?
23. A descrição da vaga foi fundamental para despertar seu interesse na oportunidade?

24. Que elementos na descrição da vaga despertaram seu interesse em fazer parte da Beta?
25. Caso você tenha conhecido a Beta através da vaga pela qual você entrou:
26. Quais informações disponibilizada sobre Beta e/ou sobre suas práticas despertaram seu interesse em fazer parte? Por favor, comente também onde você encontrou essas informações.
27. Qual foi a sua primeira impressão sobre a Beta?
28. Após a sua entrada na Beta, as impressões que você descreveu anteriormente são compatíveis com a sua percepção de vivência do trabalho e ambiente interno da empresa?
29. Quais expectativas criadas sobre a marca empregadora da Beta realmente se cumpriram na realidade?
30. Quais expectativas criadas sobre a Beta não acontecem da forma que você esperava na realidade?
31. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a Beta para amigos ou familiares como um bom lugar para se trabalhar?