

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

Oszika, Ananda

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING ADOTADAS  
PELOS MAIORES BANCOS DO BRASIL VISANDO A ATRAÇÃO DE  
TALENTOS / Ananda Oszika ; orientador, Marcos Baptista  
Lopez Dalmau, 2023.

31 p.

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

Inclui referências.

1. Administração. 2. Employer Branding. 3. recrutamento.  
4. atração de talentos. 5. setor bancário. I. Dalmau,  
Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

# ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING ADOTADAS PELOS MAIORES BANCOS DO BRASIL VISANDO A ATRAÇÃO DE TALENTOS

## ANALYSIS OF EMPLOYER BRANDING STRATEGIES ADOPTED BY MAJOR BANKS IN BRAZIL AIMED AT ATTRACTING TALENT

Ananda Oszika

anandaoszik@gmail.com

### RESUMO

O setor bancário brasileiro é caracterizado por intensa competitividade e constante evolução. Em um mercado onde a inovação, eficiência e adaptação às mudanças tecnológicas são imperativos, a atração de talentos qualificados é um fator crucial para o sucesso. O presente trabalho tem como objetivo explorar as estratégias de Employer Branding adotadas com foco na atração de candidatos pelos maiores bancos privados do Brasil. A pesquisa, conduzida por meio de análise bibliográfica e documental, permitiu identificar as práticas comumente adotadas por essas instituições, além de revelar suas estratégias que as diferenciam no dinâmico cenário bancário brasileiro. Compreender como os bancos moldam suas imagens como empregadores não apenas impacta a aquisição de talentos, mas também influencia a percepção geral da marca, contribuindo para a excelência operacional e para o destaque no mercado financeiro.

**Palavras-chave:** Employer Branding, recrutamento, atração de talentos, setor bancário.

### ABSTRACT

The Brazilian banking sector is characterized by intense competitiveness and constant evolution. In a market where innovation, efficiency, and adaptation to technological changes are imperative, attracting qualified talent is a crucial factor for success. This study aims to explore the Employer Branding strategies adopted with a focus on attracting candidates by the largest private banks in Brazil. The research, conducted through bibliographic and documentary analysis, has allowed the identification of the practices commonly adopted by these institutions, as well as revealing their differentiation strategies in the dynamic Brazilian banking scenario. Understanding how banks shape their images as employers not only impacts talent acquisition but also influences overall brand perception, contributing to operational excellence and prominence in the financial market.

**Keywords:** Employer Branding, recruitment, talent attraction, banking sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor financeiro é notoriamente competitivo, enfrentando concorrência interna entre bancos, empresas de serviços financeiros e fintechs em crescimento. Essa concorrência é impulsionada por diversos fatores, como a busca por uma maior fatia de mercado, a fidelidade dos clientes e a busca pela rentabilidade (AKINS; LI; NG; RUSTICUS, 2016).

No contexto brasileiro, o setor bancário demonstra ser altamente dinâmico, passando por significativas mudanças e reformas ao longo dos anos. Estas transformações incluíram processos de privatização, liberalização e a adoção de normas contábeis e regulatórias internacionais (OCZKOWSKI; FODOR, 2014).

Em um mercado tão competitivo, contar com funcionários talentosos pode ajudar os bancos a se diferenciarem e a fornecerem um melhor atendimento ao cliente. A atração de funcionários qualificados é importante pois eles trazem habilidades, conhecimento e expertise valiosos para a organização, contribuindo para a inovação, resolução de problemas e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (MENSAH; BAWOLE, 2018).

Além disso, segundo Gautam (2022), atrair talentos qualificados é essencial para manter uma força de trabalho sólida e garantir eficiência operacional. Funcionários habilidosos podem aumentar a produtividade, reduzir erros e aprimorar o desempenho geral. No setor bancário, onde a confiança e a satisfação do cliente são fundamentais, ter funcionários competentes é crucial para oferecer serviços de alta qualidade.

A atração de talentos qualificados também é importante para os bancos se destacarem no cenário digital em constante evolução. Com o avanço da tecnologia e da digitalização, os bancos precisam de funcionários proficientes em habilidades digitais e capazes de se adaptar às inovações tecnológicas, o que pode ajudar os bancos a se manterem competitivos e atender às necessidades em constante mudança nos clientes (AKINS; LI; NG; RUSTICUS, 2016).

Para aprimorar a competitividade na indústria bancária, o *Employer Branding* (EB) pode ser uma estratégia valiosa. Para Ambler e Barrow (1996, p. 187) o EB pode ser compreendido como "o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e associados à empresa empregadora". O conceito de EB, também conhecido como marca empregadora, envolve a criação de uma imagem clara e convincente da organização como uma escolha de empregador, destacando sua proposta de valor única para os funcionários atuais e potenciais. Ao utilizar o EB de forma eficaz, os bancos podem se destacar como empregadores desejáveis e atrair talentos de alto nível (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

O EB reflete a reputação e a identidade da organização como empregador, desempenhando um papel crucial na atração e retenção de talentos de alto nível (DRUTEIKIENE; SAVICKE; SKARUPSKIENE, 2023). Para Sajid, Volkova, Wilson e Opoku-Asante (2022), é importante que as empresas desenvolvam uma marca empregador sólida, a fim de se diferenciarem dos concorrentes e atrair o público-alvo desejado. Uma

marca empregadora bem definida pode aumentar o engajamento, a satisfação e a fidelidade dos funcionários, o que resulta em maior produtividade e aumento do desempenho.

Além de ser vantajoso no que diz respeito a atração de talentos, o EB também desempenha um papel na atração de stakeholders externos, como clientes e investidores em potencial, que frequentemente levam em consideração a reputação e a cultura de uma organização antes de se envolverem com ela. Uma marca empregadora forte pode sinalizar um ambiente de trabalho positivo, satisfação dos funcionários e um compromisso com a excelência, o que tem o potencial de melhorar a percepção geral da marca e atrair *stakeholders* (THEURER; TUMASJAN; WELPE; LIEVENS, 2016).

No setor bancário brasileiro, a atração de talentos qualificados representa um fator essencial na busca pela excelência e inovação. A presença de profissionais qualificados é crucial para o desenvolvimento e aprimoramento dos serviços oferecidos. Nesse contexto, torna-se relevante explorar as estratégias de EB adotadas pelos maiores bancos privados do Brasil para atrair talentos. Essa abordagem não apenas impacta diretamente a aquisição de talentos, mas também molda a percepção da marca e da imagem da empresa de maneira abrangente, o que influencia na diferenciação e posicionamento estratégico no mercado de trabalho.

O presente trabalho tem como objetivo descrever as estratégias de EB implementadas nos maiores bancos privados do Brasil com o intuito de atrair talentos qualificados. Os objetivos específicos que auxiliarão na realização deste objetivo são: a) Identificar as estratégias de EB adotadas por grandes bancos privados no Brasil na atração de talentos; b) Comparar as estratégias de EB adotadas entre os bancos, destacando suas semelhanças e diferenças; c) Identificar resultados e contribuições para a reputação e competitividade dessas instituições no mercado de trabalho; e d) propor linhas de ação para aprimorar as estratégias de EB das instituições do setor, visando otimizar a atração de candidatos em potencial.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão introduzidas as principais referências teóricas que fornecerão a base para a análise do estudo proposto.

### **2.1 EMPLOYER BRANDING**

Uma marca pode ser definida como uma combinação única de atributos tangíveis e intangíveis que diferenciam um produto, serviço ou empresa de seus concorrentes. Ela

representa a percepção geral e a reputação da oferta nas mentes dos consumidores. Vários elementos englobam o conceito de marca, como sua identidade, imagem e patrimônio (KOTLER; SETIAWAN; KARTAJAYA, 2019).

Por sua vez, *branding* refere-se ao processo estratégico de criar, desenvolver e gerenciar uma marca, incluindo várias atividades voltadas para moldar a imagem da marca, seu posicionamento e comunicação com o público-alvo (BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009). O termo *Employer Brand* (EB), que por sua vez pode ser traduzido como marca empregadora, foi cunhado por Ambler e Barrow (1996, p. 187), que definem o conceito como “o conjunto de benefícios funcionais, econômico e psicológicos fornecidos pelo emprego e associados à empresa empregadora”.

O EB envolve a criação de uma imagem clara e cativante da organização como um empregador de escolha, destacando sua proposta de valor única para funcionários atuais e potenciais. Isso abrange os esforços feitos pela organização para se diferenciar e comunicar o que a torna diferente e desejável como empregadora, além de aspectos como oportunidades de desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de trabalho positivo e outros benefícios e vantagens oferecidos aos funcionários (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Assim como o branding em geral, o *Employer Branding* tem como objetivo moldar percepções e criar uma imagem positiva. Concentra-se em construir uma marca sólida que atrai e retém talentos de alto nível, aprimora o engajamento e a satisfação dos funcionários e contribui para o sucesso geral da organização (TANWAR; PRASAD, 2016).

Para aplicar efetivamente as estratégias de marca empregadora, as organizações precisam considerar diversos fatores-chave. É importante alinhar a estratégia de marca empregadora com a estratégia de longo prazo da empresa, de modo que ela esteja integrada à estratégia geral de gestão de pessoas da organização (KUNERTH; MOSLEY, 2011). Não deve se limitar apenas a fins de recrutamento externo, mas também deve se concentrar em melhorar o engajamento interno e promover a reputação geral da organização. Isso requer uma abordagem holística para a marca empregadora, envolvendo a coordenação entre o departamento de recursos humanos e o departamento de marketing e comunicação (BARBAROS, 2020).

As estratégias de EB também devem levar em consideração as mudanças nas necessidades e expectativas dos funcionários (BUSSIN; MOUTON, 2019). À medida que o cenário competitivo evolui, as organizações precisam adaptar continuamente seus esforços de marca empregadora para permanecerem atraentes para possíveis contratações. Tal adaptação

pode envolver um maior foco na responsabilidade social, o desenvolvimento de relacionamentos internos e externos confiáveis e sustentáveis, e a avaliação do efeito das medidas de reconstrução da marca na imagem social da organização (BAGHERI; BAUM; MOBASHERI; NIKBAKHT, 2022).

### **2.1.1 Métricas e indicadores**

De acordo com Tanwar e Prasad (2016), o uso de métricas e indicadores é fundamental para avaliar se as estratégias de EB estão efetivamente auxiliando as organizações a atingirem seus objetivos desejados. Métricas fornecem dados concretos e insights para avaliar os esforços de branding, permitindo comparações ao longo do tempo e com padrões da indústria, além de identificar pontos fortes e fracos, analisar o retorno sobre o investimento e promover melhorias contínuas. Ao rastrear métricas como retenção de funcionários, custos de recrutamento e satisfação dos funcionários, as organizações podem tomar decisões informadas, justificar investimentos e aprimorar sua posição no mercado de talentos.

A percepção da marca do empregador e as intenções de rotatividade dos funcionários estão interligadas, e a confiança desempenha um papel mediador nessa relação, como destacado por Kashyap e Rangnekar (2016). Os autores ressaltam a importância da percepção da marca do empregador como um preditor das intenções de rotatividade dos funcionários e destacam o papel da confiança nesse contexto.

Além disso, fatores como classificações de empregadores, experiência de emprego e características dos funcionários influenciam a percepção da marca do empregador. A percepção dos funcionários sobre a marca empregadora é moldada por suas experiências de emprego passadas e atuais, bem como pelas classificações de empregadores externos (AMBLER; BARROW, 1996).

No contexto da atração de candidatos, várias métricas podem ser usadas para mensurar a eficácia do EB. Stocker et al. (2020) cita como exemplos o número de aplicantes qualificados por vaga, tendo em vista que uma marca empregadora forte pode atrair um maior número de candidatos qualificados. Os autores também mencionam a taxa de aceitação de candidatos, que indica a probabilidade de candidatos aceitarem ofertas de emprego da organização, que fornece uma percepção sobre a atratividade da organização como empregador.

Avaliações e classificações online também podem subsidiar reflexões sobre a organização como empregador. Sites como o Glassdoor permitem que funcionários atuais e

antigos compartilhem suas experiências e classifiquem a organização. Monitorar essas avaliações e classificações pode ajudar a identificar áreas de melhoria e avaliar o impacto da marca empregadora (PELLAES, 2021).

Por fim, a métrica "tempo para preencher", ou *time to fill*, pode oferecer informações sobre a eficiência na atração de candidatos. Uma marca empregadora forte pode atrair um maior número de candidatos qualificados, reduzindo o tempo necessário para preencher as vagas de emprego (STOCKER et al., 2020). Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o EB é um "esforço da organização em inserir no mercado o seu *Employee Value Proposition* (EVP) a fim de melhorar o recrutamento e a retenção, e aumentar o valor do capital humano".

## 2.2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

Minchington (2005) define EVP como um conjunto de associações e ofertas proporcionadas por uma organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a empresa. Essa abordagem centrada no colaborador está alinhada às estratégias integradas de planejamento de força de trabalho e é informada tanto pelos colaboradores existentes quanto pelo público-alvo externo.

A literatura destaca que o sucesso do EB é influenciado por diversos fatores, incluindo as necessidades do grupo-alvo, um EVP diferenciador, a estratégia de gestão de pessoas, a consistência da marca, a comunicação da marca do empregador e a avaliação dos esforços de EB pela organização (BOTHÁ; BUSSIN; SWARDT, 2011).

A proposta é que o EVP comunique de forma clara as expectativas dos colaboradores, visando maior eficiência e engajamento, o que, por sua vez, pode resultar na redução da rotatividade. A proposta de valor do empregado é uma abordagem centrada no talento, que deve ser divulgada tanto interna quanto externamente, com o objetivo de alinhar e integrar a experiência do cliente e da força de trabalho. Funcionários motivados e satisfeitos tendem a refletir esse sentimento no atendimento ao cliente (BROWNE, 2012).

Veloso (2018) destaca que, na definição do EVP, o processo é sempre centrado no trabalhador e na organização, devendo estar alinhado com as estratégias de recursos humanos. Esse processo começa de dentro para fora, e a proposta de valor deve se tornar a essência da experiência dos colaboradores e do compromisso da marca empregadora. Para alcançar essa integração efetiva, as práticas que a empresa adota para promover sua estratégia de EB precisam estar alinhadas com a cultura organizacional, uma vez que são os valores e crenças compartilhados que definem a mentalidade e as ações da empresa.

## 2.3 RECRUTAMENTO

Recrutamento e Seleção é um dos cinco subsistemas da área de Recursos e Humanos. Considerando os objetivos do presente trabalho, nos concentraremos efetivamente no conceito de recrutamento. Recrutamento é definido por Chiavenato (2009) como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Essa atividade tem como objetivo atrair candidatos e sua eficácia é dependente da capacidade de atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer o processo de seleção.

O recrutamento de talentos para uma oportunidade pode se dar de três maneiras: externa, interna ou mista. No recrutamento externo, busca-se atrair indivíduos que estão no mercado, ou seja, que não fazem parte da organização em questão. Essa abordagem visa trazer novas ideias e revitalizar o ambiente de trabalho. Por outro lado, o recrutamento interno refere-se a despertar o interesse para a realocação de pessoas já presentes no quadro de funcionários, oferecendo-lhes novas atividades e/ou responsabilidades. Isso representa uma oportunidade de reconhecimento, por meio de promoções e movimentos laterais, fortalecendo a cultura e motivação dos colaboradores atuais da empresa (CHIAVENATO, 2009).

Por fim, o recrutamento misto combina elementos do recrutamento externo e interno. Nesse cenário, colaboradores internos e profissionais do mercado competem pela vaga, passando idealmente pelas mesmas etapas e tratamento durante o processo seletivo. O objetivo é selecionar a pessoa mais adequada para a posição, sem viés, promovendo uma abordagem justa e equitativa (CHIAVENATO, 2009).

Para captar a atenção de talentos, a empresa deve identificar os canais mais apropriados para o seu contexto e oportunidade, visando converter pessoas interessadas em novos colaboradores. Para alcançar esse objetivo, é essencial aplicar métodos eficazes de recrutamento. Nesse contexto, alguns métodos amplamente reconhecidos têm como finalidade encontrar, de maneira rápida e precisa, o candidato ideal para a vaga (KENOBY, 2018).

Diversos fatores podem influenciar a escolha dos métodos adotados por uma organização, incluindo o orçamento disponível, a força da marca empregadora e a disponibilidade de talentos qualificados para a posição. Kenoby (2018) destaca diversos métodos de recrutamento, entre eles: o uso de Redes Sociais, que oferecem abrangência e baixo custo, contando com recursos de filtragem; a utilização de Agências de Recrutamento e Headhunters, que, embora envolvam custos mais elevados, são comumente empregadas para cargos estratégicos, usando métodos como a busca ativa ("hunting"); a abordagem de Contatos com universidades e escolas técnicas, uma solução eficaz para preencher vagas de



estagiários, jovens aprendizes, trainees e profissionais de nível júnior de maneira rápida e econômica; por fim, a opção de Banco de Currículos, que é adotada por empresas estruturadas para recrutar candidatos quando necessário, podendo também envolver a colaboração com sindicatos e seus bancos de currículos.

Gil (2001) aponta métodos de recrutamento mais tradicionais, incluindo o uso de cartazes, que, de custo acessível, são veículos estáticos e eficazes para cargos simples, alcançando um amplo número de candidatos, especialmente quando afixados em locais movimentados. Além disso, destaca o método de Recomendação, podendo ser realizada por pessoas internas ou externas à empresa. No entanto, para garantir a eficiência desse método de maneira econômica, é crucial estabelecer critérios que atendam especificamente às exigências relacionadas ao cargo em questão.

### **2.3.1 Estratégias de comunicação na atração de talentos e divulgação do *Employer Branding***

A fim de atrair talentos, as empresas utilizam estratégias que englobam a marca empregadora, o gerenciamento de talentos e demais práticas de recrutamento. Nesse contexto, o EB desempenha um papel crucial na atração de talentos, já que influencia a percepção que os candidatos em potencial têm da organização. A criação e comunicação de uma imagem positiva da empresa como empregador pode impactar significativamente a capacidade da empresa de atrair talentos (BIBI, 2018).

Dentre as estratégias usadas para comunicar a marca empregadora, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na atração de talentos. Culturas alinhadas de forma estratégica e ética forte tem efeitos tanto na atração quanto na retenção de talentos (KONTOGHIORGHES, 2015). A cultura organizacional é definida com base na Missão, Visão e Valores da organização.

A Missão, a Visão e os Valores são as bases para estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas, para se tornarem realidade, têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização. Eles constituem um plano de ação para se alcançar a Missão e conseguir a Visão. A Missão, Visão e os Valores são os fundamentos de atuação de uma organização (DAYCHOUM, 2012, p. 55)

O uso de redes sociais foi identificado como uma ferramenta importante de EB, ao passo que podem ser utilizadas para a comunicação da marca (KUCHEROV; ZHILTSOVA, 2020). Organizações que buscam melhorar sua marca empregadora podem usar depoimentos de funcionários na sua comunicação corporativa. Os relatos de funcionários proporcionam uma

perspectiva autêntica e crível sobre o ambiente de trabalho, a cultura e as oportunidades dentro da organização (GUPTA; SAINI, 2018).

A comunicação de benefícios e recompensas, além de oportunidades de desenvolvimento, que são oferecidos aos colaboradores também representa um papel significativo na atratividade do empregador. É importante que a empresa compreenda as demandas dos funcionários por certos atributos. Ao estudar os benefícios procurados pelos funcionários e candidatos e o seu valor percebido, as empresas podem desenvolver proposições de valor de marca para satisfazer as necessidades dos funcionários (RONDA; VALOR; ABRIL, 2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação ao tipo de estudo, a abordagem de investigação utilizada teve enfoque na pesquisa qualitativa, identificando as práticas de promoção do EB adotadas pelas empresas, focando na atração de talentos qualificados. Em relação à natureza, a abordagem desta pesquisa é básica, onde concentrou-se na construção de conhecimentos sobre um objeto de estudo específico, sem aplicações práticas previstas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Com base nos objetivos, optou-se por uma pesquisa exploratória, a fim de aprofundar a compreensão das estratégias de EB utilizadas pelas empresas escolhidas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o objeto de estudo, tornando-o mais explícito. Por meio da pesquisa exploratória, é possível realizar análises qualitativas das estratégias de comunicação adotadas pelas empresas, destacando os elementos que podem contribuir para a construções de uma imagem positiva de sua marca empregadora.

O método de pesquisa utilizado foi o de multicase, onde buscou-se identificar e caracterizar o maior número possível de informações em mais de uma organização. O estudo de caso no estudo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu conhecimento amplo e detalhado, o que proporciona uma visão global do problema (GIL, 2002).

No que tange ao universo e amostragem, a listagem de maiores bancos do Brasil e relação ao número de clientes é disponibilizada trimestralmente pelo Banco Central (BC) e é formada por 15 empresas, compreendendo tanto instituições públicas quanto privadas. Tais dados são disponibilizados por meio do Ranking Trimestral de Instituições por Índice de Reclamações (2023). Apesar de se tratar de um ranking cujo foco é o número de reclamações

registradas no período, é disponibilizado também o número de clientes de cada empresa. Nesse estudo utilizou-se o Ranking de Bancos e Financeiras.

Nesse contexto, a amostragem utilizada se limita às instituições financeiras privadas, já que as estratégias de recrutamento utilizadas pelos bancos públicos são fundamentalmente distintas das adotadas pelos bancos privados e não estão alinhadas com os objetivos deste estudo. Além do Ranking Trimestral de Instituições por Índice de Reclamações do Banco Central, também se utilizou como critério de seleção da amostra a presença dessas empresas no ranking fornecido pelo MERCO (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa), que divulga anualmente uma listagem de 100 empresas com melhor reputação no Brasil.

A amostra final consiste em cinco empresas listadas pelo BC como maiores bancos privados do Brasil em relação ao número de clientes e simultaneamente mencionadas pelo Ranking MERCO como empresas com as melhores reputações corporativas dentro do seu segmento. Das cinco empresas analisadas, três são bancos tradicionais, com característica presença de atendimento físico por meio de agências bancárias, e duas são bancos digitais. Foram escolhidas empresas com dois modelos de negócios distintos a fim de capturar nuances nas práticas de EB adotadas, considerando as características singulares e cada modelo. O período de coleta de dados deste trabalho compreende o primeiro e o segundo semestre do ano de 2023.

A pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica e documental, fundamentando a análise das estratégias de EB adotadas pelas empresas escolhidas por meio de revisão sistemática da literatura existente. Para embasar essa investigação, foram utilizados documentos, relatórios e publicações disponibilizados pelas empresas em suas comunicações corporativas e redes sociais, além de outras fontes secundárias como publicações jornalísticas. A primeira etapa compreendeu a coleta de dados do setor, visando a seleção das empresas a serem objeto de estudo. A segunda etapa, por sua vez, envolve a coleta de dados específicos das empresas anteriormente selecionadas.

Para a primeira etapa, seleção das empresas analisadas, foram utilizadas duas fontes de dados: o Ranking Trimestral de Instituições por Índice de Reclamações do Banco Central, referente ao segundo trimestre de 2023 e o Ranking Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOS) referente ao ano de 2022. O Ranking Trimestral de Instituições por Índice de Reclamações do BC é uma avaliação que classifica instituições financeiras com base no volume e na gravidade das reclamações dos clientes. Apesar do foco do Ranking estar relacionado às reclamações de consumidores, ele também apresenta o número total de clientes

na base conjugada do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS) e do Sistema de Informações de Crédito do Banco Central (SCR) (BANCO CENTRAL, 2023).

Por sua vez, o Ranking MERCOS avalia a reputação e responsabilidade corporativa das empresas, a fim de identificar e reconhecer organizações que demonstram práticas empresariais exemplares e responsáveis. É um instrumento de avaliação reputacional lançado em 2000, baseado numa metodologia multistakeholder composta por seis avaliações e mais de vinte fontes de informação. A metodologia do MERCOS considera como critérios a percepção da qualidade da gestão, responsabilidade corporativa, ética, transparência, compromisso com o meio ambiente, entre outros aspectos (MERCOS, 2022).

A segunda etapa de coleta de dados teve início com uma análise detalhada dos relatórios anuais das empresas selecionadas, já que esse tipo de documento fornece informações sobre iniciativas de EB, programas de engajamento e iniciativas de capacitação de funcionários, entre outros. As estratégias de EB também foram analisadas por meio de publicações da empresa no seu site próprio e em redes sociais, com destaque para o LinkedIn. O LinkedIn é uma plataforma profissional e uma ferramenta útil para compreender como as empresas comunicam suas práticas de gestão de talentos, valores corporativos e ações voltadas para seus colaboradores.

Foram analisadas também publicações de outros veículos de comunicação, como revistas e jornais. Adicionalmente, as avaliações no Glassdoor foram examinadas para capturar a perspectiva interna dos colaboradores. O Glassdoor avalia empresas por meio de uma plataforma colaborativa em que funcionários e ex-funcionários podem revisar anonimamente empresas e sua administração, o que proporciona relatos mais diversos do que os compartilhados pelas próprias empresas.

Neste estudo, a triangulação foi obtida por meio da análise de dados primários e secundários para a apresentação e caracterização das empresas escolhidas, além da comparação dos fatores analisados com os conceitos explorados na fundamentação teórica. A análise das estratégias de EB adotadas pelas cinco empresas selecionadas, a partir da pesquisa bibliográfica e documental, foi realizada através dos seguintes critérios:

Quadro 1 – Categorias de Análise

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Descrição</b>
Divulgação de missão, visão e valores	Revela a identidade e propósito da empresa, alinhando expectativas e valores
Cultura organizacional	Conjunto de práticas e comportamentos compartilhados dentro da empresa
Benefícios e recompensas	Vantagens e reconhecimentos que os colaboradores recebem em troca de seu trabalho e desempenho
Programas de desenvolvimento profissional	Iniciativas estruturadas para promover o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários

Testemunhos e histórias de funcionários	Relatos pessoais que destacam experiências dos colaboradores dentro da organização
Reputação externa	Percepção e imagem que ela mantém publicamente no mercado de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dentre as limitações do estudo, podem ser incluídas a disponibilidade de dados das empresas. Em geral, a maior parte das informações foram obtidas por meio de relatórios anuais, tanto para investidores quanto de ESG (Ambiental, Social e de Governança), ou de outras publicações institucionais e redes sociais das organizações. Por tratar-se de um conjunto de informações públicas, não houve uma preocupação em ocultar os nomes das empresas na apresentação de suas estratégias.

## 4 ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, serão expostos os dados das empresas analisadas e os resultados derivados da coleta de dados, visando resolver o problema de pesquisa e alcançar os objetivos específicos estabelecidos. As empresas objeto de análise neste estudo incluem o Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, Nubank e Inter. A estrutura do estudo compreende uma apresentação das empresas selecionadas e as categorias de análise que foram escolhidas para investigação, subdivididas de acordo com os critérios selecionados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O Itaú Unibanco, ao longo de seus 99 anos de existência, passou por uma série de fusões, aquisições e parcerias. Nomes fundamentais nessa trajetória incluem João Moreira Salles, fundador da Casa Moreira Salles em 1924, e Alfredo Egydio de Souza Aranha, criador do Banco Central de Crédito em 1943. Em 2008, a fusão dos bancos Itaú e Unibanco culminou na formação do atual Itaú Unibanco (ITAU UNIBANCO, 2023). Atualmente, é o maior banco privado brasileiro, com mais de 100 milhões de clientes, entre pessoas físicas e jurídicas, no terceiro trimestre de 2023 (BANCO CENTRAL, 2023).

Presente em 18 países, o banco mantém uma equipe de 97,1 mil colaboradores, sendo 95,6% no Brasil, distribuídos em 4,2 mil agências. Alinhado ao propósito de "estimular o poder de transformação das pessoas" e à visão de "ser o banco líder em performance sustentável em satisfação dos clientes" (ITAU UNIBANCO, 2022), ocupa a primeira posição no ranking de Serviços Financeiros do MERCOSUL e o terceiro lugar geral entre empresas de todos os segmentos (MERCOSUL, 2022). Além disso, foi reconhecido como a melhor empresa

pela consultoria Great Place to Work em 2023 na categoria "empresas com mais de 10.000 funcionários" (GPTW, 2023).

O Banco Bradesco, fundado em 1943 por Amador Aguiar em Marília, Paraná, com o propósito de ser um banco democrático a serviço do desenvolvimento econômico e social (BRADESCO, 2023), oferece uma ampla gama de serviços financeiros, abrangendo atividades bancárias, seguros, planos de previdência e títulos de capitalização (INFOMONEY, 2010). Segundo dados do Banco Central (2023), o Bradesco possui mais de 105 milhões de clientes no terceiro trimestre de 2023, com 88.381 funcionários distribuídos em 2.864 agências em todo o Brasil. No Ranking Merco (2022), o Bradesco ocupa a terceira posição no setor de Serviços Financeiros.

O Banco Santander Brasil, subsidiária do Grupo Santander, que iniciou suas operações no Brasil em 1957, conta com 2.967 agências bancárias, 54,4 mil funcionários e tem como propósito "contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem" (SANTANDER, 2022). Com mais de 65 milhões de clientes no Brasil (BANCO CENTRAL, 2023), o Santander está na quarta posição no Ranking Merco (2022) no segmento de Serviços Financeiros e foi premiado como a décima melhor empresa pela GPTW (2023) na categoria "empresas com mais de 10.000 funcionários".

O Nubank, banco digital brasileiro fundado em São Paulo em 2013 por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible, iniciou seu percurso no mercado financeiro com um cartão de crédito sem anuidade. Expandindo suas operações para uma ampla gama de produtos financeiros, incluindo contas digitais, empréstimos pessoais e seguros, o Nubank também expandiu suas operações geograficamente para o México em 2019 e Colômbia em 2020 (NUBANK, 2023).

Com 8.049 funcionários globalmente, sendo 6.191 no Brasil, o Nubank tem como missão "lutar contra a complexidade para empoderar pessoas diariamente, reinventando os serviços financeiros" (NUBANK, 2022). O banco opera exclusivamente por meio de seu aplicativo, atendendo mais de 82 milhões de clientes no Brasil (BANCO CENTRAL, 2023). Em 2022, o Nubank ocupou o segundo lugar no Ranking Merco de empresas do setor de Serviços Financeiros (MERCOS, 2022).

Por fim, o último banco analisado é o Banco Inter. A história do Inter teve início em Belo Horizonte, Minas Gerais, em 1994, como parte do grupo econômico da MRV Engenharia S.A. Autorizado pelo Banco Central em 2008 a atuar como banco múltiplo, o Inter lançou sua primeira Conta Digital em 2014. Todas as operações do banco acontecem de

forma digital, pelo seu aplicativo, sem a existência de um local físico de atendimento. O propósito do banco é “criar o que simplifica a vida das pessoas” (INTER, 2023).

Atuando hoje como banco de varejo com foco em crédito, investimentos e câmbio, o Inter se destaca pela plataforma digital e isenção de tarifas (INFOMONEY, 2023). Com 4.084 funcionários e mais de 27 milhões de clientes no Brasil (BANCO CENTRAL, 2023), o Inter ocupou o oitavo lugar no seu segmento no último Ranking Merco (MERCO, 2022).

Quadro 2 – Participação de mercado e posicionamento no ranking MERCO no segmento de Serviços Financeiros

<b>Empresa</b>	<b>Posicionamento no Ranking MERCO (Serviços Financeiros)</b>	<b>Número de clientes</b>	<b>Modelo de negócio</b>
Itaú Unibanco	1º	100.350.109	Tradicional
Nubank	2º	82.303.144	Digital
Bradesco	3º	105.159.414	Tradicional
Santander	4º	65.403.582	Tradicional
Inter	8º	27.816.541	Digital

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O quadro apresenta uma comparação das empresas analisadas, destacando o número de clientes como indicativo de sua participação de mercado, bem como sua posição no Ranking MERCO dentro do segmento de Serviços Financeiros. Além disso, são apresentados os modelos de negócios das instituições, divididos entre modelos tradicional ou digital.

## 4.2 CRITÉRIOS DE ANÁLISE

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico definido neste trabalho: a) Identificar as estratégias de EB adotadas por grandes bancos privados no Brasil na atração de talentos, neste tópico serão apresentadas as estratégias adotadas por cada empresa analisada frente aos critérios de análise. A análise foi realizada a partir de informações públicas disponibilizadas pelas empresas e abordou os seguintes elementos: missão, visão e valores; cultura organizacional; benefícios e recompensas; programas de desenvolvimento profissional; testemunhos e histórias de funcionários; e reputação externa.

### 4.2.1 Missão, Visão e Valores

As empresas analisadas apresentam disparidades na divulgação de sua missão, visão e valores, adotando abordagens diferentes para comunicar esses elementos da sua identidade corporativa. Algumas empresas optam por publicar os três componentes - missão, visão e valores – enquanto outras escolhem divulgar seletivamente, apresentando apenas alguns destes elementos, ou ainda, adicionando o propósito à sua comunicação institucional. Os

canais de divulgação também variam, sendo apresentados em artigos publicados nos sites das empresas, nos relatórios ou anuais ou em comunicações voltadas a investidores.

O Itaú Unibanco tem como missão fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes. Sua visão é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Por sua vez, os valores institucionais do Itaú Unibanco são: fazer sempre o que é certo, mesmo que seja o mais difícil; e jamais fazer algo que não possa ser publicado na primeira página dos jornais (ITAÚ UNIBANCO, 2023).

O Bradesco comunica sua identidade corporativa por meio de seu propósito e valores, publicados em artigos a respeito do banco. O banco identifica como propósito criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade. Seus valores são: (a) cliente como razão da existência da Organização; (b) ética em todas as atividades e relacionamentos; (c) transparência nas informações necessárias às partes interessadas; (d) crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; (e) respeito à dignidade e à diversidade do ser humano; (f) responsabilidade socioambiental, como incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável (BRADESCO, 2023).

No banco Santander, a comunicação da identidade corporativa é feita por meio do Código de Conduta Ética, que define seu propósito como ajudar as pessoas e os negócios a prosperarem. Sua visão é compreendida como um objetivo de longo prazo de ser a melhor plataforma aberta de serviços financeiros, atuando de forma responsável e ganhando a confiança e fidelidade dos nossos colaboradores, clientes, acionistas e da sociedade. O banco ainda divulga seu jeito de trabalhar como:

Simples: usamos linguagem simples e melhoramos nossos processos todos os dias;

Pessoal: tratamos nossos clientes de maneira personalizada. Queremos que todos, clientes e colaboradores, se sintam valorizados e únicos;

Justo: somos honestos e tratamos os outros como gostaríamos de ser tratados (SANTANDER, 2023, p. 4).

Utilizando artigos publicados nos seus canais institucionais e relatórios, o Nubank comunica sua missão e seus valores. Sua missão é lutar contra a complexidade para empoderar pessoas diariamente, reinventando os serviços financeiros. Como valor, o banco digital lista: “quereremos que os clientes nos amem fanaticamente; somos famintos e desafiamos o “sistema”, o status quo; temos mentalidade de dono; construímos times fortes e diversos e buscamos a eficiência inteligente” (NUBANK, 2023, p.4).



Por fim, o Inter não divulga sua missão, visão e valores de forma estruturada nos canais de comunicação públicos. No entanto o banco cita quatro princípios de governança em seu site institucional: transparência e prestação de contas; liderança com cultura de governança; equidade e independência; e conformidade (INTER, 2023).

Os elementos Missão, Visão e Valores atuam como norteadores das ações organizacionais, direcionando seus objetivos e estratégias. Embora existam variações na abordagem escolhida por cada empresa na divulgação desses elementos, ela desempenha um papel de destaque na comunicação da identidade corporativa.

#### **4.2.2 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional do Itaú Unibanco é conhecida como “Cultura Itubers” e se baseia num conjunto de valores que orientam a forma como a organização opera e se relaciona com seus clientes, colaboradores e demais públicos. A delimitação da cultura do banco é fundamentada em um trabalho que envolveu pesquisa interna e discussões com um grupo multidisciplinar da empresa, que incluiu executivos, gestores, colaboradores e clientes. A “Cultura Itubers” compreende os valores que guiam a transformação cultural que a organização vem passando nos últimos anos, reflete a idade da empresa e estabelece como ela pretende atingir suas ambições. Os aspectos dessa cultura são definidos pelo Itaú Unibanco ética inegociável, foco no cliente, aprendizado contínuo, trabalho em equipe, diversidade e inclusão e busca por resultados (ITAU UNIBANCO, 2022).

No Bradesco, a cultura organizacional é fundamentada nas crenças, valores e na visão de seu fundador, Amador Aguiar. O banco adota uma abordagem centrada no cliente, reconhecendo que esse compromisso só é alcançável através do apoio contínuo ao desenvolvimento profissional de sua equipe. Dessa forma, a cultura se traduz em um ambiente de trabalho caracterizado pela colaboração, inovação, inclusão, diversidade e pluralidade (BRADESCO, 2023). Esses princípios têm como cerne valores inegociáveis como ética, transparência, responsabilidade e respeito. Além disso, a instituição investe ativamente em um ambiente que promove a inovação, desafios e pluralidade (BRADESCO, 2022).

A cultura organizacional do Santander é delineada por comportamentos corporativos que refletem seus valores fundamentais e que são divulgados na sua página de carreiras. Priorizando o cliente, os colaboradores são incentivados a cultivar relacionamentos sólidos, buscando confiança e lealdade dos clientes. A busca pela inovação é reforçada pela disposição a impulsionar a mudança, considerando novos desafios como oportunidades de crescimento. A atuação com rapidez é uma característica marcada pela iniciativa, gestão de riscos eficaz e

uma abordagem simplificada. A cultura de trabalho em equipe é promovida, com colaboração e sinergia sendo elementos-chave para alcançar objetivos comuns. Também são incentivadas a transparência e a comunicação abertas, criando um ambiente de respeito e confiança, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar ideias, dúvidas e fornecer feedbacks (SANTANDER, 2023).

A cultura organizacional do Nubank se destaca como uma forma de conectar diversas equipes em torno de um objetivo em comum: proporcionar boas experiências para os clientes. Isso possibilita que todos estejam alinhados e cientes de como agir para atingir metas compartilhadas (NUBANK, 2018). No Nubank, a valorização da diversidade da equipe é um pilar essencial, que atua em uma estrutura de trabalho integrada e multidisciplinar. Os colaboradores também são incentivados a contribuir ativamente para a operação, identificando inconsistências, propondo melhores em produtos e processos, em uma abordagem pautada no desafio e na quebra do status quo (NUBANK, 2022).

O Inter, por sua vez, denomina sua cultura organizacional como “Sangue Laranja”. Ela é baseada no conjunto de valores que norteia toda a operação da instituição. O Inter identifica a inovação é vista como uma força propulsora, alimentada pela contribuição de todas as pessoas envolvidas no processo, que desempenham um papel essencial na jornada de crescimento. Promovendo um ambiente de empreendedorismo, inovação e colaboração, a instituição enfatiza a aprendizagem por meio de experiências coletivas, construindo uma estrutura acessível para interações entre diversas equipes e níveis de gestão. Programas de desenvolvimento são construídos para que os líderes se tornem embaixadores dessa essência, consolidando a cultura centrada na paixão por realizar e simplificar (INTER, 2022).

Os bancos analisados apresentam abordagens distintas também em relação à sua cultura organizacional, na construção e comunicação da sua identidade. As estratégias culturais adotadas por eles evidenciam a influência dos valores da organização nas práticas e comportamentos internos.

#### **4.2.3 Benefícios e Recompensas**

O conjunto de benefícios oferecido pelo Itaú Unibanco é disponibilizado para o público externo por meio das páginas de divulgação de suas vagas abertas. Entre os benefícios destacados estão o vale transporte, vale refeição ou vale alimentação, convênio médico e odontológico, previdência complementar, seguro de vida e descontos exclusivos em produtos financeiros do Itaú Unibanco. A instituição reforça seu compromisso com a qualidade de vida

ao oferecer licença maternidade estendida, auxílio creche/babá, acesso aos Clubes Itaú e GymPass ou Total Pass para acesso a academias (ITAU UNIBANCO, 2023).

O Bradesco divulga sua cesta benefícios tanto pela página de carreiras da empresa como pelas páginas de divulgação de vagas abertas. Entre os benefícios disponibilizados, estão a participação nos lucros e benefícios (PLR), auxílios refeição, alimentação e transporte, plano de previdência exclusivo com participação financeira da organização, isenção de tarifas, com uma cesta de serviços bancários exclusiva, além de condições especiais em produtos e serviços do banco. Os benefícios relacionados a qualidade de vida dos funcionários englobam também auxílios creche e babá, licenças maternidade e paternidade estendidas, acompanhamento assistencial da gestação até o pós-parto, o programa de hábitos saudáveis Viva Bem Bradesco, planos de saúde e odontológico, bem como seguro de vida (BRADESCO, 2023).

Embora não divulgue diretamente em suas páginas de carreiras nem nas páginas de divulgação de vagas, o Santander disponibiliza a listagem de benefícios por meio de uma lista de motivos para trabalhar na instituição, que pode ser acessada a partir da página de carreiras. Destacam-se iniciativas como o Programa Be Healthy, focado em hábitos saudáveis, e o Programa de Apoio ao Empregado (PAPE), que oferece suporte em saúde, finanças e questões familiares. O banco também oferece licença paternidade de 28 dias, um programa de acompanhamento de gestação, centros médicos nos prédios administrativos que promovem a prevenção e promoção à saúde, parcerias com academias, plano de previdência, campanhas de vacinação assistência médica e odontológica e auxílio babá ou creche.

O Nubank apresenta do seu pacote de benefícios nas páginas de divulgação das vagas e no seu relatório anual de ESG. O banco digital oferece a possibilidade de participação do capital da empresa, vales alimentação, refeição e transporte, seguro de vida, plano médico e odontológico, licença parental estendida, auxílio creche, parceria com academias e subsídio para trabalho remoto. O Nubank também conta com o programa NuCare, que oferece assistência psicológica, financeira e jurídica, (NUBANK, 2022).

O Inter divulga seus benefícios de duas formas: nas páginas de divulgação das vagas são apresentados de forma resumida os benefícios de assistência média e odontológica, auxílio creche, seguro de vida e vales alimentação, refeição e transporte (INTER, 2023). No entanto, uma visão mais detalhada é oferecida na página de carreiras, onde a instituição destaca vantagens adicionais: acesso aos cartões Platinum e Black; Espaço Bem-Estar dedicado ao relaxamento e diversão dos colaboradores, com sinuca, fliperama e serviços de beleza e massagem; 13ª parcela do auxílio alimentação em dezembro; além de parcerias com

instituições como cursos, universidades, academias, Inter Café, Inter Store, Duo Gourmet e Mi Garba que complementam o pacote de benefícios (INTER, 2023).

As estratégias de benefícios e recompensas adotadas pelas empresas demonstram a importância dada a atender às necessidades dos colaboradores. Os bancos visam proporcionar um pacote atrativo, direcionado ao perfil específico do seu quadro de colaboradores, que se estende para além do aspecto financeiro e busca promover o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho.

#### **4.2.4 Programas de Desenvolvimento Profissional**

O Itaú Unibanco investe na capacitação e desenvolvimento profissional de seus colaboradores por meio da plataforma IOX. A instituição desenvolveu sua plataforma digital própria, com o objetivo de criar um ambiente propício para a aprendizagem contínua, e oferece por meio dela acesso a programas de educação corporativa e suporte à formação por meio de formatos como vídeos, podcasts e textos. A IOX é uma ferramenta que permite que os colaboradores possam aprimorar suas habilidades e competências e se manter alinhados às demandas do mercado. Em 2022, os funcionários do banco passaram 1,3 milhões de horas em treinamento, o que corresponde a uma média de 13h por funcionário. O Itaú Unibanco também incentiva uma cultura de aprendizado fluido, promovendo a prática de mentorias, conversas e trocas entre os colaboradores (ITAÚ UNIBANCO, 2022).

No Bradesco, o investimento em desenvolvimento profissional abrange diversas iniciativas, como a Universidade Corporativa Bradesco (Unibrad), que oferece capacitações por meio de dez Escolas de Educação Corporativa. O banco utiliza a plataforma integrarh, com mais de 2.300 soluções educacionais online, e mantém parceria com a getAbstract, proporcionando acesso a mais de 25 mil resumos de livros e conteúdo em vídeo (BRADESCO, 2022). Além disso, o Bradesco dispõe de cinco programas focados em públicos específicos, o Programa de Integração Bradesco Jornada Bra, o Programa de Idiomas Bradesco, o Programa de Certificação Profissional, o PMD Programa de Gestão Avançada ISE e a Academia de Investimentos.

O Santander investe no desenvolvimento dos colaboradores por meio da sua Universidade Corporativa, a Academia Santander, com bolsas de estudos de até 50% para graduação e pós-graduação, convênio-educação para cursos, e com o programa Mundo Santander, um de intercâmbio com duração de três meses em países onde o Santander atua (SANTANDER, 2023).

No Nubank, são oferecidos os programas de educação NuLanguage (de cursos de idiomas) e Núcleo, uma plataforma de cursos (NUBANK, 2023). Além de treinamentos obrigatórios de Compliance, os funcionários contam uma plataforma de aprendizagem que aborda conhecimentos técnicos necessários no desenvolvimento de atividades, temas de ESG, planejamento e progressão de carreira, diversidade e inclusão entre outros (NUBANK, 2022).

Os investimentos do Inter na formação e desenvolvimento dos colaboradores são dão por meio do Inter Academy e do Leadership Experience. O Inter Academy é a uma universidade corporativa que conta com sete academias (Sangue Laranja, Liderança, Cliente, Emoções, Negócios, Impulso e Futuro) e mais de 280 cursos voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional. Por sua vez, o Leadership Experience é um programa de desenvolvimento de líderes que tem como objetivo potencializar as competências técnicas e comportamentais dos líderes da organização. O Inter também oferece parcerias para realização de cursos de idiomas, graduações, especializações, MBAs, entre outros com desconto para os funcionários (INTER, 2022).

As ações descritas evidenciam a atenção das instituições em promover ambientes propícios para a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional. A implementação de programas estruturados e incentivo ao desenvolvimento demonstram o compromisso dos bancos em aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores, além de suprir demandas e exigências do mercado.

#### **4.2.5 Testemunhos e Histórias de Funcionários**

As práticas de divulgação de testemunhos e histórias de funcionários por parte dos bancos apresentam abordagens diversificadas nas suas estratégias de comunicação. O Itaú Unibanco opta por disponibilizar relatos de funcionários diretamente na sua página oficial do LinkedIn, destacando relatos falam das experiências desses funcionários dentro a organização (ITAÚ UNIBANCO, 2023). O Nubank, por outro lado, não compartilha relatos de funcionários na sua página do LinkedIn, na página de carreiras ou no relatório de ESG.

Tanto o Bradesco quanto o Santander e Inter adotam a prática de compartilhar publicações feitas pelos seus próprios funcionários em suas páginas no LinkedIn. Essa estratégia possibilita que os colaboradores expressem suas experiências e pontos de vista de maneira orgânica. O Inter ainda incorpora os relatos de funcionários e diferentes formatos, apresentando relatos no seu relatório anual e em posts no blog institucional.

Em todos os casos mencionados, os relatos foram positivos e destacaram boas experiências vividas pelos colaboradores dentro das organizações. Deve-se lembrar que esses

relatos foram deliberadamente compartilhados pelas empresas, o que justifica a apresentação de relatos cuja perspectiva se limita a considerações positivas.

#### 4.2.6 Reputação Externa

A reputação externa foi analisada neste trabalho com base nas avaliações de colaboradores publicadas de forma anônimas na plataforma Glassdoor. O Itaú Unibanco apresenta cerca de 24 mil avaliações na sua página no Glassdoor, das quais 16.116 são avaliações feitas no Brasil. O banco se destaca com uma impressionante nota média de 4,5, com notáveis 91% dos avaliadores recomendando a instituição como um local de trabalho.

Com mais de 12 mil avaliações, sendo 8.130 concentradas no Brasil, o Bradesco conquista uma nota de 4,2, com 85% dos avaliadores recomendando o banco como empregador. O Nubank apresenta também a mesma média 4,2 e percentual de 85% dos avaliadores recomendando a empresa. O banco digital, no entanto, conta com aproximadamente 2 mil avaliações, com 1.373 registros feitos no Brasil.

O Santander apresenta 18 mil avaliações globalmente, das quais 5.895 foram feitas no Brasil. A média da sua avaliação é de 3,9, com uma taxa de recomendação de 75%. Com cerca de 1 mil avaliações, sendo 741 avaliações no Brasil, o Inter obtém uma média de 3,6, com 66% de taxa de recomendação.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

A fim de atender dois dos objetivos específicos delimitados por esse trabalho: b) Comparar as estratégias de EB entre os bancos, destacando suas semelhanças e diferenças; c) Identificar resultados e contribuições para a reputação e competitividade dessas instituições no mercado de trabalho; neste tópico serão realizadas as análises das estratégias de EB adotadas pelas empresas a partir dos critérios de avaliação: missão, visão e valores; cultura organizacional; benefícios e recompensas; programas de desenvolvimento profissional; testemunhos e histórias de funcionários e reputação externa.

O quadro 3 apresenta de forma sintética as semelhanças e diferenças nas práticas de EB identificadas nas cinco empresas analisadas a partir dos critérios analisados:

Quadro 3 - Semelhanças e diferenças nas práticas de EB

<b>Crítérios Analisados</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
Missão, visão e valores	Destaque ao compromisso com ética e transparência.	Abordagens únicas em relação a formulação da missão, visão e valores.
	Busca por satisfação do cliente é uma prioridade em comum.	Algumas instituições enfatizam propósitos específicos, como

	Menções ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade sociais.	mobilidade social (Itaú Unibanco) e criação de oportunidades (Bradesco).
Cultura organizacional	Valorização da ética e transparência.	Estratégias únicas de implementação da cultura, como a “Cultura Itubers” (Itaú Unibanco) e a “Sangue Laranja” (Inter).
	Incentivo à diversidade e inclusão.	Algumas instituições destacam características específicas, como inovação (Nubank) e agilidade (Santander).
	Foco no cliente e trabalho em equipe.	
Benefícios e recompensas	Oferta de benefícios abrangentes, como assistência médica, auxílio creche e seguro de vida.	Algumas instituições têm programas específicos como o “Be Healthy” (Santander) e o “NuCare” (Nubank).
	Incentivo a qualidade de vida dos funcionários.	Variações nos benefícios específicos oferecidos.
Programas de desenvolvimento profissional	Investimento em plataforma de educação corporativa.	Estratégias específicas como a “IOX” (Itaú Unibanco) e a “Unibrad” (Bradesco).
	Oferta de programas de desenvolvimento e treinamentos.	Programas exclusivos, como o “Mundo Santander” (Santander) e o “Leadership Experience” (Inter)
Testemunhos e histórias de funcionários	Uso do LinkedIn como plataforma para a divulgação de relatos.	Formato de publicação: Inter incorpora os relatos de diversos formatos.
	Ênfase em experiências positivas.	Bradesco, Santander e Inter adotam a prática de compartilhar publicações orgânicas dos funcionários.
Reputação externa	Boas avaliações no Glassdoor, refletindo satisfação geral dos colaboradores	Variações nas notas médias e percentagem de recomendação.
	Taxas consideráveis de recomendação	Reflete diferentes experiências e percepções dos colaboradores em cada instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No critério de missão, visão e valores, as semelhanças entre as empresas são notórias, o que evidencia um conjunto de valores fundamentais compartilhado no setor. Com base nesses valores, os compromissos com a ética e a transparência demonstram uma postura, em comum em relação à integridade e responsabilidade na condução dos negócios. A priorização da satisfação do cliente também é uma postura em comum, colocando o cliente como ator central nas operações e estratégias das empresas. Menções ao desenvolvimento sustentável e à

responsabilidade socioambiental demonstram também uma conscientização do papel dessas organizações na promoção de práticas sustentáveis e responsáveis.

Entretanto, diferenças são observadas na formulação da missão, visão e valores de cada instituição, que adota uma abordagem singular a fim de refletir sua identidade. O Itaú Unibanco, por exemplo dá ênfase na mobilidade social como parte da sua missão, enquanto o Bradesco se concentra na criação de oportunidades para o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade.

Nas culturas organizacionais, a promoção da diversidade e inclusão também pode ser vista como uma característica comum, que reflete a importância da representatividade e a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos. A centralidade no cliente é mais uma vez reforçada, além da ênfase no trabalho em equipe e na importância da colaboração interna para atingir objetivos em comum.

As estratégias únicas adotadas por cada instituição revelam as discrepâncias na implementação da cultura organizacional. A “Cultura Itubers” no Itaú Unibanco e a “Sangue Laranja” do Inter apresentam até mesmo denominações específicas, que espelham a singularidade de cada cultura organizacional. Outras instituições, como o Nubank, dão enfoque a inovação como um elemento intrínseco da sua cultura, enquanto o Santander destaca a agilidade.

Em relação aos benefícios e recompensas, as similares nos benefícios oferecidos indicam um compromisso compartilhado em proporcionar aos funcionários um pacote abrangente com o objetivo de aprimorar sua qualidade de vida e bem-estar. A oferta de benefícios como assistência médica, auxílio creche, parceria com academias e seguro de vida reflete uma preocupação com as necessidades básicas dos colaboradores e demonstra a importância que é atribuída à segurança, saúde e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Alguns benefícios específicos apresentam variações que refletem as necessidades e expectativas específicas de cada equipe. Algumas instituições, como o Santander com o programa “Be Healthy” e o Nubank com o “NuCare” se diferenciam ao introduzir programas exclusivos que destacam o compromisso das organizações com a promoção de estilos de vida saudáveis e suporte holístico aos funcionários, pode exemplo.

A alocação de recursos em plataformas de educação corporativa, realizada pelas cinco empresas analisadas, destaca a importância de ferramentas que facilitam o aprendizado contínuo e aprimoram as habilidades dos funcionários. A oferta de programas de desenvolvimento e treinamentos também demonstra um compromisso em manter as equipes atualizadas e competitivas diante do dinamismo do setor financeiro.



Por outro lado, as diferenças nas estratégias específicas e programas exclusivos desenvolvidos pelas empresas refletem abordagens personalizadas que visam atender às necessidades específicas de aprendizado e desenvolvimento em cada organização. Programas exclusivos como “Mundo Santander” promovido pelo Santander e o “Leadership Experience” do Inter, indicam um compromisso adicional das instituições em proporcionar experiências diferenciadas e oportunidades de crescimento específicas.

Entre as empresas que divulgam testemunhos e histórias dos funcionários, identificamos algumas práticas em comum, como optar pelo LinkedIn como plataforma para divulgar relatos das perspectivas dos colaboradores. Além disso, os comentários dos colaboradores são sempre positivos, o que deixa claro que se trata de uma estratégia de comunicação para promover uma imagem favorável da empresa. As diferenças, por sua vez, podem ser observadas em relação aos canais escolhidos para a divulgação desses relatos. O Inter divulga a experiência dos colaboradores de forma abrangente, incorporando os relatos em diversos formatos como o relatório anual e posts no blog institucional. O Inter também compartilha com o Bradesco e o Santander a prática de compartilhar publicações feitas pelos funcionários de forma orgânica, proporcionando expressões mais autênticas.

Em relação à reputação externa, as diferenças são expressas nas notas médias e nas porcentagens de recomendação, refletindo experiências e percepções distintas entre os colaboradores de cada instituição. Vale observar que, ao classificar as notas médias por ordem, a ordem apresentada no Ranking MERCO se mantém, indicando uma convergência entre as notas atribuídas em avaliações anônimas dos colaboradores e a avaliação do Ranking MERCO.

#### 4.4 SUGESTÕES DE LINHAS DE AÇÃO

A fim de cumprir com o último objetivo específico definido para este trabalho: d) propor linhas de ação para aprimorar as estratégias de EB das instituições do setor, visando otimizar a atração de candidatos em potencial; este tópico apresenta sugestões de linhas de ação que podem ser implementadas pelas empresas analisadas e demais empresas do setor.

A partir da avaliação das semelhanças nas estratégias das empresas estudadas, percebe-se que comunicar de forma consistente os valores e cultura organizacional das instituições é uma prática essencial para demonstrar os compromissos em comum com ética, integridade, diversidade, inovação e bem-estar. Essa comunicação pode ser feita por meio de redes sociais, onde se recomenda uma diversificação da presença das organizações, utilizando um conjunto de plataformas relevantes.

No que se refere à comunicação sobre benefícios oferecidos, as empresas podem adotar estratégias diretas e personalizadas em função do perfil de seus colaboradores, oferecendo um pacote de benefícios adequado ao público-alvo. É válida a divulgação programas abrangentes como assistência médica e seguro de vida, mas faz-se importante o destaque a programas específicos e que são diferenciais da organização em comparação com as demais.

Sugere-se destacar os programas de capacitação e desenvolvimento profissional oferecidos, como plataformas de aprendizado ou universidades corporativa. O investimento nesses programas demonstra o comprometimento em promover o crescimento e melhoria contínua dos funcionários em relação a suas competências, habilidades e atitudes. Além disso, a participação em rankings e a busca por certificações como a GPTW podem aumentar a visibilidade positiva da empresa no mercado de trabalho, melhorando sua reputação externa. A divulgação de testemunhos e histórias de funcionários é uma estratégia que pode ser mais bem explorada pelas instituições, buscando um equilíbrio entre relatos positivos a respeito das experiências dos colaboradores e a transparência em relação a desafios e aprendizados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo aborda as considerações da autora sobre o presente estudo, que tem como objetivo analisar as estratégias de EB implementadas nos maiores bancos privados do Brasil com o intuito de atrair talentos qualificados. A fim de alcançar os objetivos gerais e específicos, houve a necessidade de coletar dados de diferentes organizações para uma análise de multicasos. As empresas foram selecionadas para este estudo a partir da listagem de maiores instituições do setor segundo o BC e do Ranking MERCO.

A análise das estratégias de EB adotadas pelas organizações selecionadas ocorreu a partir de seis critérios de avaliação: missão, visão e valores; cultura organizacional; benefícios e recompensas; programas de desenvolvimento profissional; testemunhas e histórias de funcionários; e reputação externa. Com base na análise detalhada dessas estratégias, foi viável discernir semelhanças e diferenças nas abordagens das instituições.

A semelhanças observadas indicam compromissos compartilhados, como ética, transparência e foco no cliente, o que reflete os valores fundamentais do setor financeiro. Além disso, a valorização da diversidade e da inclusão, assim como a oferta de um pacote de benefícios abrangente, demonstram uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores de todas as organizações analisadas.

Em contrapartida, as diferenças evidenciam as estratégias únicas adotadas por cada instituição para se diferenciar e moldar sua identidade corporativa. Essas estratégias podem ser observadas através de programas específicos de desenvolvimento profissional, como a “IOX” do Itaú Unibanco ou a “Unibrad” no Bradesco, ou por meio de culturas organizacionais distintas, como a “Cultura Itubers” no Itaú Unibanco e “Sangue Laranja” no Inter.

As distinções entre as estratégias adotadas por cada instituição refletem suas perspectivas únicas, mas também demonstram sua capacidade de inovar e personalizar suas abordagens para atrair e reter talentos alinhados à sua cultura e valores. Elementos como incentivo à diversidade e à inclusão, além de destaque para o desenvolvimento profissional são focos comuns nas instituições analisadas, o que está alinhado não apenas às práticas recomendadas como às demandas do mercado de trabalho.

Ao considerar a divulgação de testemunhos e histórias de funcionários, percebe-se uma ênfase em experiências positivas e gratificantes. Embora possa apresentar uma perspectiva enviesada, trata-se de uma prática comum. As empresas poderiam se beneficiar em buscar uma abordagem mais equilibrada, incluindo relatos que destacam aspectos positivos sobre a empresa, mas também desafios e aprendizados encontrados, garantindo uma percepção mais realista e crível.

A análise das reputações externas, baseada nas avaliações no Glassdoor vai ao encontro a avaliação do Ranking MERCO de reputação corporativa, fornecendo insights sobre o nível de satisfação dos colaboradores. As variações nas notas e taxas de recomendação reforçam a importância do clima organizacional na construção de uma reputação positiva, à medida que refletem as experiências subjetivas dos colaboradores.

Conclui-se que as políticas de comunicação dos critérios analisados estão alinhadas aos conceitos de EB. Adicionalmente, embora compartilhem princípios e valores fundamentais, as instituições apresentam nuances e diferenciações nos seus modelos organizacionais e estratégias de desenvolvimento e relacionamento com os colaboradores.

O universo desse estudo compreendeu grandes empresas do setor, que dispõe de recursos substanciais para investir na análise e desenvolvimento de estratégias de EB. No entanto, suas estratégias podem servir de referência para outras empresas do mesmo ou de outros setores.

## **REFERÊNCIAS**

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **The Journal of Brand Management**, v. 4, p. 185-206, 1996

AKINS, Brian; LI, Lynn; NG, Jeffrey; RUSTICUS, Tjomme O.. Bank Competition and Financial Stability: evidence from the financial crisis. **Journal Of Financial And Quantitative Analysis**, [S.L.], v. 51, n. 1, p. 1-28, fev. 2016. Cambridge University Press (CUP).

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, [S.L.], v. 9, n. 5, p. 501-517, 1 ago. 2004. Emerald.

BAGHERI, Moslem; BAUM, Tom; MOBASHERI, Ali Asghar; NIKBAKHT, Amin. Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. **Tourism And Hospitality Research**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 391-405, 4 jul. 2022. SAGE Publications.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking Trimestral de Instituições por Índice de Reclamações**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp?rel=outbound&frame=1>>. Acesso em: 10 out. 2023.

BARBAROS, Maria Corina. Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. **Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation**, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 87-112, 2020. Fundacja Upowszechniajaca Wiedze i Nauke Cognitione.

BOTHA, Annelize; BUSSIN, Mark; SWARDT, Lukas de. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. **Sa Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 9, n. 1, 23 fev. 2011. AOSIS.

BRADESCO. **Sobre o Bradesco**. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRADESCO. **Trabalhe Conosco**. Disponível em: <https://banco.bradesco/trabalheconosco/>. Acesso em: 15 out 2023.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Disponível em: <https://banco.bradesco/assets/classic/pdf/sustentabilidade/bradesco-relatorio-integrado-2022.pdf>. Acesso em 15 out. 2023.

BRAKUS, J. Joško; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. Brand Experience: what is it? how is it measured? does it affect loyalty?. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 73, n. 3, p. 52-68, maio 2009. SAGE Publications.

BROWNE, R. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, v. 2, p. 29-36, 2012.

BUSSIN, Mark; MOUTON, Hugo. Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. **South African Journal Of Economic And Management Sciences**, [S.L.], v. 22, n. 1, 9 abr. 2019. AOSIS.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAYCHOUM, Merghi. **40+8 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DRUTEIKIENE, Greta; SAVICKE, Julija; SKARUPSKIENE, Daiva. The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. **Problems And Perspectives In Management**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 193-203, 9 fev. 2023. LLC CPC Business Perspectives.

GAUTAM, Kishor Kumar. Talent Management Practices and Organizational Commitment in Nepalese Commercial Banks. **Kic International Journal Of Social Science And Management**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 54-62, 31 dez. 2022. Nepal Journals Online (JOL).

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque em papéis profissionais**. 1ª ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

GPTW. **150 melhores empresas para trabalhar no Brasil**. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/150-melhores>. Acesso em: 25 out. 2023.

GUPTA, Shiksha; SAINI, Gordhan K.. Information Source Credibility and Job Seekers' Intention to Apply: the mediating role of brands. **Global Business Review**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 743-762, 19 jun. 2018. SAGE Publications.

INFOMONEY. **Bradesco**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/bradesco/>. Acesso em: 15 out. 2023.

INTER. **Carreiras**. Disponível em: <https://carreiras.inter.co/>. Acesso em: 28 out. 2023.

INTER. **ESG**. Disponível em: <https://investors.inter.co/esg/>. Acesso em: 28 out. 2023.

INTER. **Nossa História**. Disponível em: <https://investors.inter.co/inter-co/nossa-historia/>. Acesso em: 28 de outubro de 2023.

INTER. **Relatório Anual.** Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b4dc0b14-a83a-40a9-9545-d9e4f18ed7af/b4b33f3b-adc2-13f3-1749-6e12cdfd1687?origin=2>. Acesso em: 28 out. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Cultura Itubers é nosso novo conjunto de valores.** Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/cultura-itubers-e-nosso-novo-conjunto-de-valores/>. Acesso em: 21 out. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Integridade.** Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/integridade/#saiba>. Acesso em: 20 out. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Perfil Corporativo.** Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/itaubr-unibanco/perfil-corporativo/>. Acesso em: 20 out. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado.** Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/a8466fdd-9242-7422-62ba-61eddf03c2a4?origin=2>. Acesso em: 15 out. 2023.

KASHYAP, Vaneet; RANGNEKAR, Santosh. The Mediating Role of Trust: investigating the relationships among employer brand perception and turnover intentions. **Global Business Review**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 64-75, 22 maio 2016. SAGE Publications.

KENOBY. **Técnicas de R&S: conheça as 6 melhores do mercado.** 2018. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/tecnicas-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

KONTOGHIORGHES, Constantine. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 27, n. 16, p. 1833-1853, 7 out. 2015. Informa UK Limited.

KOTLER, Philip; SETIAWAN, Iwan; KARTAJAYA, Hermawan. MARKETING 4.0: moving from traditional to digital. **Asian Competitors**, [S.L.], p. 99-123, 25 mar. 2019. WORLD SCIENTIFIC.

KUCHEROV, Dmitry; ZHILTSOVA, Ekaterina. Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia: millennials' perspective. **Journal Of East-West Business**, [S.L.], v. 27, n. 2, p. 160-183, 29 dez. 2020. Informa UK Limited.

KUNERTH, Bernard; MOSLEY, Richard. Applying employer brand management to employee engagement. **Strategic Hr Review**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 19-26, 19 abr. 2011. Emerald.

MENSAH, James Kwame; BAWOLE, Justice Nyigmah. Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented

employees' attitudes. **International Journal Of Manpower**, [S.L.], v. 39, n. 2, p. 319-333, 8 maio 2018. Emerald.

MERCO. **Merco Brasil**. Disponível em: <https://www.merco.info/br/>. Acesso em: 11 out. 2023.

MINCHINGTON, B. **Employer Brand Leadership—A Global Perspective**. Australia; Collective Learning: Newstead, Australia, 2005.

NUBANK. **Cultura do Nubank: Foco no Cliente**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

NUBANK. **O que é o Nubank**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e/>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

NUBANK. **Relatório ESG**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/59a081d2-0d63-4bb5-b786-4c07ae26bc74/51612b82-4bb9-896e-d9cd-dc96fc3fd881?origin=2>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

OCZKOWSKI, Leigh; FODOR, Andy. The Brazilian Banking Sector and the Effects of Bank Privatization: 1980-2012. **Ssrn Electronic Journal**, 2014. Elsevier BV.

PELLAES, Alexandre. A adoção de ferramentas de atração e recrutamento online pelas organizações no brasil: um estudo sobre motivações e impactos / the adoption of online attraction and recruitment tools by organizations in brazil. **Brazilian Journal Of Business**, [S.L.], v. 3, n. 4, p. 3192-3207, 20 ago. 2021. South Florida Publishing LLC.

RONDA, Lorena; VALOR, Carmen; ABRIL, Carmen. Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. **Journal Of Product & Brand Management**, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 573-596, 20 ago. 2018. Emerald.

SAJID, Soman; VOLKOVA, Natalia; WILSON, Joseph Ato; OPOKU-ASANTE, Emmanuel. Using text mining and crowdsourcing platforms to build employer brand in the US banking industry. **Global Business And Organizational Excellence**, [S.L.], v. 41, n. 4, p. 6-27, 18 fev. 2022. Wiley.

SANTANDER. **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://www.santander.com.br/ri/santander-brasil>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

SANTANDER. **Relatório anual integrado**. Disponível em: [https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rel\\_anual\\_2022/23-06-08\\_134229\\_rel%C3%B3rio%20anual%20integrado%202022\\_santander%20brasil.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rel_anual_2022/23-06-08_134229_rel%C3%B3rio%20anual%20integrado%202022_santander%20brasil.pdf). Acesso em: 27 de outubro de 2023.

SANTANDER. **Sobre o Banco Santander**. Disponível em: [https://www.becas-santander.com/pt\\_br/about/banco-santander.html](https://www.becas-santander.com/pt_br/about/banco-santander.html). Acesso em: 27 de outubro de 2023.

STOCKER, Fabricio; ARRUDA, Michelle P. de; MASCENA, Keysa M. C. de; BOAVENTURA, João M. G.. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 2071-2080, 13 abr. 2020. Wiley.

TANWAR, Karnica; PRASAD, Asha. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. **Global Business Review**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 186-206, 22 maio 2016. SAGE Publications.

THEURER, Christian P.; TUMASJAN, Andranik; WELPE, Isabell M.; LIEVENS, Filip. Employer Branding: a brand equity :based literature review and research agenda. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 155-179, 14 out. 2016. Wiley.

VELOSO, Inês. **Qual é o seu employer brand? O papel da marca na Guerra do talento e na estratégia das organizações**. Actual editor, 2018.