

ÁREA TEMÁTICA: 7 GPESS Gestão de pessoas

TÍTULO DO ARTIGO: AÇÕES DE EMPLOYER BRANDING: COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DO VALE DO SILÍCIO E DE FLORIANÓPOLIS/SC

Resumo

Muitas das iniciativas de gestão de marca empregadora surgem da necessidade de atrair profissionais qualificados e resultam na execução (estruturada ou não) de ações de divulgação em canais voltados ao público externo. Apesar do crescente desafio de contratação por parte das empresas de tecnologia, ações de Employer Branding ainda requerem estudos empíricos mais aprofundados e localizados à realidade do mercado brasileiro. Nesse contexto, este artigo busca realizar um comparativo entre ações de Employer Branding realizadas por empresas de tecnologia no Vale do Silício e em Florianópolis/SC. De natureza qualitativa e técnica documental, a pesquisa consiste na observação orientada dos canais de marketing disponibilizados por tais empresas, selecionadas em função de seu porte e posição em ranking de ações de Recursos Humanos. Em cada canal, foram analisados aspectos relacionados a Employer Branding, com foco em atração e captação de talentos, distribuídos entre benefícios funcionais, benefícios econômicos e benefícios psicológicos. A pesquisa mostra, em uma análise comparativa, que empresas de Florianópolis bem posicionadas no ranking GPTW executam ações estratégicas relacionadas à gestão de marca empregadora em seus canais de marketing externo, posicionando-se como organizações que oferecem benefícios diferenciados em relação às demais do setor. Reune-se, então, argumentos que permitem afirmar a relevância das ações de marketing conectadas às estratégias de Recursos Humanos como geradoras de resultados positivos em atração e retenção de talentos, abrindo espaço para estudos mais aprofundados sobre o tema.

Palavras-chave: Marca empregadora. Tecnologia. Florianópolis.

Abstract

Many of the Employer Branding initiatives arise from the need to attract qualified professionals and result in the execution (structured or not) of dissemination actions in channels aimed at the external public. Despite the growing challenge of hiring by technology companies, Employer Branding actions still require more in-depth empirical studies and localization to the reality of the Brazilian market. In this context, this article seeks to make a comparison between Employer Branding actions carried out by technology companies in Silicon Valley and in Florianópolis/SC. Using a qualitative and documentary technique, the research consists in the guided observation of the marketing channels made available by such companies, selected according to their size and position in the Human Resources' ranking. In each channel, aspects related to Employer Branding were analyzed, with a focus on attracting and attracting talent, distributed among functional benefits, economic benefits and psychological benefits. The research shows, in a comparative analysis, that companies from Florianópolis, well positioned in the GPTW ranking, perform strategic actions related to the management of the employer brand in their external marketing channels, positioning themselves as organizations that offer differentiated benefits in relation to the others in the same sector. It brings together, then, arguments that allow us to affirm the relevance of marketing actions connected to Human Resources strategies as generators of positive results in attracting and retaining talent, opening space for further in-depth studies on the subject.

Keywords: Employer Branding. Technology. Florianópolis.

1. Introdução

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

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

O ecossistema de tecnologia no estado de Santa Catarina é o sexta maior do Brasil em número de empresas, totalizando mais de 17 mil empresas, com crescimento de 60,9% entre 2018 e 2020 (TECH REPORT, 2021). Já em número de colaboradores, o estado ocupa a quarta posição no país, com 67,8 mil colaboradores. Santa Catarina se destaca como o setor de tecnologia mais especializado do Brasil, com mais da metade das ocupações (61,5%) *In Core* (atuação diretamente em empresas especializadas em tecnologia) e oferta de 4.561 vagas de trabalho em 2021, tendo a capital como principal origem de novas posições.

Florianópolis desponta como detentora da maior parte das oportunidades abertas, de acordo com o último levantamento realizado pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Cidade com maior taxa de empresas de tecnologia por habitante (7,4 por mil habitantes) (TECH REPORT, 2021), a capital também se destaca em primeiro lugar no ranking de capital humano entre as cidades empreendedoras do Brasil (ICE ENDEAVOR, 2022), acompanhando os altos percentuais de Santa Catarina em competências de ensino em tecnologia. “A qualidade das escolas e universidades e a elevada presença de pais escolarizados impulsiona a educação dos filhos [...] Essa mão de obra qualificada representa enorme vantagem para as empresas.” (ICE ENDEAVOR, 2022, pág. 60)

Mesmo com alto nível de qualificação, a busca por profissionais na capital catarinense segue sendo um desafio para empreendedores que investem na região. Com quase metade dos colaboradores de tecnologia do estado (31 mil), a cidade viu seu número de empregos no setor crescer 13,8% entre 2017 e 2019, com abertura prevista de 3.745 vagas em 2023. (TECH REPORT, 2021) No Brasil, a atuação de profissionais de TI em empresas especializadas em tecnologia vem ganhando força. [...] A tendência crescente de especialização dos profissionais e das empresas de tecnologia beneficia o ecossistema de inovação de Santa Catarina, que conta, cada vez mais, com profissionais focados em entregas de alto padrão.” (TECH REPORT, 2021, pág. 40)

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

Com a intenção de melhorar cada vez mais a efetividade de seus processos seletivos e de atrair os profissionais mais qualificados, empresas de tecnologia em Florianópolis e em outros polos de tecnologia ao redor do mundo vêm usando técnicas que unem a Gestão de Marcas aos Recursos Humanos, constituindo o conceito de *Employer Branding*. O termo designa a construção de uma marca com foco em empregabilidade, ou seja, determina o uso de estratégias de branding pensando em atração e seleção de talentos (BARROW 1996; NAYAK, 2017; ALVES, DIAGUEZ, CONCEIÇÃO, 2020)

Grandes empresas de tecnologia já vêm aplicando o conceito, a partir de um planejamento de marketing ampliado ou mesmo com a iniciativa da Gestão de Pessoas, antecipando as análises de perfil e usando a atração de profissionais como primeiro filtro para uma contratação mais efetiva. (BISWAS, SUAR, 2014) A prática é mais comum em ambientes de inovação já maduros, como o Vale do Silício, mas começa a apresentar uma importante evolução em ecossistemas em desenvolvimento, como os polos de inovação brasileiros, notadamente os que acompanham suas tendências e práticas, como Florianópolis.

Nesse sentido, a pesquisa toma como uma das referências de análise a região considerada como o berço das principais empresas de tecnologia do mundo (PISCIONE, 2014), o Vale do Silício. Fonte também de estratégias de marca empregadora aplicadas ao setor, a região é caracterizada por uma demarcação de perfil comportamental, que serve de base para polos de inovação localizados ao redor do mundo. Enquadrando-se como região estratégica para o ambiente mundial de tecnologia e inovação e com a intenção de criar uma análise comparativa, este estudo busca realizar um comparativo entre ações de Employer Branding realizadas por empresas de tecnologia no Vale do Silício e em Florianópolis/SC.

2. Referencial teórico

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

Sob a hipótese de que “é mais barato e mais lucrativo manter clientes existentes do que recrutar novos”, os autores passam a substituir a ideia de clientes pela de empregados, criando uma nova área de estudo para o marketing com foco no relacionamento das organizações com os profissionais que elas contratam. Assim, a ideia de uma marca empregadora como estratégia baseada em relacionamento traria para os funcionários benefícios semelhantes ao que a marca que representa o produto traria para os consumidores. (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187)

Seguindo esse direcionamento, “o relacionamento contínuo com os funcionários da empresa oferece uma série de trocas de benefício mútuo e é parte integrante da rede de negócios total da empresa”, (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187). Para Rakhimov et. al. (2018), a marca empregadora representa uma imagem única da empresa pelo ponto de vista de diversos públicos, entre eles clientes, parceiros e funcionários antigos e potenciais. “A imagem criada representa uma combinação de vários benefícios e vantagens econômicas, profissionais e psicológicas para os stakeholders, desde que estes aderiram a determinada empresa.” (RAKHIMOV et al., 2018, pág. 165)

Unindo os conceitos de estratégia, marketing e recursos humanos, *Employer Branding* pode ser definido como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pela posição de trabalho e com identificação com a empresa empregadora” (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187). O *Employer Branding* Também pode ser entendido como “a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. É diferente da percepção da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços” (MASCARENHAS, MANSI, 2020, p. 12). Nesse sentido, diferencia-se a marca empregadora do conceito que discrimina o processo de gestão dessa marca empregadora, descrito pelo termo em inglês *Employer Branding*.

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

Biswas e Suar (2014) destacam quatro razões principais para a ascensão dos estudos em *Employer Branding*: o potencial da gestão de marca; o aumento do foco no engajamento dos colaboradores; a guerra por talento; e o impacto das práticas de Recursos Humanos nos negócios. O termo, segundo os autores, é definido como “o processo de construção de uma identidade única e reconhecível do empregador, que o diferencia de seus concorrentes”. (BISWAS, SUAR, 2014, p. 6)

Em um cenário competitivo em relação a mercado e atração de talentos, a percepção e a visibilidade da marca interferem e contribuem para o recrutamento, o desenvolvimento, a retenção e a performance dos colaboradores, impactando diretamente na produtividade da companhia (BISWAS, SUAR, 2014). Os autores identificam três componentes do *Employer Branding*: (1) valor da marca empregadora, (2) lealdade à marca e envolvimento do funcionário e (3) atração e retenção de talentos (BISWAS, SUAR, 2014).

De acordo com Gourova et. al. (2017), o conceito envolve um acordo entre a organização e seus colaboradores, definindo as razões para que os mesmos integrem suas atividades e nelas permaneçam; características que diferenciam a empresa para aqueles que estão interessados e prontos para se dedicarem a ela; e sua imagem enquanto excelente lugar para se trabalhar de acordo com seu público interno e externo.

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

Segundo Bonaiuto et. al. (2013), *Employer Branding* tem como foco aspectos *soft*, cuja identificação e comunicação são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, além de possibilitarem benefícios e valores únicos fornecidos pelo

empregador e com o qual podem se identificar no ambiente de trabalho. (BONAIUTO et. al., 2013)

Para Backhaus e Tikoo (2004 *apud* BOUDAROCK, 2014), as práticas e os objetivos de Employer Branding podem ser vistos como um processo triplo: a) Proposta de Valor: informações sobre a cultura organizacional, estilo de gestão, qualidade dos funcionários atuais, etc (imagem do que a empresa pode oferecer a seus funcionários); b) Marketing externo: apresentação da proposta de valor às empresas de recrutamento, assessoria de colocação, para atingir e atrair o público-alvo; criação de uma imagem única permite que os possíveis candidatos se imaginem trabalhando para a empresa, aumentando o grau de comprometimento (a diferenciação da marca permite à empresa adquirir capital humano diferenciado) e; c) Marketing interno: envolve respeitar as promessas feitas aos funcionários antes de recrutá-los, tornando-se parte da cultura organizacional

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

O entendimento de que os colaboradores são parte fundamental do sucesso da organização fazem do *Employer Branding* uma ferramenta crítica para aquisição de talentos, desenvolvimento e retenção, como apontado por Biswas e Suar (2014), criando uma relação próxima e crítica entre a organização e seus colaboradores, e orientando o olhar da marca para seu público interno. (RAKHIMOV, 2018) “Employer Branding refere-se a gerenciar o relacionamento entre empregador e empregado. Isso inclui a experiência do colaborador desde o início desse relacionamento, para facilitar a retenção da força de trabalho qualificada.” (BISWAS, SUAR, 2014, pág. 7)

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

3. Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa tem característica documental de estudos de caso múltiplos (YIN, 1994) e constitui um estudo qualitativo e descritivo. As empresas selecionadas para análise foram definidas em função de seu posicionamento no Ranking Great Place to Work (2020), metodologia internacional que reconhece anualmente as melhores empresas para trabalhar em âmbito nacional, regional, setorial e temático. No ranking referente ao ano de 2020 no segmento de tecnologia dos Estados Unidos, selecionou-se para análise duas empresas com sede no Vale do Silício, com melhor classificação em cada uma das duas categorias de porte utilizadas pela pesquisa no país: uma da categoria de pequenas/médias empresas e uma da

categoria de grandes empresas. Coincidentemente, ambas ocupam o primeiro lugar em suas respectivas categorias.

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

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

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

Considera-se, para a análise documental, o conceito de Employer Branding apresentado por Ambler e Barrow (1996), que divide suas ações práticas entre tangíveis e intangíveis. Junta-se a ele os fatores de atração identificados por Biswas e Suar (2014), chegando-se então aos critérios utilizados no presente artigo para avaliação das ações aplicadas, sendo: a) Benefícios funcionais: promoção, tarefas desafiadoras, ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira; b) Benefícios econômicos: pacote de compensação e; c) Benefícios psicológicos: inovação, sucesso no mercado, reputação da empresa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Considera-se ainda a divisão de Backhaus e Tikoo (2004) entre proposta de valor, marketing externo e marketing interno, considerando-se para a análise as ações realizadas com o objetivo de atingir e atrair o público-alvo a partir de canais externos de divulgação, permitindo que a empresa atraia e contrate profissionais capacitados.

Sendo assim, os instrumentos de coleta de dados buscaram abarcar os principais canais ativos de marketing externo utilizados como ponto de contato entre empresas e público-alvo, em meios digitais, sendo eles: website oficial da empresa, blog, página de recrutamento e redes sociais - LinkedIn, Instagram e Facebook. Tais canais de fonte de dados secundários foram acessados entre os meses de julho e agosto de 2021, levando a uma observação orientada por critérios relacionados a ações de Employer Branding.

4. Resultados e Discussão

4.1. Employer Branding nas empresas do Vale do Silício

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

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

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

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

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

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

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

Já os outros canais em **mídias sociais**, como *Instagram* e *Facebook*, apontam para uma mesclagem um pouco mais equilibrada entre posts comerciais e publicações voltados para a marca empregadora. É o que fica evidente com a visualização de fotos e depoimentos que reforçam temas novamente de diversidade cultural, racial, de

gênero, entre outras, dando espaço para vagas abertas em diversos países e a relevância que a empresa dá ao fato de estar presente em localizações diferentes e contar com profissionais de inúmeras nacionalidades. As publicações reforçam o olhar cuidadoso em relação às pessoas e refletem a cultura de acolhimento e respeito que a empresa busca transmitir, não só em seus canais, mas também na descrição de seus valores, enquanto benefícios funcionais e psicológicos oferecidos aos colaboradores.

A **Empresa B**, apesar de ter um dimensionamento maior em relação a atuação e número de colaboradores, segue uma estrutura semelhante de apresentação de seus atributos enquanto marca empregadora nos canais de marketing externo. Seu website segue uma linha mais sóbria de linguagem e recursos visuais, reflexo da complexidade técnica de seu público e de suas soluções, em relação à Empresa A.

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

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

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

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

4.2. Employer Branding nas empresas de Florianópolis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Com destaque para a descrição das vagas disponíveis, são elencados também os canais em **mídias sociais** em que a empresa está presente. A partir deles são divulgadas as posições abertas, o que representa a forma como a organização se posiciona e procura atingir seu público enquanto marca empregadora.

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

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

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

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

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

Um ponto de sinergia entre os canais de marketing externo da Empresa 2 é a base cultural que a mesma segue em relação a aspectos musicais. Instrumentos e canções fazem parte da linguagem e da forma de apresentar a empresa e seus colaboradores em vários momentos e ações nos canais de divulgação, demonstrando a tentativa de uniformizar a linguagem e apresentar a cultura organizacional de forma holística. Tal estratégia reflete uma das formas de aplicação do conceito de *Employer Branding* pela equipe de marketing da organização.

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

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

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

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

Nota-se também o espaço dedicado a mostrar a localização da sede na cidade de Florianópolis, relacionando a qualidade de vida local à possibilidade de extensão do equilíbrio com vida pessoal para os profissionais que buscam a região (benefício psicológico). Logo em seguida apresentam-se os benefícios econômicos que a empresa entrega, como plano de saúde, vale alimentação e ginástica laboral.

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

As **redes sociais** seguem o mesmo tom: postagens com linguagem informal e uso de emoticons mostram a diferença entre as divulgações voltadas para o mercado, com objetivos comerciais, e aquelas voltadas para pessoas. Os canais, principalmente o Instagram, também divulgam os programas internos realizados pela empresa, de reconhecimento, valorização e visibilidade dos colaboradores (benefícios funcionais).

Destaque também para a nomenclatura específica que a empresa usa para denominar seus funcionários, que, assim como nas outras duas empresas, refletem uma variação do próprio nome da companhia, em uma tentativa de criar proximidade e identificação entre os componentes do time.

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

4.3. Comparativo entre as empresas

A análise de dados secundários das empresas pesquisadas aponta elementos de proximidade e afastamento entre os ambientes de tecnologia, relacionados à forma como são apresentados os atributos de marca empregadora em cada um dos seus canais. Os principais deles podem ser visualizados no quadro 1:

Quadro 1 - Quadro comparativo: canais de marketing externo das empresas pesquisadas

	Vale do Silício		Florianópolis		
CANAIS	Empresa A	Empresa B	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Website	Mensagem comercial, dinâmica, com direcionamento empregador	Linguagem objetiva, técnica, voltada ao discurso comercial	Fotos do espaço e da equipe, valores explícitos, Manual de Ética e Conduta	Atributos comerciais e funcionalidades dos produtos, sucesso da empresa no mercado	Reputação da empresa no mercado, benefícios funcionais
Blog	Linguagem didática e descontraída; temas de cultura, diversidade, inclusão	Fatores de engajamento, espaço para colaboradores e lideranças	Posts comerciais, sobre produtos e dicas para o segmento. Artigos pontuais sobre ambiente de trabalho	Foco em conteúdos comerciais com dicas do segmento; conteúdos no canal Medium (benefícios funcionais e psicológicos)	Conteúdos técnicos separados por verticais, muitos deles assinados pelos próprios colaboradores (benefícios funcionais)
Página de Carreiras	Vagas, reconhecimento, depoimentos, relevância do desenvolvimento, benefícios econômicos e funcionais	Aspectos destacados da cultura, ambiente de trabalho e valores; benefícios econômicos e psicológicos	Benefícios funcionais, psicológicos e econômicos, perfil inovador da empresa em destaque	Vagas, pacote econômico, ambiente de trabalho, reputação da empresa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Reputação da empresa, qualidade de vida, referência à localização da sede, benefícios econômicos e funcionais

Redes Sociais	Discurso integrado, vagas, ambiente de trabalho, fotos e depoimentos sobre diversidade, valores da empresa	Campanha de engajamento, ações evidentes de gestão de marca empregadora, responsabilidade de social e diversidade, ambiente de trabalho	Espaço para depoimentos e fotos de colaboradores, predominam posts para o público comercial	Vagas, linguagem informal, benefícios funcionais e psicológicos, aspectos da cultura organizacional	Tom de voz informal, programas internos de capacitação, visibilidade (benefícios funcionais e psicológicos)
----------------------	--	---	---	---	---

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

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

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

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

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

Ainda em relação aos benefícios apresentados, é comum aos canais de marketing externo de todas as cinco empresas darem espaço para que seus próprios colaboradores assinem conteúdos próprios, principalmente em meios como o blog e

as redes sociais. Sua recorrência mostra o entendimento das companhias de que as pessoas que a formam são parte fundamental não só de seu sucesso, como também de sua construção de marca empregadora. (BISWAS, SUAR, 2014) Fica evidente também a forma como as mídias sociais atuam como espaço para divulgações mais focadas em atração e captação de talentos, diferenciando com mais atenção as publicações feitas com perfil comercial ou empregador e criando formatos diferentes de interação entre as duas vertentes de marca. (RAKHIMOV, 2018)

Quando avaliados os pontos de divergência entre empresas do Vale do Silício e de Florianópolis, o elemento que mais desponta está na forma como os benefícios são apresentados enquanto diferencial competitivo de atração de talentos. (BACKHAUS, TIKOO, 2004). Enquanto as empresas do Vale do Silício focam suas divulgações como marca empregadora em benefícios majoritariamente funcionais, o perfil de publicações brasileiras segue uma tendência de publicações direcionadas para elementos psicológicos que reforçam seu sucesso no mercado e a reputação da empresa, indicando uma necessidade maior de validação e reforço de marca de maneira geral.

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

5. Conclusão

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

Nesse sentido, partir do exemplo de empresas da região supre parte da necessidade que a lacuna do conceito de *Employer Branding* ainda representa no Brasil, tanto em termos de literatura quanto na visão prática de aplicação (MASCARENHAS, MANSI, 2020).

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

É possível afirmar que, o fato de estarem bem posicionadas no Ranking Great Place to Work, pode ser de certa forma relacionado às estratégias aplicadas em consonância entre Marketing e Recursos Humanos. Tal afirmação é possível a partir da análise dos canais de marketing externo das três empresas, mesmo que com

diferentes portes e áreas de atuação no mercado. Assim, o presente artigo inaugura as indagações a respeito da efetividade de tais estratégias e da necessidade de constância e investimentos na área para a geração de resultados eloquentes.

Deixa-se, então, a provocação para um estudo mais detalhado, que inclua metodologias diferenciadas de pesquisa quantitativa e qualitativa, capazes de identificar de forma mais permanente e definitiva a presença do Employer Branding como fator determinante para o sucesso das empresas de base tecnológica em quesitos de atração, seleção e retenção de talentos.

Como base para tais pesquisas, entende-se como primordial compreender a fundo a presença ou não de esforços voltados para desenhos de personas direcionadas a atuais e futuros colaboradores; criação do Employer Value Proposition (EVP) como guia de aplicação da marca, compreensão do público e descrição da proposta de valor; uso das ferramentas de marketing interno para consolidação da marca empregadora; construção de times específicos para a área e pontos de contato mapeados entre as equipes de marketing e Recursos Humanos; além da busca e registro de resultados que comprovem sua efetividade e relação direta com o desenvolvimento da empresa a partir de métricas passíveis de acompanhamento.

REFERÊNCIAS

- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **“The Employer Brand”** Journal of Brand Management, 4 (3 December), 1996, 185-206.
- BISWAS, Mukesh; SUAR, Damodar. **Antecedents and Consequences of Employer Branding**. Journal of Business Ethics, 2014.
- BONDAROUK, Tanya; RUEL, Huub; AXINIA, Elena; ARAMA, Roxana. **What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics**. In Social Media in Human Resources Management. Published online: 20 Aug 2014; 23-57.
- ENDEAVOR, **Índice de Cidades Empreendedoras, ICE – 2022**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6880/1/ICE2022.pdf>. Acesso em: 02 de agosto de 2022.
- FERREIRA, P. **Employer Branding building from the inside-out: how Employer values contribute to employee engagement**. Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice, 2018.
- FERREIRA, T. SUZUKI, N. OLIVEIRA, D. **Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações**. ETIC 2018 - Encontro de Iniciação Científica v. 14, n. 14 (2018).
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Revista Estudo & Debate. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em 18 de agosto de 2021.
- GOUROVA, Nadezhda and GOUROVA, Elissaveta. **Attracting Talents**. Viking PLOp, 2017.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & SANZ-VALLE, R. **Innovation and human resource management fit: an empirical study**. International Journal of Manpower, 26(4), 364–381. (2005).
- MASCARENHAS, André O. Reconceituando o modelo de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo:

Cengage Learning, p. 127 a 153, 2009.

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

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

OBSERVATÓRIO ACATE, ***Tech Report: Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2021***; Florianópolis, SC, 2020. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com//>>. Acesso em 02 de agosto de 2022.

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

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

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

Bookman.