

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAROLINE QUADRI

**EMPLOYER BRANDING:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP DE FLORIANÓPOLIS - SC**

**CHAPECÓ
2023**

CAROLINE QUADRI

EMPLOYER BRANDING:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP DE FLORIANÓPOLIS - SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2023

Dedico este trabalho aos que cruzaram meu caminho e que de alguma forma, por mais simples que seja, me incentivaram a continuar.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Pasqualino Quadri e Izabel Rodrigues Quadri, por toda dedicação e esforço diário, pelos valores transmitidos e por, juntamente com meus irmãos, cunhadas e sobrinhos, estarem ao meu lado sendo conforto, alegria e amor. Carrego comigo um pouco de todos vocês.

À Gabriela Saruel Esteves, pelo apoio, incentivo e torcida. Obrigada por acreditar em mim e me fazer continuar.

À professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, por ter aceitado ser minha orientadora e trazer sol em momentos de tempestades. Obrigada!

À Universidade Federal da Fronteira Sul e a todos que foram meus professores, expresso meu reconhecimento pela excelência do ensino fornecido.

Aos colegas de universidade, em especial à Amanda Gnoatto, Diana Beatriz Rodrigues e Tassiane Aparecida Farias, pelas trocas e parceria. Vocês fizeram com que essa jornada fosse mais leve e divertida.

À empresa Seazone, em especial ao sócio Bruno Eduardo Benetti, por permitir a realização desta pesquisa. Às entrevistadas, por se disponibilizarem para a entrevista. Agradeço a disponibilidade e por terem contribuído de forma tão positiva para este momento.

Aos que foram inspiração, suporte, aos que depositaram confiança, incentivo e torceram por mim, aos que estiveram comigo durante a graduação, que me deram força e coragem. Obrigada!

“Às vezes,
não conseguir
o que você quer
é uma tremenda
sorte.”

Dalai Lama

RESUMO

Com o cenário econômico e tecnológico em constante mudança e evolução, a competitividade que antes era apenas por clientes passou a ser por talentos também. Assim como possuir uma marca de respeito faz com que empresas conquistem mais clientes, uma marca empregadora faz com que mais pessoas qualificadas e com identificação com a empresa, sejam atraídas. O objetivo do *employer branding* é fortalecer e manter a boa reputação da marca empregadora, dentro dos pilares de identidade e cultura, imagem, atratividade e lealdade organizacional. O objetivo deste estudo é analisar as atuais aplicações de *employer branding* de uma startup de Florianópolis, a Seazone. Para atendimento do objetivo foi realizado uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com abordagem qualitativa, onde através de uma entrevista semiestruturada com a coordenadora de recrutamento e seleção e a coordenadora de departamento pessoal, cultura e retenção, foram obtidos dados estratégicos relacionados à empresa e ao *employer branding*. A empresa conhece e pratica algumas ações de marca empregadora, possui valores, cultura e objetivos bem definidos, busca ouvir e dar importância à visão dos colaboradores, oferece diversos benefícios e atrativos, e dispõe de jornada do colaborador. Além disso, mesmo com o trabalho remoto, realiza festividades e preza por relações transparentes. Por ser uma startup, possibilita um rápido crescimento dos profissionais; no entanto, ainda enfrenta desafios no recrutamento, seleção e retenção de profissionais. Foram sugeridas opções de divulgação para tornar a marca mais envolvente e atraente na visão dos colaboradores e candidatos. Dentre as sugestões estão: tornar os colaboradores embaixadores da marca, proporcionar a comemoração em família quando um colaborador for promovido e fomentar o apoio à diversidade.

Palavras-chave: *employer branding*; *startup*; trabalho remoto; retenção.

ABSTRACT

With the constantly changing and evolving economic and technological landscape, competitiveness, which once revolved solely around customers, has now extended to encompass talents as well. Just as having a reputable brand enables companies to attract more clients, an employer brand draws in more qualified individuals who share an identification with the company. The objective of employer branding is to fortify and uphold the positive reputation of the employer brand, grounded in the pillars of identity and culture, image, attractiveness, and organizational loyalty. The purpose of this study is to analyze the current applications of employer branding within a startup based in Florianópolis, Seazone. To achieve this goal, a bibliographical research and case study were conducted, utilizing a qualitative approach. Strategic data concerning the company and employer branding were acquired through a semi-structured interview with the recruitment and selection coordinator, as well as the coordinator of personnel, culture, and retention departments. The company is acquainted with and implements several employer branding actions. It possesses well-defined values, culture, and objectives, seeks to listen to and value employees' perspectives, provides various benefits and incentives, and establishes an employee journey. Additionally, even in the context of remote work, the company organizes festivities and values transparent relationships. Given its startup nature, it facilitates rapid professional growth; nevertheless, it still encounters challenges in recruiting, selecting, and retaining professionals. Options for promotion were proposed to make the brand more engaging and appealing to employees and candidates. Among the suggestions are transforming employees into brand ambassadors, facilitating family celebrations upon employee promotion, and fostering support for diversity.

Keywords: employer branding; startup; remote work; retention.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do <i>Employer Branding</i>	19
Figura 2: Representação gráfica dos três pontos chaves para conceituação de <i>employee value proposition</i>	28
Quadro 1 - Pilares do EVP	28
Quadro 2 - Etapas de <i>employee experience</i>	30
Figura 3 - Organograma RH Seazone.....	40
Quadro 3 - 5W2H Colaboradores como Embaixadores	52
Quadro 4 - 5W2H Telegrama da Promoção	52
Quadro 5 - 5W2H Seazone Diversa	53
Quadro 6 - Ações de <i>employer branding</i> da Seazone	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNS	Conselho Nacional de Saúde
DP	Departamento Pessoal
EB	<i>Employer Branding</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL	16
2.1	EMPLOYER BRANDING	16
2.1.1	Identidade e Cultura Organizacional	19
2.1.2	Imagem Organizacional	21
2.1.3	Atratividade Organizacional	24
2.1.4	Lealdade à Marca Empregadora	26
2.2	EMPLOYEE VALUE PROPOSITION	27
2.3	EMPLOYEE EXPERIENCE	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2	OBJETO DE PESQUISA.....	34
3.3	COLETA DE DADOS	35
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	36
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	36
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	38
4.1	A SEAZONE.....	38
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES	39
4.3	ESTRUTURA ATUAL.....	40
4.3.1	Principais Objetivos	40
4.3.2	Principais Desafios	42
4.3.3	Benefícios	42
4.3.4	Comunicação e Encontros	44
4.4	EMPLOYER BRANDING NA SEAZONE	45
4.4.1	Identidade e Cultura Organizacional	45
4.4.2	Imagem Organizacional	47
4.4.3	Atratividade Organizacional	47

4.4.4	Lealdade a Marca Empregadora	48
4.5	EMPLOYER VALUE PREPOSITION NA SEAZONE	49
4.6	EMPLOYEE EXPERIENCE NA SEAZONE	49
4.7	PRÓXIMOS PASSOS DO RH DA SEAZONE E SUGESTÕES	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	62

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas e tecnológicas constantes contribuem para intensificar a competição no mercado, levando as organizações a buscarem formas de fortalecer seus negócios. Uma abordagem utilizada para essa finalidade é o *branding*, cujo objetivo é construir uma marca sólida. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 316), isso “pode ajudar a empresa a estabelecer uma posição de liderança no mercado e a sustentar essa posição.”.

Em adição a isso, Aaker (1996) destaca o *branding* como um dos elementos primordiais para alcançar distinção e competitividade. Ele também ressalta que o *branding* contribui para a fidelização do consumidor, resultando no aumento da lucratividade do empreendimento. No entanto, a competição entre as empresas não se restringe ao ambiente externo, pois atrair e reter talentos se tornaram desafios relevantes.

Isso implica que, além de atrair os consumidores por meio do *branding*, também é essencial buscar a atratividade como empregador. É nesse contexto que surge o *employer branding*, que, segundo Ambler e Barrow (1996), consiste em um conjunto de vantagens funcionais, econômicas e psicológicas que o empregador oferece ao funcionário, destacando-se entre as organizações. A concepção desses autores surgiu da necessidade de fornecer ao colaborador uma proposta de valor em troca de seu trabalho.

O termo *employer branding* surge como uma estratégia direcionada à valorização da imagem empregadora, com a finalidade de compreender a organização em sua base e essência. Isso envolve transmitir uma visão atrativa de um ambiente de trabalho desejável, tanto para os colaboradores atuais quanto para os potenciais candidatos a vagas disponíveis. A reputação e a imagem construídas por meio de estratégias de *employer branding* certamente serão um ímã para atrair os talentos mais qualificados para a organização (PAREDES, 2020).

Adicionalmente, Backhaus e Tikoo (2004) estabelecem uma conexão entre o conceito de *employer branding* e a construção de uma marca sólida da empresa no mercado de trabalho. Esse processo visa a atrair e manter talentos, reforçar a motivação e o comprometimento dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para aprimorar o desempenho organizacional. No âmbito da gestão da marca empregadora, elementos cruciais incluem a proposta de valor ao empregador (EVP) e a experiência do colaborador (*employee experience*).

As *startups* se tornaram conhecidas no Brasil entre os anos de 1996 e 2001, são empresas que buscam um crescimento rápido. Elas oferecem produtos ou serviços inovadores para resolver problemas ou melhorar produtos existentes. Geralmente, têm um foco tecnológico, mas

isso pode variar. Startups operam em mercados arriscados e procuram investimentos externos para crescer e desenvolver soluções de forma mais eficaz (KUVIATKOSKI, 2022).

Nos últimos tempos, as *startups* têm conquistado destaque nacional. No entanto, em virtude das flutuações financeiras atuais, o mercado enfrenta um dos principais desafios: a retenção e atração de talentos. Devido às restrições para oferecer salários mais altos como forma de atrair novos colaboradores, as empresas estão sendo compelidas a adotar abordagens alternativas para manter uma equipe qualificada em funcionamento (EXAME, 2022).

Adotar práticas de *employer branding* em *startups* pode ser uma boa estratégia, visto que ele traz consigo uma série de vantagens e repercute em diversas esferas dentro de uma organização. Isso inclui o incremento da produtividade dos colaboradores, a retenção e atração de talentos, resultando na diminuição de despesas relacionadas às operações internas e na ampliação das vendas (CLIVERY, 2020). Medidas estas fundamentais para continuidade do sucesso da empresa, uma vez que perder bons profissionais pode resultar em prejuízos financeiros, de qualidade e de imagem (CHIAVENATO, 2010).

Dito isso, foi selecionada à *startup* Seazone, para um estudo de caso com objetivo responder a seguinte pergunta: **Quais são as estratégias de *employer branding* aplicadas pela empresa Seazone?**

1.1 OBJETIVOS

A definição das orientações a serem seguidas e das metas a serem atingidas é moldada pelos objetivos de pesquisa. Enquanto o objetivo geral abrange uma visão ampla do escopo da investigação, os objetivos específicos oferecem um nível mais detalhado e focado em aspectos particulares. Enquanto o objetivo geral proporciona uma direção geral para o estudo, os objetivos específicos desdobram essa direção em etapas concretas e áreas específicas que serão exploradas em profundidade. Isso permite uma abordagem mais precisa e estruturada da pesquisa, fornecendo um roteiro claro para alcançar o propósito geral do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as atuais aplicações de *employer branding* executadas pela empresa Seazone localizada em Florianópolis - SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as atuais aplicações de *employer branding*.
- b) Conhecer a estrutura de identidade, imagem, atratividade e lealdade de marca empregadora na empresa.
- c) Verificar a existência de EVP e *employee experience*.
- d) Sugerir ações de melhoria na aplicação de *employer branding*.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Half (2016), altos níveis de rotatividade ou *turnover* podem prejudicar a produtividade, lucratividade e saúde da organização, bem como no desempenho e satisfação do colaborador, além do custo financeiro, que pode chegar ao valor de até oito salários de um colaborador que está saindo. Os brasileiros sentiram na pele as consequências de desligamentos, que dobraram em 2021 em comparação com 2020, o que fez com que o Brasil passasse a estar em primeiro lugar no *turnover*, com índice médio de 3,79% ao mês (HALF, 2022).

Possuir estratégias para um nível de *turnover* saudável é um bom caminho para que as organizações consigam reter bons colaboradores, renovar talentos mantendo custos sustentáveis. Para retenção de colaboradores existem algumas práticas que podem ser adotadas, dentre elas a lealdade do colaborador com a marca empregadora (PEDRA, 2022).

Recrutar e reter talentos é um desafio atual e amplamente enfrentado pelos profissionais de recrutamento e seleção (R&S). Segundo estudo realizado pela Robert Half em 2023, 75% dos recrutadores entrevistados estão com dificuldades no recrutamento de talentos qualificados. Para grande parte (69%) dos entrevistados, a situação não deve melhorar nos próximos meses; 20% acreditam que o cenário ficará ainda mais difícil. A pesquisa aponta que os principais desafios para a gestão para 2023 são motivar, reter e atrair (HALF, 2023).

No cenário mundial, as organizações estão demonstrando um interesse crescente pelos talentos. A *talent trends 2023*, pesquisa desenvolvida pela Randstad (2023), mostra que 76% dos profissionais de R&S reconhecem que a experiência do colaborador se tornou mais importante para suas organizações nos últimos 12 meses.

O perfil dos profissionais e seus anseios mudaram quando falamos de um empregador desejado. A pesquisa *workmonitor* da Radnstad (2023), feita com 35.000 trabalhadores do mundo todo, diz que a maioria dos entrevistados, sendo 77%, avaliam os valores e o propósito de uma organização antes de selecionar um empregador, no Brasil o índice é ainda maior, 88%.

De acordo com Randoncorp (2022), novos modelos de negócios surgem trazendo novas culturas, inovação e tecnologia. Esse é o objetivo das startups, que surgiram em 1990 e tiveram um rápido crescimento nos últimos tempos. Segundo a Associação Brasileira de Startups, entre 2015 e 2019, a quantidade de empresas startups triplicou. No entanto, no primeiro semestre de 2023 o volume de investimentos em *startups* brasileiras registrou uma queda de 51,4% em comparação com o mesmo período do ano anterior, o que fez com que as empresas também passassem a buscar estratégias para reter talentos (EXAME, 2023).

Contratar talentos é um grande desafio para as *startups*, retê-los é um desafio ainda maior, visto que na maioria das vezes o salário oferecido é menor do que o oferecido pelas grandes empresas (BASEMENT, 2020). Além disso, com o trabalho remoto, muitos profissionais optaram por trabalhar no exterior, aproveitando salários mais altos e permanecendo em seus países de origem (PADRÃO, 2022). Com isso, se torna cada vez mais necessária a busca de maneiras de reter colaboradores, seja nas empresas tradicionais, mas principalmente nas *startups*.

O presente estudo será realizado em uma *startup* de Florianópolis, SC, a Seazone, que possui em sua pauta projetos relacionados aos indicadores supracitados. O que acarretará benefícios, como uma visão macro do que a empresa já realiza dentro do escopo de marca empregadora, podendo trazer a diminuição de custos e fortalecimento das relações e conexão entre colaboradores e empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL

Para uma abordagem completa e eficaz dos objetivos da pesquisa, é fundamental apresentar as teorias relevantes. De acordo com Paiva (2008), essa etapa envolve uma metodologia de coleta de narrativas relacionadas a um tópico específico. Nesse processo, o pesquisador adquire informações que possibilitam a compreensão de eventos específicos. Isso proporciona uma base sólida para o entendimento abrangente do assunto em questão.

2.1 EMPLOYER BRANDING

A crescente procura por profissionais qualificados e um mercado de trabalho constantemente competitivo fizeram com que as empresas passassem a destinar esforços para a criação de estratégias na busca pela diferenciação e destaque em relação aos concorrentes. Em vista disso, o conceito de *employer branding* ou marca empregadora surgiu.

Conceituado pela primeira vez na Europa, pelos pesquisadores Ambler e Barrow em 1996, no *Journal of Brand Management*, através de uma pesquisa de aplicação de estratégias de marca em conjunto com as de Recursos Humanos (RH), em seu estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa com 27 empresas do Reino Unido. Os executivos respondentes da pesquisa concordaram sobre a importância de uma marca atrativa para se trabalhar e da reputação da empresa tanto externa como internamente.

Ambler e Barrow (1996) definem *employer branding* como sendo um pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico oferecido pelo emprego e identificado com a marca empregadora. Para os autores, a parceria estabelecida entre a empresa e seus colaboradores gera uma variedade de vantagens mútuas e desempenha um papel fundamental na totalidade dos negócios da empresa.

Ainda de acordo com o estudo dos autores, o posicionamento de uma organização como marca empregadora deve ser definido a partir de uma junção entre as áreas de recursos humanos e marketing, e com base nas experiências por elas proporcionadas, para o colaborador e para o consumidor, em relação à imagem e identidade da organização (AMBLER; BARROW, 1996).

Após isso, organizações interessadas começaram a adotar e praticar o *employer branding*, o que fez com que o assunto fosse difundido. Além disso, o recente nascimento do

termo gerou curiosidade em outros autores, que após perceberem seu destaque e importância, passaram a estudar e conceituar o termo.

Para Branham (2000, *apud* Sutherland; Torricelli; Karg, 2002) *employer branding* resume-se a aplicar princípios tradicionais de marketing para alcançar o status de empregador de escolha. O processo envolve colocar uma imagem de ser um ótimo lugar para trabalhar na mente do grupo de candidatos-alvo. Portanto, significa diferenciar a mensagem da marca da empresa para atrair a força de trabalho atual e futura, de forma a destacá-la dos concorrentes, competindo pelos mesmos talentos.

Os autores Backhaus e Tikoo (2004) definem *employer branding* como o conjunto de ações que uma organização realiza para claramente fomentar o que a torna única e atrativa como empregadora, tanto interna quanto externamente. Ou seja, por intermédio do *employer branding* as empresas podem desenvolver práticas com objetivo de disseminar características atraentes aos seus *stakeholders*.

Podendo então observar semelhanças entre as definições trazidas pelos autores, que abordam o *employer branding* como a aplicação de princípios e ações em uma organização com o objetivo de realçar, tanto para os interessados como para os colaboradores já presentes, os motivos pelos quais a empresa é superior frente às demais. Concepções mais recentes seguem a mesma linha de raciocínio dos autores já citados, com alguns complementos em relação à relevância e composição da prática.

Para que uma organização possua uma marca forte interna e externamente, o *employer branding* é fundamental. É via sua utilização que se busca assegurar a performance, envolvimento, responsabilidade e fidelidade de todo o grupo de colaboradores. Implementar o *employer branding* pode apoiar organizações não apenas na atração de muitos candidatos para suas vagas, mas sim de candidatos qualificados para as vagas (MUŞÇU; OKAN, 2010).

Saini, Rai e Chaudhary (2014), concordam com os autores já citados, trazendo em seu estudo que a gestão de *employer branding* ou marca empregadora, é composta pela aplicação dos princípios de marketing nas atividades de recursos humanos para os colaboradores atuais e potenciais, de uma organização. Há ênfase novamente na união entre as práticas das duas áreas em prol do quadro de colaboradores, tanto dos que já foram quanto dos que estão por vir.

Mascarenhas (2017, p. 104), define *employer branding* como “a gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e também por aqueles que já fizeram parte da equipe.”. A autora enfatiza que o público-alvo da marca empregadora são os colaboradores, não apenas os atuais, mas os que um dia já foram e os que um dia serão.

Nas conceituações mais recentes, encontra-se, em sua grande ou total parte, uma concordância entre a definição do termo e abrangência. O que confirma a relevância do tema, sua continuidade no mercado e a aplicação nas organizações. O desdobramento e estrutura do *employer branding* seguem praticamente os mesmos dos primeiros estudos.

Para Dorighello (2018), a marca empregadora é imagem de uma organização, vista por seus *stakeholders*, como um lugar bom ou ruim para se trabalhar. A autora cita que a gestão da marca empregadora tem se tornado cada vez mais importante, uma vez que os colaboradores são fundamentais para o funcionamento das empresas. O que concorda com Elegbe (2018), para o autor o capital humano tem sido reconhecido por especialistas de recursos humanos como o maior ativo das organizações, que com a correta gestão trazem vantagens competitivas e sustentáveis para as empresas.

Sendo assim, a importância dos colaboradores só aumenta a responsabilidade da organização quanto ao que se entrega a eles, demandando de preparo e planejamento na elaboração e aplicação do *employer branding*. No entanto deve haver disciplina e constância para que sejam atingidos bons resultados.

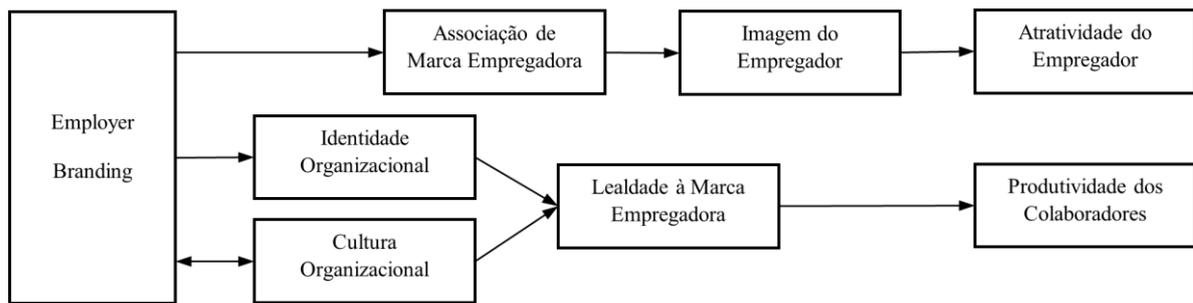
Employer Branding é uma construção de relacionamento, que leva tempo, paciência, persistência, investimento, que acontece mostrando, como em qualquer relacionamento afetivo, os pontos fortes da marca empregadora, as propostas de valor como empregadora, para, só então, o candidato aceitar a sua oferta de emprego, ou o colaborador se manter atraído pela sua marca empregadora. *Employer Branding* depende de atração, conquista, relevância, frequência e constante renovação dessa conexão entre pessoas - candidatos e colaboradores - e marca empregadora (CLAVERY, 2020, p.67-68).

Portanto, como em qualquer outro relacionamento, na relação entre marca empregadora e colaborador devem existir trocas, para que assim seja benéfico aos envolvidos. Segundo relatório global da Randsat (2023), há cinco principais razões para escolher um empregador, são elas, do maior para o menor: salário e benefícios, equilíbrio entre trabalho e vida, segurança no emprego, ambiente de trabalho e progressão de carreira. Ou seja, da mesma forma que o empregador demanda da qualidade do trabalho desempenhado pelo colaborador, foram delimitadas características que além do salário satisfazem o trabalhador, características estas que serão abordadas no subcapítulo *employee value proposition*.

Além de sua conceituação concordante e contributiva ao longo dos anos, é importante abordar o que o *employer branding* engloba em sua estrutura e quais suas principais conexões. Inicialmente, eram três os grupos ligados ao *employer branding*, sendo eles: cultura e identidade corporativa; endomarketing; reputação (AMBLER; BARROW, 1996). Passado um tempo, os

autores Backhaus e Tikoo (2004), incrementaram e ajustaram esse grupo, trazendo então a identidade organizacional, cultura organizacional, imagem organizacional, atratividade organizacional, a lealdade e produtividade dos colaboradores. Conforme imagem a seguir:

Figura 1 – Estrutura do *Employer Branding*



Fonte: Adaptado de Bachaus & Tikoo (2004)

A abrangência do *employer branding* é consideravelmente ampla quando vista no detalhe, envolve um posicionamento e direcionamento de uma organização, o que será visto tanto de dentro pelos atuais colaboradores como de fora pelos ex-colaboradores e futuros colaboradores. Serão detalhados estes itens a seguir, bem como sua importância e funcionamento, iniciando com a identidade organizacional.

2.1.1 Identidade e Cultura Organizacional

Para Moingeon e Ramanantsoa (1997), a noção de identidade está intrinsecamente relacionada às características individuais de cada pessoa, definindo sua singularidade e reconhecimento. Essas características podem ser expressas tanto na forma de se vestir, quanto nas atitudes e comportamentos. No entanto, a ideia de identidade vai além do âmbito individual, abrangendo também as perspectivas coletivas de organizações e grupos sociais.

Identidade pode ser considerada como o resultado das interações, sendo influenciada por uma variedade de forças. Ela é construída a partir das crenças, valores e papéis que um indivíduo desempenha em diversos contextos, incluindo os espaços pessoais, sociais e profissionais. A identidade é moldada não apenas pelas experiências individuais, mas também

pelos relacionamentos, normas sociais e influências culturais que permeiam a vida de uma pessoa (MACHADO, 2003).

De maneira semelhante às pessoas, acontece no mundo corporativo, onde também encontramos identidades. Os autores Markwick e Fill (1997), afirmam que as organizações dispõem de identidade do mesmo modo que as pessoas. É por meio de sua identidade que as organizações se destacam e se diferenciam umas das outras. Sendo assim, cada empresa é possuidora de uma identidade única e é responsável por sua manutenção, tendo em vista que será avaliada por ela.

Segundo os autores Fleury e Fleury (2004), a identidade organizacional é a forma pela qual uma organização se percebe internamente e como é percebida por seus colaboradores, consumidores e *stakeholders*. Ela abrange a maneira como a empresa se enxerga, seus valores, sua cultura, seus objetivos e sua imagem projetada para o mundo exterior. É por meio dessa percepção mútua que a identidade organizacional contribui para a construção da reputação e do posicionamento da empresa no mercado.

A identidade organizacional e a cultura organizacional estão intimamente relacionadas. Tanto que, alguns autores consideram a identidade organizacional e a cultura organizacional como sinônimos ou como componentes interligados. A cultura ou identidade organizacional é a percepção dos membros sobre a organização, refletindo seus valores, normas e comportamentos compartilhados. É uma construção influenciada pela liderança, princípios, práticas de trabalho e história da empresa. Pode ser vista nas atitudes e comunicação no ambiente de trabalho (KOTLER; KELLER, 2012).

Os conceitos e definições trazidos pelos autores, em sua maioria concordam entre si, trazendo realmente a identidade como o reflexo de como uma organização é e de como ela é vista. São diversos os fatores, em sua maioria internos, que influenciam na identidade de uma organização. Por isso é importante estar atento a todos os âmbitos da organização, pois isso pode ser visto e interpretado por seus *stakeholders*.

O autor Dubrin (2011), defende que na identidade organizacional estão incorporados os atributos fundamentais da cultura de uma organização, incluindo seus valores, crenças e objetivos. A identidade organizacional representa a essência e a personalidade da empresa, definindo sua imagem, propósito e direção. Ela abrange aspectos como a missão da organização, seus princípios orientadores, as normas de conduta, as metas e as aspirações compartilhadas pelos membros da empresa.

O comportamento organizacional também é incluído, por alguns autores, no conjunto de conceitos relacionados à identidade organizacional e cultura. O comportamento

organizacional refere-se aos padrões de ação, interação e tomada de decisão dos indivíduos dentro de uma organização. Ele está intimamente ligado à cultura organizacional, uma vez que os valores, normas e crenças da cultura influenciam e moldam o comportamento dos membros da organização. Por isso é importante que haja um alinhamento entre eles (SHEIN, 2010).

O que concorda com os autores Riel e Balmer (1997), que afirmam que a identidade organizacional são os atributos exclusivos de uma organização implantados no comportamento de seus integrantes. É por meio do comportamento que os colaboradores demonstram e reforçam a identidade organizacional. O alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e a identidade da empresa contribui para a construção da cultura e fortalecimento da imagem da organização.

Catanzaro et al. (2010) enfatizam que a cultura organizacional desempenha um papel importante na atratividade de uma empresa. Segundo os autores, se os valores e princípios de um indivíduo estiverem alinhados com a cultura da organização, essa empresa se torna atrativa para ele. Portanto, é favorável para uma organização que sua cultura reflita os valores que são atraentes para os colaboradores que ela deseja atrair. Isso destaca a importância de uma cultura organizacional coerente e alinhada com as expectativas e preferências dos colaboradores em potencial.

As práticas e condutas dos integrantes da organização refletem diretamente a cultura implantada. A cultura organizacional orienta o comportamento dos colaboradores, definindo as normas e valores que guiam suas ações no ambiente de trabalho. Para Daft (2010), a cultura e identidade organizacional são indispensáveis para a sobrevivência de uma organização, pois funcionam como guia de comportamento e relação com *stakeholders*. É uma ferramenta que pode ser utilizada para orientar a conduta correta a ser adotada pelos colaboradores.

Possuir uma identidade organizacional forte é muito importante, pois além de apoiar na construção de uma organização positiva e única, também faz com que ela seja mais resistente à concorrência e mais atraente para os colaboradores e clientes. É a partir disso que se estabelecem conexões significativas com as pessoas, gerando interesse e identificação (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

2.1.2 Imagem Organizacional

Podem até parecerem termos similares, mas segundo o autor Lievens (2017), existe uma distinção significativa entre a identidade e imagem de uma organização. A identidade

organizacional se refere às características principais e distintivas percebidas pelos funcionários da organização. Ela está ligada à forma como os membros internos da organização veem e percebem a própria empresa. Por outro lado, a imagem organizacional está diretamente relacionada à opinião e aos sentimentos que as pessoas externas têm sobre a organização. É a percepção que o público em geral possui da empresa, baseada em suas experiências, comunicações e reputação.

A imagem organizacional é formada através do processo de comparação e contraste dos atributos das organizações pelo público. Essa percepção coletiva desempenha um papel fundamental na maneira como a organização é vista e recebida pelo público em geral. A imagem organizacional afeta a reputação, credibilidade e preferência do público em relação à empresa. Sendo assim, é essencial que as organizações se esforcem para cultivar uma imagem positiva e coerente com seus valores e objetivos, a fim de estabelecer relacionamentos sólidos e alcançar o sucesso (NGUYEN; LEBLANC, 2001).

Os autores Sung e Yang (2008), destacam a complexidade de identificar todos os elementos e combinações possíveis que contribuem para a formação da imagem de uma organização. Isso ocorre devido ao fato de que diferentes pessoas atribuem importância a diferentes elementos, levando os membros de uma mesma organização a terem percepções diversas de sua imagem. Essa diversidade de perspectivas torna desafiador o processo de compreensão e gestão da imagem organizacional.

O que concorda com Caligiuri et al., (2010), quando dizem que a opinião e julgamento sobre a imagem organizacional podem variar de acordo com diversos fatores. Os fatores que influenciam a imagem organizacional estão relacionados ao porte da organização, seu destaque no mercado, sua responsabilidade social e sua lucratividade. Segundo os autores, a imagem pode ser medida com base em quatro dimensões: pessoas e cultura, remuneração e oportunidades de progressão, características do trabalho e reputação do empregador.

A convergência entre a imagem promovida pela instituição e a interpretação dos seus públicos é essencial, uma vez que a ausência ou deficiência desse alinhamento compromete a credibilidade da mensagem transmitida pela organização (SILVA; GUTIERREZ, 2013). Portanto, há uma concordância entre estes e os autores supracitados, quando dizem que a falta de alinhamento entre a imagem projetada pela organização e a percepção dos públicos pode comprometer a credibilidade do discurso organizacional. Dessa maneira será possível estabelecer uma comunicação eficaz e construir uma imagem sólida e confiável no mercado.

Na visão dos autores Backhaus e Tikoo (2004), a imagem organizacional possui dois grupos de benefícios, os funcionais e os simbólicos. Os benefícios funcionais referem-se a

aspectos objetivos, como salário e benefícios, enquanto os benefícios simbólicos dizem respeito ao prestígio percebido da empresa. No recrutamento, os candidatos são atraídos para empresas com base na crença de que elas possuem os atributos desejados e na importância que atribuem a esses atributos.

O que vai de encontro com Ahmad et al., (2019), a imagem organizacional é o fator mais importante quando falamos em atrair novos colaboradores. A imagem organizacional desempenha um papel crucial na atração de novos colaboradores. Durante o processo de recrutamento, a imagem da organização exerce uma influência direta na atração de candidaturas. Os candidatos procuram identificar seus valores e necessidades com a imagem que a organização projeta (TURBAN; GREENING, 1997 apud BACKHAUS; TIKOO, 2004). Sendo assim, quanto maior a identificação, maiores as chances de a empresa receber candidaturas mais eficientes (GATEWOOD; GOWAN; LAUTENSCHLAGER, 1993).

A imagem organizacional desempenha um papel fundamental na atração de candidaturas mais eficientes. Quando a empresa possui uma imagem positiva e alinhada com os valores e necessidades dos candidatos, isso cria um senso de identificação e atrai profissionais qualificados. Uma imagem organizacional sólida e coerente transmite confiança, reputação e um ambiente de trabalho atrativo, despertando o interesse de talentos que buscam oportunidades alinhadas com suas aspirações. Assim, a imagem organizacional influencia diretamente a qualidade e a eficiência das candidaturas recebidas, impactando positivamente o processo de recrutamento e a seleção de profissionais capacitados.

Hoje, mais do que nunca, as organizações são avaliadas não apenas pelas soluções que oferecem, mas também pela imagem organizacional que possuem. A imagem organizacional se tornou um fator determinante na escolha dos consumidores, parceiros de negócios e até mesmo dos talentos que desejam se juntar à empresa. Portanto, investir na construção de uma imagem organizacional positiva e coerente é essencial para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo (ALNIACIK et al., 2014).

Uma imagem positiva contribui para que uma organização seja percebida de forma favorável em relação ao seu desempenho. Quando uma empresa possui uma imagem positiva, ela é vista como confiável, competente e capaz de entregar resultados consistentes. Isso gera uma percepção de qualidade e excelência em relação as práticas da organização. Além disso, uma imagem positiva também pode atrair mais clientes, parceiros e talentos, impulsionando o crescimento e o sucesso da empresa. Portanto, uma imagem organizacional positiva desempenha um papel fundamental na construção da reputação e no fortalecimento da posição competitiva de uma organização (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016).

2.1.3 Atratividade Organizacional

Os autores Rynes, Bretz e Gerhart (1991), definem atratividade organizacional como a percepção dos indivíduos sobre o quão favorável eles consideram uma organização como um local desejável para trabalhar. É o grau em que os indivíduos veem a empresa como um ambiente propício para suas necessidades e expectativas no trabalho.

Para os autores Berthon, Ewing e Hah (2005), a atratividade organizacional é caracterizada pelos benefícios percebidos por um possível colaborador ao considerar ingressar em uma organização, em comparação com outras opções disponíveis. Isso inclui o valor econômico e social, o interesse, o desenvolvimento e a oportunidade de aplicação de habilidades que a organização pode oferecer na perspectiva dos potenciais colaboradores. É a avaliação feita pelos indivíduos sobre os benefícios e oportunidades que uma organização pode proporcionar em relação à concorrência.

Portanto, a atratividade organizacional se relaciona com a visão de quão atrativa uma organização é como ambiente de trabalho. Isso implica em analisar o quanto a empresa consegue satisfazer as necessidades e expectativas dos indivíduos em relação ao trabalho. A atratividade organizacional também engloba os benefícios percebidos por possíveis colaboradores ao ponderarem sobre ingressar na organização em comparação com alternativas disponíveis.

A influência da atratividade organizacional é evidente na forma como os indivíduos ativamente buscam oportunidades de trabalho em uma organização específica, com base em suas percepções favoráveis e na sua disposição em recomendar a organização a outras pessoas. Isso significa que a atratividade de uma organização desempenha um papel significativo na motivação e no esforço dos indivíduos em procurar ativamente emprego naquela organização em particular. Além disso, a percepção positiva da organização pode levar os colaboradores existentes a recomendá-la como um local de trabalho atrativo, fortalecendo ainda mais sua reputação e atraindo mais talentos qualificados (HENDRICKS, 2016).

Em complemento, a percepção da reputação organizacional é fundamental para atrair colaboradores e manter relacionamentos com os stakeholders. Ela influencia diretamente a capacidade da organização de atrair talentos e manter vínculos positivos. A reputação é um fator determinante para estabelecer uma imagem atrativa e confiável, impactando diretamente a atração de talentos (JOO; MCLEAN, 2006).

Sendo assim, a atratividade organizacional influencia ativamente a busca por oportunidades de trabalho em uma empresa específica, baseada em percepções positivas e recomendações. Isso motiva indivíduos a procurarem emprego nessa organização. Uma visão positiva leva colaboradores a recomendá-la, fortalecendo a reputação e atraindo talentos. A reputação também engaja stakeholders, afetando a capacidade da organização de atrair e reter talentos, estabelecendo uma imagem confiável.

Highhouse et al. (2003) descrevem esse conceito como os sentimentos emocionais e atitudes comportamentais que os indivíduos têm em relação a certas organizações como potenciais lugares para trabalhar. Isso significa que a atratividade organizacional está relacionada às percepções e sentimentos que os indivíduos têm sobre uma empresa como um local desejável para emprego.

De acordo com Caligiuri et al. (2010), é possível saber se há atratividade organizacional em determinada empresa através do simples questionamento, buscando saber se a organização as atrai. Para os autores, a dimensão da organização, o seu grau de sucesso, o ambiente de trabalho e as relações nele estabelecidas, o estilo de gestão adotado, o sistema de remuneração oferecido e a responsabilidade social são aspectos que influenciam a decisão do entrevistado em procurar uma organização como empregadora e recomendá-la, baseando-se nas crenças positivas que ele detém.

Para Backaus e Tikoo (2004), a atratividade organizacional é impulsionada pela correspondência de valores, o que fortalece a conexão entre a organização e seus stakeholders. A correspondência de valores cria uma harmonia entre os interessados e a organização, fortalecendo os relacionamentos e promovendo uma conexão mais sólida. A identificação com os princípios da organização gera engajamento e benefícios mútuos. Por isso, quando os stakeholders se identificam com as premissas da organização, isso aumenta sua atratividade.

Assim, a atratividade organizacional influencia a atitude dos indivíduos, uma vez que, se eles se sentirem atraídos pela cultura da organização, pode-se estabelecer uma relação de “apego” baseada em lealdade e confiança, onde a motivação, o prazer no trabalho e o desejo de crescimento profissional são predominantes (JOSEPH et al., 2014). Nesse sentido, a atratividade organizacional desempenha um papel crucial na construção de um ambiente propício ao engajamento dos colaboradores e ao desenvolvimento de uma relação positiva entre eles e a organização.

2.1.4 Lealdade à Marca Empregadora

A lealdade à marca vai além de simplesmente repetir compras ou comportamentos de compra exclusivos. Ela envolve o apego emocional do consumidor à marca, sua preferência e disposição em fazer esforços extras para interagir e se manter engajado com a marca ao longo do tempo (AAKER, 1991).

A relação de troca positiva entre o produto e o consumidor, baseada na confiança estabelecida, é o elemento central da lealdade à marca (MORGAN; HUNT, 1994). Quando os consumidores confiam no produto e têm experiências positivas com ele, são mais propensos a desenvolver uma conexão duradoura e leal com a marca. A confiança desempenha um papel crucial na construção dessa relação de troca positiva e na fidelidade do consumidor.

A lealdade à marca pode ser compreendida em duas dimensões distintas: uma dimensão comportamental e uma dimensão atitudinal. A dimensão comportamental está relacionada às ações de repetição de compra e preferência pela marca, enquanto a dimensão atitudinal envolve sentimentos de identificação, satisfação e apego emocional à marca. Essas duas dimensões trabalham em conjunto para fortalecer a lealdade dos consumidores e sua conexão com a marca ao longo do tempo (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001).

Sendo assim, um cliente leal a uma marca apresenta menor probabilidade de mudar para outra marca, especialmente quando a marca passa por mudanças ou é enfraquecida por ações competitivas de outras marcas. A lealdade do cliente atua como uma barreira que dificulta a troca de marca, tornando-o mais resistente a influências externas e mantendo sua preferência pela marca atual.

Em conformidade com Backhaus e Tikoo (2004), lealdade com a marca empregadora, é o pacto que o colaborador possui com a organização em que trabalha, que alinhada com a cultura organizacional, pode trazer ao colaborador pertencimento e comprometimento com a organização. Sendo assim, o conceito de fidelidade à marca do empregador é semelhante ao comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional envolve a identificação e o envolvimento com a empresa, incluindo a aceitação dos objetivos e valores da organização, a disposição para dedicar-se intensamente ao trabalho e o desejo de permanecer na empresa (CREWSON, 1997).

“comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3)

forte desejo de se manter membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226 CLAVERY, 2020, p.67-68 apud PORTER; SMITH, 1960).

Sendo assim, conforme os autores Backaus e Tikoo (2004), o comprometimento organizacional implica que os colaboradores se sintam conectados à organização como marca empregadora. Assim como os clientes leais à marca continuam comprando um produto, mesmo em situações adversas, os funcionários leais à marca permanecem na empresa, mesmo quando as circunstâncias poderiam justificar a consideração de outras oportunidades de emprego.

2.2 EMPLOYEE VALUE PREPOSITION

Como elemento fundamental, das estratégias de *employer branding*, surge o *employee value proposition* (EVP), em livre tradução, proposta de valor do empregador. (MINCHINGTON, 2011). Compreendido como a proposta de valor da oferta de trabalho de uma organização, sendo um conjunto de atributos e qualidades que expressam a cultura da organização, e através da proposta de valor tornam-se atraentes para atuais e futuros colaboradores.

Segundo Sullivan (1999), o desenvolvimento da EVP deve ser o ponto de partida da estratégia de implantação de uma marca empregadora. Interagindo no centro da comunicação da marca empregadora, atingindo do público interno (já colaboradores, a fim de motivar e reter seus talentos) ao público externo (futuros colaboradores, a fim de atrair os talentos). Que converge com Lambru (2012), que diz que a EVP é uma abordagem centrada no empregado que contém as principais razões pelas quais um indivíduo escolheria certa empresa para trabalhar.

Clavery (2020), sugere a definição de EVP através de três pontos principais que convergem, tem o mesmo peso e importância. O primeiro é o que os talentos desejam extrair da marca empregadora, aquilo que oferece e resulta na relevância da empresa como marca empregadora. O segundo é aquilo que a empresa oferece como diferencial em relação à concorrência. Por fim, o terceiro ponto é aquilo que as lideranças da empresa gostariam que os talentos identificassem quando pensassem na empresa como marca empregadora, fator aspiracional.

Figura 2: Representação gráfica dos três pontos chave para conceituação de *employee value proposition*.



Fonte: Adaptado de Clavery (2020).

Importante ressaltar que ao dar mais importância ao primeiro e segundo ponto, do que ao terceiro, é possível que a distorção entre promessa e entrega da marca empregadora seja menos impactante no dia a dia dos colaboradores (CLAVERY, 2020).

O *employee value proposition*, diz respeito a tudo que a empresa promete oferecer para os profissionais (atuais e futuros), sendo não somente os atributos pelos quais a empresa quer ser reconhecida, mas pelo que ela efetivamente oferece (GASPAR; ANDREOLI, 2021).

De acordo com Clavery (2020), existem cinco pilares que auxiliam com a identificação de uma marca empregadora, na qual necessitam estarem conectados para que as promessas de valores feitas pela empresa sejam aprovadas pelos públicos. Os cinco pilares são: recompensas ou benefícios; oportunidades; organização, identidade ou cultura; trabalho; e pessoas, na qual juntos formam em um forte embasamento para concretização de uma marca empregadora em relação ao mercado atual, podendo ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1 - Pilares do EVP

Recompensas ou benefícios	Oportunidades	Organização, identidade ou cultura	Trabalho	Pessoas
Salários	Planos de desenvolvimento	Ética	Viagens	Qualidade dos colaboradores

Remuneração	Aceleração de carreira	Valores	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Qualidade da liderança
Planos de aposentadoria	Oportunidades futuras de carreira	Diversidade	Reconhecimento	Ambiente de trabalho
Férias	Treinamento	Responsabilidade social	Inovação	Gerenciamento de pessoas
Plano de saúde	Mobilidade	Posicionamento de mercado	Localização	Relações interpessoais
Vale alimentação e refeição	Estabilidade organizacional	Cultura	Rotinas	Outros
Convênios	Outros	Imagem de marca	Metas	
Outros		Clima	Outros	
		Tecnologia		
		Outros		

Fonte: adaptado de Clavery (2020).

Segundo o quadro acima, tem-se: o pilar de recompensa, caracterizado pelo que a empresa oferece para seus funcionários em benefícios monetários, como salário, participação nos resultados e pacote de benefícios. O pilar de oportunidade sendo o que a empresa oferece que estimula o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Já o pilar de organização, remete toda a cultura, valores, identidade e ética da empresa. Por fim, o pilar de trabalho e o pilar de pessoas refere-se ao equilíbrio profissional e pessoal dos funcionários e as lideranças e gestão de pessoas da empresa. A listagem dos pilares possui a função de consolidar resultados reais sobre as promessas de valor geradas pela organização, tornando-se necessário a sua medição periodicamente, uma vez que o acompanhamento é fundamental para o fortalecimento dos valores da empresa (CLIVERY, 2020).

Em resumo, o EVP é um conjunto único e pessoal de ofertas, associações e valores, que identificam aquilo que as empresas entregam como diferencial. Tem sua contribuição no engajamento, atração e retenção de talentos e auxiliam na entrega de experiências únicas aos públicos envolvidos (colaboradores e candidatos). Com isso surge a necessidade de compreender a aplicação do EVP no *employee experience*, próximo tema a ser entendido no presente trabalho.

2.3 EMPLOYEE EXPERIENCE

Estamos na era da experiência, seja em grupo ou individual, em momentos de lazer ou profissional, as pessoas buscam viver momentos memoráveis e na escolha de um local para se trabalhar não é diferente. Atentas a isso, marcas empregadoras buscam construir experiências que conectem candidatos e atuais colaboradores a suas marcas. De acordo com Oliveira (2018, p. 5) *employee experience* refere-se “à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham”.

O termo, traduzido livremente para o português como experiência do colaborador, segundo Lee (2021) engloba tudo que a pessoa observa e encontra ao longo de sua trajetória com a empresa. Que acende um alerta sobre a importância da gestão de pessoas no desenho e acompanhamento da jornada do colaborador na empresa.

Jacob Morgan, especialista em *employee experience* diz que o objetivo que o RH deve ter ao planejar a jornada do colaborador é “criar um ambiente onde os colaboradores querem e desejam trabalhar, e não apenas precisam trabalhar.” (CONQUER, 2020, p.4).

Neste processo de jornada existem momentos cruciais apontados por Conquer (2020) e Lee (2021), onde a empresa deve prezar pela experiência do colaborador, e a soma destes momentos representam a *employee experience*. São eles: atração, recrutamento e seleção, *onboarding*, engajamento, desenvolvimento e desligamento. Conforme observa-se no quadro abaixo:

Quadro 2 - Etapas de *employee experience*

Etapa	Descrição
Atração	Totalmente vinculada a imagem da marca empregadora, engloba todo o contato prévio que o candidato teve com a empresa. Transmitir uma boa imagem despertando no candidato admiração e respeito, é o primeiro passo para garantir uma experiência única.
Recrutamento e Seleção	Objetivo principal é garantir a conexão da cultura e identidade da marca empregadora com o futuro colaborador. O famoso <i>fit</i> cultural que tem feito empresas abandonarem o currículo como ferramenta mais relevante no processo de recrutamento. E

	<p>percorrerem o processo em busca de identificação do perfil do candidato com a cultura da empresa.</p> <p>De acordo com a Harvard Business Review, “o <i>fit</i> cultural é a probabilidade de alguém refletir e ser capaz de se adaptar às crenças e atitudes e comportamentos que compõem uma organização”.</p>
<i>Onboarding</i>	<p>O <i>onboarding</i> tem a ver com acolhimento. É a ambientação e assimilação do colaborador à cultura organizacional, e suas novas atividades. É nesse momento que o colaborador inicia na empresa e começa a entender se ela de fato cumpre com a proposta de valor (EVP) que ofereceu durante o recrutamento.</p>
Engajamento	<p>Tem-se como os pilares fundamentais para o engajamento:</p> <p>1) Autonomia para que o colaborador se sinta responsável por suas entregas e desenvolva projetos autônomos; 2) Desafio para que ele se sinta motivado a aprimorar suas habilidades, seguindo uma trilha de crescimento constante e 3) propósito para que suas vivências na empresa tenham sentido, e fortaleçam o sentimento de processo coletivo em que todos estão caminhando em direção ao mesmo objetivo.</p>
Desenvolvimento	<p>O momento em que ele se desenvolve dentro da empresa. Devem fazer parte desta etapa, engrandecimento profissional e pessoal do funcionário, trilhas e processos de aprendizagem individualizadas, que possam alcançar ao colaborador as habilidades profissionais necessárias e esperadas pela empresa.</p>
Desligamento	<p>Momento em que o colaborador se sente mais aberto para falar sobre suas impressões e frustrações com a</p>

	organização. Torna-se uma ótima oportunidade para o RH identificar o que está dando certo e o que pode melhorar na empresa e seus processos.
--	--

Fonte: Adaptado de Conquer, 2020.

Assim, tendo o entendimento sobre as etapas do *employee experience*, sua importância para o relacionamento empresa e funcionário e na estratégia de *employer branding*, o presente trabalho segue com a análise da empresa, com base na aplicação do conteúdo elucidado até aqui.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desempenha um papel fundamental na ciência, permitindo a conexão entre o conhecimento existente, que pode ser extensivamente explorado ou não, e o presente (FONSECA, 2002). Através da pesquisa, é possível compreender a realidade por meio de um processo que envolve etapas detalhadas e minuciosas. Essas etapas têm como objetivo fornecer um melhor entendimento de uma situação específica, permitindo uma análise mais aprofundada e embasada (TOZONI-REIS, 2009).

A pesquisa está em conformidade com as diretrizes éticas, estando enquadrada no inciso VII do Parágrafo Único art. 1º da Resolução nº 510/2016 - CNS (Conselho Nacional de Saúde). E por esse motivo não necessita de registro no sistema CEP/CONEP.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação ao nível de profundidade e objetivos da pesquisa, o presente estudo pode ser definido como sendo descritivo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa descritiva busca registrar e descrever fatos e fenômenos sem intervir sobre eles. Seu objetivo é observar, analisar e relacionar os dados das características de um grupo social, uma população ou um fenômeno estudado. Métodos como questionários, formulários, entrevistas e observação sistemática são amplamente utilizados para coletar dados nesse tipo de pesquisa, que também é conhecida como levantamento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem da pesquisa se caracteriza como qualitativa, que enfatiza as características e processos dos sujeitos que não são facilmente quantificáveis e busca compreender aspectos como experiências, percepções, significados e contextos (GIL, 2021). Visto que se dá a partir da análise de dados obtidos através de entrevistas com algumas pessoas chave do RH.

Observa, analisa e interpreta os dados com base numa visão psicossocial, admitindo que exista uma relação entre o sujeito e a realidade (mundo real), ou seja, entre a subjetividade e o mundo objetivo que apenas números não conseguem responder as principais questões. Então, é na análise dos fenômenos sociais e sua interpretação que se fundamenta o método qualitativo, não necessitando de fórmulas matemáticas e estatísticas (ALMEIDA, 2021, p. 23)

Nesse formato de pesquisa, a opinião do entrevistado e sua percepção sobre um determinado fato ou realidade são consideradas inseparáveis. Explorando aspectos subjetivos, como significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, do entrevistado em relação a uma situação vivenciada por ele, o que permite uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno estudado (MINAYO, 2001).

Em relação aos procedimentos, este estudo se classifica como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica é realizada uma varredura de conteúdos relacionados ao tema e criando concordância ou problemática entre as informações abrangidas (PEREIRA et al. 2018). Através da qual seja possível atingir o entendimento dos elementos importantes para o presente estudo de caso sobre *employer branding* em uma empresa de Florianópolis - SC.

O estudo de caso é um tipo de estudo aprofundado que busca obter informações detalhadas sobre um objeto em questão. Esse tipo de pesquisa vinculado à abordagem aplicada, tem como objetivo solucionar problemas sociais de forma prática (ALMEIDA, 2021).

Para Vergara (2013), o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se caracteriza pela investigação aprofundada e detalhada de um único caso. Esse tipo de pesquisa pode ser realizado tanto em campo, envolvendo observações diretas e coleta de dados no local, como em situações em que os dados são coletados de fontes secundárias, como documentos e registros. O estudo de caso proporciona uma compreensão abrangente do caso em questão, permitindo uma análise detalhada das suas características e particularidades.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

A escolha da empresa de estudo se deu através de indicação, da professora orientadora do trabalho de conclusão de curso, para a autora. Além disso os sócios da empresa se demonstram abertos, disponíveis e acessíveis para aplicação de estudos e pesquisas em sua organização, visto que colegas da universidade e inclusive uma das entrevistadas, colaboradora da empresa, contaram com essa parceria na aplicação de suas pesquisas.

A empresa escolhida para aplicação do estudo, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, composta atualmente por mais de 220 colaboradores distribuídos em diferentes setores de atividade presentes na estrutura da empresa, dos quais a grande maioria trabalha exclusivamente no formato remoto.

3.3 COLETA DE DADOS

Há três principais abordagens para a coleta de dados em pesquisa: a primeira envolve a obtenção de informações diretamente das pessoas, por meio de questionamentos; a segunda é a observação delas; e a terceira consiste em analisar documentos (FLICK, 2013). Partindo destas abordagens, trazendo o detalhamento da primeira, foi realizada uma entrevista com as duas coordenadoras do RH da empresa.

Uma entrevista é um encontro entre duas pessoas com o propósito de uma delas adquirir informações sobre um tema específico (LAKATOS; MARCONI, 2007). Durante a entrevista alguns pontos demandam atenção, o autor Chizzotti (2001) traz que:

O entrevistador deve manter-se na escuta ativa e com a atenção receptiva a todas as informações prestadas, quaisquer que sejam elas, intervindo com discretas interrogações de conteúdo ou com sugestões que estimulem a expressão mais circunstanciada de questões que interessem à pesquisa (Chizzotti, 2001, p. 93).

O modelo de entrevista escolhido foi o semiestruturado, no qual acontece por meio de uma conversa fluida com os entrevistados, guiados por um roteiro criado pelo entrevistador, sem obrigatoriedade de seguir exatamente o que foi e a ordem do que foi escrito do guia. Para o desenvolvimento da estrutura o entrevistador deve estabelecer “previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista” (RICHARDSON et al, 2007, p. 212).

As perguntas norteadoras da entrevista foram divididas em partes, iniciando com uma abertura onde as entrevistadoras se apresentaram e falaram um pouco de si e seu trabalho da empresa Seazone, seguido de uma visão atual de como está a estrutura de RH, seus objetivos, atribuições e dificuldades. Após isso adentrou-se no *employer branding*, com perguntas relacionadas a identidade, cultura, imagem e atratividade organizacional, bem como a lealdade à marca e brevemente sobre proposta de valor e experiência do colaborador.

A entrevista com as coordenadoras de RH foi realizada de forma *on-line*, por meio de vídeo, sendo a opção mais viável para as partes devido à distância. Com duração de quase duas horas, a conversa aconteceu via ferramenta *google meet*. A reunião foi gravada com consentimento das entrevistadas e, posteriormente as falas foram transcritas e decupadas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados tem como propósito a organização dos dados de maneira que forneçam as informações necessárias para a interpretação e, subsequentemente, para o alcance dos objetivos iniciais da pesquisa (GIL, 2008). A aplicação da interpretação visa a descobrir um significado mais abrangente das respostas, conectando-as aos conceitos previamente discutidos na revisão teórica, respaldando-se na literatura. Sendo essa a etapa seguinte da coleta de dados.

Conduzida por meio da narração e interpretação das informações coletadas, a fim de alcançar uma compreensão de seus significados. Para essa pesquisa, recorreu-se à análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de interpretação aplicadas à comunicação (BARDIN, 2011). Para Roesch (1999, p. 156 e 157), a análise de conteúdo tem como “propósito contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituados definidos a priori”.

Após a finalização do presente trabalho de conclusão de curso, trazendo o relato dos resultados do estudo, será apresentada uma devolutiva à empresa participante, onde será enviado um documento com a análise.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste estudo, é importante destacar que o tema explorado é relativamente novo e enfrenta a falta de referências em português. A maioria das informações relevantes está disponível em outros idiomas, o que tornou necessária a tradução e interpretação dessas fontes. Embora tenha a literatura internacional tenha sido utilizada, a carência de material em português pode ter limitado o alcance da pesquisa e a aplicação dos resultados.

Além disso, a pesquisa foi conduzida exclusivamente com duas coordenadoras de RH, e não abrangeu todos os colaboradores da organização. Essa limitação pode ter influenciado a perspectiva e as opiniões apresentadas, uma vez que as coordenadoras podem ter uma visão diferente em comparação com outros membros da empresa.

Sugere-se que futuras pesquisas considerem a inclusão de todos os colaboradores da organização, a fim de obter uma visão mais abrangente e representativa. Isso possibilitaria uma

comparação mais precisa das perspectivas e opiniões de diferentes grupos dentro da empresa, contribuindo para uma compreensão mais completa do tópico em questão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na sequência, são apresentados detalhes sobre a empresa Seazone, os participantes da pesquisa e os resultados obtidos, a fim de cumprir os objetivos deste estudo. Os dados foram adquiridos por meio de entrevista e subsequentemente serão analisados, sendo relacionados com a teoria previamente abordada, especialmente voltada para o tema de *Employer Branding*.

4.1 A SEAZONE

Com slogan “seu lugar fora de casa”, a empresa Seazone, fundada em 2018 tem como objetivo usar a tecnologia como meio para maximizar a rentabilidade dos imóveis, explorando o segmento de aluguel por temporada. A empresa não se enquadra como sendo uma imobiliária e define o que faz, em seu site institucional, da seguinte forma:

A Seazone é uma plataforma online que atua no mercado de aluguel por temporada, oferecendo uma alternativa diferenciada para proprietários que desejam alugar seus imóveis de forma flexível e lucrativa. A empresa se destaca por fornecer uma solução completa e prática, permitindo que os proprietários disponibilizem seus imóveis para locação por curtos períodos, como férias ou temporadas. A Seazone se concentra em atender às necessidades dos proprietários de imóveis localizados em destinos turísticos ou litorâneos, oferecendo uma plataforma intuitiva e eficiente para gerenciar as reservas, maximizar a ocupação e obter um retorno financeiro satisfatório. Somos uma startup considerada uma das quatro maiores empresas do ramo de aluguel por temporada no Brasil. Com tecnologia e experiência de mercado, buscamos rentabilizar imóveis na hora da locação por temporada.

A ideia surgiu em 2016, enquanto o engenheiro fundador da Seazone trabalhava fora do Brasil e alugava seus apartamentos através de plataformas digitais. Notou então uma oportunidade para empreender na área e passou a estudar mais sobre a área. Adquiriu flats em hotéis de Santa Catarina para locação e em 2018 deu um passo além, adquirindo também propriedades residenciais. Isso deu origem à Seazone, uma *startup* que constrói e administra empreendimentos para aluguel em plataformas digitais.

Com o tempo, foram adquiridos terrenos para construções destinadas especificamente ao aluguel de curta temporada. A startup possui 13 empreendimentos desse tipo, conhecidos como “*spot*”, com uma média de 60 apartamentos cada. Eles estão situados em áreas turísticas de Santa Catarina e do nordeste do Brasil. Além disso, a empresa administra cerca de 750 imóveis pertencentes a terceiros.

Hoje, a empresa opera com franqueados que cuidam da gestão direta dos imóveis em áreas específicas. Os franqueados têm contato direto com as propriedades e hóspedes, sendo responsáveis pela manutenção, limpeza, *check-in* e *check-out*. Enquanto isso, a Seazone concentra-se em atividades como aquisição de clientes, contratos de novas propriedades, anúncios e atendimento aos hóspedes por meio de plataformas *on-line*.

No entanto, este trabalho concentrou-se exclusivamente no setor de recursos humanos da empresa, setor este que no último ano cresceu exponencialmente, tendo recentemente contratado uma gerente para o time. O perfil das entrevistadas será abordado em detalhes na seção subsequente.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Participaram da entrevista as duas coordenadoras do RH da Seazone, seus nomes reais serão mantidos em sigilo e serão utilizados Daphne e Velma, elas são as pessoas do time de RH que fazem parte da empresa há mais tempo, abaixo apresentação de ambas e um breve resumo de sua jornada como colaboradoras da Seazone.

Daphne, tem 25 anos, mora em Rezende, no Rio de Janeiro, está finalizando sua graduação em Gestão de Recursos Humanos e trabalha remotamente. Está na Seazone desde 11/07/2022 e atua como coordenadora de Departamento Pessoal (DP) e de Cultura e Retenção. Daphne teve uma rápida evolução desde que entrou na Seazone, contratada como estagiária, em setembro de 2022 foi efetivada para trabalhar como auxiliar, em janeiro de 2023 foi promovida a analista e em agosto do mesmo ano passou a ser coordenadora.

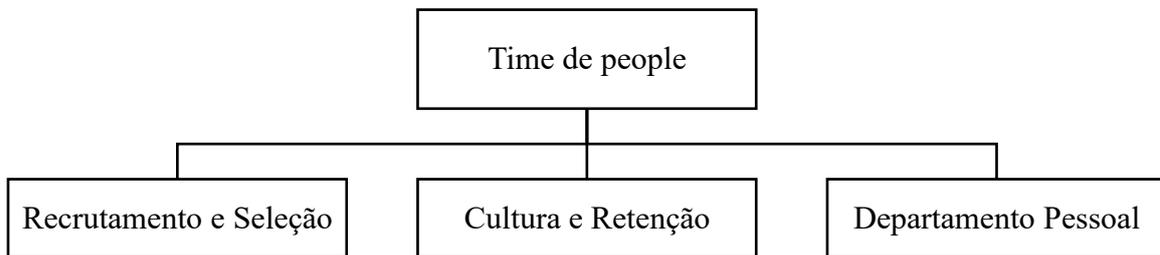
Velma, tem 23 anos, mora em Florianópolis, Santa Catarina, é graduada em Administração de Empresas pela USP e trabalha de forma remota. Assim como Daphne, seu crescimento na Seazone também aconteceu rapidamente, foi contratada como estagiária, em março de 2022, em dezembro do mesmo ano passou a ser analista e em agosto de 2023 foi promovida a coordenadora de R&S (Recrutamento e Seleção).

A rápida evolução de ambas se deu além do bom desempenho de suas atividades, pelo modelo da empresa. Por se tratar de uma startup de tecnologia existem muitas oportunidades de aprimoramento profissional, de acordo com elas “A Seazone é uma grande escola, onde você evolui muito rápido se você buscar conhecimento e quiser aprender”, sempre chegam novidades e desafios, “parece que tu viveu três anos em um”.

4.3 ESTRUTURA ATUAL

O time de Recursos Humanos, ou “time de *people*” como é chamado na Seazone é composto por sete pessoas e é dividido em três times, sendo R&S com três colaboradoras, cultura e retenção e DP, ambos com duas colaboradoras cada. Mesmo com essa divisão o time busca sempre estar unido, dividindo conhecimento e participando como um só em grandes projetos.

Figura 3 - Organograma RH Seazone



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3.1 Principais Objetivos

Na Seazone os times recebem metas trimestrais, onde são formulados grandes objetivos a serem cumpridos. Esses projetos são melhorias para a empresa que tendem a virar um processo no futuro, no time de *people* todo trabalho em prol da meta é realizado em conjunto, onde cada colaboradora pode contar com o apoio da outra. A seguir serão listados os principais objetivos do time para o trimestre atual.

O projeto central do Recursos Humanos é o mapeamento dos processos, como a empresa apresenta um crescimento acelerado, documentar a maneira em que são executadas as atividades é muito importante. A partir disso poderão ser identificadas etapas dos processos que podem ser automatizadas com apoio da tecnologia, gerando assim a otimização do tempo dos colaboradores que passam a evoluir em suas entregas, deixando de dispor do seu tempo em demandas operacionais e repetitivas para aplicar seus conhecimentos e visão estratégica em oportunidades de evolução da empresa.

O Planejamento de Cargos e Salários também está entre os projetos em desenvolvimento na empresa. Atualmente existe uma divisão de cargos por senioridade, mas o desejo é a formulação de pré-requisitos, níveis e subníveis para cada cargo. Estão sendo feitas pesquisas

de mercado, verificando a média salarial de empresas do mesmo segmento e porte, analisando todas as atividades e comparando com as do mercado

Outro projeto é o treinamento de gestores, voltado para capacitação de lideranças, nesse momento são lembradas as etapas dos processos gerenciados pelo time de *people* e indicada a melhor maneira para agir com os liderados, seja em treinamentos, pesquisas de clima e até em pedidos de desligamento. O objetivo do projeto é que todos os líderes e gestores estejam alinhados com uma cultura única.

Dentro do R&S, entre as metas estão rever todo o processo seletivo, definindo e refinando suas etapas. O objetivo parte da questão de possuir muitas candidaturas e pouca identificação, ou seja, muitas pessoas se candidatam para as vagas, mas existe a dificuldade de encontrar perfis alinhados com o que foi solicitado na vaga.

Criar o desenho do *fit* cultural da Seazone, “a ideia é que a gente crie um *template* para auxiliar na identificação da persona da Seazone, para que qualquer pessoa que venha recrutar ou avaliar consiga identificar os requisitos indispensáveis pra alguém fazer parte da empresa”, hoje as recrutadoras se guiam pelo *feeling* de saber quais perfis se encaixam com a Seazone. Criar um padrão irá apoiar os novos colaboradores do time e pessoas que não são habituadas a realizar o processo na avaliação dos candidatos.

Mapear a aplicação e acompanhamento dos indicadores chave da Seazone, criando uma visão com todos os indicadores que precisam ser analisados e estratégias de melhorias sempre que necessário. Dentre os indicadores estão: *turnover*, SLA, índice de engajamento do processo seletivo, nível satisfação com o processo tanto na visão do gestor quanto na visão dos candidatos, porcentagem de propostas aceitas e motivos de cancelamento de vagas. É através da análise de dados que são identificados os déficits e necessidades de melhoramentos.

E por fim, o mapeamento e aplicação de estratégias de *Employer Branding*, meta essa que está subdividido em três itens. O primeiro deles é fomentar os canais de comunicação, onde entra principalmente o LinkedIn, que é o canal que mais atrai candidatos (90% das candidaturas são pelo LinkedIn), então criar um plano de ação para melhorar a rede visto sua significância no R&S. O segundo é formalizar parcerias, por meio de patrocínios, participações em eventos, *hackathons*, com o objetivo de formalizar três parcerias até o final do ano. Estar presente fortalece a imagem da marca, chama atenção e possibilita o contato direto com pessoas que se enquadrem no *fit* cultural da Seazone. E o último é medir o nível de maturidade da empresa, ouvindo os colaboradores, com o objetivo de obter insumos de melhoria quanto a marca empregadora, este item anda está em pesquisa sem objetivos concretos definidos.

O cumprimento das metas gera bonificação salarial aos colaboradores, é realizada uma conferência e caso tenha alcançado todos os objetivos a pessoa recebe, no fechamento do trimestre, 30% em relação a remuneração fixa. O que motiva os times a desempenhar esforços para o atingimento do que foi estabelecido como meta.

4.3.2 Principais Desafios

Um dos desafios para o recrutamento e seleção é fazer a seleção mais assertiva possível, pois apesar de possuir um SLA de 25 dias para fechamento das vagas, o que é considerado um número bom em relação ao mercado, é desejada uma otimização de tempo. Por ser uma empresa com trabalho remoto o alcance é nacional, com candidaturas em todo país e muitas são as inscrições para as vagas. Velma citou “por exemplo, uma vaga que eu abri na sexta-feira passada têm mil inscrições. Não tem como eu olhar mil currículos”. Mesmo com os filtros disponíveis nas plataformas de vagas, existe o medo de deixar um bom candidato, que se enquadre no *fit* cultural da Seazone, passar. Podendo ser uma alternativa rever o cadastro, com perguntas eliminatórias de alguma maneira.

Outro desafio é a expectativa salarial, pois por se tratar de uma *startup*, a Seazone não dispõe de muita competitividade em relação ao mercado. Podendo muitas vezes não suprir a procura ou desejo do candidato qual ao salário oferecido. O que faz com que seja difícil encontrar profissionais muito qualificados pelo que é pago.

Quanto a retenção, Daphne traz que “nossa taxa de *turnover* é um pouco acima da média, justamente devido à comparação com o mercado, por sermos uma empresa nova, não termos um plano de cargos e salário até o momento, mas até o final do ano a gente vai ter”, mas que são notáveis as evoluções, soluções e melhoramentos trazidas pelo time nos últimos seis meses. O modelo de contratação mais utilizado pela Seazone, através de PJ também faz com que os benefícios oferecidos sejam menores do que os contratantes por CLT.

4.3.3 Benefícios

A empresa Seazone entrega os mesmos benefícios para todas as modalidades contratuais praticadas atualmente, ou seja, os benefícios são os mesmos para estagiários, CLT e PJ. O estagiário recebe o valor da bolsa para estágio não obrigatório, seguro de vida e vale transporte,

mesmo que a pessoa trabalhe de maneira remota ou que o contrato de estágio não obrigue o fornecimento do recurso para transporte, a Seazone realiza o pagamento do benefício.

É utilizado o sistema de bonificação, para além do atingimento das metas já mencionado anteriormente, quando um candidato indicado por um colaborador é efetivado, por venda, prospecção, indicação de investidores e indicação de imóveis. Os valores e regramento são definidos pelos gestores em parceria com o time de *people*. As bonificações são pagas ao colaborador no cartão Caju, outra empresa que a Seazone possui parceria. Ele também é utilizado em momentos de *happy hour* ou eventos em que o colaborador participa remotamente.

É disponibilizado aos colaboradores o *Gympass*, benefício voltado para saúde, tornando disponível a oportunidade de utilizar academias e estúdios nas mais diversas modalidades esportivas, no mundo todo, por um preço mais acessível que o padrão (FRANCO, 2023). Ainda sobre benefícios para saúde, a empresa possui parceria com a Conexa Saúde, Psicologia Viva, para atendimento médico e psicológico.

Os prestadores de serviços, colaboradores contratados no modelo PJ, têm direito ao descanso remunerado, firmado em contrato, de 15 dias a cada seis meses trabalhados, com a possibilidade de juntar 12 meses de trabalho para gozar de 30 dias de descanso. Nesse caso não há adicional de 33% como acontece no modelo CLT, o prestador recebe como se estivesse trabalhando, sem desconto.

Day off também é um benefício oferecido pela Seazone, o colaborador pode escolher qualquer dia do ano para tirar uma folga remunerada. Antes o benefício se restringia apenas a semana de aniversário da pessoa, e esse período foi ampliado para o ano todo a partir do alinhamento com o gestor.

É ofertado apoio educacional, chamado de prateleira de conhecimento, onde a partir de uma solicitação do colaborador e avaliação do gestor, podem ser disponibilizados gratuitamente cursos profissionalizantes que se enquadrem em sua função. A participação em eventos também é incentivada, muitas vezes com apoio de custos. A empresa também possui parceria com uma escola de idiomas, onde os colaboradores da Seazone recebem uma bolsa de 50% nos cursos de língua estrangeira.

Recentemente foi firmada parceria com a ACATE, para descontos em universidades, cursos, produtos da DELL, escolas de idiomas, clínicas de vacinas para animais, entre outros. Além disso, em fase de implementação está o auxílio alimentação, com previsão de finalização para o início de 2024 ou ainda em novembro de 2023 após a divulgação dos resultados da pesquisa de clima aplicada.

4.3.4 Comunicação e Encontros

No sentido de aproximação, justamente por se tratar de uma empresa composta por colaboradores que trabalham em sua maioria de forma remota, são promovidos *talks* toda segunda e última terça-feira do mês. Na segunda terça-feira são apresentados os novos colaboradores, os resultados do mês anterior e é disponibilizado momento para bate-papo, *networking* e distração.

Na última terça-feira do mês, o time de *people* apresenta um tema diverso, dentro dos já apresentados estão setembro amarelo, pequenos eventos como festa junina, curiosidades sobre como trocar o óleo do carro ou como declarar o imposto de renda e até mesmo assuntos mais sérios como intolerância religiosa, sempre procurando manter um ar leve e de descontração. O tema do encontro é sugerido pelos colaboradores através de um formulário, votado pelos sócios e o tema mais votado é trazido no próximo *talks*. Sempre que necessário, quando o assunto foge da área de conhecimento do time, é trazido um profissional para tratar sobre o tema.

Anualmente, são realizadas duas festividades presenciais, que acontecem em abril com o final do verão e alta temporada e em novembro para comemoração do aniversário da empresa e início da nova temporada. Como a empresa não possui recursos para cobertura total das despesas de deslocamento, acomodação e alimentação, é disponibilizado previamente a data do encontro para organização pessoal e a hospedagem em um dos empreendimentos gerenciados pela Seazone. Quem não consegue participar dos eventos presencialmente, pode acompanhar de maneira remota, além de receber um valor em seu cartão Caju para comemorar de onde estiver.

As entrevistadas relatam a importância desses encontros presenciais realizados pela Seazone, a celebração além de trazer informações sobre a empresa faz com que as pessoas se sintam parte, principalmente no momento do discurso do CEO da empresa juntamente com os sócios, “é um momento superlegal sabe de pertencimento assim, sabe quando você se sente pertencente a algo? É muito gostoso aquele momento de fazer parte, de fazer a diferença”.

Além disso, semestralmente acontece a semana da liderança, também no modelo presencial. Trata-se de um treinamento de imersão com objetivo de trazer conhecimento dos processos, desenvolvimento de *soft skills* ou área de conhecimento específica. Os gerentes e coordenadores recebem a passagem para participação desse momento, realizado na sede da Seazone em Florianópolis.

4.4 EMPLOYER BRANDING NA SEAZONE

Após conhecer brevemente sobre as participantes da pesquisa, sobre a estrutura, objetivos, desafios, benefícios ofertados e ações realizadas pelo time de Recursos Humanos da Seazone, adentrou-se propriamente nas questões relacionadas ao *employer branding*. Inclusive, no ano de 2022, uma das entrevistadas realizou seu trabalho de conclusão de curso na Seazone também sobre *employer branding*.

A empresa conhece o conceito e significado do tema, bem como possui como meta o mapeamento de estratégias de *employer branding*. Tem como propósito com em relação ao assunto, fortalecer a marca como empregadora:

A gente quer que as pessoas venham para a Seazone pela vontade de trabalhar na Seazone, não porque só querem um emprego. Então quando eu converso com alguém e questiono o motivo da pessoa querer trabalhar com a Seazone, as pessoas não sabem responder o porquê de querer trabalhar aqui. Eu quero que elas respondam que querem trabalhar com a gente porque nos veem como referência, por terem recebido boas indicações, por ter visualizado que o pacote de benefícios oferecidos pela Seazone é muito atrativo e por que faz sentido para a pessoa, que está alinhada com os valores, com a cultura, com o propósito, sabe? O grande propósito na verdade é saber que as pessoas conhecem a Seazone e querem trabalhar aqui como se fosse uma empresa de perspectiva, essa é a ideia.

As entrevistadas dizem que atualmente não possuem nada de *employer branding*, mas que possuem o desejo de começar, aos poucos pois sabem que as coisas levam tempo e os resultados normalmente surgem a longo prazo, o primeiro passo seria fomentar os canais de comunicação como o *LinkedIn* e *Instagram* que hoje são usados com foco apenas em venda com informações relacionadas a marca empregadora, mostrar o que é feito aos colaboradores, como os profissionais se sentem na Seazone.

4.4.1 Identidade e Cultura Organizacional

Adentrando no pilar de identidade e cultura organizacional da empresa, em seu site organizacional, a empresa apresenta sua missão, visão e valores. A missão da Seazone é “Transformar o mercado imobiliário de aluguel por temporada, oferecendo a melhor experiência ao hóspede e maximizando retornos do investidor por meio de soluções tecnológicas inovadoras.” A visão é “Ser o maior e melhor grupo imobiliário de aluguel por

temporada digital do Brasil, mudando a cultura do mercado de gestão de imóveis.”. Os valores são:

Buscamos constantemente soluções que gerem cada vez mais valor aos nossos clientes, por meio de uma abordagem pautada na excelência, transparência, uso de dados e colaboração, visando oferecer resultados consistentes e fortalecer as relações com todos os envolvidos no mercado.

Dentro da empresa, são propagados alguns ensinamentos que passaram a fazer parte, informalmente, da cultura e identidade organizacional da Seazone, sendo eles “sangue no olho, senso de colaboração, vontade de crescer com a empresa e ser autogerenciável”. Muito por se tratar de uma *startup* de tecnologia, a Seazone apresenta um ritmo acelerado, o que exige dos colaboradores que vistam a camisa da empresa, que estejam dispostos a evoluir suas aptidões para o melhoramento dos processos e atividades realizadas sem deixar a disciplina e a entrega de lado.

A frase trazida anteriormente é percebida quando observada a própria rapidez de evolução de cargos das entrevistadas, que entraram com pouco conhecimento prático atuando como estagiárias e agora coordenam equipes. A identidade da empresa é isso, a percepção da empresa e de seus colaboradores em busca da construção de uma reputação sólida, que pode ser vista nas atitudes e comunicação no ambiente de trabalho (KOTLER; KELLER, 2012, FLEURY; FLEURY, 2004)

A Seazone possui um manual de cultura, que por se tratar de um material interno não pôde ser compartilhado com a autora, mas que aborda a essência e história da empresa, orientações gerais, objetivos do manual, a quem esse manual se aplica, diretrizes de convivência, valores de diversidade, diretrizes contra assédio, diretrizes de ouvidoria, diretrizes área de *pleople* (que falam sobre o recrutamento e seleção, as modalidades de contratação, sobre jornada, ausência e demais explicações sobre a área), diretriz pagamentos, de marketing e comunicação, diretrizes de utilização de recursos da empresa (que devem ser seguidas quando a empresa empresta equipamentos), diretriz sobre a utilização de dados e segurança da informação (sigilo de dados, o que pode e o que não pode ser compartilhado, transparência das informações, uso de informações privilegiadas, privacidade dos dados), diretriz de relacionamento com o cliente (que pode ser aplicado tanto com o cliente quanto com pessoas de fora da Seazone), diretriz de relacionamento com o fornecedor (leis de contrato comercial), patrocínio e doações, conflito de interesse (não podendo receber brindes e presentes de outras empresas para se beneficiar disso), drogas ilícitas, realização de atividades paralelas a empresa, propriedade intelectual, prática anticorrupção, comitê de ética, comitê de segurança da

informação, o funcionamento da aplicabilidade, penalidade de denúncias realizadas através do formulário de ouvidoria e o termo de senso e comprometimento em relação a todos os dados utilizados no dia a dia.

O manual de cultura possui 74 páginas e contém diversas informações, normas e políticas da empresa. Nele constam as normas e valores de conduta no ambiente de trabalho, servindo como guia de comportamento para os colaboradores (DAFT, 2010).

4.4.2 Imagem Organizacional

Na última terça-feira de cada mês os assuntos abordados são sugeridos pelos colaboradores, o que faz com que gere sensação de pertencimento e importância a quem indicou, bem como traz aos que não contribuíram o desejo de também participar. Mostrar que a solicitação do colaborador é importante faz com que ele veja de forma positiva a organização.

Semestralmente a Seazone realiza pesquisas de clima, onde são coletadas de informações diretamente dos colaboradores. Esse procedimento visa uma análise e identificação dos problemas que podem estar ocorrendo. Através desse processo, as necessidades pertinentes são identificadas, permitindo a busca por soluções que visem aprimorar o ambiente interno da empresa. Essa abordagem abrangente visa, assim, a promover melhorias na imagem organizacional para os colaboradores.

Ao final da jornada de um colaborador, são disponibilizadas duas opções: preencher um formulário online com suas percepções e *feedbacks* sobre a empresa e os colegas com quem interagiu, ou participar de uma chamada de vídeo. Essa estratégia é implementada pela Seazone visando aprimorar sua imagem e processos internos.

A empresa busca sempre ouvir o colaborador e suas visões, possui local para sugestões, pesquisa de clima e *feedback* de encerramento. Além disso conta com um portal para ouvidoria e denúncias, para que a pessoa possa realizar apontamentos anonimamente.

4.4.3 Atratividade Organizacional

As vagas da Seazone são divulgadas pela *Gupy*, plataforma de processos seletivos totalmente online, no descritivo das vagas constam a descrição da vaga, as responsabilidades e

atribuições, os requisitos e qualificações, informações adicionais contendo os benefícios e o modelo de contratação, informações sobre a empresa e redes sociais.

Devido a possibilidade de trabalho remoto na grande maioria das vagas da Seazone, é comum receber candidaturas de pessoas dos mais diversos estados do país e a quantidade média de inscritos por vaga vai depender da vaga ofertada. O recrutamento é feito por três pessoas atualmente e a média de dias para fechamento das vagas no último semestre foi de 24,4 dias.

A Seazone possui um amplo leque de benefícios, levando em conta o modelo de negócios exercido, além disso de acordo com o relato das entrevistadas são muitas as candidaturas para as vagas e tem um bom prazo de fechamento de vaga. Possuindo assim uma boa atratividade organizacional, as pessoas percebem a organização como desejável para trabalhar e possui vantagens em relação a outras (RYNES; BRETZ; GERHART, 1991, BERTHON; EWING; HAH, 2005)

Uma das dificuldades enfrentadas é encontrar candidatos que estejam alinhados com o perfil desejado pela empresa. Às vezes, a quantidade considerável de candidatos não se traduz em candidaturas de qualidade que atendam às necessidades da empresa de forma eficaz. Isso destaca a importância de estratégias de seleção e recrutamento que possam filtrar os candidatos de acordo com critérios específicos, visando a identificação dos mais adequados para o sucesso da organização.

4.4.4 Lealdade a Marca Empregadora

O que frequentemente se destaca como motivo de permanência na Seazone é a valorização do clima, onde as pessoas se identificam e mantêm relações interpessoais positivas. A sinergia da equipe é altamente valorizada, sendo crucial que qualquer novo membro também compreenda e contribua para esse aspecto. Além disso, o fato de ser um trabalho remoto e oferecer liberdade geográfica é um ponto positivo a considerar. Conforme Aaker (1991), a lealdade envolve o apego, preferência e engajamento com a marca, características presentes e bem perceptíveis na visão das entrevistadas.

Conforme já mencionado existe um projeto em andamento para estabelecer um plano de cargos e salários. Atualmente, o reconhecimento está ligado ao desempenho e resultados alcançados. Aqueles que vão além das expectativas e demonstram disposição para contribuir ainda mais têm maior consideração para promoções. Futuramente, critérios mais específicos para promoção serão implementados.

No momento, o recrutamento interno é baseado principalmente em necessidades identificadas, buscando perfis internos que se ajustem melhor, dando ênfase ao mérito. A empresa valoriza o crescimento de colaboradores que já estão presentes a mais tempo, em vez de optar por contratações externas. Isso reflete a visão da liderança, que observa o esforço da equipe e recompensa de acordo com as entregas.

O objetivo principal é recrutar pessoas que tenham como objetivo crescer em conjunto com a Seazone, muitos profissionais que foram contratados como estagiários agora ocupam posições de gerência. Entretanto, é notável que muitas vezes a saída das pessoas ocorre devido a ofertas de remuneração a Seazone não consegue igualar ou cobrir.

4.5 EMPLOYER VALUE PROPOSITION NA SEAZONE

Quando questionadas sobre a existência de uma proposta de valor do empregador, a resposta obtida pelas entrevistadas foi negativa. Porém, levando em conta os pilares do EVP, sendo eles: recompensas ou benefícios; oportunidades; organização, identidade ou cultura; trabalho; e pessoas, observa-se que a Seazone possui sim uma proposta de valor como empregadora e se preocupa com isso inclusive.

São ofertadas aos colaboradores recompensas monetárias, que são além do salário as bonificações por diversos fatores, benefícios diversos já citados anteriormente, a empresa oportuniza o crescimento interno como visto o *case* de evolução das entrevistas, possui um código de cultura e um lema interno, além de possuir missão, visão, valores e pilares, também preza por um bom ambiente com comunicação clara e transparência. Itens que apenas não estão documentados em um local só ou denominados como EVP.

4.6 EMPLOYEE EXPERIENCE NA SEAZONE

A jornada do colaborador inicia quando é feita uma solicitação de abertura de vaga ao time de *people*, através de um processo automatizado a demanda chega até o Trello (plataforma de gestão de tarefas) da área. Após isso é feito o processo seletivo, que vai desde perguntas de cadastro, filtragem de currículo, desafio prático para comprovação das habilidades (é enviado um *case* que deve ser retornado com os conhecimentos técnicos do candidato), sendo todas as etapas eliminatórias.

Feito isso o candidato passa por uma entrevista de *fit* cultural com a recrutadora, onde são verificados pontos indispensáveis para a contratação, é realizado o alinhamento de expectativas e o candidato é questionado sobre a disponibilidade de iniciar de acordo com o cronograma. Estado tudo alinhado, acontece uma entrevista técnica com o gestor e a recrutadora e depois disso é enviado uma carta oferta, explicando a remuneração, modalidade de contrato e os benefícios.

As etapas podem variar de acordo com o tipo de contratação, caso seja contratação de estágio são dinâmicas em grupo, contratação de analistas são feitas entrevistas individuais e em vagas a nível de coordenação não é enviado o case técnico, apenas a entrevista de *fit* cultural e entrevista com o gestor da área que está contratando.

A partir da aceitação e confirmação da disponibilidade a demanda de contratação passa do R&S para o DP, onde é enviado um *e-mail* ao novo colaborador com boas-vindas, data e horário de *onboarding* e *link* da plataforma de gestão pessoal para preenchimento dos dados pessoais e documentos, a próxima etapa é a de elaboração contratual e assinatura de documentos. Além disso o colaborador recebe um kit de boas-vindas contendo camiseta, garrafa, copo e agenda.

Após a parte mais burocrática da contratação, o time de cultura e retenção envia um e-mail para o novo colaborador com os acessos e senhas provisórias, também é enviado um e-book contendo a história da Seazone, seus benefícios e algumas curiosidades sobre a empresa, o objetivo é que a pessoa conheça um pouco da empresa e seja informado do horário de *onboarding* técnico e sobre o alinhamento na que acontecerá na segunda-feira durante o *wellcome people* onde ela é apresentada aos demais integrantes da empresa, tem contato novamente com os benefícios, recebe orientações gerais e tem espaço para tirar dúvidas.

Ambientado, o novo colaborador é acompanhado pelo gestor por uma semana com treinamentos para adequação de rotina e atividades que serão executadas. Depois de 30 dias o colaborador recebe um feedback juntamente do RH, onde é feita uma conversa para compreender como estão as coisas, como está o processo de adaptação, se precisa de alguma ajuda, se existe alguma necessidade dentro do time e é feita a coleta de feedback sobre o treinamento inicial, a equipe e a gestão. O *feedback* é analisado e utilizado para melhorias em entender e ajudar o colaborador em casos de situações adversas e para agregar na capacitação das lideranças.

Quando a pessoa pede desligamento, o gestor faz a comunicação com o RH com informações sobre a saída e o motivo do desligamento. Após esse contato, o time de departamento pessoal entra em contato com a pessoa, realiza toda a parte de encerramento de

contrato, explica quais serão os próximos passos, informa sobre valores e oferece dois métodos para coleta de informações, uma por meio de vídeo chamada para um último alinhamento e outra por um *link*, onde a pessoa pode anonimamente trazer informações sobre o motivo de seu desligamento, feedback para melhorias com o RH, equipe e gestor. Na maioria das vezes a pessoa opta pelo preenchimento das informações no *link*, por se sente mais confortável e segura para expor seus posicionamentos e situações mais complexas de maneira anônima.

4.7 PRÓXIMOS PASSOS DO RH DA SEAZONE E SUGESTÕES

Em relação aos próximos passos, a equipe de recursos humanos almeja se tornar uma referência, sempre disponível e acessível para esclarecer as dúvidas dos colaboradores. Internamente, a meta é manter a equipe alinhada por meio de comunicação clara, transparência e compartilhamento de conhecimento.

As entrevistadas têm a intenção de registrar suas ações, uma vez que durante a entrevista mencionaram várias atividades que não são amplamente divulgadas. Além disso, buscam centralizar todas essas ações em um único local ou documento. Esse registro serviria como fonte de consulta tanto para os colaboradores atuais quanto para os novos membros da equipe. Através da leitura dessas informações, os colaboradores poderiam obter uma visão geral abrangente das práticas do setor.

A automação dos processos contratuais no departamento pessoal é uma medida significativa que está sendo considerada. Essa abordagem visa reduzir a carga operacional, permitindo que a equipe direcione mais tempo e esforços para tarefas estratégicas. Há o desejo de aprimorar a qualidade das contratações, visando torná-las cada vez mais precisas, o que, por sua vez, contribuirá para a diminuição da taxa de rotatividade. Também está entre os desejos do time implementar ações de *employer branding*.

Por fim, para atingimento do último objetivo proposto, de sugerir ações de *employer branding* para aplicação da Seazone, cabem alguns apontamentos. É positivo que os planos para o futuro, elencados pelo time de RH sejam continuados, para que com o tempo a marca empregadora seja fortalecida e os candidatos passem a querer fazer parte por terem a Seazone como referência, que tenham identificação com a empresa, conforme desejo das coordenadoras.

Dado que não existe atualmente um fomento nas redes sociais com conteúdo voltado para a marca empregadora, uma sugestão é implementar iniciativas envolvendo os colaboradores, transformando-os em embaixadores da marca. Isso poderia incluir a realização

de sorteios ou premiações de estadias para os colaboradores, incentivando-os a compartilhar suas experiências durante o período de hospedagem. Isso pode ser registrado em vídeos, que podem ser editados em *reels* ou compartilhados por meio de *stories*, mencionando a Seazone.

Quadro 3 - 5W2H Colaboradores como Embaixadores

<i>What</i> (o que?)	Tornar os colaboradores da Seazone embaixadores da marca.
<i>Who</i> (quem?)	Time de RH e colaboradores em geral.
<i>Where</i> (onde)	Em um dos empreendimentos da Seazone.
<i>When</i> (quando?)	Anualmente após o aniversário da empresa.
<i>Why</i> (por quê)	Para prestigiar o colaborador e aumentar o engajamento e força da marca nas redes sociais.
<i>How</i> (como?)	Realizando um sorteio, durante o evento de aniversário da Seazone. Como prêmio o colaborador recebe um período de estadia em um dos estabelecimentos Seazone. Ficando como sugestão o registro de momentos ou do ambiente e publicação nas redes sociais mencionando a empresa.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	A depender da quantidade de dias e valor da diária no local definido pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Outra ação sugerida é a de incluir a família do colaborador nas promoções. Como na Seazone a grande maioria dos colaboradores atua remotamente, não é possível dar um abraço caloroso ao colega que foi promovido. No entanto, para aqueles que compartilham o mesmo espaço em casa, essa possibilidade existe! Nessa situação, é possível enviar cartas aos familiares, comunicando sobre a promoção e expressando votos de sucesso. Isso permitirá que esse momento significativo para o colaborador seja compartilhado com a família, trazendo não apenas motivação, mas também alegria e orgulho. Essa abordagem também estimulará o engajamento e a divulgação da marca, tanto por parte do colaborador quanto de sua família.

Quadro 4 - 5W2H Telegrama da Promoção

<i>What</i> (o que?)	Enviar uma carta para a família do colaborador quando ele for promovido.
<i>Who</i> (quem?)	Time de RH, colaboradores e família dos colaboradores.
<i>Where</i> (onde)	Da Seazone para a casa de cada colaborador.
<i>When</i> (quando?)	Sempre que houver uma promoção.

<i>Why</i> (por quê)	Para incentivar a comemoração em família quando um colaborador for promovido, proporcionando um momento feliz e de comemoração.
<i>How</i> (como?)	Enviando uma carta para a família dos colaboradores.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	A depender da quantidade de promoções feitas. Hoje o envio de uma carta simples para qualquer lugar do Brasil, pelos correios, custa R\$2,45 (CORREIOS, 2023).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Explorar a diversidade e pluralidade dos colaboradores também é um ponto que pode ser aprimorado. A Seazone possui abrangência de contratação no país todo, no Brasil a população é bastante miscigenada e diversa, seja na cor, nas características ou de gênero, é possível criar conteúdo para o LinkedIn com fotografias variadas dos colaboradores. Isso não apenas criaria uma maior identificação, mas também demonstraria o apoio da empresa à diversidade.

Quadro 5 - 5W2H Seazone Diversa

<i>What</i> (o que?)	Dar notoriedade à pluralidade e diversidade dos colaboradores.
<i>Who</i> (quem?)	Time de RH, time de marketing, demais colaboradores e família.
<i>Where</i> (onde)	No LinkedIn.
<i>When</i> (quando?)	Em datas comemorativas como dia do trabalhador, dia dos pais, dia das mães, dia dos namorados, etc. Até mesmo em conteúdos explicativos sobre as soluções da Seazone ou em fotos de vagas.
<i>Why</i> (por quê)	Para aumentar o senso de pertencimento do colaborador, que ao ver sua imagem nas redes e sites oficiais da empresa em que trabalha, sentirá orgulho e valorização. Para externalizar que a Seazone apoia a diversidade e pluralidade, aumentando a identificação de candidatos bem como o desejo de trabalhar na empresa.
<i>How</i> (como?)	Produzindo conteúdos e artes utilizando fotografias dos colaboradores. As fotografias devem ser tiradas pela equipe de marketing ou por profissionais de fotografia, nos encontros festivos ou em locais agendados com o colaborador.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	Tempo para registros fotográficos e desenvolvimento das artes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de se tratar de uma empresa relativamente nova, com cinco anos de atuação, de acordo com as informações coletadas durante entrevista, a Seazone demonstra se importar com sua força e reputação como marca empregadora, seu time de recursos humanos realiza ações voltadas ao fortalecimento da marca e engajamento do colaborador, a seguir um quadro resumo com as principais ações de *employer branding* desempenhadas atualmente pela empresa:

Quadro 6 - Ações de *employer branding* da Seazone

Identidade e Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sangue no olho • Manual de cultura 	Na identidade organizacional estão os valores, crenças e objetivos. São os atributos exclusivos da Seazone implantados no comportamento de seus integrantes.
Imagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Clima • Coleta de percepções e feedbacks • Formulário demissional 	Ouvir os colaboradores e suas necessidades é uma das maneiras que a Seazone demonstra a importância da visão colaborador e é através dessa coleta de informações que ações são tomadas para melhorias na imagem organizacional.
Atratividade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de trabalho • Diversidade de benefícios 	A Seazone oferece diversos atrativos aos seus colaboradores a candidatos, benefícios já detalhados anteriormente e o modelo de trabalho remoto, que faz com que as pessoas que possuem identificação com a forma de trabalho sejam atraídas.
Lealdade a marca empregadora	<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorável • Relações internas • Rápida evolução 	O que faz o indivíduo ser leal, é sua percepção quanto aos pontos positivos que são vistos na Seazone que geram identificação e os fazem permanecer, os fazer pertencer e desejar continuar fazendo parte.
<i>Employer Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas • Benefícios • Oportunidades • Cultura 	Mesmo não definido, a Seazone possui um conjunto de atributos e qualidades que expressam a proposta de valor do empregador.

<i>Employee Experience</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada do colaborador 	A Seazone se preocupa com o colaborador e oferece apoio desde sua chegada até o desligamento, prezando por uma boa experiência, com clareza e parceria.
----------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Através do quadro acima em conjunto com as informações anteriormente apresentadas, obtidas por meio de estudo de caso na empresa Seazone, foi possível atender os objetivos elencados no início deste trabalho de conclusão de curso. Foram mapeadas as aplicações de *employer branding*, por meio da entrevista realizada com as coordenadoras de RH foi possível obter conhecimento da identidade, imagem, atratividade e lealdade de marca empregadora, bem como verificar a existência de EVP e *employee experience* na empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press, Nova Iorque, 1991.
- AAKER, David A. **Measuring Brand Equity across Products and Markets**. California Management Review, 38, 102-120. 1996. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>
- AHMAD, Asad; KHAN, Mohammed Naved; HAQUE, &Md Asadul. **Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention**. Journal of Asia-Pacific Business. 27-38. 2019. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. Recife: Ed. UFPE, 2021.
- ALNIAÇIK, Esra; ALNIAÇIK, Umit; ERAT, Serhat; AKÇIN, Kültigin. **Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?** Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 336–344. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The Employer Brand**. Journal Of Brand Management. [S.I.], p. 185-206. 03 dez. 1996.
- BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding**. Career Development International, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. 2004. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**. International Journal of Advertising, 24(2), 151-172. 2005. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- BASEMENT. 2020. **5 dicas para atrair e reter talentos na sua startup**. Disponível em: <https://basement.io/blog/dicas-para-atrair-e-reter-talentos-startup/>. Acesso em 05 ago. 2023.
- CALIGIURI, Paula; COLAKOGLU, Saba; CERDIN, Jean-Luc; KIM, Mee Sook. **Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction**. Internation Journal of Cross Cultural Management, 137-151. 2010. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
- CATANZARO, Diane, MOORE, Heather; MARSHALL, Timothy R. **The Impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants**. Journal of Business and Psychology, 25(4), 649–662. 2010.
- CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. **The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty** Journal of Marketing, 65(2), 81–93. 2001. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

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

CONQUER, 2020. **Employee Experience**: entenda as etapas da experiência do colaborador. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F58293%2F1599258866Ebook_Employee_Experience.pdf?utm_campaign=ebook_employee_experience_e-mail_1_-_link_ebook&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 03 jul. 2023.

CORREIOS, 2023. **Saiba mais - Nacional**. Disponível em: <https://www.correios.com.br/enviar/correspondencia/saiba-mais-nacional>. Acesso em: 18 ago. 2023.

CREWSON, Philip E. **Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect**. *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 8, 499-518. 1997. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>

DAFT, Richard. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DORIGHELLO, Lilian Gaino. **Employer branding e employee value proposition: a hora é agora**. 2018. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/employer-branding-e-employee-value-proposition-a-hora-e-agora>. Acesso em 13 mai. 2023.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DUTTON, Jane E.; JANET M. Dukerich; HARQUAIL, Celia V. **Organizational Images and Member Identification**. *Administrative Science Quarterly* 39, no. 2. 239–63. 1994. <https://doi.org/10.2307/2393235>.

ELEGBE, Joel Alemibola. Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria: A CASE STUDY OF A START-UP STEEL PRODUCING FIRM. *Thunderbird International Business Review*, v. 60, n. 3, p. 265–277, maio 2018. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>

EXAME, 2023. **Como startups podem reter talentos em meio à escassez de capital?** Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-startups-podem-reter-talentos-em-meio-a-escassez-de-capital/>. Acesso em: 11 ago. 23.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, Marcela. 2023. **O que é Gympass?** Conheça o benefício e saiba usar o aplicativo. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2023/05/o-que-e-gympass-conheca-o-beneficio-e-saiba-usar-o-aplicativo-edapps.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2023.

GASPAR, Julia Shirazawa; ANDREOLI, Taís Pasquotto. 2021. **Employer branding**: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, São Paulo, vol.11, p.1-19. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1555/pdf>.

GATEWOOD, Roberto D.; GOWAN, Mary A.; LAUTENSCHLAGER, Gary J. **Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions**. Academy of Management Journal, 414-427. 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HALF, Robert. **Índice de Confiança Robert Half**: Sondagem de profissionais qualificados. 23ª ed. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/roberthalf-ICRH-ed23_0.pdf?utm_campaign=Client-Candidate-Index_Report-NonRec-Auto-Email-APACSAM&utm_medium=Email&utm_source=sfmc-transaccional&utm_content=https%3a%2f%2fwww.roberthalf.com.br%2fsites%2froberthalf.com.br%2ffiles%2fdocuments%2froberthalf-ICRH-ed23_0.pdf&sfi=. Acesso em 12 jun. 23.

HALF, Robert. **Rotatividade nas empresas, como reduzir índices de turnover**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/rotatividade-nas-empresas-como-reduzir-indices-de-turnover>. Acesso em 05 abr. 2023.

HALF, Robert. **Turnover em alta**: principais motivos e como evitar. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar#:~:text=Segundo%20pesquisa%20da%20Robert%20Half,competi%C3%A7%C3%A3o%20por%20colaboradores%20de%20destaque>. Acesso em 05 abr. 2023.

HENDRIKS, Marije. **Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding**: Clarifying the concepts. Master thesis in Business Administration. University of Twente, Enschede. 2016.

HIGHHOUSE, Scott, LIEVENS, Filip; SINAR, Evan F. **Measuring attraction to organizations**. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986–1001. 2003

JOO, Baek-Kyoo; MCLEAN, Garry N. **Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study**. Human Resource Development Review, 228-257. 2006. doi: 10.1177/1534484306287515

JOSEPH, Sanskrity; SAHU, Susmriti; KHAN, Khan Abrar Uz Zaman. **Organizational attractiveness as a predictor of employee retention**. IOSR Journal of Business and Management, 16(9), 41–44. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUVIATKOSKI, Carol. 2022. **Startup: O que é, como funciona e como criar uma startup!** Disponível em: <https://www.ideianoar.com.br/startup/>. Acesso em: 11 ago. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEE, Sophia. 2021. **What is employee experience?** Disponível em: <https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience>. Acesso em: 3 jun. 2023.

LIEVENS, Filip. **Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees**. Human Resource Management, 46:51. 2007. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

LIEVENS, Filip; SLAUGHTER, Jerel E. **Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know**, 1–34. 2016. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. especial, p. 51-73, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKWICK, Nigel; FILL, Chris. **Towards a framework for managing corporate identity**. European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6, pp. 396-409. 1997. <https://doi.org/10.1108/eb060639>

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Comunicação com Líderes e Empregados, vol. 3, 103 - 108. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINCHINGTON, Brett. 2011. **Employer branding without borders: A pathway for corporate success**. Disponível em: <https://www.ere.net/articles/employer-branding-without-borders-a-pathway-to-corporate-success>. Acesso em 3 jun. 2023.

MOINGEON, Bertrand; RAMANANTSOA, Bernard. **Understanding Corporate Identity: The French School of Thought**. European Journal of Marketing, v. 31, n. 5, p. 383-395, 1997. DOI: 10.1108/eb060638

MORGAN, Rbert M.; HUNT, Shelby D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing. 58(3):20-38. 1994.

MUŞÇU, Asli; OKAN, Elif Yolbulan. **An exploratory study on the dimensions of employer branding**. 2010 Öneri.C.9.S.34. Temmuz 2010.119-130.

NGUYEN, Nha; LEBLANC, Gaston. **Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions**. International Journal of Educational Management, v. 15, n. 6, p. 303-311, 2001. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005909>

OLIVEIRA, Vinicius Riqueto. **Employee experience a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais**. VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura - São Paulo. 2018.

PADRÃO, Márcio. 2022. **Como startups brasileiras lidam com retenção de seus profissionais de TI**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empregos/como-startups-brasileiras-lidam-com-retencao-de-seus-profissionais-de-ti-209433/>. Acesso em: 05 ago. 2023.

PAIVA, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e. **A pesquisa narrativa: uma introdução**. Revista Brasileira de Linguística Aplicada, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 261-266, 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-63982008000200001>.

PAREDES, Cláudia Lourenço. **O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia, Lisboa, 2020.

PEDRA, Bruna. **Tipos de turnover e seus impactos na organização**. Disponível em: https://pinpeople.com.br/blog/tipos-de-turnover-e-seus-impactos-na-organizacao?utm_campaign=trilha_turnover&utm_content=&utm_medium=e_mail&utm_source=rd_station. Acesso em 05 abr. 2023.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica**. 1ª ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANDONCORP, 2022. **Como se caracteriza o cenário de crescimento das startups no Brasil?** Disponível em: <https://blog.randon.com.br/crescimento-das-startups-no-brasil/>. Acesso em: 11 ago. 23.

RANDSTAD. **Talents trends 2023: reframe our enterprise talento blueprint**. Disponível em: https://content.randstadsourceright.com/hubfs/2023_TTR/Randstad-Enterprise-2023-global-talent-trends-report-230220.pdf. Acesso em 12 jun. 23.

- RANDSTAD. **Workmonitor 2023**. Disponível em: https://insights.randstad.com.br/hubfs/workmonitor%202023/Randstad_Workmonitor_Portuguese-Brasil.pdf. Acesso em 12 jun. 23.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- RIEL, Cees B.M Van; BALMER, John M.T. **Corporate identity: the concept, its measurement and management**. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 340-355. 1997. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RYNES, Sara L.; BRETZ Jr, Robert D.; GERHART, Barry. **The importance of recruitment in job choice: A different way of looking**. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521. 1991. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x.
- SAINI, G. K.; RAI, P.; CHAUDHARY, M. K. **What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?** *Journal of Brand Management*, v. 21, n. 2, p. 95– 111, fev. 2014.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4ª ed. Alemanha, Wiley, 2010.
- SILVA, Mauricio Santarosa Pereira da; GUTIEREZ, Rubem Huamanchumo. **Avaliação da visão interna da imagem de autarquias federais: estudo de caso da comissão nacional de energia nuclear**. *Sustainable Business International Journal*, n. 30, p. 01-25, 2013. <https://doi.org/10.22409/sbijournal2013.i30.a10213>
- SULLIVAN, Sherry E. **The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda**. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. 1999. <http://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- SUNG, Minjung; YANG, Sung-Un. **Toward the model of university image: the influence of brand personality, external prestige, and reputation**. *Journal of Public Relations Research*, v. 20, n. 4, p. 357-376, 2008. <https://doi.org/10.1080/10627260802153207>
- SUTHERLAND, M., M; TORRICELLI, D., G.; KARG, R., F., **Employer-of-choice branding for knowledge workers**. 2002.
- TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PRÉ: Nome, cargo e tempo de cargo.

HOJE

Como está organizado o time de people atualmente? Como é sua estrutura?

Quais os principais objetivos do time?

Quais os principais desafios enfrentados pelo time atualmente?

Quais as ações, voltadas para o colaborador, são praticadas pelo time?

EMPLOYER BRANDING

A Seazone sabe o que é ou aplica o Employer Branding?

(pode me falar um pouquinho mais?)

Em que etapa está?

Quais os próximos passos?

Cronograma de aplicação, prazo desejado para aplicação

IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Você pode falar um pouco sobre a cultura e valores da Seazone?

Como os valores e cultura da empresa são comunicados aos colaboradores?

Existe alguma ação voltada para isso?

IMAGEM ORGANIZACIONAL

Falando sobre a imagem organizacional, que resumidamente é a visão do colaborador sobre a marca empregadora.

Quando são realizadas ações de RH para o colaborador, é coletado feedback?

Como funciona?

O que é feito a partir dos dados?

A Seazone faz entrevista demissional? Como Funciona?

O que é feito a partir dos dados?

Existe um espaço aberto em que o colaborador possa trazer sugestões ou sua percepção sobre a empresa e ações que são realizadas?

ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Quais os atributos dispostos pela Seazone que levam a candidatura das vagas?

Como são divulgadas as vagas da empresa?

Quais são as plataformas utilizadas para o recrutamento e seleção?

Em média, quantos são os candidatos para as vagas?

Quanto tempo uma vaga demora para ser fechada?

Quais os principais desafios do recrutamento e seleção?

LEALDADE À MARCA EMPREGADORA

Quais os atributos dispostos pela Seazone fazem o colaborador permanecer na empresa?

A empresa pratica o recrutamento interno?

Os colaboradores tendem a permanecer na Seazone e construir carreira?

Qual o tempo médio de casa dos colaboradores?

Existe uma política de promoções/carreira?

EMPLOYER VALUE PROPOSITION

A Seazone tem uma proposta de valor do empregador (EVP) definida?

Como ela é apresentada aos colaboradores?

EMPLOYEE EXPERIENCE

A empresa dispõe de uma jornada do colaborador? Como funciona?

Quais os principais desafios enfrentados neste processo?

FINALIZAÇÃO

Quais os próximos passos do setor?