

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

JANINE STEFANI DA SILVA DAHMER

**EMPLOYER BRANDING:
ESTUDO DE CASO EM UMA HEALTHTECH DO OESTE DE SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ
2025**

JANINE STEFANI DA SILVA DAHMER

EMPLOYER BRANDING:
ESTUDO DE CASO EM UMA HEALTHTECH DO OESTE DE SANTA CATARINA

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: Profa. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2025

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Dahmer, Janine Stefani da Silva
EMPLOYER BRANDING: ESTUDO DE CASO EM UMA HEALTHTECH
DO OESTE DE SANTA CATARINA / Janine Stefani da Silva
Dahmer. -- 2025.
74 f.:il.

Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. Employer Branding. 2. Marca Empregadora. 3.
Retenção de Talentos. 4. Gestão de Pessoas. 5. Cultura
Organizacional. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

JANINE STEFANI DA SILVA DAHMER

EMPLOYER BRANDING:

ESTUDO DE CASO EM UMA HEALTHTECH DO OESTE DE SANTA CATARINA

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.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 02/12/2025.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

Data: 05/12/2025 19:03:02-0300

CPF: ***.360.789-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profa.^a Dra.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS
Orientadora



Documento assinado digitalmente

CASSIANO TRESSOLDI

Data: 06/12/2025 09:05:04-0300

CPF: ***.372.669-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Ms. Cassiano Tressoldi – UFFS
Avaliador



Documento assinado digitalmente

Monica Scóz Mendes

Data: 05/12/2025 19:05:30-0300

CPF: ***.955.189-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profa. Ms. Monica Scóz Mendes – UFSC
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu esposo, que caminhou ao meu lado em toda esta trajetória, graduando-se também em Administração. Compartilhamos cada emoção, cada prova, cada trabalho e, de forma especial, a entrega deste TCC. Sua presença constante, seu carinho, sua paciência e seu incentivo tornaram cada desafio mais leve e cada conquista ainda mais significativa. Este trabalho é, também, expressão do amor, da parceria e da cumplicidade que construímos juntos.

Aos meus meninos, Odin, Amon e Snape, que estiveram comigo durante toda essa jornada, deixando meus dias mais leves e felizes.

Agradeço, à minha família, que é meu alicerce e minha fonte de inspiração em todas as etapas da minha vida. À minha mãe, exemplo de persistência e foco, e ao meu pai, que representa força e constância em cada decisão e conquista. Aos meus irmãos, à minha irmã de coração e minha prima, que sempre acreditaram em mim, oferecendo apoio, incentivo e carinho incondicionais. Ao meu sogro e à minha sogra, pela confiança, incentivo e apoio em todos os momentos. Cada um teve um papel essencial nesta caminhada; este trabalho também é fruto do amor e da confiança que recebo da nossa família.

Expresso, por fim, minha sincera gratidão à minha orientadora, que, além de excelente professora na área de Gestão de Pessoas, foi uma grande inspiração para a escolha deste tema. Sua maestria, comprometimento e sensibilidade despertaram em mim o desejo de compreender mais profundamente as práticas voltadas à valorização humana nas organizações. Sua orientação e seu exemplo foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu amadurecimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Este estudo identifica estratégias de *Employer Branding* em uma *Healthtech* localizada no Oeste de Santa Catarina, com ênfase na compreensão da proposta de valor da marca empregadora e na formulação de sugestões para seu aprimoramento junto aos colaboradores. Os objetivos foram: identificar práticas internas relacionadas à marca empregadora, compreender a proposta de valor ao empregado e seus componentes centrais e propor formas de potencialização percebidas pelo público interno. Adotou-se abordagem qualitativa, de caráter descritivo, estruturada como estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada com a gestora de pessoas, realizada em agosto de 2025, complementada por levantamento bibliográfico e consulta a indicadores setoriais. A análise de conteúdo foi utilizada para mapear práticas, rotinas de comunicação e percepções sobre a experiência do colaborador. Os resultados descrevem elementos da proposta de valor ao empregado e sua consolidação em políticas e rotinas de gestão de pessoas, incluindo benefícios, comunicação interna e critérios de seleção orientados por aderência cultural. Como desdobramento aplicado, apresentam-se sugestões de aprimoramento voltadas à formalização de trilhas de carreira, sistematização de reconhecimento, ampliação de rotinas de feedback e integração entre endomarketing e comunicação interna.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Marca Empregadora; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study identifies *Employer Branding* strategies in a software company located in western Santa Catarina, with an emphasis on understanding the employer brand value proposition and formulating suggestions to enhance it among employees. The objectives were to identify internal practices related to the employer brand, understand the employee value proposition and its core components, and propose ways to strengthen it as perceived by the internal audience. A qualitative, descriptive approach was adopted, structured as a case study. Data were obtained through a semi-structured interview with the people manager, conducted in August 2025, supplemented by a literature review and consultation of sector indicators. Content analysis was used to map practices, communication routines, and perceptions regarding the employee experience. The results describe elements of the employee value proposition and its consolidation in people management policies and routines, including benefits, internal communication, and selection criteria oriented toward cultural fit. As an applied outcome, suggestions are presented for improvement focused on formalizing career pathways, systematizing recognition, expanding feedback routines, and integrating endomarketing with internal communication.

Keywords: *Employer Branding*; Employer Brand; Talent Retention; People Management; Organizational Culture; Internal Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico de Habilidades e Competências GPTW	16
Figura 2 - Gráfico de Prioridades dos candidatos no Brasil	17
Figura 3 - The Employer Brand Mix	23
Figura 4 - A constituição do talento humano.	25
Figura 5 - Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo	27
Quadro 1 - Fatores Relacionado a Turnover: Fatores externos e posicionamento de marca empregadora correlacionados ao turnover	29
Tabela 1 - Comparação entre Marketing 1.0 2.0 e 3.0.....	37
Quadro 2 - Atribuições da Equipe de Gestão de Pessoas.....	47
Quadro 3 - Benefícios Oferecidos pela Empresa.....	48
Quadro 4 - Práticas de Comunicação Interna da Organização.....	49
Figura 6 - Gráfico de Grau de Correlação entre Oferta Atual e Fundamentação Teórica (Radar).....	51
Quadro 5 - Síntese das dimensões de Employer Branding na HealthTech.....	52
Quadro 6 - Comparativo entre Práticas Atuais e Direcionamentos Teóricos de Lealdade e Produtividade.....	54
Quadro 7 - Identidade Organizacional e Ações Relacionadas.....	57
Quadro 8 - Principais Desafios Identificados.....	59
Quadro 9 - Comparativo de Práticas e Sugestões de <i>Employer Branding</i>	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SCTI	Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação
CEO	Chief Executive Officer (Diretor-Presidente)
EBP	Employer Brand Proposition
EVP	Employer Value Proposition
EX	Employee Experience
GPTW	Great Place to Work
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
PDI	Planos de Desenvolvimento Individual
PIB	Produto Interno Bruto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	23
2.1.1 Rotatividade de Pessoas (Turnover).....	27
2.1.1.1 Determinantes internos e externos.....	28
2.1.1.2 Rotatividade e gestão de pessoas.....	29
2.2 EMPLOYER BRANDING.....	30
2.3 EMPLOYER BRAND PROPOSITION (EBP).....	32
2.4 EMPLOYEE EXPERIENCE.....	35
2.5 ENDOMARKETING E CAPITAL INTELECTUAL.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 OBJETO DE ESTUDO.....	40
3.3 COLETA DE DADOS.....	41
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	43
4. ANÁLISE DE DADOS.....	46
4.1 DESCRIÇÃO DA PARTICIPANTE.....	46
4.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	47
4.3 OBJETIVOS.....	48
4.4 BENEFÍCIOS.....	48
4.5 ENCONTROS E REUNIÕES.....	48
4.6 ATRATIVIDADE.....	49
4.7 LEALDADE E PRODUTIVIDADE.....	53
4.8 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR.....	54
4.9 ELEMENTOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA.....	55

4.10 IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	57
4.11 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR NA HEALTHTECH.....	58
4.12 DESAFIOS.....	59
4.13 EMPLOYER BRANDING NA HEALTHTECH.....	60
4.14 AVANÇOS FUTUROS.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) destacam que as empresas precisam mudar sua forma de atuar para se manterem estáveis no mercado, e o branding é um aliado importante nesse processo, pois ajuda a construir relacionamento e confiança. No *Marketing 3.0*, essa ideia é reforçada ao apresentar o marketing como um equilíbrio entre marca, posicionamento e diferenciação. A marca precisa ter identidade clara, cumprir o que promete (integridade) e ser percebida de forma positiva (imagem). Assim, o branding se torna essencial para mostrar que a empresa é confiável, diferente das demais e comprometida com seus valores, o que fortalece sua posição no mercado.

O *branding*, nesse contexto, torna-se um aliado estratégico fundamental. Entre seus principais elementos está a identidade da marca, que envolve a criação de recursos visuais, como logotipo, cores e design, capazes de representar e distinguir a marca no mercado.

O posicionamento da marca, por sua vez, refere-se à construção de uma imagem única na mente dos consumidores, destacando seus valores e atributos essenciais frente à concorrência.

Outro componente indispensável é a experiência da marca, que abrange todas as formas de interação dos consumidores com a empresa, desde a qualidade do produto ou serviço até o atendimento oferecido. Essa experiência molda a percepção geral do público e influencia diretamente sua lealdade. Quando bem construída, contribui para o fortalecimento da presença da marca no mercado e para o desenvolvimento de uma conexão emocional duradoura com os clientes (Kotler, 2017).

Levando em consideração a importância de colaboradores capacitados para o bom funcionamento organizacional, o conceito de *Employer Branding*, ou marca empregadora, surgiu como uma estratégia essencial para atrair e reter talentos no cenário competitivo atual. Apresentado por Moroko e Uncles (2008), esse conceito refere-se ao uso de práticas de marketing para valorizar a imagem da organização, destacando os benefícios oferecidos aos colaboradores atuais e potenciais. O objetivo é posicionar a empresa como um ambiente profissional atrativo, onde as pessoas queiram trabalhar e se desenvolver.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* não se limita apenas a uma imagem externa, mas também engloba a percepção interna dos colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo cativante e gratificante. A eficácia do *Employer Branding* reside na capacidade da empresa em destacar e comunicar seus diferenciais e privilégios, gerando interesse e curiosidade tanto entre possíveis candidatos quanto entre os colaboradores atuais.

Ademais, a contribuição dos colaboradores é significativa para o crescimento e a prosperidade das organizações. Para que uma empresa possa prosperar e se destacar no mercado, é necessário que os colaboradores possuam um conjunto robusto de habilidades técnicas (*hard skills*) habilidades técnicas específicas e mensuráveis adquiridas por meio de treinamento ou educação e habilidades interpessoais e (*soft skills*) competências interpessoais e comportamentais que influenciam em como os indivíduos interagem e trabalham uns com os outros (Sabroso, 2023), uma combinação eficiente dessas habilidades contribui significativamente para o desenvolvimento institucional, a presença de profissionais altamente qualificados e bem treinados é um dos principais fatores que impulsionam a inovação e a eficiência dentro das empresas.

O conceito de *Employer Branding* ganhou destaque entre as organizações nos últimos anos, pois a marca empregadora passou a ter papel central na atração e retenção de talentos. Nas empresas de tecnologia, esse desafio é ainda maior, uma vez que o setor é marcado pela inovação constante, pela necessidade de elevada expertise técnica e pela forte competição por profissionais qualificados (Ribeiro, 2025). Nesse contexto, torna-se fundamental fortalecer a marca empregadora por meio de estratégias consistentes, alinhadas ao avanço tecnológico que ampliou o poder de escolha dos profissionais sobre onde desejam trabalhar.

Assim, investir em *Employer Branding* e alinhar discurso e prática, conforme defendem Barrow e Mosley (2005), torna-se um diferencial estratégico para a organização.

Para reter e atrair talentos a implementação de estratégias eficazes de *Employer Branding* tem se mostrado uma abordagem valiosa. Tais estratégias não apenas atraem candidatos de alta qualidade, mas também ajudam a manter os colaboradores engajados e satisfeitos, as práticas de *Employer Branding*, portanto, revelam-se como um método eficaz para garantir que a organização possa não

apenas atrair bons profissionais, mas também reter e desenvolver esses talentos ao longo do tempo (Sousa, 2017).

Este estudo buscou identificar as estratégias de *Employer Branding* implementadas por uma *healthtech* e a otimização dessas estratégias. Neste sentido, esta pesquisa apresenta o seguinte questionamento: Como uma *healthtech* do Oeste de Santa Catarina pode desenvolver e implementar estratégias eficazes de *Employer Branding* para melhorar a atração e retenção de colaboradores?

1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo identificar quais estratégias de *Employer Branding* são implementadas em uma *healthtech* do Oeste de Santa Catarina, bem como apontar oportunidades para intensificar a vivência do *Employer Branding* na organização.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o nível de maturidade das estratégias de *Employer Branding* adotadas pela *healthtech*.
- b) Compreender a proposta de valor da marca empregadora, identificando seus componentes centrais e a forma como é consolidada na cultura e nas práticas organizacionais.
- c) Sugerir formas de potencializar a marca empregadora aos olhos dos colaboradores.
- d) Elaborar recomendações de estratégias de *Employer Branding* adequadas à realidade da *healthtech* estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é relevante devido à crescente importância do capital intelectual nas empresas de software, especialmente nas classificadas como empresas intensivas em conhecimento (Knowledge-Intensive Firms - KIFs), conforme

destacado por Alvesson (1995). Nessas empresas, o desempenho organizacional depende diretamente do conhecimento técnico e tácito dos colaboradores, que é difícil de ser substituído. Esse tipo de conhecimento é essencial para a criação de soluções inovadoras e para manter a competitividade no mercado. Em empresas de alta tecnologia, como as de *software*, a inovação e o conhecimento estão incorporados em produtos e tecnologias, tornando o capital intelectual um fator estratégico fundamental para o sucesso e o crescimento dessas empresas.

O conhecimento organizacional envolve crenças, compromisso e intenção, sendo direcionado a objetivos específicos e contextualizados. Nas empresas intensivas em conhecimento, como as de *software*, esse ativo depende em grande medida de componente tácito, construído pela prática e pela interação cotidiana, de difícil codificação e transferência (Nonaka; Takeuchi, 1997). A retenção desse saber vincula-se à permanência de profissionais experientes; quando ocorrem desligamentos, perdem-se mapas mentais, heurísticas e redes de colaboração que sustentam continuidade e inovação (Davenport; Prusak, 1998). No Brasil, indicadores recentes evidenciam pressão rotacional: 56% dos profissionais com carteira trocaram de emprego em 12 meses, e o custo de substituição pode variar de 50% a 200% do salário anual (Ribeiro, 2025). Em TI, há sinais adicionais de risco, estimativas apontam déficit próximo de 530 mil profissionais, o que intensifica a competição por talentos e encarece a reposição (Ribeiro, 2025). Complementarmente, análises setoriais reportam taxa média de desligamentos de 51% no período de abril de 2022 a maio de 2023, apenas 41,7% de desenvolvedores satisfeitos com salário, mais de 50% com histórico de ansiedade ligada ao trabalho e cerca de 50% rejeitando propostas por desalinhamento de valores. Esse conjunto amplia pedidos voluntários de desligamento e perda de continuidade (Ribeiro, 2025). Nessa configuração, a rotatividade deixa de ser mero indicador de mobilidade e se converte em mecanismo de erosão do capital intelectual. Por isso, políticas de valorização, retenção e compartilhamento sistemático do conhecimento tornam-se centrais para preservar a memória técnica e a continuidade operacional (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998).

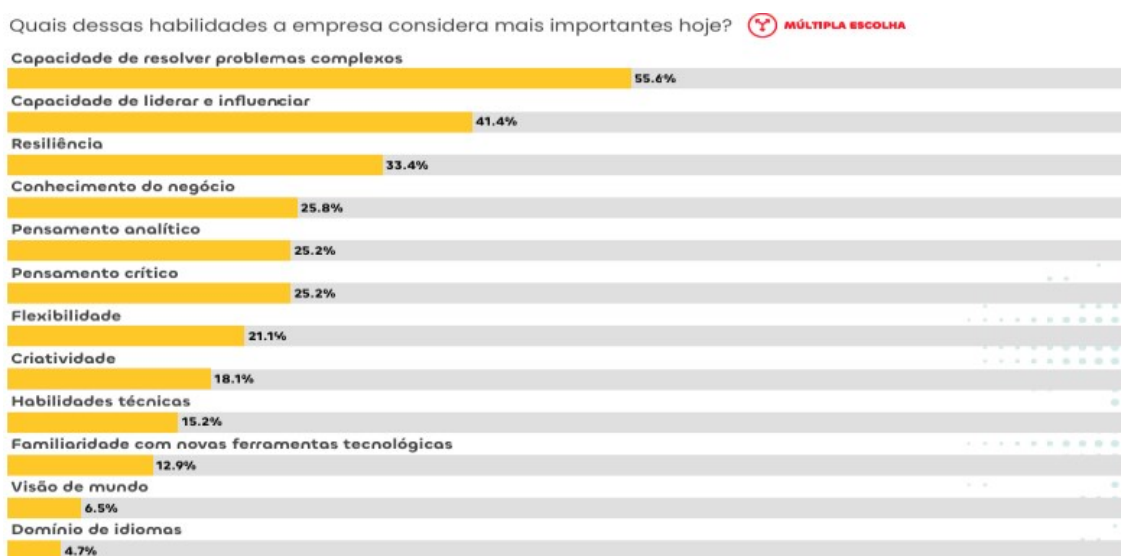
Compreender as expectativas organizacionais para orientar investimentos estratégicos, bem como as aspirações dos colaboradores, permite alinhar as necessidades da organização às expectativas dos profissionais, o que pode otimizar recursos e aumentar a lucratividade.

Uma pesquisa conduzida pela GPTW (*Great Place to Work*) no ano de 2024 identificou as cinco competências mais valorizadas pelas empresas no cenário atual:

- 1 - Capacidade de resolver problemas complexos
- 2 - Capacidade de liderar e influenciar
- 3 - Conhecimento do negócio
- 4 - Resiliência
- 5 - Pensamento analítico

A seguir, a **Figura 1** apresenta as habilidades consideradas essenciais pelas empresas na atualidade, destacando especialmente a capacidade de resolver problemas complexos, liderança e influência, conhecimento do negócio, resiliência e pensamento analítico. Nota-se que as competências comportamentais ocupam posição de destaque, sem deixar de lado a importância das habilidades técnicas, da familiaridade com novas tecnologias, da visão de mundo e do domínio de idiomas, reforçando a necessidade de um perfil profissional em constante desenvolvimento (GPTW, 2024).

Figura 1 - Gráfico de Habilidades e Competências GPTW



Fonte: *Great Place To Work*, 2024.

Como demonstrado na **Figura 1**, as *hard skills* e *soft skills* são fatores determinantes na observação dos colaboradores, as empresas estão cada vez mais valorizando tanto as *soft skills* quanto as *hard skills* devido à necessidade de um ambiente de trabalho mais colaborativo e adaptável. As *hard skills*, como conhecimentos técnicos específicos, são essenciais para a execução de tarefas e a inovação. Por outro lado, as *soft skills*, como comunicação, empatia e liderança, são cruciais para o trabalho em equipe e a resolução de conflitos. Juntas, essas habilidades criam profissionais mais completos, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e contribuir para um clima organizacional positivo. Essa combinação permite que as empresas não apenas alcancem suas metas, mas também cultivem uma cultura de aprendizado contínuo e inovação.

Em 2022, a *Talent Solutions*, uma divisão do *LinkedIn*, implementou uma pesquisa em que demonstrou o interesse por parte dos colaboradores relacionados ao mercado de trabalho.

Figura 2 - Gráfico de Prioridades dos candidatos no Brasil



Fonte: LinkedIn *Talent Solutions*, 2022.

Os resultados da pesquisa na **Figura 2** demonstram que as pessoas estão cada vez mais valorizando empresas que oferecem remuneração justa, promovem

um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e têm condições de trabalho flexíveis. Além disso, a oportunidade de adquirir novas competências e de atuar em ambientes inovadores se torna importante. Essa atenção a fatores além do salário demonstra uma busca por satisfação profissional e pessoal, onde o desenvolvimento contínuo e a adaptação a novas realidades são fundamentais. Portanto, empresas que atendem a essas expectativas tendem a atrair e reter talentos de maneira mais eficaz, formando equipes engajadas e motivadas.

É nesse cenário que o conceito de *Employer Branding*, conforme definido por Simon Barrow e Richard Mosley em sua obra *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2005), se torna relevante. Eles explicam que *Employer Branding* é o conjunto de ações que uma empresa realiza para alinhar a imagem projetada externamente com a experiência vivida pelos colaboradores dentro da organização. Essa estratégia ajuda a criar uma identidade atrativa, fortalecendo a lealdade dos funcionários e atraindo novos talentos. Segundo Barrow pode-se dizer que uma marca empregadora forte é essencial para manter os profissionais qualificados e melhorar o engajamento, o que, conseqüentemente, torna a empresa mais competitiva no mercado (Barrow & Mosley, 2005)

A presente pesquisa é viável nos aspectos técnico, operacional, temporal e econômico, pois se apoia em autores reconhecidos sobre capital intelectual e conhecimento organizacional, como Alvesson (1995), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), articulados às contribuições de Barrow e Mosley (2005) sobre *Employer Branding*, aplicadas ao contexto de uma *healthtech* do Oeste de Santa Catarina. A viabilidade operacional é assegurada pela possibilidade de realização de uma entrevista semiestruturada com a gestora de pessoas, e o cronograma do curso, bem como os recursos disponíveis à pesquisadora, são suficientes para realizar a coleta, a transcrição, a análise e a apresentação dos dados obtidos.

A partir da compreensão desse contexto organizacional, torna-se possível discutir a relação entre *Employer Branding*, *employee experience* e *endomarketing*, explorando como essas práticas podem impactar a atração e a retenção de talentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conteúdo teórico oferece base para compreender como as práticas de gestão de pessoas se conectam ao conceito de *Employer Branding*, possibilitando uma análise consistente sobre seus impactos na atração e retenção de talentos.

O conceito de *Employer Branding* foi originalmente proposto por Simon Barrow e Tim Ambler (1996), desenvolvido em profundidade, em parceria com Richard Mosley, na obra *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (Barrow; Mosley, 2005). Os autores definem a marca empregadora como o “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificado com a empresa empregadora” (Barrow; Mosley, 2005, p. xvi). Essa definição marca a transposição das práticas do *brand management*, tradicionalmente utilizadas no posicionamento de marcas de consumo, para o contexto organizacional interno, com foco nas relações de trabalho e na gestão de pessoas.

A concepção dos autores parte da premissa de que os colaboradores, assim como os consumidores, formam percepções, expectativas e associações em relação à organização como local de trabalho. Isso implica que a experiência de trabalhar em uma empresa constitui, em si, uma “marca” na mente dos colaboradores atuais, dos talentos em potencial e do mercado em geral. Assim como os consumidores são atraídos por marcas que oferecem benefícios claros e diferenciadores, os profissionais também buscam organizações que entreguem valor no relacionamento empregatício, seja esse valor material (remuneração), emocional (pertencimento) ou simbólico (propósito).

A ideia de *Employer Branding* surge, portanto, da compreensão de que princípios e técnicas de *brand management* podem ser aplicados à gestão de pessoas, de modo que o ambiente de trabalho seja planejado e comunicado com intencionalidade estratégica semelhante à utilizada na construção de marcas comerciais (Ambler e Barrow, 1996). Isso pode ser feito utilizando pesquisas, posicionamento, segmentação e comunicação integrada para moldar e sustentar uma proposta de valor percebida. Essa abordagem torna-se especialmente pertinente em setores como o de tecnologia e desenvolvimento de *software*, onde há uma alta demanda por competências especializadas, e a capacidade de atrair e reter talentos pode representar uma vantagem competitiva crítica.

Barrow e Mosley (2005) destacam ainda que as organizações podem desenvolver e comunicar uma *Employer Value Proposition* (EVP), ou seja, uma proposta de valor clara, autêntica e diferenciada ao colaborador, que vá além dos benefícios financeiros e inclua aspectos como cultura, propósito e a experiência vivida no ambiente de trabalho.

Ao longo dos anos, o acesso à informação transformou profundamente a forma como os profissionais buscam oportunidades de emprego, ampliando sua autonomia e capacidade de escolha. Essa evolução está diretamente relacionada ao surgimento e à consolidação de plataformas digitais que promovem maior transparência e confiança no mercado de trabalho, permitindo que os candidatos avaliem as empresas de forma crítica e embasada antes mesmo de se candidatarem.

Um exemplo dessa transformação é o *Great Place to Work* (GPTW), fundado em 1991 nos Estados Unidos. A organização realiza avaliações e certificações de ambientes organizacionais com base em pesquisas aplicadas aos próprios colaboradores. Essa certificação, reconhecida mundialmente, confere legitimidade às empresas que se destacam como excelentes locais para se trabalhar, fortalecendo sua reputação e influenciando positivamente a decisão dos candidatos.

Com o avanço tecnológico, o processo de busca por vagas tornou-se ainda mais dinâmico e acessível, especialmente com o crescimento de redes sociais profissionais como o *LinkedIn*, lançado em 2003. De acordo com Osman (2023), o conteúdo publicado no feed do *LinkedIn* alcançava cerca de 9 bilhões de impressões por semana. No contexto brasileiro, a plataforma atingiu, em junho de 2024, a marca de 75 milhões de usuários, consolidando o Brasil como o terceiro maior mercado da rede, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia. A rede permite que as empresas divulguem sua cultura organizacional, publiquem oportunidades de emprego e compartilhem conteúdos que reforçam sua identidade como empregadoras, atuando como um canal relevante para o fortalecimento do *Employer Branding*.

Na mesma linha de transparência e influência, o *Glassdoor*, fundado em 2007, consolidou-se como uma ferramenta essencial para a avaliação interna das empresas, por meio de feedbacks anônimos fornecidos por colaboradores e ex-colaboradores. A plataforma oferece informações sobre salários, ambiente organizacional e processos seletivos, permitindo que os candidatos tomem decisões mais informadas. Essa transparência impacta diretamente a reputação das

organizações e contribui para a construção de ambientes mais abertos, colaborativos e alinhados às expectativas dos profissionais.

No cenário competitivo atual, as *healthtechs* enfrentam desafios significativos para atrair e reter talentos qualificados (Ribeiro, 2025). A inovação constante e a crescente demanda por soluções tecnológicas intensificam a necessidade de uma equipe engajada e bem treinada. Nesse contexto, o *Employer Branding* torna-se uma estratégia crucial para criar uma imagem atrativa da empresa como um excelente lugar para se trabalhar.

Backhaus e Tikoo (2004) destacam que uma marca empregadora bem construída oferece benefícios funcionais, econômicos e psicológicos aos colaboradores, o que a torna mais atrativa no mercado. Além de atrair novos talentos, contribui para o engajamento dos profissionais já contratados, reforça os valores da empresa e fortalece sua cultura interna. Isso gera uma vantagem competitiva importante, pois colaboradores alinhados com a identidade organizacional tendem a permanecer mais tempo e a se dedicar com mais motivação ao trabalho. Para *healthtechs*, a adoção de práticas eficazes de *Employer Branding* pode ser um diferencial importante frente a um mercado competitivo e altamente especializado.

A construção de uma reputação sólida como ambiente de trabalho exige que a experiência vivida pelos colaboradores esteja alinhada àquilo que a empresa comunica. Quando há discrepância entre a imagem projetada e a realidade organizacional, a confiança na instituição é prejudicada (Mosley, 2014). Esse desafio é ainda mais relevante diante da crescente escassez de mão de obra qualificada. Segundo a pesquisa Talent Trends (*LinkedIn*, 2014), 12% dos colaboradores estavam ativamente em busca de nova colocação, enquanto 13% buscavam de forma casual. Mesmo com altos índices de desemprego, a pesquisa da Manpower (2025) revelou que um terço dos empregadores ainda enfrentam dificuldades para preencher vagas devido à falta de candidatos qualificados. No Japão, Brasil e Índia, essa escassez é especialmente grave, com taxas de 85%, 68% e 61%, respectivamente.

Nesse contexto, torna-se relevante que as organizações concentrem esforços na retenção de seus colaboradores, por meio do investimento em comunicação interna, desenvolvimento de talentos e construção de uma cultura organizacional robusta.

Apesar da crescente popularidade do *Employer Branding*, ainda há uma lacuna na compreensão sobre como essas estratégias impactam a percepção dos colaboradores em empresas do setor de software. A ausência de dados específicos pode resultar em práticas mal direcionadas, que não atendem às expectativas e necessidades dos profissionais.

Em um cenário cada vez mais competitivo, reter profissionais qualificados tornou-se um desafio estratégico, especialmente para empresas baseadas em capital intelectual (Nonaka; Takeuchi, 1997). O *Employer Branding* ou marca empregadora surge como um diferencial ao aplicar técnicas de marketing na construção da imagem da empresa como um excelente lugar para se trabalhar (Sullivan, 2004).

Considerando a importância da percepção dos colaboradores em relação à organização, como ressaltam Barrow e Mosley (2005), é possível observar que o marketing externo atrai tanta ou até mais atenção dos colaboradores quanto dos próprios clientes. Quando bem executada, essa estratégia fortalece a imagem da marca, impulsiona as vendas e favorece o engajamento interno. Para isso, é essencial que os colaboradores estejam bem informados sobre as ações de *marketing* e saibam como apoiar as promessas feitas externamente. Esse alinhamento é fundamental para o sucesso da marca.

Sendo assim, a *Employer Brand Proposition* (EBP) reflete o valor que a empresa oferece aos seus colaboradores e candidatos, moldando sua imagem como empregadora. Ela é composta por uma série de elementos, como recrutamento, gestão de equipes, avaliação de desempenho e comunicação interna. Quando bem integrados, esses fatores fortalecem a marca empregadora, atraem talentos e promovem o engajamento dos colaboradores.

Figura 3 - *The employer brand mix.*



Fonte: Barrow, Mosley (2005, p. 150)

Nesse sentido, práticas como *endomarketing*, comunicação interna eficaz e valorização da *employee experience* tornam-se essenciais. Para Morgan (2017), empresas que investem na experiência do colaborador aumentam o comprometimento e reforçam sua reputação como empregadoras de escolha.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A eficácia organizacional está intimamente ligada a diversos fatores, que juntos contribuem para o sucesso e o crescimento sustentável de uma empresa.

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas - os recursos humanos - são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (Milkovich; Boudreau, 2018, p. 13).

O planejamento de recursos humanos envolve coletar e analisar dados para tomar decisões sobre os investimentos em RH. Esse processo considera os objetivos futuros da organização, as tendências do mercado e as diferenças entre os resultados atuais e as metas a serem atingidas. Com essa análise, é possível melhorar a gestão de pessoas e direcionar os recursos de maneira eficiente para

alcançar os resultados desejados (Milkovich; Boudreau, 2018).

Chiavenato (2005) destaca que algumas empresas tendem a reconhecer o empregado como parceiro, fazendo com que ele se sinta pertencente à organização. Nesse modelo, o colaborador deixa de ser visto como um recurso e passa a ser um ativo, com participação nas decisões. Um ponto crucial dessa parceria é a escolha do candidato adequado, que deve ter as contribuições necessárias para a organização. Vale ressaltar que as empresas não operam ao acaso; é preciso estar atento ao foco da organização, seja na produção de produtos ou serviços.

Segundo Chiavenato (2005), historicamente, o termo "talento" referia-se a uma moeda de grande valor na antiguidade, atualmente, esse conceito foi ressignificado e passou a representar o conjunto de habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores dentro das organizações, configurando-se como um dos ativos mais preciosos para o sucesso empresarial. Por isso, é imprescindível que as empresas adotem práticas estruturadas para atrair esses profissionais qualificados, aplicar suas competências da melhor forma, investir em seu desenvolvimento contínuo, recompensá-los adequadamente, além de reter e acompanhar seu desempenho ao longo do tempo.

Essa gestão do talento não deve ser responsabilidade exclusiva da área de Gestão de Pessoas, mas sim um desafio e uma preocupação que envolvem toda a organização, desde a alta liderança até os demais setores. Isso porque o capital humano representa um diferencial competitivo fundamental, cuja administração eficaz impacta diretamente nos resultados e na sustentabilidade organizacional. Portanto, restringir essa função a uma única área comprometeria o pleno aproveitamento desse recurso estratégico.

Nesse contexto, o processo de atração de talentos se destaca como uma etapa essencial da gestão de pessoas. Chiavenato (2010) descreve que a atração envolve um conjunto de ações planejadas para despertar o interesse de profissionais qualificados em ingressar na organização. Para que a empresa consiga identificar candidatos cujas competências, habilidades e valores estejam alinhados à cultura e aos objetivos organizacionais, é fundamental desenvolver uma proposta de valor clara e atrativa, que destaque oportunidades, benefícios e o ambiente de trabalho, diferenciando a organização no mercado. As estratégias de

atração podem incluir divulgação em canais específicos, uso de redes sociais, programas de indicação, participação em feiras de emprego e parcerias com instituições de ensino.

Além disso, esse processo deve ser conduzido com transparência e ética, fortalecendo a imagem da organização e promovendo um relacionamento positivo com os candidatos desde o primeiro contato. Dessa forma, a atração de talentos contribui para a formação de um banco de candidatos qualificados, facilitando a seleção dos profissionais mais adequados às necessidades da empresa e garantindo a continuidade do ciclo de gestão do talento.

Figura 4 - A constituição do talento humano.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 53)

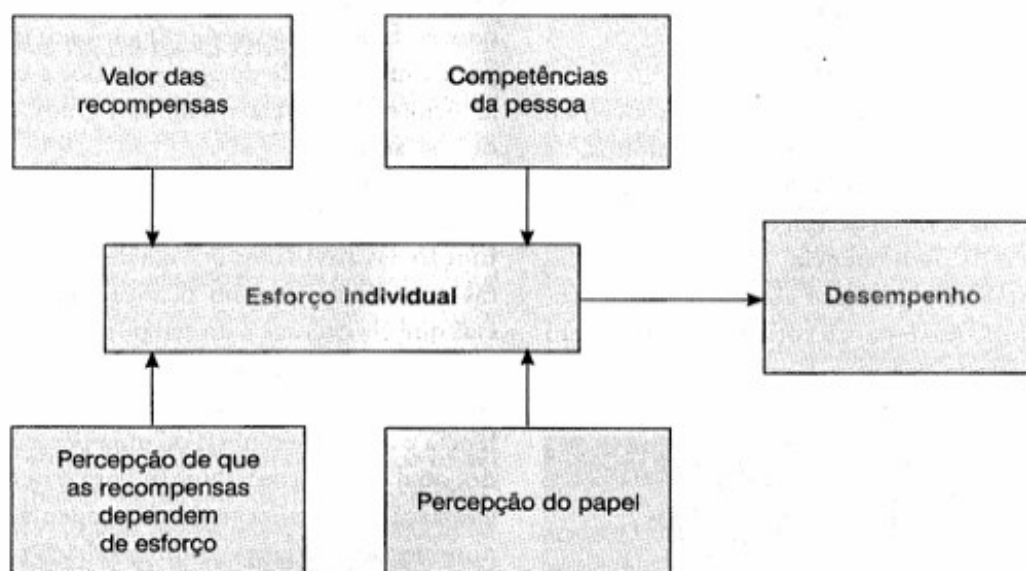
A Gestão de Pessoas valoriza tanto as soft skills (habilidades comportamentais) quanto as hard skills (habilidades técnicas), incentivando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores para maximizar suas qualificações profissionais. Para que as empresas prosperem, é essencial ter funcionários que não só atendam aos requisitos técnicos, mas também possuam competências como comunicação, inteligência emocional, empatia, liderança, adaptabilidade e pensamento criativo (*Great Place To Work*, 2021).

Com base nessa perspectiva, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, englobando práticas que vão além do desenvolvimento de habilidades individuais. Essas práticas visam garantir a eficiência operacional da organização e promover o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. De acordo com

Chiavenato (2009) as organizações, ao serem bem-sucedidas, tendem a crescer, o que aumenta a complexidade de suas operações e exige mais recursos, como capital, tecnologia e pessoas. Esse crescimento também demanda o uso intensivo de conhecimentos e competências para manter a competitividade. Assim, as empresas estão investindo nas pessoas que sabem criar, desenvolver e melhorar produtos e serviços. A confiança dos colaboradores é essencial para a retenção de talentos, e as políticas de gestão de pessoas devem ser éticas, transparentes e justas, garantindo o respeito aos seus direitos. Essas práticas geram benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores, promovendo um ambiente positivo e integrado.

Dentro desse contexto, o desenvolvimento profissional se torna fundamental, referindo-se à oferta de oportunidades que favorecem o aprimoramento de competências técnicas e comportamentais. Esse processo permite que os indivíduos cresçam em suas funções, se tornem mais produtivos e se alinhem cada vez mais aos objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2009), a evolução contínua das competências dos colaboradores é essencial para o sucesso organizacional. Além disso, a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial ao estabelecer responsabilidades e metas claras, promovendo o alinhamento entre as expectativas da organização e os resultados esperados dos colaboradores. A avaliação também fornece feedbacks construtivos, incentivando o aperfeiçoamento contínuo.

Figura 5 - Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 242)

Por fim, a valorização interna abrange ações voltadas ao reconhecimento, à qualidade de vida no trabalho e ao fortalecimento do vínculo entre empregado e empresa. Tais medidas contribuem para a motivação, o bem-estar e o engajamento da equipe, elementos fundamentais para um clima organizacional saudável e para o alcance dos objetivos institucionais (HORST, 2023).

2.1.1 Rotatividade de Pessoas (Turnover)

A rotatividade de pessoas corresponde ao movimento de substituições no quadro funcional associado ao imperativo de atrair, capacitar, reconhecer e manter profissionais, a fim de sustentar a performance e a perenidade organizacional, demandando acompanhamento sistemático pela gestão de pessoas (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2010).

Tal acompanhamento integra instrumentos de avaliação, estabelecimento de metas e feedbacks estruturados, consolidando o tratamento gerencial do fenômeno ao alinhar expectativas e entregas no decorrer do tempo (Chiavenato, 2010).

2.1.1.1 Determinantes internos e externos

No âmbito interno, políticas de desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas e liderança compõem um conjunto de práticas que incidem sobre percepções de justiça, reconhecimento e oportunidade, com efeitos observáveis sobre permanência e desligamento em alinhamento às diretrizes organizacionais (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2010).

No contexto externo, relatos apontam aumento da ênfase em competências técnicas e socioemocionais, como comunicação, empatia, liderança, adaptabilidade e pensamento analítico, circunstância associada a maior competição por profissionais e a pressões sobre retenção em setores intensivos em conhecimento (*Great Place To Work*, 2021).

A literatura de marca empregadora descreve que a proposta de valor ao colaborador pode integrar dimensões funcionais, econômicas e psicológicas, aplicando princípios de gestão de marca às relações de trabalho e aos processos de gestão de pessoas (Barrow; Mosley, 2005).

Nesse enquadramento, a formulação e a comunicação de uma EVP coerente com valores e experiências relatadas configuram um arranjo frequentemente discutido em segmentos de tecnologia e software, em razão da demanda por competências especializadas e seus efeitos sobre movimentação e retenção (Barrow; Mosley, 2005).

Em síntese, a interação entre condições de mercado, diretrizes de EVP e dinâmicas de rotatividade é apresentada na Tabela de Fatores Relacionado a *Turnover*, que correlaciona os estudos da GPTW (2021) e de Barrow e Mosley (2005) com mecanismos de desligamento e indicadores de acompanhamento, com ênfase na observação de coerência de proposta, desenvolvimento de competências e variações competitivas sobre fluxos de movimentação (Chiavenato, 2009).

Quadro 1 - Fatores Relacionado a *Turnover*: Fatores externos e posicionamento de marca empregadora correlacionados ao turnover

Fonte	Enfoque	Implicação para rotatividade	Indicador sugerido
<i>Great Place To Work</i> (2021)	Organizações valorizam competências como comunicação, liderança, adaptabilidade, resolução de problemas e pensamento analítico.	Lacunas nessas competências elevam desajustes pessoa-trabalho e percepção de baixo suporte, aumentando propensão a saídas.	% de colaboradores com trilhas formativas nessas competências e variação da rotatividade após ciclos de desenvolvimento.
Barrow; Mosley (2005)	EVP deve refletir pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos de forma autêntica e diferenciada.	Inconsistência entre discurso de EVP e experiência interna favorece desligamentos voluntários por quebra de expectativa.	Índice de coerência EVP (percepção interna vs. comunicação externa) e turnover voluntário trimestral.
Mercado de trabalho e demanda setorial (GPTW, 2024)	Crescimento organizacional aumenta complexidade e uso intensivo de competências, elevando a competição por talentos.	Demanda externa por competências críticas facilita propostas concorrentes e intensifica desligamentos.	Vagas abertas em funções críticas, tempo de reposição e rotatividade por função crítica.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.1.2 Rotatividade e gestão de pessoas

A permanência de colaboradores relaciona-se à coerência das políticas de gestão de pessoas e à continuidade de capacidades organizacionais, em contextos de crescimento e de maior complexidade do trabalho (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2010). O acompanhamento sistemático dos índices de movimentação, articulado a metas, avaliação de desempenho e feedback, permite observar tendências por áreas e alinhar expectativas e resultados ao longo do tempo (Chiavenato, 2010).

No ambiente externo, a valorização de competências técnicas e socioemocionais, como comunicação, liderança e adaptabilidade, está associada à intensificação da competição por profissionais e a pressões sobre a retenção em setores intensivos em conhecimento (*Great Place To Work*, 2021). Nesse contexto, a proposta de valor ao colaborador é descrita como integrando dimensões funcionais, econômicas e psicológicas, em alinhamento com a experiência interna (Barrow; Mosley, 2005).

Em síntese, a combinação entre monitoramento de movimentação, ajustes em desenvolvimento, avaliação e recompensas, e uma EVP alinhada à realidade do trabalho configura um arranjo gerencial composto por processos de acompanhamento e revisão contínua, com foco na organização das informações necessárias à tomada de decisão sobre quadros e alocação de pessoas (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2010; Barrow; Mosley, 2005; *Great Place To Work*, 2021).

2.2 EMPLOYER BRANDING

De acordo com o SEBRAE (2023), uma empresa que é desejada como lugar para trabalhar possui estratégias de valorização dos colaboradores que se refletem na percepção de clientes e consumidores em geral. O Employer Branding (marca empregadora) é aliado a essa estratégia, pois fundamenta uma cultura que promove reconhecimento e valorização dos funcionários, seja por meio do ambiente, dos benefícios, dos salários ou de investimentos em bem-estar. Esse conjunto de ações contribui para a boa reputação da organização entre os colaboradores, que a

transmitem ao público externo, gerando reconhecimento positivo e destaque como empresa empregadora.

Segundo estudo do *linkedin* (s.d.), 72% dos recrutadores possuem conhecimento sobre *Employer Branding* e o poder de marca empregadora e que 75% dos candidatos atualmente consideram a marca empregadora antes de candidatar-se a uma vaga de emprego, isso mostra que, ao entender a relevância de uma marca empregadora forte, os recrutadores podem implementar estratégias eficazes para promover a cultura e os valores da empresa. Essa relação destaca que a percepção positiva da marca é uma necessidade estratégica. Ao alinhar suas práticas de gestão de pessoas e endomarketing com as expectativas dos candidatos, as empresas podem criar um ciclo virtuoso que não apenas atrai os melhores talentos, mas também melhora a experiência dos funcionários, fortalecendo sua reputação no mercado de trabalho.

De acordo com os indicadores de mercado, é importante analisar a proposta de valor ao empregado. A EVP é um arranjo que relaciona a reputação da organização com o conteúdo e as características dos cargos, com foco na atração e na retenção de talentos em contextos competitivos. A efetividade dessa proposta vai além do salário e inclui elementos valorizados pelos candidatos, como valores e cultura organizacional e autonomia no desempenho das funções. Sua formulação exige clareza de posicionamento e adequação do apelo aos diferentes perfis de candidatos, para aumentar a atratividade e a permanência (Chiavenato, 2014).

Desta forma é observado uma tendência em crescimento no mercado de trabalho, onde se torna fundamental para as organizações boa reputação para clientes externos e internos, tanto para atração quanto retenção de talentos.

Para a construção de uma marca empregadora forte alguns dos fatores considerados são (*Great Place To Work*, 2020):

Cultura organizacional sólida: inclui os valores, normas e comportamentos que definem o ambiente de trabalho. Fomentar uma cultura de colaboração, inovação, respeito e transparência ajuda a criar um ambiente mais agradável e motivador para os colaboradores, dentre estas ações estão contemplados:

Oferta de benefícios e políticas atrativas: Benefícios como planos de saúde, auxílio-creche, flexibilidade de horário, vale-alimentação e auxílio academia, visando o bem-estar dos colaboradores. Eles ajudam a melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Apoio e desenvolvimento contínuo: Investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores, como através de treinamentos e oportunidades de crescimento, visando aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

Foco na experiência do colaborador: colocar as pessoas no centro da estratégia da empresa. Uma das principais práticas do RH humanizado é criar experiências marcantes para os funcionários e fortalecer o sentimento de pertencimento, mostrando que eles são valorizados.

Promoção da diversidade e inclusão: Iniciativas que promovem a igualdade de oportunidades e celebram a diversidade, como diferenças culturais, geracionais, de gênero, étnicas e de pensamento, tornam-se cruciais para construir uma imagem positiva da empresa.

Comunicação Interna: A transparência na comunicação é crucial para fortalecer a confiança e a motivação dos colaboradores, mantendo-os informados sobre os objetivos da empresa e mudanças importantes.

De acordo com Clavery (2020) o *Employer Branding* não apenas facilita a retenção de talentos, mas também promove uma transformação na cultura organizacional, ao integrar as conquistas dos colaboradores aos valores da empresa. Esse processo fortalece o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, pois estabelece uma relação de interdependência entre o sucesso da empresa e o sucesso individual dos colaboradores. Além disso, é fundamental que o colaborador tenha uma visão clara da marca empregadora, visto que essa percepção influencia diretamente sua decisão de permanecer na organização.

Para uma implementação eficaz do *Employer Branding*, é essencial que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico claro e eficaz. A comunicação precisa ser transparente, destacando a cultura organizacional, os valores e os benefícios oferecidos. Além disso, é importante estabelecer uma cultura sólida, bem documentada, e garantir um ambiente de trabalho positivo, apoiado por políticas de reconhecimento e benefícios bem estruturados. Esses elementos não apenas fortalecem a imagem da empresa, mas também criam um ambiente produtivo e harmonioso, essencial para a retenção e satisfação dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3 EMPLOYER BRAND PROPOSITION (EBP)

A *Employer Brand Proposition* (EBP) é um dos principais elementos vinculados à gestão da marca empregadora. Representa a promessa que a organização faz aos seus colaboradores atuais e potenciais sobre a experiência de trabalho que oferece. Trata-se de uma declaração estratégica que sintetiza os aspectos mais valorizados na jornada do colaborador, funcionando como a proposta de valor central da marca empregadora. Segundo Barrow e Mosley (2005), a EBP deve ser construída com base em evidências concretas da cultura organizacional, do ambiente de trabalho, das políticas de gestão de pessoas e dos fatores que efetivamente diferenciam a organização no mercado.

Os autores enfatizam a importância da autenticidade na formulação da EBP. Inconsistências entre o que é prometido e o que é efetivamente vivenciado pelos colaboradores podem gerar frustração, desengajamento e, conseqüentemente, favorecer o aumento da rotatividade. Portanto, a credibilidade da proposta depende da coerência entre discurso e prática, sendo fundamental que a EBP reflita a realidade da organização e seja reconhecida internamente como verdadeira.

Barrow e Mosley (2005) atribuem três funções principais à *Employer Brand Proposition*. A primeira é a simplificação e o alinhamento das prioridades internas, fornecendo uma estrutura clara para decisões relacionadas à cultura organizacional, às políticas e às práticas de gestão de pessoas. A segunda função é o posicionamento da organização no mercado de trabalho, atuando como fator de diferenciação frente aos concorrentes. No contexto do *marketing*, em sua versão 3.0, essa diferenciação é comparável ao DNA da marca, conforme abordado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), pois revela sua integridade e deve estar presente em qualquer modelo de negócio sustentável. Por fim, a terceira função da EBP é fortalecer o engajamento interno, permitindo que os colaboradores se identifiquem emocionalmente com os valores e o propósito da organização.

Ainda segundo os autores, a EBP deve ser ao mesmo tempo estável e duradoura, mas sem se tornar inflexível. Recomenda-se que a proposta seja válida por um período entre três e cinco anos, sendo passível de revisão conforme mudanças estratégicas, culturais ou mercadológicas. No entanto, mesmo diante de ajustes, a EBP não deve perder sua coerência com a identidade organizacional.

Barrow e Mosley indicam que uma EBP eficaz deve atender aos seguintes critérios:

- Alinhamento com a proposta de marca corporativa e com a estratégia do negócio.
- Credibilidade, sustentada por evidências internas e pela experiência real dos colaboradores.
- Reconhecimento por parte dos funcionários, que devem se identificar com a proposta.
- Ressonância emocional, para gerar uma conexão genuína com o público interno.
- Diferenciação clara em relação às propostas de valor de outras organizações empregadoras.

Nesse sentido, os autores sugerem um conjunto de questionamentos que servem como guia prático para avaliar a robustez da proposição. Conforme apontam, uma marca empregadora pode ser considerada forte e suficiente quando todas as seguintes perguntas recebem como resposta um “sim”:

- Ela está suficientemente alinhada com a proposta corporativa e/ou para o cliente?
- Ela é confiável?
- Os funcionários atuais reconheceriam a verdade subjacente da afirmação?
- Você poderia fornecer evidências tangíveis para fundamentar a afirmação?
- Ela é relevante e convincente?
- Ela desperta o sentimento emocional certo tanto para o seu público-alvo interno quanto externo?
- Ela o diferencia dos seus concorrentes mais próximos?

Esses elementos, apresentados como reflexões, constituem a base para assegurar que a EBP seja autêntica, estratégica e capaz de sustentar a proposta de valor da organização no longo prazo.

É importante destacar que a responsabilidade pela EBP não deve recair exclusivamente sobre a área de Recursos Humanos (Barrow e Mosley 2005). Todas as lideranças da organização devem estar comprometidas com a proposição, que deve ser incorporada em todo o ciclo de vida do colaborador, desde o primeiro contato com a marca empregadora até o momento de saída da empresa. Esse comprometimento ao longo de toda a jornada é o que assegura a consistência da proposta e promove um impacto positivo e duradouro na cultura organizacional.

Em síntese, a *Employer Brand Proposition* é uma ferramenta estratégica que possibilita alinhamento interno, diferenciação no mercado e engajamento de talentos. Quando bem formulada e executada, torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, especialmente em ambientes organizacionais diversos e com altos níveis de exigência, como os que predominam nas empresas contemporâneas.

2.4 EMPLOYEE EXPERIENCE

Programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) têm sido debatidos ao longo dos anos por autores de gestão de pessoas e tendem a colaborar para o processo de *employee experience*, pois fundamentam a satisfação do colaborador focando no seu bem estar, Gil (2011) menciona que os programas de qualidade de vida o trabalho são responsabilidades dos gestores de pessoas e envolvem: resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovações no sistema de recompensas e melhoria do ambiente do trabalho, contudo estes programas são caros para as organizações, eles focam nos colaboradores e não nas organizações e estes fatores dificultam a implementação (Gil, 2011).O objetivo da QVT é fazer com que a empresa seja humanizada e voltada para a satisfação dos colaboradores ao mesmo tempo em que fornece maior autonomia e responsabilidade.

Na visão de Da Silva e Osso (2022), a relação entre a organização e os colaboradores debatida por autores da área de recursos humanos ganhou destaque, o desenvolvimento do setor de pessoas, a qualidade de vida no trabalho, a importância do colaborador tem se desenvolvido, hoje também chamada como *employee experience*, que foca nesses fatores de bem estar, estes surgem como uma linha de confiança entre o colaborador e a empresa resultando em maior sustentabilidade entre ambos.

No processo de EX (*Employee Experience*) é fundamental o papel do RH que foca na cultura da organização e métodos para desenvolver os processos de acordo com a experiência do colaborador, dentre suas atribuições também há a atenção no posicionamento da marca, as estratégias para processos seletivos assertivos, boa integração e retenção de talentos além de acompanhamento de desenvolvimento, determinação de atividades que promovem planos de carreira, bem estar e boa relação entre os colaboradores. Investir no *employee experience* garante excelente retorno para as empresas (Meotti, 2020).

Contudo, observa-se que ainda existem desafios relacionados à valorização do colaborador, uma vez que o foco nas pessoas dentro das organizações é uma prática relativamente recente. Atualmente, não são apenas as empresas que escolhem os profissionais, mas os colaboradores também avaliam e escolhem as organizações nas quais desejam atuar (Linkedin, 2022). Nesse contexto, o *employee experience* pode ser adotado como uma estratégia relevante para gerar impactos positivos e sustentáveis nos resultados organizacionais.

Diante disso, a comunicação interna torna-se uma peça-chave nesse processo, e é nesse contexto que o *endomarketing* se destaca como um aliado estratégico.

2.5 ENDOMARKETING E CAPITAL INTELECTUAL

No cenário atual, marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas e econômicas, o conhecimento e a inovação deixaram de ser diferenciais para se tornarem requisitos essenciais ao sucesso das organizações (Davenport, 1998).

Deste modo, muitas empresas passaram a adotar práticas que valorizam o ser humano como peça-chave dos resultados. Isso significa que não basta investir apenas em estrutura física ou em tecnologias avançadas; é preciso, sobretudo, atrair, desenvolver e reter profissionais talentosos, engajados e alinhados aos valores e objetivos da organização.

Essa mudança de postura está fortemente relacionada ao conceito de *Marketing 3.0*, que representa a evolução do marketing tradicional para uma abordagem mais humanizada. Nessa fase, as empresas deixam de focar exclusivamente no consumidor como comprador para enxergá-lo como um ser

humano integral, com valores, preocupações sociais e expectativas éticas. A lucratividade, portanto, passa a caminhar lado a lado com a responsabilidade corporativa, reforçando o compromisso das organizações com causas sociais, ambientais e com o bem-estar coletivo.

Dentro dessa nova lógica, a construção de uma marca forte e coerente se torna um pilar estratégico. Ter uma identidade clara, cumprir o que promete e ser percebida de forma positiva pelo público, tanto interno quanto externo, é fundamental para gerar confiança, fortalecer a reputação e se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo. Empresas que comunicam seus valores com autenticidade e os praticam no dia a dia conseguem criar vínculos mais profundos com seus colaboradores e com a sociedade.

Esse alinhamento entre imagem da marca e valorização das pessoas contribui diretamente para a formação de um ambiente de trabalho mais saudável, criativo e sustentável. Ao promover essa coerência entre discurso e prática, a organização aumenta sua capacidade de atrair profissionais que se identificam com sua cultura e propósito, impulsionando o engajamento, a inovação e, conseqüentemente, os resultados de longo prazo.

Tabela 1 - Comparação entre Marketing 1.0 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.21)

Em um ambiente organizacional onde o conhecimento e a informação se tornaram os principais diferenciais competitivos, o capital intelectual surge como um recurso estratégico de alto valor (Nonaka; Takeuchi, 1997). Esse capital é formado pelas experiências, habilidades e saberes dos colaboradores, e seu

desenvolvimento está diretamente ligado à forma como a empresa se comunica internamente e valoriza as pessoas que fazem parte do seu time. É nesse ponto que o *endomarketing* ganha relevância, atuando como uma ponte entre os objetivos da organização e o bem-estar dos colaboradores. Quando bem aplicado, o *endomarketing* contribui para criar um ambiente no qual os profissionais se sentem reconhecidos, informados e parte essencial do processo, o que favorece a troca de conhecimento, o engajamento e a retenção de talentos. Segundo Drucker (1994), a informação é a base da sustentabilidade das organizações, e, por isso, cultivar um ambiente onde o conhecimento é estimulado e compartilhado se torna uma vantagem competitiva.

Ao tratar os colaboradores como parceiros estratégicos como propõe Bekin (2004) e oferecer uma experiência interna alinhada aos valores e à cultura organizacional, a empresa não apenas fortalece sua marca empregadora, mas também assegura a permanência e o crescimento do seu capital intelectual. Dessa forma, *endomarketing* e capital intelectual deixam de ser conceitos isolados e passam a atuar de maneira integrada, sustentando uma cultura organizacional sólida, inovadora e orientada para o futuro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (1991) destaca a importância de entender o contexto da pesquisa, incluindo a análise da realidade organizacional. Para um projeto de pesquisa eficaz, é essencial compreender o ambiente em que o fenômeno ocorre, considerando as dinâmicas internas e os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores. Essa compreensão permite que o pesquisador colete dados relevantes e formular conclusões alinhadas à realidade da organização (Gil, 1991).

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a metodologia é um conjunto de princípios, técnicas e procedimentos que orientam a pesquisa científica. Esses elementos guiam todo o processo investigativo, incluindo os métodos de coleta e análise de dados.

O método pode ser entendido como a abordagem adotada para alcançar um determinado propósito. O método científico, por sua vez, é composto por um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados para atingir o conhecimento. Gil sustenta que o principal intuito da ciência é alcançar a precisão dos fatos, o que a aproxima de outras formas de saber. Contudo, o que torna o conhecimento científico singular é sua característica fundamental de ser passível de verificação Gil (2008)

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão é classificada como pesquisa aplicada e estudo de caso. Segundo Gil (2017), a pesquisa aplicada tem como finalidade produzir conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, permitindo utilizar teorias já estabelecidas em situações práticas e específicas. Dessa forma, os resultados obtidos podem gerar inovações, melhorias e avanços em diferentes áreas, impactando diretamente a realidade organizacional e social, conforme destacam Fleury e Werlang (2017).

Quanto ao delineamento, trata-se de um estudo de caso, em que o foco recai sobre uma ou poucas unidades de análise (Vergara, 2016), neste trabalho uma empresa do segmento de *healthtech*. Em vez de abranger muitos casos, busca-se aprofundar a compreensão de um único contexto organizacional, explorando seus fenômenos e particularidades por meio de diferentes técnicas de coleta de dados,

como entrevista e análise de documentos, o que possibilita uma visão detalhada e contextualizada da realidade estudada.

O objetivo da pesquisa é de caráter descritivo. De acordo com Gil (2017), esse tipo de pesquisa visa detalhar e identificar as características de uma população ou fenômeno específico, sem se preocupar em manipular ou alterar as condições observadas. A pesquisa descritiva busca retratar de forma clara e precisa o que ocorre em determinado contexto, identificando padrões, tendências e particularidades, com o intuito de oferecer um entendimento profundo e detalhado sobre o objeto de estudo.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa tem como foco investigar questões específicas de maneira detalhada, buscando compreender as experiências, percepções e significados subjacentes a relações, processos e fenômenos sociais. Em vez de se concentrar em números ou quantificar dados, a pesquisa qualitativa investiga o contexto e a complexidade dos fenômenos, permitindo uma análise mais profunda das dinâmicas sociais, culturais e individuais. Dessa forma, ela oferece insights mais ricos e completos sobre os comportamentos e as interações humanas.

Para o desenvolvimento desta pesquisa qualitativa, conforme definição de Gil (2008), é necessário organizar de maneira cuidadosa os dados selecionados, possibilitando uma análise sistemática das semelhanças e diferenças entre eles, bem como a identificação de suas inter-relações. Esse processo é fundamental para entender como os dados se conectam, caracterizando a pesquisa como um estudo de caso destinado a aprofundar a compreensão do fenômeno investigado. Em relação ao procedimento adotado, foi utilizado o procedimento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, até meios de comunicação "(Marconi; Lakatos, 2003, pg 183).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Conforme Gil (2008), o objeto de pesquisa refere-se ao tema ou fenômeno a ser investigado, constituindo o foco central do estudo, que deve ser claramente delimitado para orientar todo o processo investigativo. No âmbito desta pesquisa, o

objeto de estudo é uma empresa do setor de software situada na região oeste de Santa Catarina, selecionada pela pesquisadora conforme os critérios metodológicos propostos por Gil (2008). A escolha da organização justifica-se pela relevância da identificação de práticas de *Employer Branding* devido ao alto desenvolvimento de empresas desse ramo em nível estadual. Tal análise torna-se ainda mais pertinente diante do cenário de crescimento do setor tecnológico no estado. Segundo dados da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI, 2025), Santa Catarina figura entre os três estados com maior representatividade da tecnologia na economia nacional. O setor responde por 7,75% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, configurando-se como a terceira maior participação entre todas as Unidades Federativas, o que evidencia a importância e a competitividade da área tecnológica na região.

A presente pesquisa foi conduzida no setor de gestão de pessoas de uma empresa do ramo de desenvolvimento de software, situada na região central do município de Chapecó, Santa Catarina. A organização está instalada em um edifício comercial com cinco pavimentos, onde são desenvolvidas atividades administrativas, técnicas e estratégicas. Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 115 colaboradores, distribuídos entre diversos setores, incluindo: desenvolvimento de software, suporte técnico, sucesso do cliente, *marketing* e comunicação, setor administrativo, financeiro, governança e tecnologia da informação (TI).

O foco central deste estudo é o setor de recursos humanos, responsável pela gestão de pessoas na organização. Ressalta-se que por orientação da diretoria, a identidade da empresa será preservada e não será divulgada neste trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

A etapa bibliográfica consistiu na leitura e análise de obras de autores relevantes da área, bem como de artigos acadêmicos atualizados que abordam o tema pesquisado. Já a etapa empírica caracteriza-se como um estudo de caso, por se tratar da investigação aprofundada de uma realidade específica dentro de uma *healthtech*. Essa abordagem permite compreender, de forma detalhada, as práticas adotadas na gestão de pessoas e sua relação com as estratégias de *Employer Branding*. Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, considerando o

contexto em que ocorrem. Esse tipo de abordagem valoriza a interpretação dos dados e exige um embasamento teórico sólido, além de apresentar maior flexibilidade metodológica ao longo do processo investigativo.

Quanto à coleta de dados, segundo Gil (2008), deve ser planejada de forma criteriosa, considerando os objetivos da pesquisa e a natureza do fenômeno estudado. O autor ressalta que é fundamental escolher técnicas adequadas como entrevistas, questionários, observações ou análise documental para garantir a validade e a confiabilidade dos dados obtidos.

No que se refere à seleção do indivíduo e ao local de aplicação do estudo, após a assinatura do Termo de Consentimento disponibilizado pela organização, a responsável pela gestão de pessoas foi entrevistada. A entrevista foi realizada conforme o formato semiestruturado e, visando garantir a confidencialidade, tanto a organização quanto a responsável pela gestão de pessoas permanecerão anônimas. O roteiro de entrevista utilizado foi pré-estabelecido, deriva de um dos instrumentos empregados por Silva (2024) e encontra-se no Apêndice A.

A pesquisa elaborada dispensa o registro no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/Conep) visto o enquadramento no inciso VII do Parágrafo Único do art. 1º da Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde.

O roteiro de entrevista utilizado foi pré-estabelecido, derivado de um dos instrumentos empregados por Silva (2024) em seu trabalho, também direcionado ao setor de Gestão de Pessoas, encontra-se no **Apêndice A**. Trata-se de um roteiro alinhado ao tema desta pesquisa e previamente validado, o que reforça sua adequação para identificar o cenário organizacional relacionado à marca empregadora. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador realiza um encontro direto com o sujeito da pesquisa, com o objetivo de obter informações detalhadas sobre o tema investigado. sendo semiestruturada, onde o pesquisador possui um roteiro, mas permite a flexibilidade de adaptar as perguntas conforme o andamento da conversa, buscando maior profundidade nas respostas. Essa técnica é amplamente reconhecida por sua capacidade de explorar as percepções e experiências dos indivíduos de forma aprofundada, possibilitando uma compreensão detalhada dos fenômenos estudados.

A entrevista foi realizada no formato virtual, uma escolha feita devido à

praticidade que esse modelo oferece, permitindo que ambas as partes participem de maneira conveniente e sem a necessidade de deslocamento. A gravação da entrevista foi realizada para garantir que todas as informações sejam capturadas de forma completa. Após a gravação, o conteúdo foi transcrito e decupado, ou seja, foi feita uma transcrição detalhada e organizada, permitindo uma análise minuciosa de todas as falas e interações. A entrevista foi efetuada no dia 13 de agosto de 2025, às 11 horas e 34 minutos.

A entrevista foi realizada com a responsável pela gestão de pessoas, que em agosto de 2025 completou um ano na empresa. O time de gestão de pessoas é composto por 4 profissionais, estes respondem diretamente ao CEO, nessa lista sendo: A responsável do RH que também atua em treinamento e desenvolvimento, um analista de recrutamento e seleção, uma assistente administrativa e uma jovem aprendiz.

Outras fontes de dados utilizadas neste estudo estão na fundamentação teórica, que apresenta resultados de pesquisas recentes. Esses dados ajudam a compreender tanto as expectativas dos colaboradores quanto o que as organizações valorizam nos profissionais, com base em levantamentos realizados por plataformas como *LinkedIn* e *Great Place to Work (GPTW)*, além de contribuições de autores reconhecidos na área da administração.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Na abordagem dos dados, é utilizado o método qualitativo, que se mostra adequado para responder a questões específicas e subjetivas. Segundo Minayo (2012), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, das ações e das relações humanas, sendo um espaço privilegiado para a compreensão dos fenômenos sociais. Nesse contexto, a entrevista se destaca como uma das formas mais utilizadas de coleta de dados, por permitir ao pesquisador obter informações diretamente das pessoas envolvidas no fenômeno estudado conforme Gil (2019).

Além disso, conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa busca descrever, decifrar e interpretar os significados dos fenômenos sociais segundo a perspectiva dos próprios participantes.

Gil (2019) destaca que a pesquisa descritiva pode ser conduzida por meio de diversas abordagens metodológicas, como observação, aplicação de questionários, entrevistas ou análise de dados documentais. Independentemente da técnica adotada, o objetivo do pesquisador é sistematizar e relatar as informações obtidas sobre o fenômeno em estudo. Essa modalidade de pesquisa é particularmente eficaz quando se busca obter uma visão detalhada do contexto de uma situação, sem, contudo, interferir de forma direta no comportamento ou nas condições observadas.

Na etapa de análise dos resultados, o discurso apresentado foi analisado e comparado com o referencial teórico adotado no estudo, tomando como base os autores que tratam da temática na área pesquisada.

Este estudo realizou uma análise com base no protocolo de entrevista e na bibliografia sobre *Employer Branding*, com o objetivo de aprimorar a posição da organização nos aspectos teóricos relacionados à construção de uma marca empregadora sólida. A análise buscou compreender como as práticas e estratégias adotadas pela organização se alinham com as melhores práticas de *Employer Branding*, conforme descrito na literatura por Barrow e Mosley (2005).

A partir da entrevista com a responsável pela gestão de pessoas, foi possível identificar as atividades atualmente implementadas que se enquadram no conceito de *Employer Branding*. Com base nesse diagnóstico, foram feitas sugestões fundamentadas em autores da área, visando potencializar a marca empregadora da organização. De acordo com Minayo (2007), a análise de dados em pesquisas qualitativas, particularmente no contexto das Ciências Sociais e da Administração, exige uma interpretação reflexiva e crítica. A autora destaca que a complexidade das realidades sociais e organizacionais exige uma abordagem cuidadosa que permita ao pesquisador construir significados a partir dos dados coletados. Nesse processo, as técnicas de análise de conteúdo são fundamentais, pois permitem identificar padrões, categorias e temas recorrentes que emergem dos dados, possibilitando uma compreensão profunda dos fenômenos investigados. A interpretação dos dados, segundo Minayo (2007), deve ser dinâmica e considerar as múltiplas dimensões da realidade social, sem perder de vista as perspectivas dos participantes e o contexto em que os dados foram gerados.

3.5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

As limitações deste estudo estão relacionadas, principalmente, ao seu delineamento metodológico. Por se tratar de um estudo de caso qualitativo realizado em uma única healthtech do Oeste de Santa Catarina, com base em entrevista semiestruturada e em fontes secundárias, os resultados não podem ser generalizados para outras organizações ou setores.

A pesquisa foi direcionada exclusivamente à responsável pela gestão de pessoas da empresa, de modo que as análises refletem prioritariamente a perspectiva da gestão, o que limita a diversidade de pontos de vista sobre a marca empregadora e a experiência dos colaboradores. Essa opção, contudo, se justifica pelo fato de a gestora atuar diretamente na área de gestão de pessoas e ter participação significativa na promoção da cultura organizacional, tendo iniciado sua trajetória na área de Treinamento e Desenvolvimento, o que lhe confere conhecimento aprofundado sobre o funcionamento interno da organização. Soma-se a isso o recorte temporal condicionado ao cronograma acadêmico, que impede o acompanhamento longitudinal das estratégias de *Employer Branding* e de seus efeitos ao longo do tempo

4. ANÁLISE DE DADOS

Fundada há mais de 10 anos na cidade de Chapecó (SC), a *healthtech* atua como um *hub* que conecta todo o ecossistema de saúde por meio da integração de dados, unindo clínicas, consultórios, operadoras, e farmácias, presente em todos os estados do Brasil, especializada em soluções de gestão para profissionais da área da saúde, a plataforma é baseada em nuvem, com tecnologia de criptografia e total conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo segurança e privacidade.

A *Healthtech* conta com aproximadamente 115 colaboradores e opera de segunda a sexta-feira, em horário comercial. É especializada em oferecer soluções modernas e completas para profissionais da saúde, com foco na gestão eficiente de clínicas. Entre os principais recursos estão: agenda médica, prontuário eletrônico, controle financeiro, protocolos de atendimento, gestão de tarefas e emissão de relatórios.

Além disso, a plataforma disponibiliza módulos adicionais que tornam a rotina das clínicas mais prática e organizada. Entre eles estão ferramentas de relacionamento com o paciente, como pesquisas de satisfação, envio de e-mails sazonais e personalizados, além da confirmação automática de consultas. Também há recursos voltados à comunicação interna, como *chat* entre a equipe e controle de tarefas.

A *healthtech* investe continuamente em tecnologia e realiza atualizações frequentes para manter sua competitividade no mercado e fortalecer o relacionamento com os clientes. Recentemente, passou a operar com três soluções baseadas em inteligência artificial. A primeira realiza a transcrição automática dos atendimentos clínicos; a segunda permite a busca inteligente por informações em prontuários anteriores; e a terceira possibilita o agendamento e cancelamento de consultas por meio de um assistente virtual, o que agiliza a rotina dos profissionais da saúde e garante mais eficiência no atendimento aos pacientes.

4.1 DESCRIÇÃO DA PARTICIPANTE

A entrevista foi realizada com a gestora de Recursos Humanos da organização, identificada como Leticia (nome fictício), que atua com foco em gestão

de pessoas e Treinamento e Desenvolvimento (T&D), exercendo papel estratégico junto às lideranças no desenvolvimento das equipes.

4.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DE PESSOAS

O departamento de Gestão de Pessoas responde diretamente ao CEO e é formado por uma equipe de quatro pessoas. A gestora de Recursos Humanos também atua na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Além dela, o time conta com uma psicóloga responsável pelos processos de recrutamento e seleção. Há também uma assistente administrativa que atua auxiliando na contratação de fornecedores e na manutenção, além de apoiar o RH em diversos processos, incluindo ações de engajamento, retenção e gestão de ponto, e uma jovem aprendiz que ajuda a assistente administrativa nas demandas diárias do departamento. A seguir, o Quadro 2 apresenta a distribuição das funções e respectivos colaboradores.

Quadro 2 - Atribuições da Equipe de Gestão de Pessoas

Colaborador(a)	Função / Cargo	Principais Atividades
Gestora de Recursos Humanos	RH e Treinamento & Desenvolvimento	Gestão estratégica de pessoas, atuação junto ao CEO, planejamento de T&D, apoio à liderança e à cultura organizacional.
Psicóloga	Recrutamento e Seleção	Condução de processos seletivos, entrevistas, avaliação de perfil e apoio à integração de novos colaboradores.
Assistente Administrativa	Suporte ao RH e Governança	Contratação de fornecedores, apoio à manutenção, gestão de ponto, suporte a ações de engajamento e retenção.
Jovem Aprendiz	Apoio Administrativo	Auxílio às demandas diárias da assistente administrativa e rotinas operacionais do departamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 OBJETIVOS

Os objetivos da *Healthtech* levantados na entrevista, segundo a gestora,

incluem promover e fortalecer a cultura organizacional, de modo que esta seja efetivamente percebida nas práticas cotidianas pelos colaboradores, contribuindo para que atribuam valor à sua permanência na organização e ao seu vínculo de pertencimento à empresa. Isso converge com *Employer Branding* autêntico (Barrow & Mosley, 2005), que depende de coerência entre promessa e experiência (Backhaus & Tikoo, 2004).

4.4 BENEFÍCIOS

O pacote de benefícios inclui plano de saúde com custeio progressivo até atingir 100 por cento após um ano de vínculo, plano odontológico gratuito, vale-refeição, seguro de vida, parceria com o SESC e ações de bem-estar, como frutas, cafés e biblioteca, dia do pet no trabalho, *day off* no aniversário e há política de não desconto de vale-refeição mediante atestado médico.

Quadro 3 - Benefícios Oferecidos pela Empresa

Benefícios	Descrição / Condição
Plano de saúde	100 por cento custeado após 1 ano; 70 por cento do 4º ao 12º mês; coparticipação do colaborador
Plano odontológico	Gratuito para colaboradores
Vale-refeição	R\$ 28,00 por dia útil
Seguro de vida	Oferecido a todos os colaboradores
Parceria com o SESC	Acesso a serviços com descontos
Ações de bem-estar	Frutas, 12 opções de cafés, biblioteca corporativa, dia do pet no trabalho, <i>day off</i>
Política de atestado	Sem desconto com comprovação médica

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 ENCONTROS E REUNIÕES

Na entrevista, identificou-se que a empresa realiza uma reunião trimestral

denominada “dia da empresa”, que anteriormente ocorria mensalmente, mas teve sua periodicidade ajustada com o intuito de assumir um caráter estratégico. Nessa ocasião, são apresentados dados e resultados da organização e são promovidos momentos de interação entre os diferentes times.

A comunicação interna é conduzida diariamente principalmente por meio do Microsoft Teams, que centraliza mensagens, reuniões e alinhamentos entre as áreas. Além da reunião geral trimestral, cada equipe mantém seus próprios rituais de reunião, que podem ocorrer de forma diária, semanal ou quinzenal, conforme a necessidade, com o objetivo de compartilhar informações sobre o andamento das atividades, realizar alinhamentos e tratar de temas relevantes do cotidiano de trabalho.

A organização busca equilibrar o uso das ferramentas digitais com práticas presenciais, promovendo interações mais humanas e colaborativas, conforme defendem Bekin (2004) e Da Silva e Osso (2022), para quem a comunicação é elemento estratégico de engajamento e fortalecimento cultural.

Atualmente, a empresa desenvolve um projeto de integração comunicacional voltado ao compartilhamento sistemático de informações entre os times, com o propósito de ampliar a transparência e garantir alinhamento entre as diferentes áreas da organização. O quadro 7 apresenta as práticas de comunicação interna adotadas, indicando o que é realizado (prática), o propósito de cada ação (finalidade) e os resultados pretendidos (efeito esperado), conforme descrito na entrevista com a gestora de gestão de pessoas.

Quadro 4 - Práticas de Comunicação Interna da Organização

Prática	Finalidade	Efeito Esperado
Reuniões periódicas	Alinhar metas e processos	Integração de equipes
Comunicados institucionais	Divulgar orientações e decisões	Clareza informacional
Contato direto com RH	Promover diálogo e escuta ativa	Confiança e proximidade

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 ATRATIVIDADE

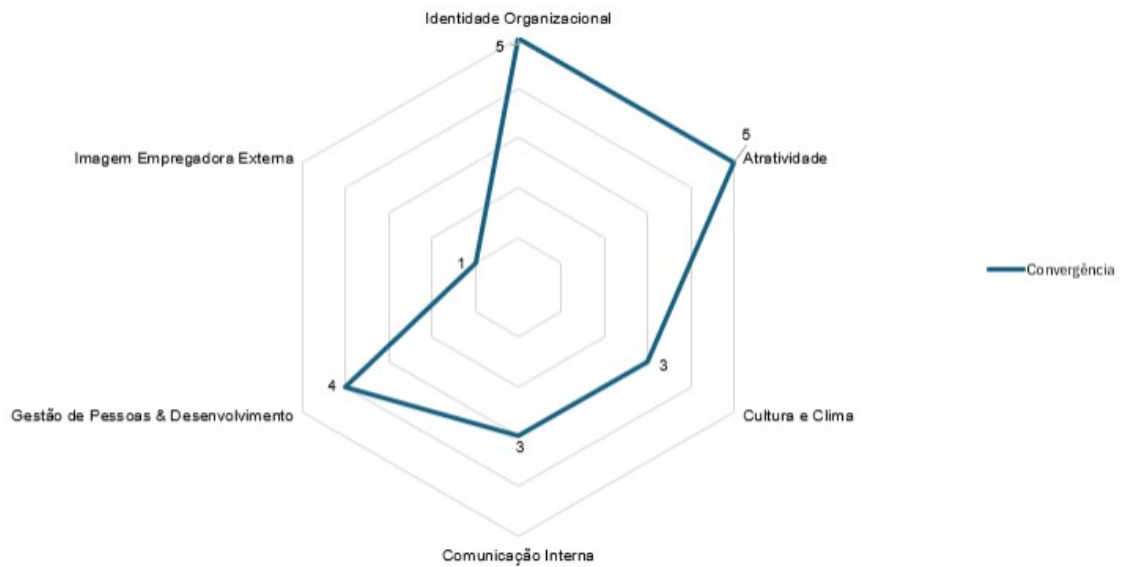
A empresa vem aprimorando suas estratégias de atração de talentos, passando de um foco em benefícios para a valorização da proposta de valor ao empregado (EVP). Essa mudança está em consonância com Barrow e Mosley (2005), que defendem que o *Employer Branding* deve refletir a cultura e os valores organizacionais, indo além de incentivos tangíveis.

Atualmente, o objetivo é tornar a experiência interna visível ao público externo, transmitindo uma imagem autêntica do ambiente de trabalho. Essa coerência entre discurso e prática, destacada por Backhaus e Tikoo (2004), fortalece a credibilidade da marca empregadora.

O processo seletivo prioriza profissionais alinhados à cultura e aos valores institucionais, garantindo maior engajamento e retenção após o período de experiência. Dessa forma, a empresa reforça que a atração e fidelização de talentos dependem da autenticidade e consistência da proposta de valor vivenciada pelos colaboradores.

O gráfico de radar apresentado na **Figura 6**, representa o grau de alinhamento entre as práticas organizacionais e a literatura de *Employer Branding*, distribuídos em seis dimensões: Identidade Organizacional, Atratividade, Cultura e Clima, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas & Desenvolvimento e Imagem Empregadora Externa. A pontuação atribuída a cada eixo indica o nível de alinhamento entre o que a empresa oferece e o que a literatura propõe (1 = em estruturação; 2 = Em amadurecimento 3 = aderência parcial; 4 = convergente com lacunas; 5 = convergente). Assim, observam-se convergências plenas em Identidade e Atratividade (5), aderências parciais em Cultura e Clima e em Comunicação Interna (3), convergência com lacunas em Gestão de Pessoas & Desenvolvimento (4) e fase inicial em Imagem Empregadora Externa (1). A leitura conjunta deste resultado com as sínteses teóricas e as recomendações associadas orienta prioridades de manutenção, formalização e visibilidade das práticas.

Figura 6 - Gráfico de Grau de Correlação entre Oferta Atual e Fundamentação Teórica (Radar)



1: Em estruturação | 2: Em amadurecimento | 3: Aderência parcial | 4: Convergente em lacunas | 5: Convergente

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa demonstra cultura de colaboração, transparência e cuidado, amparada por propósito declarado. De acordo com Barrow e Mosley (2005), a marca empregadora deve assegurar coerência entre discurso e experiência, de modo que a EVP represente a cultura vivida no cotidiano. A prática contínua dos valores reforça a autenticidade e a consistência institucional. Recomenda-se manter campanhas internas que conectem valores e comportamentos e realizar revisão periódica do documento de princípios, garantindo aderência entre identidade declarada e decisões diárias.

O quadro 5 apresenta o grau de alinhamento entre as práticas da empresa e a literatura de *Employer Branding* em cinco dimensões avaliadas: Atratividade Organizacional, Cultura e Clima, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas & Desenvolvimento e Imagem Empregadora Externa.

Quadro 5 - Síntese das dimensões de *Employer Branding* na healthtech

Dimensão	Pontuação / Nível	O que a empresa oferece	Síntese teórica	Justificativa e recomendações
Atratividade organizacional	5 - Convergente	Benefícios competitivos e mudança de foco para comunicar quem a empresa é (propósito, cuidado, desenvolvimento) e fit cultural na seleção.	A atratividade exige autenticidade e consistência além de benefícios. (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005)	Colaboradores embaixadores, que se disponham a representar a empresa, com publicações mensais ou semestrais, além de relatos de trajetória profissional (storytelling) que evidenciem desafios, aprendizados e impactos alcançados.
Cultura e clima	3 – Aderência parcial	Ações de bem-estar e integração entre equipes.	Cultura consistente depende de liderança e ciclos de medição/ajuste (clima, práticas). (Mosley, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004)	Reforçar a capacitação de lideranças e instituir rotinas de pesquisa de clima e melhoria contínua, promovendo programas estruturados de desenvolvimento de líderes.
Comunicação interna	3 – Aderência parcial	Canais digitais (Teams), comunicados e reuniões.	Endomarketing e comunicação participativa fortalecem vínculo e coerência cultural. (Bekin, 2004)	Ampliar espaços de escuta e integrar fluxos entre áreas, com feedbacks regulares. Criar canais e rituais fixos: Campanhas mensais com enquetes (ex.: saúde mental, inovação); Canal de reconhecimento para agradecer colegas em público: Enquetes e formulários rápidos para escuta ativa, sempre mostrando no Teams o que foi decidido a partir das respostas
Gestão de pessoas & desenvolvimento	4 – Convergente com lacunas	RH estratégico (vinculado ao CEO), foco em engajamento e crescimento.	Retenção demanda políticas alinhadas, avaliação/feedback e desenvolvimento contínuo. (Chiavenato, 2009; 2010)	Formalizar trilhas de desenvolvimento, planos de carreira e reconhecimento contínuo.

Imagem empregadora (externa)	1 – Em estruturação	Diretriz de tornar a experiência interna visível em plataformas externas.	Reputação depende de comunicar evidências da experiência real (coerência discurso–prática). (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005)	Intensificar exposição pública (LinkedIn) com casos, indicadores e depoimentos.
------------------------------	---------------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 LEALDADE E PRODUTIVIDADE

A lealdade dos colaboradores é perceptível pela adesão às iniciativas que priorizam o bem-estar e o crescimento individual. A empresa mantém ações como programas de desenvolvimento, feedbacks contínuos e oportunidades de promoção, reforçando o propósito de promover o desenvolvimento humano e profissional.

Conforme Barrow e Mosley (2005), a autenticidade da marca empregadora depende da coerência entre a experiência do colaborador e a proposta de valor ao empregado (EVP).

Backhaus e Tikoo (2004) reforçam que a consistência entre discurso e prática consolida o engajamento, enquanto Chiavenato (2010) destaca que cabe ao RH criar condições que estimulem o desenvolvimento e a motivação, conectando as pessoas aos objetivos organizacionais.

Quadro 6 - Comparativo entre Práticas Atuais e Direcionamentos Teóricos de Lealdade e Produtividade

Situação Atual na Organização	Direcionamento Teórico (Autores)
Programas de desenvolvimento e feedbacks contínuos.	Estruturar planos formais de carreira e evolução profissional, promovendo trajetórias claras de crescimento (<i>Chiavenato, 2010</i>).
Reconhecimento e valorização pontual dos colaboradores.	Adotar políticas sistematizadas e regulares de reconhecimento e recompensa, reforçando a coerência entre cultura e prática (<i>Barrow & Mosley, 2005</i>).
Ações de cuidado individual e bem-estar no ambiente de trabalho.	Implementar programas estruturados de qualidade de vida e equilíbrio emocional (<i>Backhaus & Tikoo, 2004</i>).
Foco no engajamento e retenção por meio da cultura interna.	Alinhar a proposta de valor ao empregado (EVP) de forma mensurável e contínua, fortalecendo a identidade empregadora.

	(Barrow & Mosley, 2005)
Oportunidades de crescimento com base na experiência prática.	Inserir programas de mentoria e desenvolvimento de líderes voltados à cultura e ao propósito organizacional (Chiavenato, 2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.8 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

A *HealthTech* vem passando por um período de transformações significativas, que apresentam tanto aspectos positivos quanto desafios. Entre os pontos favoráveis, os colaboradores percebem a valorização interna, com oportunidades reais de crescimento, comunicação direta com as lideranças e forte alinhamento ao propósito da organização. De acordo com Chiavenato (2010), essas práticas refletem o papel estratégico do RH, que deve criar condições para o desenvolvimento, motivação e retenção de talentos, conectando os colaboradores aos objetivos e valores da empresa. Além disso, conforme Barrow e Mosley (2005), o fortalecimento da marca empregadora depende da coerência entre a experiência vivida pelos colaboradores e a proposta de valor ao empregado (EVP), de modo que o engajamento e a percepção positiva da organização estejam alinhados interna e externamente. Esse alinhamento contribui para que o crescimento da organização seja percebido como coerente, sustentável e confiável.

O ambiente de trabalho também se destaca positivamente, sendo considerado agradável e marcado por boas relações interpessoais. Conforme apontam as tendências do *Great Place to Work - Gestão de Pessoas* (2024), manter um clima organizacional saudável e motivador é essencial para a experiência do colaborador, impactando diretamente na satisfação, no desempenho e na retenção de talentos.

Entretanto, a *HealthTech* ainda enfrenta desafios relevantes. Um dos principais é a comunicação interna, que apresenta lacunas e, por vezes, não consegue transmitir de forma clara os processos e diretrizes para todos os colaboradores. Essa situação decorre do rápido crescimento da empresa, que exige a criação e adaptação constantes de processos, muitas vezes ainda em fase de estruturação. Como consequência, os colaboradores podem se sentir inseguros ou sobrecarregados ao lidar com mudanças frequentes e procedimentos em evolução.

Segundo Meotti (2020), lacunas na comunicação e na organização dos processos podem gerar desgaste emocional e exigem que os colaboradores desenvolvam flexibilidade, resiliência e capacidade de adaptação, principalmente aqueles que atuam diretamente na execução das atividades.

Outro ponto crítico está relacionado às lideranças. A empresa conta com gestores jovens, tanto em idade quanto em tempo de atuação, e nem todos estão plenamente preparados para lidar com as demandas atuais. Apesar disso, observa-se um esforço visível para capacitar essas lideranças e suas equipes, promovendo evolução contínua e aprimorando a gestão do clima organizacional. Esse desenvolvimento reforça o papel estratégico do RH, que deve atuar na construção de líderes capazes de conduzir equipes de forma eficiente, motivadora e alinhada à cultura e aos valores da organização (Chiavenato, 2010).

4.9 ELEMENTOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA

A empresa apresenta uma identidade organizacional pautada em inovação, transparência, colaboração e cuidado com as pessoas, valores que orientam sua cultura e promovem um ambiente dinâmico e voltado ao desenvolvimento contínuo. Essa coerência entre valores e práticas reflete o que Barrow e Mosley (2005) apontam como essência do *Employer Branding*: a vivência autêntica da proposta de valor dentro da organização.

Os colaboradores são incentivados à adaptação e ao engajamento, apoiados por benefícios como plano de saúde progressivo, *day off* e política de vestimenta flexível, práticas que, conforme Chiavenato (2010), fortalecem o bem-estar, a motivação e a retenção de talentos.

A comunicação interna é baseada principalmente no uso diário do Microsoft Teams e em encontros presenciais, como o “dia da empresa”, buscando integrar tecnologia e humanização, embora ainda apresente desafios de fluidez e alinhamento. Atualmente, essa reunião geral ocorre de forma trimestral, após ter sido mensal, com o objetivo de assumir um caráter mais estratégico: nela são apresentados dados e resultados da organização e promovidos momentos de interação entre os times. Além disso, cada equipe mantém seus próprios rituais de reunião, que podem ser diários, semanais ou quinzenais, para compartilhar informações sobre o andamento das atividades e realizar alinhamentos do cotidiano.

Para Bekin (2004), uma comunicação transparente é essencial para o engajamento e a consolidação da cultura, o que reforça a importância de qualificar esses espaços formais e informais de comunicação.

O setor de Recursos Humanos, subordinado diretamente ao *CEO*, exerce papel estratégico no desenvolvimento de lideranças e na integração cultural. Essa atuação reforça a visão de Mosley (2014), segundo a qual o RH deve atuar como eixo estratégico do *Employer Branding*, convertendo o discurso institucional em prática.

Mesmo com desafios na comunicação e na formação de líderes, a empresa demonstra uma proposta de valor autêntica, que reforça sua imagem como empregadora que valoriza pessoas, em consonância com Backhaus e Tikoo (2004), para quem a credibilidade da marca depende da consistência entre discurso e experiência.

O **Quadro 7** sintetiza como as práticas atuais da organização se relacionam com a literatura e indicam pontos de avanço. Os valores de inovação, transparência, colaboração e cuidado estão presentes, mas exigem reforço em sua vivência cotidiana (Barrow e Mosley, 2005). A cultura dinâmica e tecnológica demanda maior coerência entre propósito e prática (Backhaus e Tikoo, 2004). As ações de bem-estar já oferecidas podem ser ampliadas com iniciativas estruturadas de reconhecimento e saúde emocional (Chiavenato, 2010). A comunicação interna, embora existente, requer fluxos mais integrados e participativos (Bekin, 2004). Por fim, a atuação estratégica do RH sustenta a necessidade de intensificar a capacitação de lideranças e o uso de feedbacks estruturados, fortalecendo a marca empregadora (Mosley, 2014).

Quadro 7 – Identidade Organizacional e Ações Relacionadas

Dimensão	Evidências observadas	Base teórica	Foco de aprimoramento
Valores	Inovação, transparência, colaboração e cuidado	Barrow e Mosley (2005)	Reforçar vivência dos valores no cotidiano, criando rituais e ações práticas ligadas a cada valor, como desafios de inovação, espaços fixos de feedback transparente, metas e projetos compartilhados entre áreas e pequenos gestos de cuidado no dia a

			dia, além de reconhecer publicamente quem coloca esses comportamentos em prática.
Cultura	Ambiente dinâmico e tecnológico	Backhaus e Tikoo (2004)	Consolidar coerência entre propósito e prática traduzindo o propósito em metas e indicadores claros, alinhando decisões e processos do dia a dia a esse propósito, garantindo que as lideranças deem o exemplo e revisando rotineiramente práticas que não estejam coerentes com o que a empresa declara.
Bem-estar	Plano de saúde, <i>day off</i> , <i>dress code</i> flexível	Chiavenato (2010)	Ampliar reconhecimento e ações de saúde emocional através de um programa estruturado de reconhecimento e cuidado emocional, com feedbacks públicos e privados, campanhas de valorização, apoio psicológico/parcerias especializadas e ações periódicas (palestras, rodas de conversa, pausas saudáveis) integradas à rotina de trabalho.
Comunicação	Uso do <i>Teams</i> e encontros presenciais	Bekin (2004)	Tornar fluxos mais integrados e participativos criar momentos e estruturas presenciais ou híbridas além do digital, como reuniões interáreas mensais, comitês temáticos com representantes de cada setor, painéis físicos de acompanhamento de prioridades e workshops de cocriação, em que os times participem ativamente das decisões e revisem juntos processos e fluxos.
Gestão de pessoas	O RH tem foco central nas pessoas, atuando junto às lideranças para que elas sejam multiplicadoras da cultura, do cuidado e do engajamento.	Mosley (2014)	Implementar um ciclo contínuo de desenvolvimento, com trilhas de capacitação alinhadas às funções, calendário anual de treinamentos e rotina de feedback estruturado

Fonte: Elaborado pela autora.

4.10 IMAGEM ORGANIZACIONAL

Em relação à imagem organizacional, percebe-se que a *Healthtech*, como empregadora, já passou por mudanças significativas. Na entrevista foi identificado que no passado, a percepção transmitida durante o recrutamento e seleção nem sempre refletia a realidade interna, prometendo uma cultura que ainda não existia de fato. Para Barrow e Mosley (2005), a credibilidade de uma marca empregadora depende justamente da coerência entre o que é prometido externamente e a experiência vivida internamente, ou seja, entre a proposta de valor ao empregado (EVP) e a prática diária.

Atualmente, a empresa demonstra uma preocupação genuína com as pessoas e com os times, visível tanto internamente quanto externamente. Diversas ações voltadas ao bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores reforçam essa mudança, mostrando que a cultura interna está cada vez mais alinhada à imagem que a organização deseja projetar. Backhaus e Tikoo (2004) destacam que essa consistência é essencial para consolidar a confiança e engajamento dos colaboradores, enquanto Bekin (2004) ressalta que a comunicação interna estratégica, por meio do endomarketing, é fundamental para alinhar os valores da empresa à experiência do dia a dia dos colaboradores.

Além disso, essa nova imagem é fortalecida pela ampla gama de benefícios oferecidos e pela forma como a empresa comunica seu cuidado com os colaboradores. Assim, a *HealthTech* transmite uma visão de organização que realmente se importa com as pessoas e busca alinhar sua imagem com a prática do dia a dia.

4.11 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR NA *HEALTHTECH*

A proposta de valor da *Healthtech* é transmitida de forma humana e genuína, não se limitando a palavras, mas refletindo-se nas práticas diárias da organização. As ações e processos realizados estão alinhados ao propósito da empresa, fortalecendo a credibilidade da mensagem tanto internamente quanto externamente. Esse alinhamento cria um ambiente em que os colaboradores percebem consistência entre o que é prometido e o que é efetivamente praticado, favorecendo a confiança e o engajamento.

Nesse contexto, Da Rosa (2023) ressalta que a coerência entre valores organizacionais e práticas diárias é essencial para reter talentos, pois reforça o sentimento de pertencimento e reconhecimento dentro da empresa. Complementando essa visão, Da Silva e Osso (2022) destacam que organizações que integram cultura organizacional, gestão de pessoas e experiência do colaborador promovem maior envolvimento, adesão às iniciativas internas e satisfação no trabalho, consolidando uma cultura sólida e uma experiência do empregado positiva.

Dessa forma, a *Healthtech* demonstra que a coerência entre discurso e prática não apenas fortalece a marca empregadora, mas também cria um ambiente motivador, em que as ideias e iniciativas são naturalmente abraçadas pelos colaboradores, resultando em engajamento e lealdade duradouros.

4.12 DESAFIOS

Entre os desafios identificados estão as mudanças estruturais e de processo decorrentes do crescimento, a necessidade de manter alinhamento cultural e o cuidado com o engajamento em períodos de transição.

O Quadro 5 apresenta os principais desafios da organização, seus impactos e as ações sugeridas. As mudanças estruturais decorrentes do crescimento indicam risco de perda de alinhamento cultural, o que reforça a necessidade de fortalecer a comunicação interna para manter coerência entre valores, práticas e expectativas (Chiavenato, 2009; 2010). O crescimento acelerado pode gerar sobrecarga das equipes quando não acompanhado por ajustes em estrutura e desenvolvimento de pessoas, justificando o planejamento contínuo de ações de Treinamento e Desenvolvimento como forma de sustentar o desempenho (Chiavenato, 2009). Já nos períodos de transição, o engajamento pode ser afetado por incertezas e mudanças, o que torna essenciais iniciativas de integração e feedback sistemático para apoiar o sentimento de pertencimento e a permanência dos colaboradores (Chiavenato, 2010).

Quadro 8 – Principais Desafios Identificados

Desafio	Impacto na Organização	Ação Necessária
Mudanças estruturais	Risco de perda de alinhamento cultural e enfraquecimento da marca empregadora, quando promessa e experiência divergem (BARROW; MOSLEY, 2005).	Fortalecer a comunicação interna para garantir entendimento das mudanças e coerência entre discurso e prática (Barrow e Mosley, 2005), por meio do planejamento da comunicação de cada mudança, com mensagens claras, líderes como multiplicadores e canais de escuta que permitam verificar se o discurso está sendo compreendido e aplicado no dia a dia.
Crescimento acelerado	Sobrecarga das equipes, queda de desempenho e aumento do risco de rotatividade quando não há ajuste de estrutura e pessoas (CHIAVENATO, 2009; 2010).	Planejamento contínuo de Treinamento e Desenvolvimento para ampliar competências e equilibrar responsabilidades (Chiavenato, 2009; 2010). Através de um plano anual de T&D, com mapeamento de competências por cargo, trilhas de aprendizado, divisão clara de responsabilidades entre RH e lideranças e acompanhamento periódico dos resultados e necessidades de atualização.
Engajamento em transição	Desmotivação temporária e redução do comprometimento em contextos de incerteza e mudança (SIQUEIRA, 2008).	Intensificar integração e feedback frequente para reforçar vínculo, clareza de expectativas e permanência (Siqueira, 2008). Por meio de rituais regulares de proximidade (integrações por time, reuniões de alinhamento, encontros informais) e ciclos frequentes de feedback (1:1 curtos, devolutivas após projetos e check-ins mensais) que reforcem expectativas, reconhecimento e possibilidades de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.13 EMPLOYER BRANDING NA HEALTHTECH

A empresa de tecnologia em saúde tem aprimorado sua gestão de pessoas

com o objetivo de consolidar-se como uma marca empregadora autêntica e alinhada aos seus valores. Há um esforço para aproximar a experiência dos colaboradores da imagem institucional, conforme defendem Barrow e Mosley (2005), ao definirem o *Employer Branding* como a criação de uma proposta de valor capaz de unir identidade organizacional e percepção externa.

O cuidado com as pessoas, a valorização interna e o diálogo entre equipes e lideranças são os principais diferenciais observados. Contudo, persistem desafios relacionados à comunicação interna e à capacitação das lideranças, decorrentes do crescimento acelerado e da adaptação de processos, o que reforça a visão de Sullivan (2004) sobre a importância do fortalecimento da cultura e das competências de gestão.

Com a reestruturação que posicionou o RH diretamente sob o CEO, a área passou a atuar de forma mais estratégica, conforme Mosley (2014), participando de decisões que influenciam o clima e o engajamento. O alinhamento entre discurso e prática, destacado por Backhaus e Tikoo (2004), vem sendo aprimorado por meio de ações voltadas ao bem-estar e ao desenvolvimento, fortalecendo a confiança e a credibilidade da marca empregadora.

A seguir, o Quadro 9 apresenta que a organização dispõe de práticas alinhadas à identidade, atratividade, cultura, imagem e lealdade organizacional, porém ainda pode fortalecer sua posição como marca empregadora ao aprimorar esses elementos.

As sugestões indicam a necessidade de reforçar a comunicação dos valores (Barrow e Mosley, 2005), formalizar uma proposta de valor ao empregado coerente com a experiência oferecida (Backhaus e Tikoo, 2004), qualificar lideranças para sustentação da cultura (Sullivan, 2004), consolidar a imagem por meio de comunicação integrada (Mosley, 2014) e estabelecer planos de carreira e reconhecimento que favoreçam engajamento e retenção (Mosley, 2014).

Quadro 9 - Comparativo de Práticas e Sugestões de *Employer Branding*

Conceito	O que já é ofertado	Sugestões de aprimoramento
Identidade Organizacional	Cultura voltada à colaboração, transparência e cuidado com as pessoas. Propósito alinhado às ações internas.	Estruturar campanhas internas que reforcem valores e propósito organizacional, tornando mais explícita a proposta de valor ao colaborador. Essa sistematização contribui para reduzir discrepâncias entre o que é comunicado e o que é vivenciado, fortalecendo a identidade como marca empregadora (Barrow e Mosley, 2005). criar uma campanha mensal com relatos curtos de colaboradores sobre os valores da empresa, divulgados em cards no Teams e nos murais
Atratividade Organizacional	Benefícios diferenciados, ambiente acolhedor, flexibilidade no dress code, programas de bem-estar.	Desenvolver e comunicar uma EVP clara e coerente com a experiência oferecida. Isso tende a atrair candidatos mais alinhados ao perfil da organização e a reduzir frustrações decorrentes de expectativas desalinhadas, reforçando a atratividade da marca empregadora (Backhaus e Tikoo, 2004). Mapear o que a empresa realmente oferece (benefícios, desenvolvimento, cultura), validar essa proposta com colaboradores e lideranças e transformá-la em mensagem simples, usada de forma consistente em vagas, <i>onboarding</i> e comunicação interna.
Cultura Organizacional	Práticas que valorizam o bem-estar, iniciativas como o dia do pet e <i>day off</i> .	Implementar programas de desenvolvimento de lideranças voltados à sustentação da cultura desejada. Lideranças preparadas contribuem para garantir coerência entre discurso e prática, especialmente em contextos de crescimento e mudança (Sullivan, 2004). Oferecer trilhas de formação para líderes (workshops, mentorias e capacitações contínuas) focadas em cultura, comunicação e gestão de pessoas, com acompanhamento de metas e feedback sobre a prática da liderança no dia a dia.
Imagem Organizacional	Melhoria na percepção interna e externa da marca empregadora. Comprometimento com a coerência entre discurso e prática.	Investir em comunicação institucional integrada e presença digital consistente, reforçando experiências reais e práticas adotadas. A comunicação alinhada contribui para consolidar a confiança na marca empregadora e na sua proposta de valor (Mosley, 2014). Divulgar, de forma contínua e padronizada, cases reais de colaboradores e práticas internas nos canais oficiais (site, redes sociais, materiais institucionais), usando a mesma identidade visual e mensagens alinhadas à EVP.
Lealdade Produtividade	Feedbacks constantes, oportunidades reais de crescimento e valorização	Estruturar planos de carreira, trilhas de desenvolvimento e políticas de reconhecimento vinculadas à proposta de valor da organização, favorecendo engajamento, retenção e estabilidade do desempenho (Mosley, 2014). Definir caminhos de crescimento por cargo, com requisitos claros; oferecer trilhas de cursos e experiências alinhadas

	individualizada.	a esses passos e adotar critérios transparentes de reconhecimento e promoções conectados à EVP e às entregas do colaborador.
--	------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A experiência da *Healthtech* mostra que, mesmo em meio aos desafios naturais de um cenário em transformação, é possível construir uma cultura organizacional sólida e um *Employer Branding* coerente. O envolvimento da liderança, a valorização das pessoas e a escuta ativa são pilares que, quando bem conduzidos, fortalecem a reputação da empresa como empregadora de excelência. Seguindo esse caminho, a organização tende a atrair, reter e desenvolver talentos alinhados aos seus propósitos e crescer de forma sustentável no mercado competitivo em que atua.

4.14 AVANÇOS FUTUROS

A entrevista foi realizada em um momento de transição e mudança prática no RH, já que, recentemente, o setor passou a estar diretamente ligado ao CEO.

Essa mudança trouxe impactos significativos, tanto em termos estratégicos quanto nos próximos passos da área, que agora está focada na definição e fortalecimento dos processos de RH dentro da empresa. Conforme Chiavenato (2010, 2014), a evolução do RH de uma função operacional para um papel estratégico é essencial para que a área contribua de forma efetiva para o desempenho organizacional, promovendo alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos da empresa.

O objetivo é tornar o RH uma área estrategicamente integrada ao negócio, de forma que tanto líderes quanto colaboradores percebam o setor como um aliado que cuida das pessoas e contribui ativamente para o desenvolvimento do time. Essa percepção de alinhamento estratégico, destacada por Mosley (2014) no contexto de *Employer Branding*, reforça que a atuação do RH deve garantir coerência entre a experiência dos colaboradores e a estratégia organizacional, fortalecendo a cultura interna e o engajamento.

Anteriormente, o RH não participava de decisões estratégicas, não tinha voz ativa nem influência nas decisões da alta gestão. Hoje, essa realidade mudou: o RH passou a ter voz, participação nas decisões e vem liderando transformações

importantes ao lado da direção. Essa transição evidencia a importância de um RH integrado, capaz de atuar como parceiro estratégico, promovendo processos, políticas e iniciativas que conectam a gestão de pessoas ao crescimento e à sustentabilidade do negócio (Chiavenato, 2010, 2014; Mosley, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar quais estratégias de *Employer Branding* são implementadas em uma healthtech do Oeste de Santa Catarina, bem como apontar oportunidades para intensificar a vivência da marca empregadora na organização. Com base na entrevista semiestruturada com a gestora de Gestão de Pessoas, aliada à fundamentação teórica e à análise de conteúdo, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado: foi possível mapear as práticas existentes, compreender como elas estruturam a experiência do colaborador e indicar caminhos para o fortalecimento da marca empregadora no contexto estudado.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, de identificar o nível de maturidade das estratégias de *Employer Branding* adotadas pela *healthtech*, os resultados apontam para um estágio de maturidade intermediário, com bases relevantes já consolidadas e pontos importantes a evoluir. Foram identificadas práticas consistentes de gestão de pessoas, como um pacote de benefícios competitivo, ações de cuidado com o bem-estar, rituais de integração e atenção à aderência cultural nos processos de atração e seleção. Esses elementos convergem com a literatura de *Employer Branding* e *Employee Experience*, ao evidenciar preocupação com a jornada do colaborador e com o alinhamento entre cultura declarada e vivência cotidiana. Por outro lado, a ausência de processos plenamente formalizados de desenvolvimento de carreira, de políticas sistematizadas de reconhecimento e de indicadores específicos de marca empregadora revela que ainda há espaço para que a organização avance de um nível predominantemente operacional para um patamar mais estratégico de maturidade.

O segundo objetivo específico, que buscou compreender a proposta de valor da marca empregadora, identificando seus componentes centrais e a forma como é consolidada na cultura e nas práticas organizacionais, também foi atendido. A análise evidenciou que a proposta de valor ao empregado se ancora, principalmente, em três eixos: (a) benefícios e condições de trabalho, traduzidos em plano de saúde, plano odontológico, vale-refeição, day off de aniversário, política de no dress code e ações de bem-estar; (b) ambiente colaborativo, marcado por relações próximas, incentivo à integração e abertura ao diálogo; e (c) orientação ao

desenvolvimento, expressa em oportunidades de aprendizagem, troca de conhecimentos e feedbacks pontuais. Esses componentes se materializam em rotinas, símbolos e rituais que reforçam valores como transparência, inovação e cuidado com as pessoas, aproximando-se da concepção de uma proposta de valor ao empregado que combina elementos funcionais, emocionais e simbólicos, articulados à cultura organizacional.

Quanto ao terceiro objetivo específico, de sugerir formas de potencializar a marca empregadora aos olhos dos colaboradores, o estudo demonstrou que a percepção interna sobre a organização pode ser fortalecida por meio de ações que tornem a proposta de valor mais clara, visível e efetivamente vivida no cotidiano de trabalho. Entre as possibilidades identificadas, destacam-se: (a) explicitar e comunicar de forma objetiva a EVP, apresentando de modo simples o que a empresa oferece em termos de benefícios, desenvolvimento, ambiente e propósito; (b) ampliar espaços de escuta ativa, feedback estruturado e participação, reforçando a coerência entre o discurso institucional e a experiência real dos colaboradores; e (c) valorizar narrativas internas, por meio de relatos de carreira, cases de promoção, histórias de aprendizado e reconhecimento público de conquistas, contribuindo para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e orgulho de fazer parte da organização.

O quarto objetivo específico, voltado a elaborar recomendações de estratégias de *Employer Branding* adequadas à realidade da healthtech estudada, também foi alcançado. As recomendações resultaram do confronto entre as práticas já existentes e o referencial teórico sobre *Employer Branding*, *Employee Experience*, endomarketing e capital intelectual, buscando respeitar os recursos disponíveis, a cultura e o porte da empresa. Assim, o estudo oferece à organização um conjunto de diretrizes que podem orientar o aprimoramento gradual e consistente de sua marca empregadora.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que os dados foram obtidos a partir de uma única fonte, a entrevista com a gestora de Gestão de Pessoas, o que restringe a multiplicidade de pontos de vista sobre a marca empregadora no interior da organização.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo de investigação, integrando a percepção de colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos,

o que poderá revelar nuances da experiência interna entre discurso e prática. Investigações comparativas entre empresas de software e *healthtechs* também podem contribuir para identificar padrões, desafios recorrentes e estratégias eficazes de *Employer Branding* em ambientes intensivos em conhecimento.

Conclui-se que o *Employer Branding* se configura como uma estratégia essencial para organizações que dependem fortemente de capital intelectual, inovação e retenção de talentos, como é o caso da *healthtech* estudada.

As práticas de gestão de pessoas, comunicação interna e valorização do colaborador identificadas neste trabalho evidenciam que a organização já trilha um caminho consistente na construção de uma marca empregadora autêntica. Ao mesmo tempo, o estudo mostra que o fortalecimento da proposta de valor ao empregado, a formalização de programas de desenvolvimento e a capacitação de lideranças são passos fundamentais para elevar o nível de maturidade das estratégias adotadas.

Dessa forma, investir na marca empregadora significa, para a *healthtech*, investir na continuidade do conhecimento, na coesão da cultura e na vantagem competitiva de longo prazo. A integração entre pessoas, propósito e inovação emerge como base para o desenvolvimento sustentável da organização em um cenário dinâmico e competitivo, reforçando que a gestão da experiência do colaborador não é apenas um diferencial, mas um componente estratégico para o futuro da empresa.

Considerando os resultados alcançados e as limitações deste estudo, entende-se que o tema *Employer Branding* em empresas intensivas em conhecimento ainda oferece um campo amplo para aprofundamentos teóricos e empíricos. Nesse sentido, apresentam-se duas recomendações centrais para pesquisas futuras:

- Ampliar o escopo e a abordagem metodológica:

Recomenda-se que estudos futuros incluam colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos e utilizem métodos quantitativos ou mistos, a fim de mensurar de forma mais ampla a percepção sobre a proposta de valor ao empregado, o nível de maturidade do *Employer Branding* e seu impacto em

engajamento, satisfação e intenção de permanência.

- Realizar estudos comparativos em empresas intensivas em conhecimento:

Sugere-se a realização de pesquisas comparativas entre empresas de *software* e *healthtechs*, de diferentes portes e regiões, para identificar semelhanças, diferenças e boas práticas em *Employer Branding* e *Employee Experience*, bem como sua relação com a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional.

Em conclusão, o estudo evidenciou que as práticas de gestão de pessoas, comunicação interna e valorização do colaborador já sustentam uma marca empregadora autêntica na *healthtech*. Além disso, reforçou que fortalecer a proposta de valor ao empregado e estruturar programas de desenvolvimento pode elevar a maturidade dessas estratégias, contribuindo para reter talentos, preservar conhecimento e manter a competitividade no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI). **Setor de tecnologia é destaque pelo crescimento em Santa Catarina**. 29 ago. 2025. Disponível em: <https://www.scti.sc.gov.br/setor-de-tecnologia-e-destaque-pelo-crescimento-em-santa-catarina/>. Acesso em: 06 nov. 2025.
- ALVESSON, Mats. *Management of knowledge-intensive companies*. New York: De Gruyter, 1995.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, 1996.
- ANBAR, Ricardo. **Rotatividade de pessoas no setor de tecnologia**. LinkedIn, 24 jul. 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/rotatividade-de-pessoas-setor-tecnologia-ricardo-anbar-5xjof>. Acesso em: 3 nov. 2025.
- BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching Employer Branding. Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501–517, 2004. Disponível em: <https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf>. Acesso em: 6 maio 2025. DOI: 10.1108/13620430410550754.
- BARROW, Simon; MOSLEY, Richard. *The employer brand®: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- BEKIN, R. **Capital intelectual e endomarketing: a estratégia de gestão de pessoas para organizações sustentáveis**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 6, n. 5, p. 59-72, 2004.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BEKIN, Silvio Luiz Martins. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CLAVERY, Suzie. *Isso é Employer Branding?!* São Paulo: Leader, 2020.
- DA ROSA, Caroline Zanon. **ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO TAQUARI/RS**. 2023. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Taquari –

Univates, Lajeado, 2022. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/a62897fa-a459-4ed3-9ea0-a264d50d8a99/content>. Acesso em: 5 maio 2025

DA SILVA, Marcelo Pereira; OSSO, Giovanna Terci. **Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes**. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, v. 13, n. 21, p. 31-48, 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de>. Acesso em: 5 maio 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: LivroPronto, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. São Paulo: FGV-EAESP, 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: modelos, processos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREAT PLACE TO WORK. **Marca empregadora**. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/marca-empregadora/>. Acesso em: 20 set. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. **Soft skills e hard skills: o que são e como desenvolver na sua empresa**. 28 maio 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/soft-skills-e-hard-skills/>. Acesso em: 6 maio

2025.

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências em gestão de pessoas 2024**. 2024. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/2705/1707416946Relatrio_Tendncias_Gesto_de_Pessoas_2024_-_Ecosistema_Great_People__GPTW.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

HORST, Raquel Cristine. **Estratégias de retenção de talentos em organizações do Vale do Taquari/RS**. Lajeado/RS: Universidade do Vale do Taquari - Univates, 2023. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade do Vale do Taquari, Curso de Administração de Empresas

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip et al. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. São Paulo: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LINKEDIN. **The ultimate list of employer brand statistics**. [S.l.]: Talent Solutions, [s.d.]. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. **O futuro do recrutamento 2023**. 2022. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/pt-br/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2023-brazil.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

LINKEDIN. **Talent Trends 2014: What's on the minds of the professional workforce**. [S.l.]: LinkedIn Corporation, 2014. Disponível em: https://snap.licdn.com/microsites/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/linkedin-talent-trends-2014-en-us.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Escassez de Talentos 2025**. [S.l.]: ManpowerGroup Brasil, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/sobre-nos/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2025>. Acesso em: 16 set. 2025.

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

MARCOS, Guido. **Employee experience: benefícios e viabilidade de implementação. 2023**. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/346f92aa-5e24-4600-a887-29853fd2935/content>. Acesso em: 7 maio 2025.

MEOTTI, Paula. **Employee experience: percepções de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre**. Porto Alegre: 2020.

MEOTTI, R. **A Importância do Employee Experience para o Sucesso Organizacional**. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 18, n. 3, p. 45-58, 2020.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução por Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORE, J. A.; FIORI, D. A.; ABREU, M. M. de; AYROSA, E. A. T. **The employer brand as a subjectivation apparatus in contemporary organizations**. *Revista Alcance (Online)*, v. 31, n. 3, p. 37-52, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3\(set/dez\).37-52](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/dez).37-52). Acesso em: 05 maio 2025.

MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. **Characteristics of successful employer brands**. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008. DOI: 10.1057/bm.2008.4.

MOSLEY, Richard. **Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers**. Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-89852-9.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OSMAN, Maddy. **Estatísticas e fatos do LinkedIn**. Kinsta, 2023. Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-e-fatos-do-linkedin/>. Acesso em: 21 maio 2025.

RIBEIRO, Priscila. **Turnover de TI**. Blog Exactaworks, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://blog.exactaworks.com.br/2025/08/07/turnover-de-ti/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

RODRIGUEZ, Carolina Inês Alonzo et al. **Proposta de estruturação de ações de Employee Experience para uma microempresa do ramo tecnológico: o caso da Empresa Alfa**. Florianópolis: 2022.

SABROSO, R. A. X. **Soft Skill vs Hard Skills – Qual a mais importante? Soft Skills vs Hard Skills – Which one is more important?** Coimbra: University of Coimbra, 2023. Preprint (ResearchGate). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/367076782_Soft_Skill_vs_Hard_Skills_-_Qual_a_mais_importante_Soft_Skills_vs_Hard_Skills_-_Which_one_is_more_important>. Acesso em: 16 set. 2025.

SANTOS, Rogério da Silva et al. **Employer Branding: um estudo sobre a proposta de valor para o colaborador e seu impacto na atração de talentos.** *Revista de Administração da IMED*, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 189–200, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1535>. Acesso em: 4 maio 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture.** *MIT Sloan Management Review*, p. 3–16, 1984. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>. Acesso em: 6 maio 2025.

SEBRAE. **Branding para funcionários: o que é Employer Branding.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/branding-para-funcionarios-o-que-e-employer-branding,0f498aba49b36810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 16 set. 2024.

SEBRAE. **Como aplicar o conceito de Employer Branding.** 1 fev. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-aplicar-o-conceito-de-employer-branding,afbd37587cfe5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 7 maio 2025.

SILVA, Guilherme Daniel. **Employer branding: um estudo de caso em uma gerenciadora de risco logístico de Chapecó/SC.** 2024. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó, Chapecó, 2024. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/7905>. Acesso em: 5 de ago. 2025.

SILVA, Luís. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no banco do Brasil em João Pessoa-PB.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração e Marketing) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba.

SIQUEIRA, Maria Martins de Almeida. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jessica Silva. **Estratégias de Employer Branding para a Consolidação da Cultura Organizacional na Empresa Reserve Joias.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

SOUZA, D. A.; GOMES, A. C.; SILVA, L. F. **Pesquisa aplicada: conceitos e**

abordagens. *APG Pesquisa*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796/69984>. Acesso em: 7 maio 2025.

SOUSA, Bianca; ARRISCADO, Paula. **The role of Employer Branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group.** *IPAM - The Marketing School*, 2017. Disponível em: <https://repositorio.upt.pt/server/api/core/bitstreams/80cfff0-11f1-48f3-b67b-d0f76936dc79/content>. Acesso em: 6 maio 2025.

SULLIVAN, John. **The 8 elements of a successful employment brand.** *ERE.net*. Disponível em: <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>. Acesso em: 6 maio 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA - RESPONSÁVEL DE RH

Gênero:

Tempo de atuação na empresa:

- A. Descreva brevemente a estrutura atual do departamento de RH da empresa.
- B. Quais são os principais objetivos do departamento de RH em sua empresa?
- C. Quais são os principais desafios enfrentados pelo departamento de RH atualmente?
- D. Quais benefícios são oferecidos aos funcionários da empresa?
- E. Quais estratégias o departamento de RH adota para promover a lealdade dos funcionários à empresa, além dos benefícios oferecidos?
- F. Como é realizada a comunicação interna na empresa?
- G. Existem encontros ou reuniões regulares com os funcionários? Se sim, com que frequência e com que propósito?
- H. Como você descreveria a imagem da empresa como empregadora?
- I. O que a empresa faz para atrair talentos e se destacar no mercado de trabalho?
- J. Como você avalia a eficácia das práticas de recrutamento e seleção da empresa em atrair candidatos qualificados?
- K. Como a empresa promove a lealdade dos funcionários à sua marca empregadora?
- L. Como você definiria a proposta de valor da empresa para seus funcionários?
- M. Como é a experiência dos funcionários na empresa? Quais são os pontos fortes e áreas de melhoria?

N. Quais são os próximos passos planejados para o departamento de RH?

Você tem alguma sugestão ou recomendação para melhorar a gestão de recursos humanos na empresa?