

## **Employer Branding como Estratégia de Recrutamento no Setor de Tecnologia da Informação**

**Mariana Mendonça Braga – braga.marianam@gmail.com**

**FAGEN/UFU**

**Vérica Freitas – verica@ufu.br**

**FAGEN/UFU**

**Verônica Angélica Freitas de Paula – veronica@ufu.br**

**PPGA/FAGEN/UFU**

### **Área Temática: Gestão de Pessoas**

#### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo propor o employer branding como estratégia de recrutamento para uma empresa no setor de tecnologia da informação. Atualmente este setor está em crescimento no Brasil e por isso existe no mercado de trabalho muitas ofertas de emprego para profissionais desta área. Com isso, empresas e recrutadores que estão inseridos neste cenário passaram a enfrentar dificuldades de atração de mão de obra especializada, já que profissionais capacitados encontram diversas oportunidades de emprego na área. Diante deste cenário, é necessário aplicar novas estratégias para o recrutamento de novos profissionais, as empresas devem então se preparar para um mercado de trabalho competitivo. A partir deste desafio, o presente trabalho buscou propor a utilização do employer branding como estratégia para atração destes profissionais, esta solução apresentada coloca a empresa como protagonista no mercado de trabalho buscando atrair a atenção dos candidatos. O resultado do fortalecimento da marca empregadora no cenário apresentado é a diminuição do custo de recrutamento, o aumento da procura de candidatos pela organização, além do aumento da qualidade dos candidatos interessados nas oportunidades da organização aqui relatada. Este trabalho tem importância além do cenário da empresa origem da análise, já que pode auxiliar outras empresas que enfrentam a mesma dificuldade nos processos de recrutamento de novos profissionais, além de também ter potencial para auxiliar profissionais de recursos humanos e também de marketing em projetos de fortalecimento de suas marcas empregadoras.

**Palavras-chave:** Marca Empregadora; Employer Branding; Recrutamento; Mercado de Trabalho.

### **Employer Branding as a Recruitment Strategy in the Information Technology Sector**

#### **Abstract**

This paper aims to propose employer branding as a recruitment strategy for a company in the information technology sector. This sector is currently growing in Brazil and for this reason there are several job offers for professionals of this area. Consequently, companies and recruiters that are included in this scenario started to face difficulties to attract qualified professionals, since trained ones can easily find a lot of employment opportunities in the area. Because of this, it is necessary to implement new strategies for the recruitment of new

professionals, so companies must prepare themselves for a competitive job market. From this challenge, the present study sought to propose the use of employer branding as a strategy to attract these professionals, placing the company as protagonist in the job market, trying to draw the candidates' attention. The result of the employer brand's strengthening in this scenario is the decrease of recruitment costs, the increase of candidates' interest in the organization, besides the enhancement of the quality of interested candidates in the opportunities of the organization. The importance of this paper goes beyond the scenario of the company analyzed, as it can assist other organizations that are facing the same issues in the processes of recruiting new professionals; it also has the potential to assist human resource professionals as well as the marketing ones in the projects of strengthening their employer brand.

**Keywords:** Employer Branding; Recruiting; Job Market.

## **1. Introdução**

Este estudo tem por objetivo propor uma nova solução de trabalho a um problema antigo e recorrente de muitas empresas: a atração e recrutamento de mão de obra especializada.

Segundo pesquisa realizada por Sarsur, Cruz, Amorim, Fischer e Kassem (2016), o mercado de trabalho brasileiro passou por diversas mudanças na última década, como aumento da idade média da população ocupada, aumento da escolaridade dos trabalhadores do país e maior formalização dos vínculos de trabalho. Além disso, o país teve até 2014 uma queda acentuada na taxa de desocupação e depois forte elevação deste índice a partir de 2015.

Atualmente o Brasil enfrenta uma alta taxa de desemprego. Oliveira (2018) apresenta os dados da pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que mostram uma população desocupada no Brasil de 12,9 milhões de pessoas, com uma taxa de desemprego de 12,3%. A partir destes dados é possível inferir que o país tem uma quantidade de ofertas de emprego menor do que a quantidade de profissionais em busca de recolocação. Este cenário de mercado de trabalho em procura é então caracterizado por poucos investimentos na área de recrutamento de novos profissionais devido à grande oferta de candidatos, a utilização pelas empresas de critérios de seleção mais exigentes diante da abundância de profissionais buscando uma nova oportunidade de trabalho e pouco investimento em desenvolvimento interno da mão de obra diante da qualidade de profissionais já treinados no mercado.

Porém alguns setores da economia brasileira estão enfrentando um cenário diferente em relação à atração de profissionais. Empresas e áreas que demandam mão de obra altamente especializada, como a área de tecnologia da informação, estão inseridas em um outro contexto. Atualmente essas empresas enfrentam uma condição de mercado de trabalho com oferta de vagas, próximo ao enquadramento de pleno emprego, em que os profissionais qualificados encontram abundância de oportunidades de emprego. Este novo quadro exige das empresas altos investimentos em recrutamento, critérios de seleção mais flexíveis e investimento na qualificação interna da mão de obra que já não está pronta e disponível no mercado.

Uma das maiores plataformas online de consultoria em recrutamento (Catho, 2017) divulgou que cerca de 1,3 milhões de profissionais foram empregados no Brasil na área de tecnologia da informação em 2017, com perspectiva de aproximadamente novas 700 mil vagas serem criadas nos anos seguintes ao levantamento. Diante deste cenário, é importante que as organizações que demandam mão de obra altamente qualificada repensem seus processos de

atração de novos talentos, para que esta atividade possa se posicionar estrategicamente para a organização e cumprir seu papel de formação e manutenção de equipes de alta performance para as empresas.

A situação problema origem deste trabalho é caracterizada pelo cenário exposto. Uma organização de tecnologia da informação com mão de obra técnica altamente especializada que enfrentava problemas nos processos de recrutamento e seleção de novos profissionais. A proposta desenhada a partir da identificação, análise e estudo deste contexto envolve a concepção de um programa de marca empregadora para as organizações que enfrentam este desafio, com o objetivo de fortalecer a imagem da empresa diante do seu público em potencial.

O objetivo do trabalho é apresentar uma solução que empodere as áreas de recursos humanos diante da situação problema, conseguindo transpor as dificuldades encontradas na atração e recrutamento em setores de pleno emprego. Para preservar a organização e a confidencialidade das informações, a empresa aqui relatada não será nomeada e sua caracterização será geral e não detalhada.

## **2. Contexto e realidade investigada**

A situação problema aqui apresentada é caracterizada pelo desafio de recrutamento e seleção de novos colaboradores para uma organização do setor de tecnologia da informação. A empresa enfrenta um desafio de escassez de candidatos disponíveis para seus processos seletivos, com diversas posições de trabalho disponíveis na organização mas sem mão de obra adequada para as vagas.

De maneira geral, o setor de tecnologia da informação oferece diversas oportunidades de trabalho para os profissionais da área, mas para a compreensão deste estudo é importante também considerar a situação regional em que a empresa estudada está inserida.

O Estado de Minas Gerais tem a segunda maior concentração de empresas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e detém o terceiro maior Produto Interno Bruto (PIB) deste setor em nível nacional. Minas Gerais concentra Parques Tecnológicos, Distritos Industriais e Condomínios Industriais Tecnológicos que compõe o número expressivo de mais de 6 mil empresas do setor no estado e uma movimentação de cerca de R\$ 2,5 bilhões por ano (Minas Gerais Business Guide, 2017).

Já Uberlândia e região atraem diversas empresas de tecnologia da informação, companhias de pequeno a grande porte e com diferentes focos de atuação. A cidade atrai tantas empresas

desse segmento devido aos fatores estaduais e municipais, como: incentivos fiscais oferecidos, mas também por ter mão de obra qualificada sendo formada constantemente por diversas instituições de ensino, menor custo produtivo em relação a grandes metrópoles e infraestrutura de qualidade.

Diante disso, a região em questão vem concentrando novas empresas que nascem na cidade e crescem gradativamente com diversos serviços prestados em nível nacional e internacional. Além disso, recebe também filiais de empresas que descentralizam sua estrutura e quadro de funcionários, saindo das capitais e migrando para o interior do país. Outro aspecto que é preciso destacar relacionado a essas empresas é a forte taxa de crescimento que elas apresentam, o que impacta diretamente no mercado de trabalho para profissionais capacitados na área. São inúmeras vagas sendo trabalhadas mensalmente devido a duas principais razões: crescimento e rotatividade.

A área de tecnologia da informação cresce em ritmo acelerado, com isso as empresas aumentam seus quadros de funcionários quase que mensalmente, o que gera novas vagas sendo abertas constantemente. Além disso, também sofrem influência da rotatividade de profissionais. Com abundância de ofertas de trabalho no mercado, os profissionais capacitados têm diversas ofertas de emprego, o que diminui o tempo de permanência dos profissionais em cada empresa e aumenta a rotatividade de colaboradores entre elas.

### **3. Diagnóstico da situação problema**

A partir da contextualização realizada neste trabalho, é possível analisar os problemas relacionados à área de recrutamento e seleção da empresa apresentada neste estudo. De maneira geral, os resultados da empresa sofriam impactos diretos devido à ausência de mão de obra disponível para suas oportunidades, já que nem todas as vagas abertas resultavam em contratações no prazo necessário.

Além da influência anteriormente citada no resultado final, podemos citar outros impactos sofridos pela organização, como: sobrecarga de trabalho das equipes internas, desmotivação do quadro de colaboradores devido ao aumento do volume de trabalho, diminuição dos graus de satisfação interna com a companhia e aumento da rotatividade em decorrência destes e de outras variáveis relacionadas ao tema. Diante disso, fica evidente a necessidade urgente de ações da área de recursos humanos para minimizar os impactos sofridos pela companhia e pelos seus talentos internos diante do apagão de mão de obra especializada que enfrentavam.

Porém os problemas aqui relatados ultrapassavam as barreiras normalmente conhecidas

dentro da área de recrutamento, como fontes de recrutamento, processos de seleção e políticas de remuneração. Assim, fazia-se necessário uma atuação inovadora e disruptiva dentro das práticas de recrutamento e seleção que haviam sido feitas anteriormente dentro da empresa. Diante deste cenário foi desenvolvida uma solução para potencializar a marca empregadora da companhia para que fosse possível projetá-la no mercado como uma empresa com diferenciais para os seus empregados. Desta maneira, a empresa passaria a ser desejada pelos profissionais do mercado de trabalho e passaria a ter abundância de candidatos para suas oportunidades.

O desafio era abandonar o estágio de empresa que busca candidatos ativamente no mercado para gradativamente alcançar o estado de empresa que é reconhecida como uma boa empregadora, aumentando a quantidade e a qualidade dos candidatos interessados em suas oportunidades. Além disso, é preciso considerar a dificuldade do processo seletivo desta e também de outras organizações que compartilham o grau de especialização técnica de seus profissionais como é característico de organizações do setor de tecnologia da informação.

O capital humano dentro dessas organizações é o principal ativo competitivo das empresas, o que aumenta a importância de cada profissional do quadro de funcionários da organização e as coloca em um cenário ainda mais competitivo diante de profissionais com conhecimentos tão específicos. Assim é possível compreender a importância estratégica de uma atuação focada em programas de atração de novos candidatos.

Em pesquisas que relacionaram o employer branding com a atratividade de organizações, Gomes e Neves (2010) concluíram que o processo psicológico de intenção de candidatura é mais intenso quando o candidato está diante de uma marca empregadora positiva, sendo o oposto também verdadeiro, ou seja, é menos intenso quando a marca empregadora é negativa no mercado de trabalho. Diversos estudos reforçam esta afirmação, o que incentivou o desenho e planejamento de uma prática personalizada à realidade da empresa deste estudo, como o objetivo de viabilizar a criação e manutenção de uma marca empregadora.

Além disso, autores como Amber e Barrow (1996) reforçam a importância que o employer branding pode ter no contexto apresentado, já que este conceito tem maior aplicação em empresas de serviços de alto valor agregado, em que salários mais altos no quadro de funcionários e mão de obra específica com pouca disponibilidade no mercado fazem com que a relação entre empregado e empregador ganhe novos patamares e novas necessidades.

#### **4. Análise da situação problema e proposta de inovação**

Diante do cenário apresentado e as análises dos problemas trabalhados pela empresa deste relato tecnológico, a proposta de intervenção para mitigar os problemas enfrentados na área de recrutamento e seleção baseiam-se na aplicação de conceitos de employer branding na organização. O objetivo geral desta intervenção é o fortalecimento da marca empregadora da empresa diante do mercado de trabalho, impactando em como a empresa é vista pelos seus potenciais candidatos.

Amber e Barrow (1996) foram os primeiros autores a propor o conceito de employer branding como estratégia organizacional, alinhando práticas de marketing e recursos humanos em benefício da organização. Segundo os autores, trabalhar employer branding nas organizações é compreender que a empresa tem uma marca como empregadora e com isso seus empregados devem ser compreendidos como seus clientes internos, além do que esta marca empregadora deve ser gerenciada com estratégias de marketing e de gestão de pessoas.

Em um estudo para conceitualizar e pesquisar o conceito de employer branding, Backhaus e Tikoo (2004) o caracterizam como um processos de construção de uma identidade única enquanto empregador, que diferencie a empresa de seus concorrentes do mercado. A partir desta afirmação é possível reforçar o potencial estratégico desta prática para a organização aqui estudada, já que desta maneira seria possível posicionar a empresa com uma marca positiva diante do mercado de trabalho em que está inserida, aumentando suas chances de atrair o capital humano mais bem preparado para seus desafios e não mais enfrentar ausência de candidatos externos para suas oportunidades.

Segundo Sokro (2012), employer branding oferece benefícios à organização em três aspectos: vantagem competitiva, internalização de valores organizacionais e retenção de colaboradores. Ao focarmos em recrutamento e seleção, podemos então concluir que trabalhar o conceito de marca empregadora cria vantagem para a empresa dentro do mercado de trabalho e também aproxima da mesma candidatos que já estejam aderentes à cultura e valores da companhia. Quando essas informações ficam claras ao mercado, espera-se candidatos que estejam alinhados com esses aspectos, fazendo assim o processo seletivo mais assertivo e consequentemente menos oneroso.

No estudo de Amber e Barrow (1996), o conceito de employer branding foi organizado em três dimensões: funcional, psicológica e econômica. A primeira faz referência a questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalhador, em ações de treinamento ou similares. Já a dimensão psicológica, envolve questões relacionadas à ideia de pertencimento, identidade e

propósito. Por último, a dimensão econômica tem relação com retornos financeiros.

Então, ao propor um projeto de gerenciamento da marca empregadora para a empresa, é necessário organizar e analisar como a companhia está posicionada em relação a cada uma das dimensões anteriores. A partir disso, é possível iniciar ações juntamente com a área de marketing para apresentar essas informações coletadas para o mercado de trabalho e seus potenciais candidatos.

Na dimensão funcional é importante destacar: programas de estágio, programas trainee, treinamentos técnicos, formações comportamentais, programas de evolução de carreira e estrutura de cargos.

Já na dimensão psicológica é necessário ter: ações de fortalecimento de cultura e valores, dinâmicas de criação e fortalecimento de identidade e reforço de propósitos, para além de fortificar a ideia de pertencimento, reforçar o orgulho dos clientes internos em pertencer e representar a marca da companhia.

Por último, na dimensão econômica, é possível listar: política salarial, benefícios financeiros (vale alimentação, vale refeição, vale combustível, vale transporte, seguro saúde, seguro odontológico, seguro de vida, auxílio ao estudo de idiomas, academias e isenção de descontos previstos em legislação), benefícios não mensuráveis (day off de aniversário, licenças estendidas – maternidade, paternidade, matrimônio, óbitos de familiares, parcerias com faculdades), política de bônus e participação em lucros e resultados.

Observa-se que a empresa já apresenta diversos programas e benefícios que podem ser utilizados em um projeto de marca empregadora, mas é necessário estruturar e posicionar estrategicamente essas informações, tanto para o público interno quanto para o público externo. Com o auxílio do setor de marketing, é necessário divulgar todas as políticas citadas com o objetivo de apresentá-las como vantagens para aqueles empregados que se juntam à organização.

Além disso, a estruturação e análise das informações apresentadas anteriormente, em um segundo momento, permite que a companhia identifique como está posicionada no mercado diante de seus concorrentes. Depois desta comparação é possível levantar pontos de melhoria e pontos de manutenção dos seus programas e benefícios para manter e aumentar a sua competitividade diante do mercado onde está inserida.

## **5. Contribuição tecnológica/social**

Por mais que este estudo tenha utilizado como base central conceitos teóricos já conhecidos

há mais de vinte anos, ainda são raros os trabalhos que se propõem a protagonizar o employer branding como temática de pesquisa na atualidade. Ao analisarmos as produções nacionais sobre o tema, fica evidente a ausência de pesquisas e publicações referentes a este assunto. Diante disso, este trabalho é um primeiro passo para a construção de outras pesquisas relacionadas a esta área de conhecimento, focando o mercado de trabalho brasileiro e suas principais características, em especial em setores que incluem tecnologia.

As informações sintetizadas e a proposta apresentada podem auxiliar não somente a empresa origem deste relato, mas também diversas outras organizações que se encontram em contextos semelhantes ou parecidos e enfrentando as mesmas dificuldades apresentadas dentro da área de recrutamento e seleção. Isto faz com o que este estudo tenha importância tecnológica para outras organizações e outros profissionais da área.

É importante compreender também que este trabalho pode ser origem de reflexões de profissionais que ainda não se depararam em suas atuações com a ausência de mão de obra especializada no mercado de trabalho, mas que podem utilizar o conceito de employer branding para fortalecer suas práticas em diversos subsistemas de recursos humanos e até mesmo de marketing.

## **Referências**

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer branding. *Journal of Brand Management*. Recuperado em 30 Outubro, 2018 de: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)
- Catho. (2017, Novembro). *Como está o mercado de Informática e TI?* Recuperado em 30 Agosto, 2018 de: <https://www.catho.com.br/educacao/blog/como-esta-o-mercado-de-informatica-e-ti/>
- Gomes, D. R. & Neves, J.G. (2010). O efeito da imagem da organização enquanto empregadora no processo que conduz às intenções de candidatura a ofertas de emprego. In: *Investigação e intervenção em recursos humanos 2010 – dilemas de uma sociedade em transformação. Atas da Conferência Intervenção e Investigação em Recursos Humanos*. Setubal: IPS, Escola Superior de Ciências Empresariais, Recuperado em 05 Novembro, 2018 de: <http://www.eseig.ipp.pt/publicacoes/index.php/iirh/article/view/243>

Minas Gerais Business Guide (2017). *Economia de Minas Gerais por setores produtivos*. Recuperado em 05 Novembro, 2018 de: <http://www.minasguide.com/pt/conheca-economia-de-minas-gerais/>

Oliveira, N. (2018, Agosto). *AGÊNCIA BRASIL: Desemprego cai para 12,3%, mas ainda abrange 12,9 milhões de pessoas*. Recuperado em 30 Agosto, 2018 de: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-08/desemprego-cai-para-123-mas-ainda-abrange-129-milhoes-de-pessoas>

Sarsur, A. M., Cruz, M. V. G., Amorim, W. A. C., Fischer, A. L. & Kassem, M. R. (2016). *Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: a emergência da crise*. In: *Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies. Proceedings of the II International Meeting of ISSOW*. Caparica: Faculty of Sciences and Technology. Recuperado em 23 Outubro, 2018 de: [http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/06\\_2eisiot.pdf](http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/06_2eisiot.pdf).

Sokro, E. (2010). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. *European Journal of Business and Management*. Recuperado em 11 Setembro, 2018 de: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233>.