

**LinkedIn e sua utilidade como
ferramenta de marca empregadora
Um comparativo entre empresas
brasileiras e portuguesas**

Rayan Silva Magalhães

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Arminda Paço

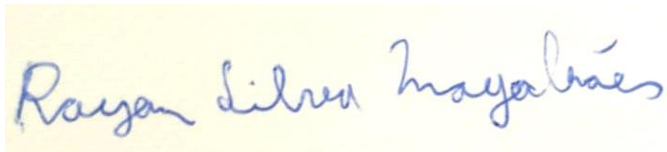
Outubro de 2024

Declaração de Integridade

Eu, Rayan Silva Magalhães, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M7043 do curso de Comunicação Estratégica da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 01/10/2024

A handwritten signature in blue ink on a yellow background. The signature reads "Rayan Silva Magalhães".

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe, Cristiana, meu irmão Arthur, minha avó Lourdes, minha namorada Carol e a todos os amigos que de alguma forma contribuíram com a minha formação como pessoa e profissional.

Agradecimentos

Agradeço aos meus colegas, professores e a minha orientadora, que contribuíram para a produção deste trabalho. Sem vocês eu não teria chegado até aqui.

Resumo

O presente trabalho analisa a utilização do LinkedIn como ferramenta de construção de reputação de marca empregadora para marcas brasileiras e portuguesas dos setores bancário e de telecomunicações. A construção de reputação contribui não só para a imagem das empresas, mas também para a atração e retenção dos melhores talentos disponíveis no mercado no atual cenário de globalização e redes sociais.

Por meio pirâmide de avaliação de Relações Públicas de Jim McNamara e utilizando-se da metodologia de análise de conteúdo, o estudo busca avaliar, com base nas pesquisas bibliográficas, se as empresas contemplam os seguintes pontos em suas publicações: *inputs, outputs, out takes e outcome*.

O objetivo de avaliar quais das empresas possuem as melhores estratégias de geração de valor e reputação foi alcançado com a ajuda de uma extensa revisão bibliográfica de autores das áreas de comunicação, recursos humanos e tecnologia.

Conclui-se, que, atualmente, as redes sociais são fundamentais para que as empresas reforcem seus valores, principais benefícios e vantagens, diferenciando-se, assim, das demais e atraindo a atenção dos melhores candidatos.

Palavras-chave

Reputação; Marca Empregadora, Redes Sociais, Atração de Talentos, Geração de Valor.

Abstract

This study examines the use of LinkedIn as a tool for employer brand reputation building by Brazilian and Portuguese brands in the banking and telecommunications sectors. Reputation building contributes not only to the company's image but also to attracting and retaining top talent in today's globalized and social media-driven landscape.

Using Jim McNamara's Pyramid Model of Public Relations Evaluation and a content analysis methodology, the study seeks to assess whether companies' posts address, based on the literature review, the following aspects: inputs, outputs, out-takes, and outcomes.

The goal of identifying which companies employ the best strategies for generating value and reputation was achieved through an extensive literature review of authors in the fields of communication, human resources, and technology.

The conclusion is that, today, social media plays a crucial role in enabling companies to reinforce their values, key benefits, and advantages, thus distinguishing themselves from competitors and attracting top candidates.

Keywords

Reputation;Employer Branding;Social Network;Talent Attraction;Value Generation.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento teórico	3
1.1 <i>Employer Branding</i> e Redes Sociais	4
1.2 O caso do LinkedIn	7
Capítulo 2 – Metodologia	11
Capítulo 3 – Análise dos resultados	15
3.1 Vivo	15
3.2 NOS	22
3.3 Nubank	27
3.4 ActivoBank	33
Capítulo 4 – Discussão dos resultados	38
Capítulo 5 – Conclusão	40
Capítulo 6 – Limitações do estudo e futuras linhas de investigação	41
Referências bibliográficas	42

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Avaliação de Relações Públicas de Jim McNamara adaptado por Ane Gregory	11
Figura 2: Publicação que coloca a Vivo entre as 20 empresas mais inovadoras segundo o MIT Technology Review Brasil na lista Innovative Workplaces.....	14
Figura 3: Publicação sobre o destaque no Prêmio Gestão de Pessoas da ABTD.....	16
Figura 4: Publicação sobre prêmio RH mais inovador.....	17
Figura 5: Publicação sobre conflito geracional no trabalho.....	19
Figura 6: Publicação comemorativa do Dia da Mulher Engenheira, com depoimentos de colaboradoras do sexo feminino.....	20
Figura 7: Publicação sobre participação de Executivo da NOS em evento sobre IA no setor de Telecomunicações.....	22
Figura 8: Publicação sobre apoio da NOS a projeto de mentoria de jovens profissionais.....	23
Figura 9: Publicação sobre Media Open Call – chamada para inscrições.....	24
Figura 10: Publicação sobre o apoio do Nubank à inovação, trazendo histórias de mulheres que inovaram no ramo da tecnologia e ciência.....	26
Figura 11: Publicação sobre o evento “Evoluindo na Carreira de Ciência de Dados”.....	27
Figura 12: Publicação com depoimentos de mulheres sobre como é trabalhar na Nubank.....	29
Figura 13: Publicação sobre como fazer parte da equipe Nubank.....	30
Figura 14: Publicação sobre a participação da empresa no evento Women & Wealth....	31
Figura 15: Publicação com dicas sobre como desligar do trabalho nas férias.....	33
Figura 16: Publicação com dicas sobre como aproveitar o horário de almoço sem prejudicar seu orçamento.....	35

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tabela de sistematização da análise de conteúdo	37
---	----

Introdução

No cenário contemporâneo, a presença digital tornou-se um elemento essencial para as organizações que buscam se destacar em um ambiente altamente competitivo. O advento das redes sociais proporcionou às empresas uma plataforma dinâmica e influente não só para promover os seus produtos e serviços, mas também para se apresentarem como empregadores líderes. Neste contexto, a construção de uma marca empregadora forte e atrativa tem ganhado destaque, especialmente em plataformas de *networking* profissional como o LinkedIn.

Ter uma forte presença digital é crucial para as organizações que buscam se destacar face à alta concorrência. A ascensão das redes sociais proporcionou-lhes caminhos dinâmicos, mas influentes, não só para promover produtos ou serviços, mas também para se projetarem como empregadores excepcionais. Neste contexto, a construção de uma marca empregadora robusta e positiva que seja apelativa tem um destaque significativo, especialmente em sites de redes profissionais como o LinkedIn.

A intenção de investigar a marca enquanto entidade empregadora nas plataformas virtuais é resultado do reconhecimento cada vez maior da relevância das táticas voltadas à seleção e manutenção dos colaboradores em um cenário empresarial moderno. A amplitude global alcançada pelas redes sociais, bem como a sua habilidade para difundir mensagens e percepções, estimulou as companhias a investir em recursos importantes na construção de uma presença online que não apenas enfatize seus valores culturais, mas também incentivar os talentos mais capacitados e alinhados com suas demandas.

A decisão de utilizar a metodologia de análise de conteúdo neste estudo foi motivada pela necessidade de compreender determinadas *nuances* mais subtis e padrões subjacentes que influenciam as estratégias empregadas pelas empresas em plataformas de mídia social, especificamente o LinkedIn. A análise de conteúdo fornece uma abordagem sistemática e abrangente para examinar e interpretar os dados textuais disponíveis nessas plataformas, permitindo a identificação de temas recorrentes, tendências, bem como a compreensão das estratégias adotadas pelas empresas visando fortalecer sua reputação como empregadores de destaque.

O objetivo do presente trabalho é decifrar os mecanismos pelos quais as organizações constroem e promovem sua marca enquanto entidade empregadora nas redes sociais, principalmente no Brasil e em Portugal. Irá examinar-se o conteúdo publicado tanto por empresas quanto por funcionários e como as empresas e seus colaboradores usam o conteúdo nas redes sociais no contexto brasileiro e português. Pretende-se examinar quais são as estratégias utilizadas na percepção dos funcionários atuais e futuros candidatos, enquanto também se explorará abordagens específicas utilizadas por empresas de diversos setores ou tamanhos. Além disso, pretende-se contribuir para uma compreensão mais profunda da dinâmica envolvida na

construção de uma marca empregadora nas redes sociais e da sua influência na atração e retenção de talentos.

Em síntese, a presente pesquisa tem como objetivo enriquecer o conhecimento sobre as dinâmicas de criação da imagem de uma marca empregadora nas redes sociais e seu impacto na atração e retenção de talentos. Uma análise meticulosa do conteúdo apresentado no LinkedIn, bem como em outras plataformas semelhantes, fornecerá informações relevantes para empresas que visam melhorar suas estratégias de contratação e consolidar sua posição destacada enquanto potenciais empregadores no cenário digital.

Além disso, pretende-se observar as atitudes e reações conforme percebidas pelos atuais funcionários e potenciais candidatos, ao mesmo tempo que se irá buscar informações sobre as diversas abordagens utilizadas em todos os setores e tamanhos de empresas.

Uma análise sistemática dos conteúdos disponíveis no LinkedIn fornecerá informações valiosas para as empresas interessadas em melhorar as suas estratégias de recrutamento e reforçar a sua presença como empregadores de destaque no ambiente digital.

Também se pretende analisar o que leva os colaboradores a criarem ou interagirem com conteúdos que reforçam a reputação das empresas onde trabalham nas redes sociais. O alcance global das redes sociais levou as empresas a investir significativamente na criação de uma imagem digital que não apenas imortaliza seus princípios organizacionais, mas também atrai e mantém profissionais altamente envolvidos.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

Atualmente, as redes sociais possibilitam que os profissionais de marketing criem relacionamento direto com consumidores e colaboradores (Gao & Feng, 2016), e o seu crescimento exponencial tem empoderado clientes, colaboradores e outros públicos a se tornarem mais ativos na interação com empresas e organizações (Singh & Sonnenburg, 2012). Porém, com o aumento da atividade em redes sociais pela audiência, as empresas necessitam passar a ser cada vez mais cautelosas e atenciosas com o conteúdo produzido em suas redes (Gao & Feng, 2016). Esse crescimento das redes sociais, nomeadamente do LinkedIn, resultou em colaboradores falando sobre eles mesmos e sobre seus empregadores abertamente nas redes, o que, indiretamente, pode ser considerado uma forma de geração de valor para as empresas nas quais trabalham (Smith et al., 2017). Porém, por outro lado, estudos apontam que consumidores e colaboradores interagem, também, negativamente, em alguns casos, o que pode comprometer a imagem das empresas (Esmark Jones et al., 2018; Zhang et al., 2017).

Neste universo em constante expansão, tanto os colaboradores quanto os empregadores não medem esforços para promover suas marcas e posicioná-las exclusivamente (Sakka & Ahammad, 2020). Com o crescimento da tecnologia da informação e comunicação, cada vez mais, organizações por todo o mundo estão a encontrar novas formas de estabelecer contato com seus consumidores e potenciais colaboradores. (Sakka & Ahammad, 2020).

Com o crescimento da tecnologia da informação e comunicação, cada vez mais organizações por todo o mundo estão a encontrar novas formas de estabelecer contato com seus consumidores e potenciais colaboradores.

E para além dos interesses das empresas, as redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, também despontam na Web 2.0, as intenções em fortalecer o perfil pessoal de cada candidato institucionalmente, gerando uma marca forte também para quem está em busca pelas melhores ofertas de trabalho. Nesse sentido, define Montoya (2003) no livro “*The Brand Called You*” que a chave para uma marca pessoal forte é entender como os outros percebem você, ou seja, assim como quando olhamos para as grandes companhias, gerar valor e uma boa percepção de marca, nesse caso, também está relacionado à interpretação de terceiros sobre aquilo que é exposto.

Com o grande volume de informações que nos impactam na sociedade atual, a autopromoção é um fator chave para que profissionais se destaquem na carreira, mas é algo que tem que ser feito de maneira dinâmica.

Todavia, o conceito de *personal brand* é algo que ainda vem sendo muito discutido no âmbito acadêmico, porém podemos considerar uma definição mais sólida a que vê a marca pessoal como a que o indivíduo pensa ser e como ele se apresenta (Charon, 1992, p.85).

Sendo mais específico, a marca pessoal é uma identidade única, identidade essa que pode ser apresentada como o somatório de elementos e características que controlam a identificação de uma pessoa. Por este motivo, é fundamental ter cuidado no tipo de conteúdo que se gera nas redes sociais de âmbito profissional, como o LinkedIn, para que, estrategicamente, recrutadores e empresas contratantes sejam impactadas por conteúdos que possam influenciar na hora da tomada de decisão sobre quem deve contratar.

Dadas todas essas informações, justifica-se o crescimento exponencial das redes sociais e também a crescente importância que lhes é dada, seja por candidatos ou recrutadores, sempre com o objetivo de conectar os melhores talentos às melhores empresas para se trabalhar.

1.1 *Employer Branding* e Redes Sociais

Não há dúvidas de que a pandemia do Covid-19 impactou o mundo de maneira geral, e com as empresas não poderia ser diferente. O “novo normal” exigiu que as marcas se reinventassem, passando a se comunicar e impactar seus clientes de formas diferentes do que faziam até então (Morales, 2020). Neste novo cenário, as redes sociais assumiram um papel fundamental, não só do ponto de vista de propaganda, mas também na atração e retenção de talentos.

Outro fator que também influenciou na popularização do uso das redes sociais por marcas e empresas foi a facilidade com que essas marcas conseguem se conectar com seus clientes, transmitindo suas mensagens-chave e obtendo, com isso, ganhos de reputação.

De acordo com Grillo (2022), qualquer empresa que incorpore as redes sociais em suas ações estratégicas de marketing digital obterá grandes benefícios associados ao posicionamento da marca em seu segmento de mercado. Produto da divulgação constante de conteúdo explicativo e atualizado em cada um de seus perfis sociais, conseguindo despertar confiança e aprovação por parte dos usuários e do público em geral.

Reputação essa que não é usada somente para vender produtos ou serviços, mas também para gerar valor para a empresa como marca empregadora, reforçando assim o chamado *Employer Branding*. Os primeiros a definir o conceito de *Employer Brand* foram Ambler e Barrow (1996, p. 187), referindo que diz respeito a como “os benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oriundos do emprego em identificação com a empresa empregadora”.

No mesmo sentido, o *Employer Branding* é comumente compreendido como a soma de esforços de uma companhia para comunicar, aos trabalhadores atuais e futuros, que a empresa é um lugar desejável a se trabalhar (Lloyd, 2008). O conceito também é visto, por outros investigadores, como a estratégia a longo prazo de uma companhia direcionada a identificar, recrutar e reter os colaboradores mais valiosos e talentosos (Dögl & Holtbrügge, 2014). Por sua vez, Moroko e Uncles (2008) definem o *Employer Branding* como a soma de esforços de uma empresa destinados a comunicar, tanto a públicos internos como a potenciais colaboradores, que a empresa se trata do

lugar ideal para trabalhar, linha de pensamento que coincide com a de autores (Sullivan, 2004; Berthon et al., 2005).

De maneira geral, o *Employer Branding* abrange todos os esforços de uma organização direcionados aos colaboradores atuais e futuros, com o propósito de criar uma imagem atrativa do empregador para suportar seus objetivos estratégicos como negócio (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015).

De entre todas as tipologias de esforços estratégicos existentes no que tange ao *Employer Branding*, apontam-se dois grandes tipos, segundo Sengupt, Bamel e Singh (2015):

- Internos: esforços voltados aos empregados atuais e com o objetivo primário de criar um ambiente de trabalho amigável, garantindo possibilidades de desenvolvimento e fomentando o engajamento institucional.
- Externos: abrangem os esforços relacionados a fatores extra companhia e endereçados a colaboradores em potencial, com o objetivo de construir uma imagem atrativa da companhia como empregadora. É muito importante, para uma construção completa de marca empregadora, que as duas linhas mencionadas acima sejam amplamente trabalhadas dentro da companhia, pois como o objetivo em ambas é gerar reputação institucional, ambas acabam atuando não só como uma forma de atração de novos talentos, mas também como de retenção dos melhores colaboradores já empregados (Smith, et.al., 2012)

Investir na implementação de estratégias que fortaleçam o *Employer Branding* pode ser vantajoso para as companhias não só do ponto de vista da retenção de talentos e busca pelos melhores profissionais e seu consequente aumento na receita, mas também fortalece dimensões como a de motivação da equipe, clima laboral e satisfação dos colaboradores. Além disso, uma quarta vantagem é da perspectiva do público externo, que passa a ver a empresa como uma companhia que se preocupa com o bem-estar e qualidade de vida de seus colaboradores (Sullivan, 2004; Berthon et al., 2005).

Nesse sentido, é cada vez mais comum perceber, em grandes empresas e corporações, a busca estratégica por reputação interna, ou seja, voltada aos colaboradores. Vilafañe (2006) define a reputação interna como a que constitui a imagem que os profissionais de uma entidade têm sobre a organização para a qual trabalham de forma que “a reputação corporativa é o reconhecimento que os *stakeholders* de uma empresa fazem do seu comportamento corporativo, a reputação interna é, simples e puramente, o reconhecimento por parte dos empregados da empresa sobre esse mesmo comportamento” (Villafañe, 2006, p. 25).

Estudos empíricos demonstram uma correlação entre a imagem, leia-se reputação de marca, do empregador e um alto comprometimento por parte dos colaboradores (Dögl & Holtbrügge, 2014). E, para conquistar essa reputação e melhorar constantemente sua imagem, empresas devem olhar

não só para valores racionais como também emocionais, fortificando o elo com seus colaboradores e, com isso, valorizando sua marca empregadora. Segundo Gibbons (2006), questões relacionadas ao orgulho em fazer parte daquela companhia podem influenciar até quatro vezes mais na felicidade de um colaborador com seu empregador do que fatores racionais como remuneração e benefícios adicionais.

Fica cada vez mais claro que empresas com uma imagem positiva perante o mercado de trabalho são capazes de recrutar funcionários mais talentosos e qualificados, em muitos casos, por menores custos de contratação. Tais companhias apresentam taxas de *turnover* e abstenção mais baixas e, ao mesmo tempo, mantém os colaboradores mais comprometidos e satisfeitos com as condições de trabalho, o que, comumente, implica em melhores resultados financeiros e maior competitividade (Edwards, 2010).

Sendo assim, conclui-se que o bom uso das redes sociais, tendo como objetivo elevar a reputação da marca, principalmente no que se refere ao *Employer Branding*, é uma das principais estratégias para equipes de Recursos Humanos na atual sociedade globalizada e online.

Devido ao desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação, nomeadamente das redes sociais, os *stakeholders* passam a ter cada vez mais informações sobre as companhias. Esse é o principal motivo que levou as empresas a buscarem expandir sua presença na Internet, não só para promover vagas e buscar pelos melhores talentos, mas também para obter um ganho de reputação, melhorando sua imagem corporativa (Smith, et.al., 2012).

Porém, não há dúvidas de que o conteúdo produzido pelos usuários, aqui, referindo-se a colaboradores, possíveis colaboradores e clientes, é a maneira mais autêntica de melhorar a reputação de uma empresa (Smith, Fisher & Yongjian, 2012), e isso pode ser feito em diferentes redes sociais, por isso é necessário que as empresas tenham um trabalho cada vez mais minucioso de *Social Listening*, que é definido por Heath e Combs (2006), como:

“A função de gestão que envolve planejamento, pesquisa, publicidade, promoção, colaboração e tomada de decisão para ajudar a capacidade de qualquer organização de ouvir, apreciar e responder adequadamente àquelas pessoas e grupos cujas relações mutuamente benéficas a organização precisa promover enquanto se esforça para alcançar sua missão e visão” (p. 7).

Ou seja, vemos, aqui o *social listening* como uma ferramenta poderosa de mensuração da efetividade das estratégias comerciais, de marketing e de marca empregadora das empresas, visto que, com ele, é possível ter um feedback preciso de consumidores e outros *stakeholders* sobre os produtos e serviços em questão.

Quando falamos destes temas, também é importante definir *Social Media* como “um grupo de aplicações hospedadas na Internet, construídas na ideológica e tecnológica fundação da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdos gerados pelo usuário” (Kaplan & Haenlein, 2010).

Sendo as redes sociais mais importantes até o momento o Facebook, agora conhecido como Meta, Instagram, o Youtube e o X. Porém, no contexto profissional, destaca-se a usabilidade do LinkedIn como a principal rede social corporativa do mundo, que contava, no ano de 2023, com mais de 903 milhões de usuários ao redor do mundo (LinkedIn, 2023).

A principal vantagem das redes sociais com relação às mídias convencionais para a comunicação corporativa é a possibilidade que os usuários têm de se tornarem, ao mesmo tempo, consumidores e produtores de conteúdo. Isso significa que qualquer usuário pode criar, editar e disseminar conteúdo acerca de suas preferências pessoais (Tavleen, 2013). Outro ponto que pode ser considerado uma vantagem é que o contato através das redes sociais é mais pessoal, realístico, interativo e humanizado com relação às mídias tradicionais (Kissel & Büttgen, 2015), possibilitando que os usuários, sejam colaboradores ou clientes, sintam-se únicos e especiais a cada abordagem.

Para as empresas, essa possibilidade de que qualquer um pode ser um criador de conteúdo, acende um alerta à medida em que a marca passa a ter menos controle sobre as menções a seu respeito. Por isso, é cada vez mais importante um posicionamento humanizado e um forte trabalho de gestão de crise e *social listening*, para que sejam evitados maiores danos à imagem da marca no caso de um cliente ou colaborador insatisfeito, por exemplo. Também é preciso levar em conta que a forma com que cada usuário se comunica é diferente para determinadas redes sociais.

Cada vez mais negócios vêm utilizando as redes sociais como parte do seu mix de marketing (Bill, Feurer & Klarmann, 2020), e com isso, também vem crescendo o orçamento das empresas dedicado às redes sociais. De acordo com Moorman (2020), esse crescimento no orçamento é mais intenso em serviços B2C (*Business to Consumer*), chegando a 8,8% nesse segmento, enquanto o aumento de investimento em produtos B2C chegou a 4,3% e em produtos B2B (*Business to Business*) esse investimento cresceu 1,5% no ano da pesquisa. Números como estes mostram que as redes sociais, principalmente o LinkedIn, que é a rede social mais utilizada para que empresas façam negócios (Jackson, 2018), vem tomando, cada vez mais, um status de rede social para gerar vendas e atrair talentos, sobretudo após a pandemia de COVID-19, que tornou os hábitos dos consumidores cada vez mais digitais (Moorman, 2020).

Entre os hábitos digitais mais comuns nos consumidores atuais, temos o engajamento online, que representa um primeiro passo na evolução do relacionamento com os clientes (Rapp & Penagopoulos, 2012; Venkatesan, 2018).

1.2 O caso do LinkedIn

O LinkedIn foi escolhido como rede social para o presente estudo porque, globalmente, as empresas usam a plataforma para atrair talentos (Backhaus, 2016) em maior escala do que o que acontece em outras redes como o Instagram ou X. Nota-se também, que, além de usar o LinkedIn como forma de atrair novos talentos, as marcas valem-se da plataforma para gerar *awareness* para a questão do *employer branding*, o que resulta em um grande volume de publicações editoriais criadas pela própria empresa (Bali & Dixit, 2016; Kapoor, 2010).

Assim, como se denota a necessidade por parte das marcas de promoverem seu *employer branding*, também se observa que os colaboradores usam o LinkedIn como veículo para publicações com o intuito de promover suas marcas pessoais em busca de reputação e gerando valor para si mesmos, como profissionais. Esse tipo de prática cria um imenso volume de publicações geradas por colaboradores, que, por sua vez, possuem uma boa quantidade de comentários e interações positivas, elevando assim a sua média de engajamento (Gujarathi & Kulkarni, 2018; Kushal & Nargundkar, 2020).

O LinkedIn oferece uma vasta gama de opções que permitem que seus usuários interajam com empresas e seus vendedores. Por um lado, o *feed* da plataforma exibe conteúdos de acordo com os interesses dos usuários, para que eles interajam ao ver determinada publicação, criando o que chamamos de uma impressão. Outra possibilidade é que os usuários expressem suas percepções por meio de alguns comportamentos explícitos, tais como (1) dando *likes* (e outras cinco reações similares, nomeadamente: amei, parabéns, apoio, genial e divertido), (2) clicando na publicação, (3) compartilhando a publicação e (4) comentando a publicação. Outra possibilidade é a de que haja uma grande identificação entre usuário e publicação, levando o mesmo a se tornar um seguidor da empresa no LinkedIn, o que é considerado o objetivo final de engajamento e representa um comportamento proativo por parte do usuário. (Katona & Savary, 2014).

Segundo Utz (2016), o LinkedIn é a principal rede para compartilhamento de conteúdo profissional. O Facebook é, mais frequentemente, usado para publicações relacionadas a *hobbies* e gosto musical, por exemplo. Enquanto no X, foram encontradas mais publicações relacionadas à repercussão de notícias e eventos, o que demonstra que as redes sociais já não são mais apenas um meio para comunicações casuais, existindo propósitos específicos para publicações feitas em cada uma das redes sociais (Ahern, 2017; Hollensen et al., 2017).

O presente trabalho busca realizar uma análise qualitativa que reflita as estratégias adotadas por diferentes empresas do Brasil e de Portugal para fortalecer a sua reputação e percepção de marca no que tange ao *Employer Branding*, assim como mensurar sua efetividade na retenção e captação de talentos. Para isso, iremos analisar conteúdo recente publicado em diferentes perfis do LinkedIn, a fim de encontrar padrões e diferenciais que destacam as empresas como empresas socialmente responsáveis para com seus colaboradores.

“Como a maior rede social profissional do mundo, o LinkedIn, naturalmente, tornou-se uma importante plataforma de social media para organização¹. É possível comprovar a citação quando se olha para os números de usuários divulgados pelo LinkedIn: 90 milhões de influenciadores seniores, 63 milhões de tomadores de decisão, 17 milhões de líderes de opinião e 6 milhões de tomadores de decisões na área da Tecnologia da Informação.

Apesar de ter uma base de usuários não tão volumosa, quando comparada a outras redes sociais como o Instagram, Facebook e X, a plataforma do LinkedIn é uma das mais populares entre empresas e grandes companhias, principalmente para negócios *B2B - business to business* - por possuir um caráter mais qualitativo da audiência com relação às demais redes sociais (Schaffer, 2013).

Segundo Hollensen et al. (2017), a principal utilidade do LinkedIn para as organizações, está em promover suas marcas na rede social por meio de compartilhamento de conteúdo como liderança inspiradora, estudos de casos de sucesso, notícias relevantes e informações sobre eventos e ações realizadas, interna e externamente. Porém, com a recente escassez de talentos no mercado de trabalho, as organizações passam a ver o LinkedIn como uma oportunidade de atrair novos talentos e qualificar ainda mais suas equipes (Nagra, 2013).

Somadas todas essas possibilidades estratégicas para organizações na utilização do LinkedIn, também podemos notar um grande volume de conteúdo gerado pelas próprias empresas (Daiya & Roy, 2016; Kumar et al., 2016), como por exemplo, publicações institucionais, vídeos com depoimentos de colaboradores e divulgações de ações realizadas e participação em eventos setoriais.

Do ponto de vista dos profissionais em busca de boas oportunidades, as principais utilidades do LinkedIn são a busca por conteúdo atualizado e relevante sobre as empresas, procura de consultorias e conselhos profissionais, criação de *networking* e conexões com recrutadores e colegas, além da prospecção de vagas de trabalho (Papacharissi, 2009; Utz, 2016). Uma plataforma com tantas usabilidades serviu perfeitamente em uma sociedade em que, cada vez mais, as grandes corporações procuram profissionais qualificados e especialistas em diversas áreas do conhecimento (Drucker, 1998), que passam a ser o recurso mais importante para o bom funcionamento das empresas, sendo responsáveis diretos pelo seu sucesso. Dada essa nova dinâmica, agora, mais do que nunca, os colaboradores têm a possibilidade de escolher em qual empresa desejam trabalhar, de acordo com seus valores pessoais e culturais, para além de vantagens financeiras (Drucker, 1998)

¹ Informação retirada do LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/38-linkedin-estat%C3%ADsticas-que-os-profissionais-de-marketing-ara%C3%BAjo/>

A mudança de tendência no mercado de trabalho leva os candidatos a escolherem a organização onde pretendem trabalhar e não o contrário, como tem acontecido até agora. As empresas precisam se diferenciar da concorrência e vender seu projeto empresarial aos candidatos (Arismendi, 2010). Tal mudança na forma que o mercado se comporta, gerou uma atenção cada vez maior por parte das empresas para o *Employer Branding*, estratégia que será discutida na próxima seção. A ideia subjacente a este conceito é um emprego a longo prazo que possa trazer um aumento da reputação e percepção de marca junto a colaboradores atuais, colaboradores potenciais e outros *stakeholders* (Sullivan, 2004).

Capítulo 2 – Metodologia

O presente trabalho compreende uma análise sobre as estratégias e abordagens utilizadas por empresas do Brasil e de Portugal nas redes sociais, nomeadamente no LinkedIn para gerar valor às suas marcas empregadoras, atraindo e retendo talentos. Utilizaremos o engajamento nas redes sociais como principal forma de medir a efetividade das ações de empresas do Brasil e Portugal nas redes sociais com a intenção de atrair talentos e, por consequência, novos negócios.

Para tal será utilizada uma análise de conteúdo, técnica que segundo Reis (2017, p. 205) “atravessa de forma complementar um conjunto de outras técnicas de investigação, estabelecendo protocolos para filtragem e interpretação de dados”, será verificada a aplicação das estratégias de *Employer Branding* e será mensurada sua efetividade com base nos dados que são disponibilizados publicamente, como número de interações, likes e seguidores. Com este método pode analisar-se e categorizar-se todas as informações que são importantes para o estudo, para depois serem comparadas, observando semelhanças e diferenças, para uma futura reflexão dos resultados. Assim, irá partir-se da seguinte questão de investigação: Como será que uma estratégia de *Employer Branding* no LinkedIn pode contribuir para a atração e retenção de talentos?

Nesse momento é importante levar em conta que as redes sociais, pelo aspecto cooperativo, em que os usuários formam juntos os conteúdos, há a tendência de constante construção (Torres, 2009). Sobre isso, Vaz (2011), complementa que o debate sobre o diálogo instituído também entre empresas e públicos, sejam eles consumidores ou colaboradores em potencial, pode simbolizar o início de um relacionamento de confiança e clareza, abrindo canais de *feedback* e consolidando uma comunidade voltada à fidelização.

Essa investigação será guiada pelo objetivo de (1) identificar as melhores práticas na rede social que agreguem valor à reputação das marcas e façam com que colaboradores tenham o desejo de trabalhar para elas; (2) elencar os três principais aspetos diferenciadores das marcas que possuem uma boa estratégia de *Employer Branding*; e (3) a partir desta análise enumerar as melhores estratégias para reter talentos.

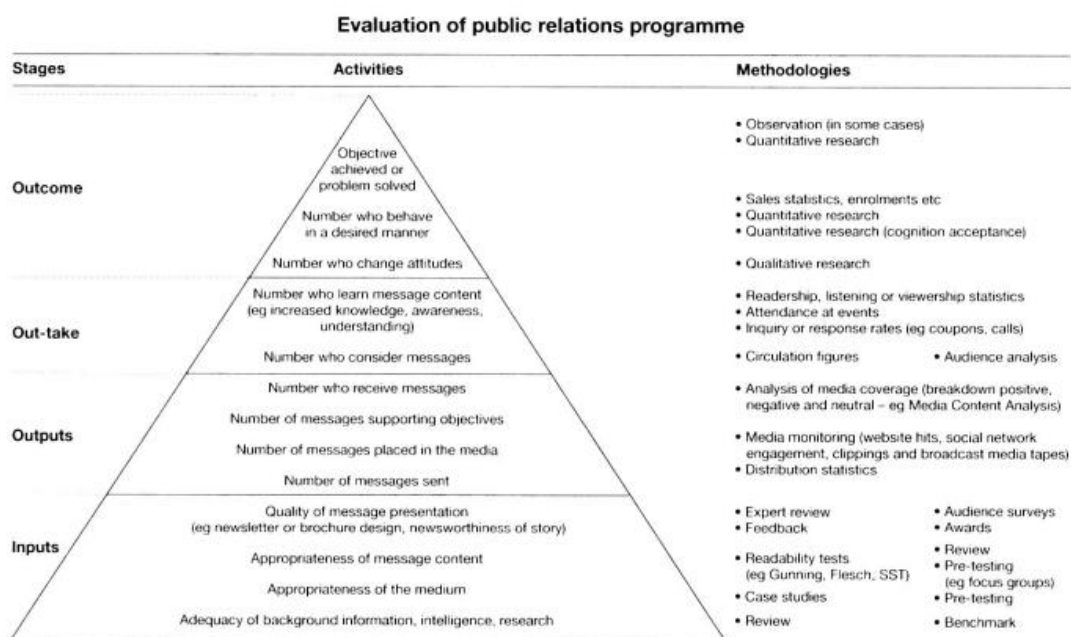
Parte-se do pressuposto de que as empresas com maior investimento e estratégia voltada ao *Employer Branding* são capazes de atrair e reter os melhores talentos, aumentando assim a satisfação dos seus empregados. Para confirmar tal pressuposto, será utilizada uma abordagem metodológica mista, com vista a analisar dados como quantidade de seguidores e interações, mas também a qualidade dos comentários presentes nas publicações analisadas, a fim de avaliar se os mesmos possuem tom positivo, neutro ou negativo com relação à reputação da marca. Segundo Fonseca (2002), a metodologia mista deve aspirar, em prol da qualidade de investigação, a união entre os pressupostos quantitativos e qualitativos, buscando extrair o máximo de dados das

informações que são disponíveis publicamente. Em suas palavras, “o novo paradigma, pragmatista ou metodologia mista terá vantagens claras quanto à extracção de conhecimento máximo sobre os dados e, conseqüentemente, sobre o fenómeno em análise” (Fonseca, 2002, p. 13).

A técnica de recolha de dados utilizada será a Etnografia Digital, que envolve a adaptação de métodos etnográficos tradicionais para o estudo de interações, comunidades e práticas em ambientes digitais (Hine, 2000; Markham, 2013). Essa abordagem permite compreender as dinâmicas sociais, culturais e comportamentais que emergem no contexto de plataformas online como o LinkedIn (Pink et al., 2015).

O tratamento dos dados será feito por meio de análise de conteúdo, técnica que, segundo Bauer (2008), produz inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada. Para guiar essa análise, utiliza-se como base o macro modelo de avaliação de Relações Públicas de McNamara (1993), adaptado pela professora Anne Gregory, pirâmide em cuja base se encontram os *inputs*, que são os conteúdos, informações e meios através dos quais serão transmitidas as mensagens, seguidamente, num patamar superior, os *outputs* representam as ações concretas e comunicações produzidas, enquanto o *out-take* mede o impacto das ações ou mensagens enviadas e, finalmente no topo, o *outcome* a fase onde se determinam três fatores: o primeiro, se os objetivos foram atingidos, o segundo, a mudança de atitude dos públicos, e o terceiro, a mudança de comportamento (ver figura abaixo):

Figura 1: Modelo de Avaliação de Relações Públicas de Jim McNamara:



Fonte: – Macro modelo de avaliação de Relações Públicas de Jim Macnamara, adaptado por Gregory em (Gregory, A. (2010) Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach 3th edition, p. 40.

De maneira prática, os pontos a serem analisados no presente trabalho, à luz da pirâmide de Jim McNamara (1993) serão:

Inputs:

Avaliam a qualidade da mensagem, analisando aspectos como: clareza e objetividade do texto, atratividade e eficácia do formato de conteúdo, design e assertividade do conteúdo para com o público-alvo. Nomeadamente, avaliar nas publicações das empresas escolhidas os pontos citados acima, por meio de feedbacks em mensagens e *reviews*.

Outputs:

Compreende aspectos mais estatísticos da análise, olhando elementos como o número de pessoas que receberam a mensagem, dado que representa a métrica de alcance, que compreende o número máximo de pessoas impactadas, número de interações e se elas corroboram com a mensagem a ser passada. Estes números serão obtidos através da avaliação da quantidade de visitas ao site e interações, além de *clipping* e outras fontes encontradas na internet sobre as empresas. Feito isso, será analisada a cobertura dos media sobre o tema, indicando se, de maneira geral, a empresa possui uma reputação positiva, negativa ou neutra.

Out-take:

Aqui, será avaliada a efetividade da entrega das mensagens-chave utilizadas por cada marca, buscando entender, por meio das interações, se os usuários absorveram os principais conceitos trabalhados pelas marcas, entendendo com mais clareza o real propósito de cada marca, adquirindo conhecimentos para suas vidas e, por fim, gerando mais reconhecimento e reputação positiva para as empresas. Para mensurar tais informações será tida em conta a qualificação da audiência com base na quantidade de *views* e interações.

Outcome:

Aqui, busca-se entender se a jornada dos usuários terminou de maneira positiva, com os mesmos tendo seu problema resolvido ou, de alguma maneira, foram influenciados, implicando isso a mudança de alguma atitude pessoal ou pensamento. Para isso, irá avaliar se as empresas divulgam casos reais, com depoimentos de pessoas ligadas a elas de alguma maneira, seja como colaborador, cliente ou parceiro.

Para selecionar as publicações que vão servir de base para o estudo empírico, são tidos em conta os seguintes critérios: os conteúdos não devem ser de caráter promocional ou objetivar a venda de qualquer produto; os conteúdos devem ter foco em mensagens-chave de tom institucional, marca empregadora e ESG (*Environmental, Social & Governance*); os conteúdos devem, de alguma maneira, ter uma relação com ganho de reputação para atrair e reter talentos. Outro conceito a ser utilizado neste estudo, que faz parte do método de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2002, p. 09) “conta com instrumentos metodológicos cada vez mais

perspicazes e em constante aperfeiçoamento” é a categorização. Este é um procedimento de agrupamento de dados a contar pelas similaridades existentes entre eles.

Em Moraes (1999) é possível tratar desta classificação por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. “Estes critérios podem ser semânticos, originando categorias temáticas. Podem ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos e substantivos” (Moraes, 1999, p.06). As categorias podem, ainda, ser compostas a partir de critérios léxicos, evidenciando as palavras e seus sentidos, ou estabelecidas em critérios expressivos, dirigidas aos problemas de linguagem.

Levando em conta os tópicos de análise descritos acima e os autores utilizados no referencial teórico, optou-se pelo LinkedIn das seguintes empresas como objeto empírico, buscando analisar empresas dos mesmos setores nos dois países na área das telecomunicações – Vivo (Brasil) e NOS (Portugal); e na área das *fintechs*: Nubank (Brasil) e ActivoBank (Portugal). Escolheu-se tais empresas por se entender que todas têm, atualmente, uma estratégia focada no digital, na qual mesmo seus serviços mais simples são contratados no ambiente *online*. Além disso, buscou-se empresas de referência em seus mercados e com abrangência nacional.

Dito isto, serão envidados esforços para avaliar o conteúdo publicado recentemente em cada um dos perfis no LinkedIn, mais especificamente os publicados no ano de 2024 até o momento, buscando responder questões que nos farão entender se cada uma das marcas faz bom uso da rede social como forma de atrair e reter novos talentos, além de aumentar sua reputação e valor agregado.

Capítulo 3 – Análise dos resultados

Levando em conta o método escolhido para a análise empírica, que foi a análise de conteúdo, avalia-se, neste capítulo, a performance de marca empregadora no LinkedIn de empresas brasileiras e portuguesas das áreas de telecomunicações e bancárias. Para isso, foram selecionadas uma empresa de cada país que atua em cada um dos setores mencionados a nível nacional.

Os conteúdos a serem analisados foram escolhidos levando em conta alguns critérios, como por exemplo, não serem conteúdos promocionais, ou que objetivam a venda de produtos ou serviços, e apresentarem mensagens-chave voltadas para marca empregadora e para a geração de reputação institucional.

3.1 VIVO

Publicação que coloca a Vivo entre as 20 empresas mais inovadoras segundo o MIT Technology Review Brasil na lista Innovative Workplaces:



Figura 2: Publicação que coloca a Vivo entre as 20 empresas mais inovadoras segundo o MIT Technology Review Brasil na lista Innovative Workplaces²

² Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/vivo-telefonibr_vempravivo-digitalizarparaaproximar-activity-7215109053700575232-Vvg2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Inputs:

Neste caso, os *inputs* são mais focados na objetividade do texto, para trazer uma maior eficácia na comunicação da mensagem. Nota-se que, imagedinicamente, a publicação conta apenas com uma foto da equipe recebendo a premiação, sem grandes edições ou elementos gráficos. O que nos permite perceber que o foco nessa publicação está no texto, que é objetivo e conta em um parágrafo o ocorrido. A publicação conta com diversos feedbacks positivos, de pessoas que se sentem representadas com a mesma, além de potenciais novos colaboradores, que demonstram interesse em fazer parte da equipe.

Porém, o tema da publicação também deu margem para um comentário negativo de uma pessoa que não teve uma boa experiência como colaboradora da Vivo, fato que nos permite refletir sempre sobre a pertinência dos temas a serem publicados nas redes sociais antes de fazê-lo.

Outputs:

Segundo Jim McNamara (1993), os *Outputs* compreendem um aspecto mais estatístico dessa análise, a fim de compreender, por meio da interpretação dos números e resultados, alguns pontos.

A publicação em questão contou com 733 likes, número considerado alto para as publicações corporativas, segundo o próprio LinkedIn (2024). O *post* também conta com 23 comentários e 12 compartilhamentos, números dentro da média esperada e que contribuem para aumentar o alcance do conteúdo, que é a métrica responsável por calcular o número total de pessoas impactadas pelo conteúdo em questão, segundo a RockContent (2021).

Out-takes:

Os out-takes, permitem-nos avaliar a eficácia na entrega e disseminação das mensagens chave propostas pelas marcas, percebendo se, determinada publicação, teve um papel positivo ou negativo nesse sentido.

No caso da publicação analisada aqui, apesar de contar com diversos comentários de pessoas interessadas em fazer, notamos também um comentário de ex-colaboradora relatando experiências ruins e não tendo nenhuma resposta por parte da companhia no sentido de solucionar o problema e melhorar a experiência, o que nos permite notar que algumas mensagens-chave, no sentido de apresentar a Vivo como uma boa empresa para se trabalhar, não foram contempladas na publicação em questão.

Outcome:

Os *outcomes* propostos por McNamara tem como principal objetivo avaliar se, no fim da interação, os interlocutores tiveram seu problema resolvido ou passaram por alguma mudança na maneira de ver a marca, principalmente com relação a trabalhar ou não para esta marca um dia.

No caso dessa publicação em específico, crê-se que isto não ocorreu, devido a um *feedback* negativo de ex-colaboradora que não foi sequer respondido pela empresa, nos levando a entender que, nesse caso, o problema não foi resolvido. Isto nos faz pensar que: se o problema de outrem não foi resolvido, possivelmente um eventual problema que eu venha a ter, também não será.

Concluimos assim, sobre a publicação em questão que ela conseguiu contemplar satisfatoriamente os pontos de *inputs* e *outputs*, porém os *out-takes* e *outcomes* deixaram a desejar.

Publicação sobre o destaque da Vivo no Prêmio Gestão de Pessoas da ABTD



Figura 3: Publicação sobre o destaque da Vivo no Prêmio Gestão de Pessoas da ABTD³

Inputs:

A publicação tem clareza e objetividade no conteúdo, que passa de maneira compreensível que a Vivo está entre as premiadas na categoria Gestão de Pessoas, ponto que pode ser muito atrativo para quem procura uma boa empresa para se trabalhar. A imagem do troféu reforça essa mensagem.

³ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/vivo-telefoncabr_vivolovers-vempravivo-digitalizarparaaproximar-activity-7214629065046036481-SLFF?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Outputs:

Do ponto de vista de performance, a publicação foi excelente, contando com mais de 2 mil likes e 70 compartilhamentos, o que contribui para que ela alcance mais potenciais colaboradores. Além disso, o post também teve muitos comentários, em sua maioria positivos e que endossam a Vivo como um bom lugar para se trabalhar.

Out-takes:

Por meio das interações, podemos avaliar que as mensagens-chave propostas no post foram contempladas, pois nota-se o interesse de potenciais colaboradores em fazer parte da equipe Vivo e também comentários de atuais colaboradores endossando as qualidades e vantagens de fazer parte deste time, o que vai de encontro com a mensagem-chave de bom lugar para se trabalhar.

Outcomes:

Conseguimos, então, atestar que a intenção do *post* proposto, que era fomentar a Vivo como bom lugar para se trabalhar, atraindo assim novos trabalhadores qualificados, foi atingida com sucesso. Isso se dá devido aos comentários positivos, número de compartilhamentos e grande alcance da publicação.

Publicação sobre prêmio RH Mais Inovador:



Figura 4: Publicação sobre prêmio RH Mais Inovador⁴

Inputs:

Ao avaliar aspectos que falam sobre a qualidade e eficácia da mensagem, observa-se que, dessa vez, a vivo optou por um formato não tão atrativo, trazendo apenas uma imagem do prêmio recebido, não optando por gravar um vídeo com depoimentos dos envolvidos para trazer uma mensagem mais aprofundada. Assim, conclui-se que, mesmo havendo clareza na comunicação, poderiam optar por uma mensagem mais completa.

Outputs:

Ao olhar para aspectos estatísticos, a publicação apresenta excelente performance, contando com quase 30 compartilhamentos e comentários e mais de 800 curtidas. O que mostra que, mesmo que simples, a mensagem atingiu seu público com boa efetividade.

Essa performance contribuiu também para que o alcance de publicação reverberasse, atingindo cada vez mais pessoas.

Out-takes:

As mensagens-chave estratégicas escolhidas pela vivo foram trabalhadas de maneira satisfatória na publicação, visto que a mesma ajudou a vivo a se posicionar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, reforçando a sua reputação como marca empregadora.

⁴ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/vivo-telefonicabr_vivo-vempravivo-digitalizarparaaproximar-activity-7234922788849893376-CMDi?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Outcomes:

Por fim, conclui-se que a mensagem foi entregue da maneira como era desejado, obtendo sucesso em seu objetivo de posicionar a vivo entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Publicação sobre conflito geracional no trabalho:



Figura 5: Publicação sobre conflito geracional no trabalho⁵

Inputs:

Como inputs desta publicação, destaca-se a clareza com que o tema é abordado, por se tratar de um carrossel. O texto elucida, de maneira clara e compreensiva, os principais conflitos geracionais.

⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/vivo-telefonicabr_vem-pra-vivo-activity-7232078169380446208-Kmn0?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Tais conflitos são uma dificuldade atual do mercado de trabalho e, com publicações desse tipo, a Vivo se coloca como empresa que busca ajudar a sanar esse problema, o que pode ser positivo para sua reputação como marca empregadora.

Outputs:

Em uma análise mais estatística, percebe-se que a publicação teve um bom número de interações, apesar do alcance não tão elevado. Isso mostra que o tema possui relevância e desperta o interesse de pessoas em busca de novas oportunidades de trabalho, cumprindo assim, seu objetivo.

Out-take:

Com base nas afirmações acima, nota-se que a mensagem-chave pretendida pela marca foi efetivamente passada aos interlocutores, visto que o número de interações foi grande e que os comentários no geral falam sobre a dificuldade que os trabalhadores tem com esses conflitos de geração. Assim, a Vivo posiciona-se como empresa que está atenta à essa questão e busca solucioná-la.

Outcome:

Entende-se que, com relação à publicação analisada, a jornada do interlocutor terminou da maneira esperada, visto que o conteúdo chamou a atenção e levou os interlocutores a comentarem na publicação, compartilhando suas opiniões e vivências. Essa era a real intenção da publicação, que acabou obtendo sucesso, posicionando a Vivo como uma marca que se preocupa com o conflito de gerações e tenta solucioná-lo.

3.2 NOS

Publicação comemorativa do Dia da Mulher Engenheira, com depoimentos de colaboradoras do sexo feminino:



Figura 6: Publicação comemorativa do Dia da Mulher Engenheira, com depoimentos de colaboradoras do sexo feminino⁶

Inputs:

Nos Inputs propostos por Jim McNamara (1998) e adaptados por Anne Gregory (2010), avalia-se a qualidade da mensagem, refletindo sobre sua clareza e objetividade. Nesse sentido, considera-se a publicação em questão assertiva e eficaz para com o público-alvo de interesse, nomeadamente novos(as) colaboradores(as). O *design* da publicação é claro e remete ao institucional da empresa em questão ao mesmo tempo em que traz depoimentos de engenheiras em destaque.

Outputs:

O conteúdo em questão apresentou uma performance dentro da média da página, porém com poucos comentários e compartilhamentos, fatores que não contribuíram com um aumento do alcance. Dentre os comentários, há pessoas interessadas em fazer parte da equipe da NOS, o que atesta o cumprimento do objetivo da publicação.

Out-take:

Como o objetivo da presente publicação era atrair novos colaboradores, e nos comentários podemos ver pessoas interessadas em vagas, conclui-se que este quesito também foi contemplado. Com isso, a marca também reforça uma mensagem-chave importante sobre inclusão de género.

Outcome:

⁶ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nos-sgps_dia-internacional-da-mulher-na-engenharia-activity-7209950343781117952-x465?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

O *outcome* avalia se o objetivo da publicação foi de fato atingido de alguma maneira. Avalia-se que sim, pois a mesma instigou os interlocutores a perguntarem sobre vagas e sentirem-se representados no Dia da Mulher Engenheira.

Publicação sobre participação de Executivo da NOS em evento sobre IA no setor de Telecomunicações:



Figura 7: Publicação sobre participação de Executivo da NOS em evento sobre IA no setor de Telecomunicações⁷

Inputs:

O formato do conteúdo é assertivo e eficaz no que diz respeito a mostrar que a empresa está atenta às inovações do mercado, principalmente por ser do ramo da tecnologia. A mensagem da participação do executivo é eficaz, porém faltam insights e informações sobre o que foi discutido no evento.

Outputs:

Ao observar a publicação sob um viés estatístico, notamos uma baixa performance e apenas um comentário parabenizando a empresa e o executivo pela importante discussão. Não há compartilhamentos e o alcance da mesma provavelmente foi baixo, fatores que demonstram uma baixa *performance*.

Out-take:

A mensagem-chave desejada para essa publicação é a de que a empresa está atenta e participando das principais discussões do mercado a cerca das inovações geradas pela Inteligência Artificial,

⁷ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nos-sgps_impacto-da-intelig%C3%A2ncia-artificial-generativa-activity-7217195775972286466-c1qB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

porém essa não é a uma mensagem-chave que, necessariamente, irá corroborar com a atração e retenção de novos talentos, o que fica claro pela falta de comentários nesse sentido.

Outcome:

Por se tratar de uma mensagem-chave secundária, que não tem foco em atrair e reter novos talentos, consideramos que a mesma surtiu o efeito desejado, que foi apenas fomentar a inclusão da NOS em assuntos relevantes do ponto de vista tecnológico.

Publicação sobre apoio da NOS a projeto de mentoria de jovens profissionais:



Figura 8: Publicação sobre apoio da NOS a projeto de mentoria de jovens profissionais⁸

Inputs:

Do ponto de vista da eficácia da mensagem, entende-se que a publicação não é tão atrativa como deveria, tanto pelo formato estático, quanto pela imagem escolhida, que não tem muita representatividade perante o público. Apesar do texto ser claro e objetivo, os fatores mencionados anteriormente colaboram para uma publicação com baixo nível de interações.

Outputs:

⁸ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nos-sgps_nos-apoia-projeto-de-mentoria-na-%C3%A1rea-tecnol%C3%B3gica-activity-7236391089857822721-kW7r?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Sob um ponto de vista mais estatístico, nota-se que, apesar dos 9 compartilhamentos, a publicação conta com apenas um comentário, o que torna o seu engajamento abaixo do esperado.

Out-take:

Devido ao baixo nível de interações e a pouca atratividade do formato, entende-se que, nesse caso, a mensagem-chave não foi entregue de maneira eficaz aos interlocutores. Isso também pode justificar-se devido a falta de interações, comentários e likes.

Outcome:

Devido ao baixo engajamento, também não pode-se dizer que a jornada do interlocutor se fez completa nesse caso, como não há muitos comentários, entende-se que o público-alvo acabou não tendo o interesse desejado na publicação, o que faz com que a jornada seja interrompida antes do seu fim.

Publicação sobre Media Open Call – chamada para inscrições:



Figura 9: Publicação sobre Media Open Call – chamada para inscrições⁹

⁹ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nos-sgps_media-open-call-2-activity-7223713253565091840-K2tQ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Inputs:

Entende-se que a mensagem poderia ser mais atrativa tanto visualmente como do ponto de vista da estratégia para impactar possíveis inscritos. Um anúncio direcionado para pessoas desse setor seria mais eficaz do que uma simples publicação orgânica no perfil da empresa.

O formato da publicação também é pouco atrativo, assim como a imagem utilizada, que não tem muito apelo.

Outputs:

Quando se olha os números da publicação, fica evidente a falta de assertividade. Não há comentários de pessoas interessadas, poucas curtidas e compartilhamentos. O que faz com que a publicação não tenha um alcance satisfatório, não chegando assim até o seu público-alvo.

Out-take:

Como não houveram interações, entende-se que a mensagem-chave não foi entregue com eficácia nessa publicação. Com um direcionamento mais específico para o público alvo, o resultado poderia ter sido diferente.

Outcome:

As mensagens-chave não havendo sido entregues, compreende-se que a jornada do interlocutor também não se fez completa, pois não houveram interessados em se inscrever na publicação. Sendo assim, conclui-se que a publicação falhou em seu objetivo.

3.3 NUBANK

Publicação sobre o apoio do Nubank à inovação, trazendo histórias de mulheres que inovaram no ramo da tecnologia e ciência.

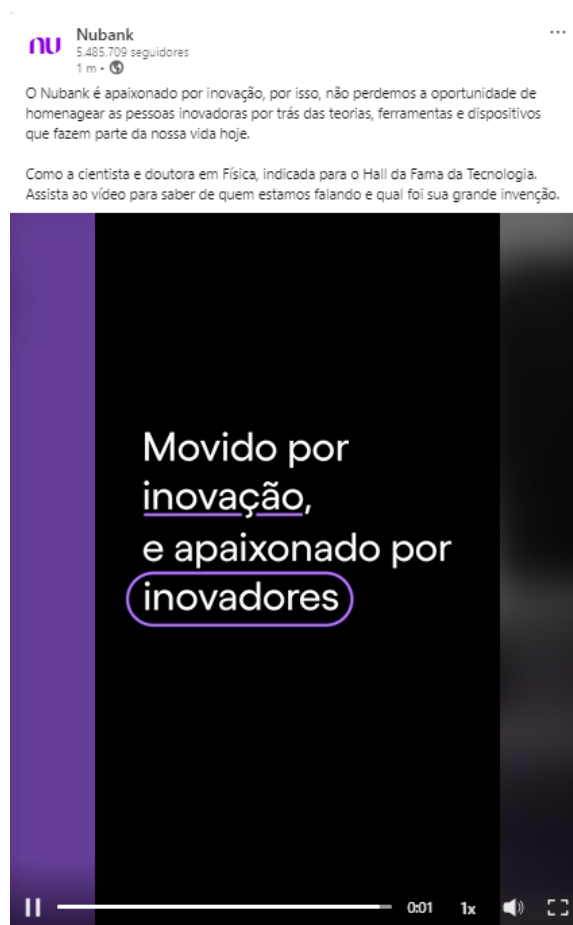


Figura 10: Publicação sobre o apoio do Nubank à inovação, trazendo histórias de mulheres que inovaram no ramo da tecnologia e ciência.¹⁰

Inputs:

Nesse aspecto, podemos considerar a mensagem muito clara, bem apresentada e atrativa, pois o vídeo com a narração torna compreensível a mensagem a ser passada e prende a atenção do interlocutor.

Porém, mesmo com a clareza na mensagem, nota-se, por meio dos comentários, que há muitas pessoas comentando assuntos que fogem ao proposto pelo tema, como por exemplo dificuldades de utilização da app Nubank, situações negativas ocorridas na experiência do cliente e etc. Com isso, conclui-se que os inputs não foram suficientes para trazer a clareza na mensagem desejada pelo Nubank.

¹⁰ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nubank_do-doutorado-de-f%C3%ADsica-ao-hall-da-fama-da-activity-7198323566730207232-1-2f?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Outputs:

Olhando para aspectos estatísticos, a publicação possui excelente alcance e engajamento, performando acima da média para conteúdo do setor bancário. Porém, há um fato a se contabilizar: muitos dos comentários são negativos ou ressaltando problemas no atendimento e experiência do usuário, o que por fim pode deixar de ter um viés positivo para a marca.

Out-take:

Ao avaliar a efetividade da mensagens-chaves entregues pela publicação notamos que há poucas interações que estejam focadas em falar sobre o conteúdo do post, o que mostra que as mensagens-chave escolhidas pelo Nubank ficaram em segundo plano, trazendo à tona problemas não solucionados pela empresa, o que tem um viés negativo para a marca.

Outcome:

Sendo assim, podemos perceber que a jornada do usuário não terminou da melhor maneira nesse caso, visto que nem o problema dos clientes foi solucionado, nem as mensagens-chave propostas pela marca foram absorvidas da maneira esperada. Sendo assim, nesse quesito podemos concluir que a publicação não atingiu os objetivos pretendidos.

Publicação sobre o evento “Evoluindo na Carreira de Ciência de Dados”.



Figura 11: Publicação sobre o evento “Evoluindo na Carreira de Ciência de Dados”.¹¹

¹¹ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nubank_nubank-meetup-datascience-activity-7196167386511687681-sR0t?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Inputs:

A publicação em questão passa a mensagem desejada de maneira clara e objetiva. Divulgando informações importantes sobre o evento e buscando atrair profissionais da área que possam se interessar em fazer parte da equipe Nubank. Além disso, a publicação usa o formato de evento, onde ao clicar, o interlocutor poderá ter mais informações sobre o evento, o que pode aumentar o seu interesse.

Outputs:

Em uma análise mais estatística, como pressupõe os *outputs* criados por Jim McNamara, podemos notar que a publicação obteve um bom alcance e mais de 30 compartilhamentos, o que acabaram colaborando para este primeiro dado. Também foram deixados um número relevante de comentários, em sua maioria mostrando entusiasmo em participar do evento, com algumas exceções que comentaremos abaixo.

Out-takes:

Avalia-se que a mensagem-chave – de que o evento seria benéfico para quem é da área de Ciência de Dados e almeja trabalhar no Nubank – foi passada com sucesso. Porém, ao observar o teor dos comentários notamos que alguns usuários utilizaram a publicação para reclamar dos serviços do banco ou para fazer solicitações que deveriam ser feitas em outros canais. O que acaba mostrando um certo ruído na interpretação das mensagens-chave.

Outcome:

Em uma análise final, conclui-se que as mensagens-chave foram entregues, pois a maioria dos comentários endossa o evento e mostra a intenção dos interlocutores em participar. Porém, por se tratar de uma instituição bancária que realiza seus serviços apenas de maneira *online*, sem agências físicas e atendimento presencial, alguns interlocutores acabam por confundir o propósito da publicação e entram em contato para resolver questões que fogem ao tema da mesma.

Publicação com depoimentos de mulheres sobre como é trabalhar na Nubank:

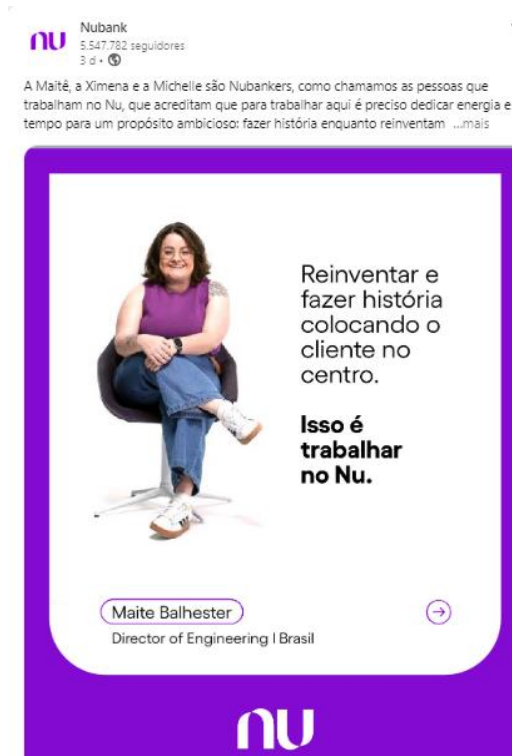


Figura 12: Publicação com depoimentos de mulheres sobre como é trabalhar na Nubank¹²

Inputs:

Avalia-se que, nesse caso, a qualidade da mensagem foi satisfatória para o objetivo, visto que se trata de um carrossel onde as personagens tem espaço para dar suas opiniões de uma maneira rápida e compreensiva.

Além disso, a maneira como a imagem das personagens é ilustrada também chama a atenção e dá destaque para as mesmas. Sendo assim, entende-se que a publicação atingiu seu objetivo no que se refere à objetividade e assertividade da mensagem.

Outputs:

Do ponto de vista estatístico, a publicação também conta com uma boa performance, apresentando um bom número de comentários e likes. Além disso, a publicação também teve alguns compartilhamentos, fato que contribuiu para seu alcance.

Vale destacar também que, por se tratar de um carrossel, desperta-se o interesse no interlocutor de arrastar para o lado para saber mais sobre o conteúdo, fato que também contribui para elevar o engajamento.

¹² Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nubank_nubank-fa%C3%A7a-o-extraordin%C3%A1rio-acontecer-activity-7236735384443867136-4Xeb?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Out-take:

Nesta publicação, entende-se que as mensagens-chave desejadas foram entregues de maneira satisfatória, tanto pela qualidade dos comentários quanto pelos compartilhamentos, provando que o conteúdo foi atrativo para o público, que por sua vez compartilhou o mesmo.

Outcome:

No que se refere à jornada dos usuários, entende-se que ela foi concluída com sucesso nesse caso. Os comentários na publicação foram respondidos pelo Nubank, que atuou prontamente em esclarecer as dúvidas dos interlocutores, fazendo com que as mensagens-chave ficassem ainda mais claras, não dando margem para erros de interpretação ou ruídos.

Publicação sobre como fazer parte da equipe Nubank:



Figura 13: Publicação sobre como fazer parte da equipe Nubank¹³

Inputs:

A publicação no formato de carrossel e com um tom enigmático desperta a curiosidade do interlocutor e faz com que o mesmo arraste para o lado para ver a publicação completa. Isso se dá pelo fato de a mensagem ser bem estruturada, ao ponto de provocar esse interesse.

Os elementos visuais utilizados na publicação também colaboram para esse tom enigmático.

¹³ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/nubank_nubank-activity-7234187915105320961-LLAO?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Outputs:

Do ponto de vista de performance, a publicação apresentou excelentes números, contando com mais de 50 comentários e 30 compartilhamentos. Dados que reforçam a assertividade do conteúdo, gerando interesse nos interlocutores em saber mais e, em um segundo momento, em fazer parte da equipe, agregando assim à reputação de marca empregadora do Nubank.

Out-take:

Sobre as mensagens-chave presentes nessa publicação, fica claro que elas foram entregues com eficácia, passando a percepção de que o Nubank é um bom lugar para se trabalhar independente da sua área de atuação. Isso também fica claro quando olhamos os comentários presentes na publicação, que em sua maioria são positivos e endossam o Nubank como bom lugar para trabalhar.

Outcome:

Com mensagens-chave bem estruturadas, conclui-se que a jornada do usuário terminou da maneira desejada nessa publicação, que seria com os interlocutores demonstrando interesse em fazer parte da equipe e interagindo. Assim, a jornada do usuário termina posicionando o Nubank como um bom lugar para se trabalhar.

3.4 ACTIVO BANK

Publicação sobre a participação da empresa no evento Women & Wealth:



Figura 14: Publicação sobre a participação da empresa no evento Women & Wealth¹⁴

Inputs:

A mensagem da publicação está clara e retrata a participação do ActivoBank em um evento voltado ao público feminino. Além disso, o texto reforça a importância das mulheres para a empresa ao mesmo tempo em que empodera suas colaboradoras. O vídeo e texto da publicação apresentam clareza e objetividade ao abordar o tema.

Outputs:

Apesar de ser clara e objetiva, a publicação não recebeu comentários e teve *performance* baixa, contando apenas com 2 compartilhamentos, o que nos faz questionar se o objetivo da mesma foi bem definido.

Out-takes:

A principal mensagem-chave a ser passada com essa publicação é a de que o ActivoBank apoia as mulheres e o seu desenvolvimento profissional, tendo noção da sua importância para o mercado e para a empresa. Porém, pela falta de interações na publicação e até de compartilhamentos das colaboradoras da companhia, entende-se que a mensagem-chave não surtiu o efeito desejado.

Outcome:

Nesse caso, a jornada dos usuários não terminou da maneira esperada. Esperava-se maior interação, sobretudo do público feminino, algo que não ocorreu. Alguns fatores podem ter

¹⁴ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/activobank_ainda-h%C3%A1-um-longo-caminho-a-percorrer-para-activity-7213818659188727808-0uac?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

contribuído para que isso não ocorresse, como a falta de conhecimento sobre o evento e a falta de representatividade por parte das colaboradoras do banco.

Publicação com dicas sobre como desligar do trabalho nas férias:



Figura 15: Publicação com dicas sobre como desligar do trabalho nas férias¹⁵

Inputs:

A publicação conta com uma mensagem clara e objetiva, apresentando dicas para colaboradores aproveitarem suas férias. A mensagem é transmitida de maneira simples e de fácil compreensão, demonstrando a preocupação do ActivoBank com o bem-estar dos seus colaboradores e também outros trabalhadores.

Outputs:

Estatisticamente, a publicação não teve boa *performance*, contando com poucos likes e nenhum comentário. A baixa interação coloca em questão a efetividade da transmissão da mensagem-chave.

Out-take:

Devido à baixa performance e alcance da publicação, entende-se que a mensagem-chave não foi efetivamente entregue, deixando a desejar pela falta de interação.

¹⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/activobank_as-f%C3%A9rias-s%C3%A3o-fundamentais-para-a-sa%C3%BAde-mental-activity-7214271518703312896-WFru?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Outcome:

O baixo alcance também influenciou de maneira negativa na jornada dos interlocutores, o que acaba por não utilizar todo o potencial do conteúdo, que apesar de bem escrito e claro, não teve um bom alcance.

Publicação sobre os grandes “checks” de uma carreira profissional:



Figura 16: Publicação sobre os grandes “checks” de uma carreira profissional¹⁶

Inputs:

Entende-se que a mensagem poderia ter uma maior clareza, principalmente no que se refere ao seu direcionamento.

Não se percebe se é algo destinado a quem busca o primeiro emprego ou a quem quer se reposicionar no mercado de trabalho, por exemplo. Além disso, o formato poderia ser mais atrativo, buscando uma maior atenção do público.

Outputs:

Em uma análise da *performance* da publicação, a mesma também não apresenta grande alcance. Não há comentários ou compartilhamentos, o que vai ao encontro da análise do tópico anterior,

¹⁶ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/activobank_n%C3%A3o-fiquem-s%C3%B3-a-pensar-como-seria-abra%C3%A7ar-activity-7236311949339201536-6N83?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

que diz que a publicação poderia ter sido pensada de maneira mais estratégica para conseguir bons resultados.

Out-takes:

A mensagem-chave de que o Activo Bank apoia e orienta os profissionais que buscam se colocar no mercado de trabalho foi passada, porém não com a clareza necessária, pois não se compreende em que fase da vida profissional estaria seu público-alvo.

Outcome:

Como a mensagem-chave da publicação não foi passada da melhor maneira possível, a jornada dos usuários também foi comprometida. Isto fica ainda mais evidente quando olhamos para o facto de não haver comentários ou compartilhamentos na publicação, pelo motivo de a mesma não ter despertado o interesse do público.

Publicação com dicas sobre como aproveitar o horário de almoço sem prejudicar seu orçamento:

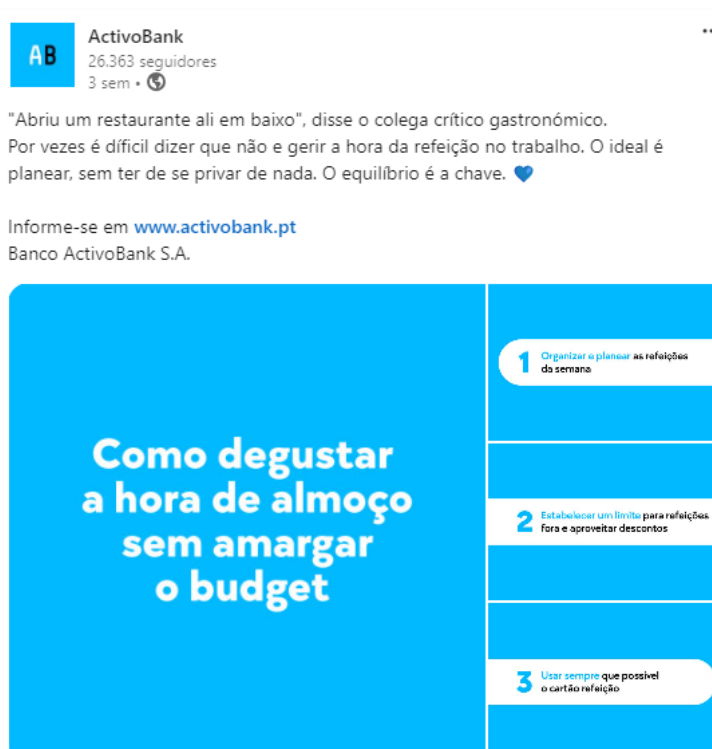


Figura 16: Publicação com dicas sobre como aproveitar o horário de almoço sem prejudicar seu orçamento¹⁷

Inputs:

A publicação, que tenta ter um tom cômico, poderia contar com mais elementos visuais para reforçar esse tom. O minimalismo adotado e a falta de elementos deixam a publicação muito

¹⁷ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/activobank_abriu-um-restaurante-ali-em-baixo-disse-activity-7229790188984496128-W1qq?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

“dura”, o que faz com que a mesma nem sempre seja interpretada com o efeito desejado. Sendo assim, entende-se que visualmente a publicação poderia ter sido melhor apresentada.

Outputs:

Do ponto de vista estatístico, a publicação contou com apenas 6 curtidas e nenhum comentário ou compartilhamento, o que evidencia uma possível dificuldade dos interlocutores em interpretar a mesma como algo cômico, havendo assim um ruído de comunicação.

Out-takes:

Como a intenção da publicação foi, além de dar dicas de como economizar, trazer um tom cômico, estimulando assim a interação, entende-se que houve uma falha na disseminação dessa mensagem-chave. Outro ponto que comprova tal afirmação é a falta de comentários e compartilhamentos, que mostra que o público não teve a clareza necessária nas informações.

Outcome:

Como a mensagem-chave não foi passada da melhor forma, também se entende que a jornada do público não terminou da maneira desejada, que era com muitas interações e comentários divertidos que gerassem novas conversas na rede.

A tabela seguinte visa sintetizar toda análise apresentada anteriormente:

Tabela 1: Sistematização da análise - Reforço das mensagens-chave de marca empregadora:

Empresa	Input	Output	Out-take	Outcome
Vivo	Alcançou os objetivos	Alcançou os objetivos	Alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos
NOS	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos
Nubank	Alcançou os objetivos	Alcançou os objetivos	Alcançou os objetivos	Alcançou os objetivos
ActivoBank	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos	Não alcançou os objetivos

Capítulo 4 - Discussão dos Resultados

Após a análise dos perfis das quatro empresas no LinkedIn, tendo como base para a análise quatro publicações de cada empresa, algumas destacaram-se, apresentando um estágio mais avançado de suas estratégias de marca empregadora e ganho de reputação por meio da rede social. As principais delas foram: Vivo e Nubank, que apresentaram estratégias mais bem encaminhadas e que resultaram em melhores estatísticas tanto de comentários como compartilhamentos e likes.

Um facto importante a se destacar é que, de acordo com o que apresenta Silva Dias (2017), as publicações de tom emocional, ou seja, que impactam seus interlocutores à nível emocional, chegam a ter 79,27% de interações, enquanto publicações de cunho racional, como as que são analisadas no presente trabalho, ficam na faixa dos 20,13% de engajamento, apenas. Sendo assim, pode-se perceber que, apesar de reforçarem suas marcas empregadoras e a busca pelos melhores talentos, a intenção das marcas com as publicações analisadas não é obter grandes níveis de interações, mas sim reforçar mensagens-chave racionais e ligadas à qualidade do trabalho nas empresas e seus benefícios para os colaboradores.

Outro ponto a ser levado em consideração nas estratégias de geração de valor no LinkedIn é a sua utilização como plataforma de recrutamento. Plataforma pela qual, segundo Silva (2019, p.73), “verifica-se a capacidade de conectividade sem barreiras geográficas, custo praticamente zero, plataforma interativa, visibilidade, redução de etapas consecutivas por etapas em simultâneo, bem como a confiabilidade profissional encontrada na rede”. Sobre o tema, Silva (2019, p. 45) continua: “...a ferramenta LinkedIn oferece um contributo para as empresas, poste que transmite credibilidade à empresa para publicar os anúncios de vagas e aos candidatos, que disponibilizam suas informações nessa rede, que tem como âmbito ser uma rede social totalmente voltada para questões profissionais”.

No contexto da utilização do LinkedIn como plataforma de recrutamento, Barrick et al., (2009), defende que a utilização da autopromoção (conteúdo gerado pela empresa/candidato) tem impacto considerável na sua avaliação positiva, algo que também se aplica às redes sociais. Sendo assim, confirma-se que a utilização de estratégias de autopromoção melhora a reputação de marca empregadora de perfis de marcas no LinkedIn, bem como a percepção de competência de um candidato em seu perfil pessoal na rede.

Dado esse contexto da importância do LinkedIn sobre a óptica de outros autores, voltam-se as atenções à análise das empresas que são objeto deste estudo. NOS e ActivoBank, apesar de serem empresas de renome nacional e internacional em Portugal e na península Ibérica, ainda possuem muitos pontos de melhoria quando o assunto é geração de valor por meio do LinkedIn. A falta de diversificação no *mix* de formatos, estratégias que estimulem a interação e conexão com seus colaboradores na rede, contribuíram para o baixo rendimento das marcas no LinkedIn.

De acordo com a tabela acima apresentada, a empresa Vivo apenas não alcançou seus objetivos na categoria *outcome*. Já a NOS, não alcançou seus objetivos em nenhuma das categorias, o que mostra que, para esta empresa, o LinkedIn não está recebendo o destaque que deveria em sua estratégia de geração de valor.

Já o Nubank, como demonstrado na tabela, foi a única empresa analisada a alcançar todos os seus objetivos visando construir reputação de marca empregadora. A empresa se destacou como a mais bem preparada nesse sentido e se mostrou pronta para lidar com possíveis crises e reclamações na plataforma.

Por fim, o Activo Bank, assim como a NOS, não atingiu os seus objetivos em nenhuma das categorias, deixando a desejar tanto no *mix* de formatos, como na estratégia por trás das publicações e também na gestão de comunidades, visto que as poucas interações encontradas nas publicações não eram respondidas. Assim, em síntese, as duas empresas brasileiras analisadas destacam-se das demais no sentido de qualidade e assertividade do conteúdo, apresentando também uma melhor estratégia de respostas, iniciando conversas e debates a partir de suas publicações.

Capítulo 5 - Conclusão

O presente estudo demonstra que, em um cenário de mercado cada vez mais competitivo e globalizado, o *employer branding* no LinkedIn se configura como uma estratégia fundamental para as empresas que buscam atrair e reter talentos. Ao construir uma marca empregadora sólida nessa plataforma, as organizações podem otimizar seus processos de recrutamento e seleção, fortalecer sua reputação e, conseqüentemente, alcançar maior sucesso nos negócios.

Para os candidatos, o LinkedIn se tornou uma plataforma indispensável para a construção e gestão de sua marca pessoal. Um perfil completo e atualizado, com informações relevantes sobre suas experiências profissionais, habilidades e interesses, aumenta significativamente as chances de ser notado por recrutadores. Além disso, o LinkedIn permite que os candidatos se conectem com profissionais de diferentes áreas, participem de grupos de discussão e acompanhem as últimas tendências do mercado de trabalho. Essa rede de contatos pode ser fundamental para encontrar oportunidades de emprego, receber recomendações e construir uma carreira de sucesso.

Os profissionais de recursos humanos desempenham um papel crucial nesse processo, sendo responsáveis por desenvolver e implementar estratégias de *employer branding* eficazes. Ao utilizar as ferramentas e funcionalidades do LinkedIn, os recrutadores podem identificar e atrair candidatos qualificados, além de construir relacionamentos duradouros com a comunidade profissional.

Em suma, o LinkedIn se tornou uma plataforma indispensável para a construção e gestão da marca empregadora. As empresas que investem nessa estratégia podem obter vantagens competitivas significativas, como a redução dos custos de recrutamento, o aumento da retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional. Para os candidatos, o LinkedIn oferece uma oportunidade única de construir uma carreira de sucesso e encontrar oportunidades de emprego que correspondam às suas aspirações profissionais.

Sobre as empresas analisadas, constatou-se, que as marcas brasileiras estão em um estágio mais avançado no que se diz respeito a marca empregadora, tanto do ponto de vista estratégico, diversidade de formatos e também interações.

Capítulo 6 - Limitações do estudo e possibilidades futuras de investigação

Ao longo desta pesquisa, algumas limitações se apresentaram, como em qualquer outro estudo. A impossibilidade de participar ativamente das atividades da empresa e a necessidade de preservar os dados da organização restringiram o alcance da pesquisa. Além disso, a decisão de focar exclusivamente no LinkedIn, embora relevante, limitou a análise de outras plataformas e ferramentas utilizadas no processo de recrutamento.

A metodologia de análise de conteúdo, embora rica em dados qualitativos, não permitiu uma análise quantitativa mais aprofundada. A relativa atualidade do tema também se mostrou um desafio, uma vez que a literatura científica ainda é limitada.

Diante dessas limitações, sugere-se que futuras pesquisas explorem a possibilidade de realizar estudos quantitativos para mensurar o impacto do LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção. Seria importante investigar, por exemplo, qual a proporção de contratações que se iniciam nessa rede social e quais os perfis de candidatos mais bem-sucedidos. Além disso, um estudo mais aprofundado sobre as práticas de recrutamento nas empresas portuguesas e brasileiras, com foco no uso das redes sociais, poderia contribuir para um melhor entendimento do cenário nacional.

Outra área promissora para futuras pesquisas é a otimização de perfis empresariais e pessoais no LinkedIn. Como se constatou neste estudo, a gestão eficaz da marca pessoal e corporativa é fundamental para o sucesso profissional. Portanto, investigar as melhores práticas para construir um perfil atraente e destacar-se no mercado de trabalho seria um avanço significativo para os candidatos.

REFERÊNCIAS:

- Ahern, T.C. (2017). Social media: Practices, uses and global impact. Nova Science Publishers, 12, 132-147.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arismendi, L. C. M. (2010). El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal. *Trabajo Fin de Grado*, Caracas, Universidad Simón Bolívar, 58–72.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Bali, M. & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo* (L. Antero Reto & A. Pinheiro, trads.). Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977).
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394– 1411. <https://doi.org/10.1037/a0016532>
- Bauer, M. W. (2008). *Qualitative research practice*. Sage Publications, 48-57.
- Bellou, V., Chaniotakis, J., Kehagias, J., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bill, F., Feurer, S., & Klarmann, M. (2020). Salesperson social media use in business-to-business relationships: An empirical test of an integrative framework linking antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–19.
- Charon, J. M. (1992). *Sociology: A conceptual approach*. (No title).
- Daiya, A. & Roy, S. (2016). User and firm generated content on online social media. *International Journal of Online Marketing*, 6(3), 34-49.

- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1739-1762.
- Druker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 452-468.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 5-23.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, p. 13-18.
- Gao, Q. & Feng, C. (2016). Branding with social media: User gratifications, usage patterns, and message content strategies. *Computers in Human Behavior*, 63, 868-890.
- Gibbons, J. (2006). *Employee engagement: A review of current research and its implications*. New York, NY: The Conference Board, Inc., 1-23.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach* (3^a ed.). London: Kogan Page. 123-142.
- Grillo, C., Rojas, A., Ramirez, D., Segovia, N., & Carillo, R (2020). Análise do conteúdo digital e sua contribuição para a identidade através das redes sociais de restaurantes de fast food na cidade de Bogotá In E. EIDEC (Ed.), *Paradigmas atuais – educação, negócios e sociedade*, 102-125.
- Gujarathi, R., & Kulkarni, S. (2018). Understanding personal branding perceptions through intentions. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 207-217.
- Heath, R., & Coombs, T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. SAGE Publications.
- Hollensen, S., Kotler, P., & Opresnik, M.O. (2017). *Social media marketing: A practitioner guide*. Opresnik Management Consulting, 45-49.
- Jackson, D. (2018). How to create a B2B social media strategy. Acesso em Março de 2024: <https://sproutsocial.com/insights/b2b-social-media-strategy/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Katona, Z., & Sarvary, M. (2014). Maersk line: B2B social media “It’s communication, not marketing”. *California Management Review*, 56(3), 142-156.

Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777.

Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.

Kushal, S., & Nargundkar, R. (2020). Employer-oriented personal branding: Methods and skills for Indian business school students. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 32, 324–326.

LinkedIn (2023). 28 stats that you need to know in 2023. <https://linkedin.com/pulse/28-linked-in-stats-you-need-know-2023-joe-apfelbaum/> Acesso em 13/12/23.

LinkedIn (2024). Estratégias que vão aumentar o engajamento das suas publicações no LinkedIn em 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gias-que-v%C3%A3o-aumentar-o-engajamento-das-suas-publica%C3%A7%C3%B5es-lima-rorxf/> ; Visitado em 08 de julho de 2024.

Lloyd, S. (2008). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, 19(2), 64-66.

Markham, A. N. (2012). *Internet research*. SAGE Publications.

Moorman, C. (2020). The CMO survey: Highlights and insights. Acesso em Março de 2024: <https://cmosurvey.org/>

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22, 37, 7-32.

Morales, A. (2020). Relaciones en tiempos de pandemia: COVID-19 y bienestar animal, ambiental y humano. *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, v. 73, n. 2, pp. 9128-9130.

Nagra, T. (2013). Role of social media in building image of an organization as a great place to work. *American Society for Business and Behavioral Sciences*, 20(1), 546.

Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: A comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media and Society*, 11(2), 199-220.

Pink, S. (2015). *Digital ethnography: Principles and practice*. SAGE Publications.

- Rapp, A., & Panagopoulos, N. G. (2012). Perspectives on personal selling and social media: Introduction to the special issue. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 301–304.
- Reis, B. C. (2017). Os conteúdos em análise - teoria e práticas da análise de conteúdo. In J. Feijó (Eds.), *Metodologias de investigação em Ciências Sociais*, p. 205-236, Lisboa: Editora Escolar.
- RockContent (2021). Alcance x impressões: Quais as diferenças entre as métricas das redes sociais. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/alcance-e-impressoes/>; Visitado em 08 de julho de 2024.
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *European Journal of Management and Business Research*, 119, 354-363.
- Schaffer, N. (2013). Maximize your social: A one-stop guide to building a social media strategy for marketing and business success, 256-273.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Silva, D. J. (2017). A influência do Marketing de Conteúdo no Comportamento do Consumidor. *Escola Superior de Comunicação Social*, 73 – 106.
- Silva, F. N. (2019). O uso da ferramenta LinkedIn: Um Estudo de Caso na Consultoria Luso Basto. *Universidade do Minho*, 68-77.
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand performances in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189-197.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23, 501-517.
- Tavleen, K. (2013). Role of social media in building image of an organization as a great place place to work. *Proceedings of ASBBS*, 20(1), 546-553.
- Torres, C. (2009). *A Bíblia do Marketing Digital*. São Paulo: Editora Novate.

