

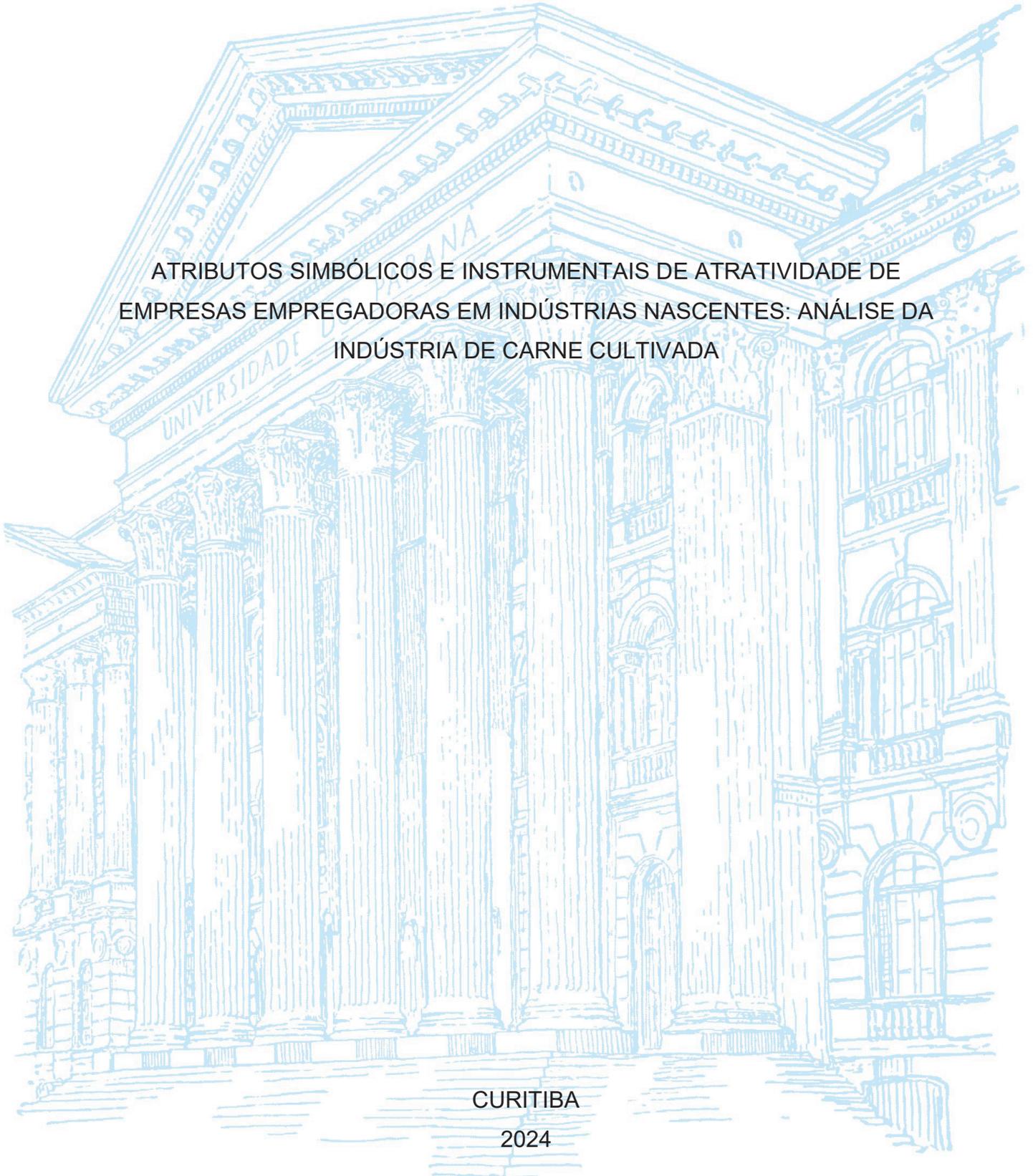
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO FERNANDO CHMIK

ATRIBUTOS SIMBÓLICOS E INSTRUMENTAIS DE ATRATIVIDADE DE  
EMPRESAS EMPREGADORAS EM INDÚSTRIAS NASCENTES: ANÁLISE DA  
INDÚSTRIA DE CARNE CULTIVADA

CURITIBA

2024



PAULO FERNANDO CHMIK

ATRIBUTOS SIMBÓLICOS E INSTRUMENTAIS DE ATRATIVIDADE DE  
EMPRESAS EMPREGADORAS EM INDÚSTRIAS NASCENTES: ANÁLISE DA  
INDÚSTRIA DE CARNE CULTIVADA

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do Grau de Mestre em  
Administração, no curso de pós-graduação em  
Administração, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Chmik, Paulo Fernando

Atributos simbólicos e instrumentais de atratividade de empresas empregadoras em indústrias nascentes : análise da indústria de carne cultivada / Paulo Fernando Chmik. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis.

1. Atratividade do empregador. 2. Empreendedorismo. 3. Carne cultivada. 4. Proteínas. I. Reis, Germano Glufke. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PAULO FERNANDO CHMIK** intitulada: **ATRIBUTOS SIMBÓLICOS E INSTRUMENTAIS DE ATRATIVIDADE DE EMPRESAS EMPREGADORAS EM INDÚSTRIAS NASCENTES: ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE CARNE CULTIVADA**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 29 de Janeiro de 2024.

Assinatura Eletrônica

01/02/2024 16:07:49.0

GERMANO GLUFKE REIS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

18/07/2024 17:56:20.0

BEATRIZ MARIA BARBOSA BRAGA

Avaliador Externo (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica

01/02/2024 15:20:55.0

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

*Dedico esta dissertação aos meus avós maternos,  
Jaroslau Chmik (in memoriam) e Aurora Camargo Chmik,  
cujo apoio foi fundamental para chegar a este importante ponto da minha trajetória.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas forças que me foram dadas para realizar esta pesquisa, e, ao mesmo tempo, lidar com diversos reveses que aconteceram no período de seu desenvolvimento.

Ao meu companheiro, José, pela paciência em tentar entender que as horas que me privei de sua companhia foram em prol de um bem maior.

À minha família, que acreditou no meu potencial e, em especial, aos meus avós maternos, por investirem na minha educação superior, sem a qual eu não conseguiria chegar a este ponto de minha jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Germano Glufke Reis, que com seus *feedbacks* certos proporcionou melhorias importantes na minha pesquisa, bem como seus bons direcionamentos foram essenciais para que eu não desviasse dos objetivos deste trabalho.

Aos professores doutores deste programa de pós-graduação, em especial, da linha de pesquisa de Estratégia e Análise Organizacional (Natália Rese, Mariane Lourenço e Gustavo Abib), que trouxeram vieses até então desconhecidos para mim, bem como contribuíram para despertar um senso científico para a solução de problemas.

Um agradecimento especial à professora Mariane, que fez parte das minhas bancas de qualificação e de defesa da dissertação; ao Prof. Dr. Eduardo Villar, por suas valiosas contribuições em minha banca de qualificação; e à Prof. Dra. Beatriz Braga, da FGV, que fez parte da minha banca de defesa de dissertação.

Ao Assistente em Administração Gustavo Resende da Costa, por seus preciosos auxílios em todas as vezes que precisei de sua ajuda, com atendimento e dedicação exemplares.

Às amizades feitas neste período de mestrado, em especial ao Andrew, parceiro importante de pesquisas e artigos, e ao Gabriel, companheiro da viagem no XXVI Semead, a qual foi cheia de situações inusitadas. Vocês ajudaram a tornar este período mais leve.

À minha chefia imediata no Departamento de Administração de Pessoal da UFPR, Marisol Bento Merino, que me apoiou de diversas formas durante todo o período de dedicação ao curso.

A todos, muito obrigado!

“Devemos não somente nos defender, mas também nos afirmar, e nos afirmar não somente enquanto identidades, mas enquanto força criativa.”

Michel Foucault

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar os atributos simbólicos e instrumentais empregados por empresas de indústrias nascentes para atrair potenciais candidatos a oportunidades profissionais. Para tanto, foram analisadas empresas de carne cultivada, que produzem proteínas a partir de células animais. O arcabouço teórico considerou inicialmente os conceitos e aspectos gerais da atratividade de empresas empregadoras, modelos e escalas de atratividade utilizados por estas organizações sob o ponto de vista empregador, enfatizando os atributos instrumentais e simbólicos, de acordo com Lievens e Highhouse (2003), assim como quais são os fatores de atratividade de empresas nascentes enquanto empregadoras. Em um segundo momento, foram aprofundados os principais conceitos e históricos das proteínas alternativas, onde foi dada ênfase àqueles que se relacionam com a carne cultivada, onde foram explorados seus principais contextos sociais, perspectivas de futuro, bem como o que já foi estudado pela literatura sobre como as empresas da indústria de carne cultivada gerem seus talentos. Esta pesquisa foi de cunho qualitativo, cuja coleta de dados se deu de duas formas: inicialmente, pela obtenção de dados secundários oriundos de organizações que trabalham com esta alternativa de proteína, presentes em páginas institucionais e anúncios de oportunidades presentes em redes sociais de negócios e empregos e, posteriormente, por meio de entrevistas semiestruturadas com atores estratégicos de organizações que comercializam e/ou produzem proteínas cultivadas no Brasil e em algumas empresas ao redor do mundo. Os dados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo (Bardin, 2000), onde, foi possível verificar quais elementos se repetiram com maior frequência e que representam os atributos de atratividade de empresas empregadoras sob os atributos instrumentais e simbólicos de Lievens e Highhouse (2003). Os principais resultados sugeriram que para atrair colaboradores, estas organizações se utilizam de ambos os atributos, tanto instrumentais (oferecendo principalmente remunerações competitivas, opções de ações e bônus financeiros) quanto simbólicos (onde reforçam aspectos que se relacionem com alinhamento de diretrizes organizacionais, assim como enfatizam o aspecto inovador/pioneiro dos produtos e processos produtivos, e culturas organizacionais atrativas). Esta pesquisa contribuiu com a literatura acerca das estratégias utilizadas para que *startups* sejam atrativas para potenciais empregados, em especial, as de carne cultivada. Uma sugestão de pesquisas futuras envolve a exploração da percepção de empregados destas *startups* a partir das estratégias utilizadas por estas organizações, visando serem atrativas para potenciais empregados.

Palavras-chave: atratividade do empregador, indústria nascente, *startup*, carne cultivada.

## ABSTRACT

This research aims to identify the symbolic and instrumental attributes employed by emerging industry companies to attract potential candidates to professional opportunities. To achieve this goal, cultured meat companies, which produce proteins from animal cells, were analyzed. The theoretical framework initially considered the concepts and general aspects of employer attractiveness, attractiveness models, and scales used by these organizations from an employer's perspective, emphasizing instrumental and symbolic attributes, according to Lievens and Highhouse (2003). Additionally, the study explored the factors that make emerging companies attractive employers. In a second phase, the main concepts and histories of alternative proteins were further examined, with an emphasis on those related to cultured meat. This included exploring their main social contexts, future perspectives, as well as existing literature on how companies in the cultured meat industry manage their talents. The research adopted a qualitative approach, collecting data in two ways: initially, through secondary data obtained from organizations working with this protein alternative, found on institutional websites and job opportunity announcements on business and employment social media platforms. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with strategic actors from organizations that sell and/or produce cultured proteins in Brazil and some companies around the world. The data were analyzed using content analysis (Bardin, 2000), allowing identification of elements that repeated most frequently and represented the attractiveness attributes of employers under Lievens and Highhouse's (2003) instrumental and symbolic attributes. The main results suggested that these organizations use both instrumental (primarily offering competitive compensation, stock options, and financial bonuses) and symbolic attributes (reinforcing aspects related to alignment with organizational guidelines, emphasizing the innovative/pioneering nature of products and production processes, and attractive organizational cultures) to attract employees. This research contributes to the literature on strategies used to make startups attractive to potential employees, particularly in the cultured meat industry. A suggestion for future research involves exploring the perception of employees in these startups regarding the strategies used by these organizations to be attractive to potential hires.

Keywords: employer attractiveness, emerging industry, startup, cultured meat.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: DESAFIOS PARA A MUDANÇA DE HÁBITOS ALIMENTARES, SEGUNDO BENÉ (2022).....	43
FIGURA 2: PÁGINA INICIAL DAS STARTUPS BELIEVER MEATS E MOSA MEAT.....	68
FIGURA 3: PALAVRAS E EXPRESSÕES MAIS FREQUENTES NAS PÁGINAS DA WEB DAS EMPRESAS DA AMOSTRA DA PESQUISA – DADOS SECUNDÁRIOS.....	69
FIGURA 4: ATRIBUTOS INSTRUMENTAIS E SIMBÓLICOS DE ATRATIVIDADE DE STARTUPS DE CARNE CULTIVADA IDENTIFICADOS A PARTIR DA PESQUISA.....	111

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DIMENSÕES DE VALOR DA ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR, DE ACORDO COM BERTON <i>et al.</i> (2005) .....	32
QUADRO 2: EXEMPLOS DE ATRIBUTOS DA ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR CONFORME LIEVENS E HIGHHOUSE (2003) .....	35
QUADRO 3: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA NASCENTE, RELACIONANDO CARACTERÍSTICAS DE SUA ESTRUTURA SISTÊMICA, PRODUTO E GESTÃO .....	37
QUADRO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ARTIGO DE STEPHENS (2021)	51
QUADRO 5: PÁGINAS INSTITUCIONAIS E REDES SOCIAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA DA PESQUISA .....	56
QUADRO 6: DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DA TABELA 4.	70
QUADRO 7: BENEFÍCIOS INSTRUMENTAIS DAS STARTUPS UPSIDE FOODS, ALEPH FARMS E MISSION BARNS DESCRITOS NAS RESPECTIVAS PÁGINAS INSTITUCIONAIS .....	73
QUADRO 8: ESTRUTURA DOS ANÚNCIOS E AUTODESCRIÇÕES PARA CANDIDATOS DE VAGAS DE EMPREGO DAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA ANALISADAS.....	75
QUADRO 9: RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO DISPONÍVEIS NAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA, OBJETO DA PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	77

QUADRO 10: BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES ENCONTRADOS NOS ANÚNCIOS DAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA, AMOSTRA DA PESQUISA .....	81
QUADRO 11: PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS .....	90
QUADRO 12: PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA A PARTIR DE DADOS PRIMÁRIOS .....	104

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: QUANTITATIVOS DOS PRINCIPAIS TERMOS DA PESQUISA EM ARTIGOS CIENTÍFICOS NAS BASES DE DADOS “WEB OF SCIENCE” E “SCOPUS” .....	25
TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS DE CARNE CULTIVADA NO MUNDO .....	46
TABELA 3: RELAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS DE UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE CARNE CULTIVADA EM LARGA ESCALA .....	49
TABELA 4: STARTUPS DE CARNE CULTIVADA OBJETOS DA AMOSTRA DA PESQUISA – DADOS SECUNDÁRIOS .....	57
TABELA 5: STARTUPS DE CARNE CULTIVADA OBJETOS DA AMOSTRA DA PESQUISA – DADOS PRIMÁRIOS .....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- AE - Atratividade do Empregador
- ME - Marca do Empregador
- RSC - Responsabilidade Social Corporativa
- B2B - *Business to Business*
- B2C - *Business to Consumer*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	22
1.2.1 Objetivo geral .....	22
1.2.2 Objetivos Específicos .....	23
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	23
1.3.1 Justificativas teóricas.....	23
1.3.2 Justificativas práticas.....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR .....	28
2.1.1 Conceitos e aspectos gerais .....	28
2.1.2 Modelos e escalas de atratividade do empregador .....	31
2.1.3 Fatores de atratividade do empregador nas empresas nascentes.....	36
2.2 A CARNE CULTIVADA NO CONTEXTO DAS PROTEÍNAS ALTERNATIVAS: UMA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA.....	41
2.2.1 Principais conceitos, histórico e cenários das proteínas alternativas .....	41
2.2.2 Tipos de proteínas alternativas e características .....	44
2.2.3 A indústria de carne cultivada: contextualizações e perspectivas .....	45
2.2.4 Gestão de Pessoas na indústria de carne cultivada.....	49
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
3.1 COLETA DE DADOS .....	55
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	61
3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	62
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
4.1 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	67
4.1.1 Características das <i>startups</i> da tabela 4 que se relacionam com a sua atratividade enquanto empregadoras.....	67
4.1.2 Anúncios de emprego obtidos a partir das <i>startups</i> da tabela 4 no período da pesquisa .....	74
4.1.3 Atributos instrumentais e simbólicos obtidos a partir dos dados secundários..	82
4.2 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE DADOS PRIMÁRIOS.....	92
4.2.1 Breve caracterização das <i>startups</i> onde ocorreram entrevistas.....	92

4.2.2 Principais considerações a partir dos relatos das entrevistas .....	94
4.2.3 Atributos instrumentais e simbólicos obtidos a partir dos dados primários ....	100
4.3 SÍNTESE DOS ATRIBUTOS INSTRUMENTAIS E SIMBÓLICOS	
IDENTIFICADOS NA PESQUISA .....	105
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE 1 – DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>149</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os atores participantes da formulação da estratégia organizacional o fazem a partir de suas visões e percepções particulares dos ambientes externo e interno, considerando as ameaças e oportunidades no contexto em que a organização está inserida (Queiroz e Albuquerque, 2009). Destarte, o capital humano constitui um ativo importante, uma vez que garante competitividade, embora tenha sido inicialmente ignorado nos estudos organizacionais (Barreto e Costa, 2010; Sivertzen *et al.*, 2013). Caldas *et al.* (2002) afirmam que vários acontecimentos contribuíram para que ação humana nas organizações fosse estudada, incluindo o desenvolvimento do mercado, o capitalismo, a tecnologia, a industrialização e o desenvolvimento das relações de trabalho.

Desta forma, alinhar estrategicamente os talentos humanos é um desafio imposto pelas novas realidades, principalmente a adequação de interesses individuais e grupais ao atingimento de objetivos e metas (Palombino Primo *et al.*, 2014; Legge, 1995). Considerando que *talentos*, na visão de Ulrich e Smallwood (2012), envolvem basicamente competências e habilidades para o trabalho de uma organização, gerir talentos envolve administrar processos de identificação de competências e habilidades nos lugares certos, visando o sucesso organizacional (Collings e Mellahi, 2009).

Diante dessas questões, Priyadarshini *et al.* (2016) e Hoon *et al.* (2019) afirmam que, independentemente do setor em que atuam, o recurso humano é uma importante fonte de vantagem competitiva empresarial, uma vez que impulsiona o desempenho dos negócios por meio de colaboradores comprometidos e alinhados às tendências do mercado.

Cabral e Kiliminik (2017) abordam a deficiência de mão de obra qualificada no Brasil, que se estende a nível mundial (Harding, 2011; Bergen, 2008). Assim, existe uma crescente demanda por colaboradores competentes, experientes e flexíveis, atributos importantes para que uma organização possa alcançar seus objetivos organizacionais (Ibrahim e Alomari, 2020). A falta de habilidades específicas pode até resultar na escassez de algumas profissões (Capelli, 2015).

Por se tratar de um dos primeiros processos pelos quais um colaborador passa na organização, é um desafio importante que as empresas aperfeiçoem as práticas de recrutamento e seleção, uma vez que atrair, selecionar e reter talentos

adequados são diferenciais importantes para um melhor alinhamento entre as partes interessadas (Greening e Turban, 2000; Highhouse *et al.*, 2003).

Neste contexto, é crucial para a sobrevivência das organizações atrair colaboradores talentosos (Van Hoye *et al.*, 2012), devido a fatores como economia de custos na contratação (Ritson, 2002; Berthon *et al.*, 2005), correlação positiva entre habilidades bem empregadas e desempenho dos colaboradores (Clarke, 2016) e baixa intenção de rotatividade organizacional (Alniacik *et al.*, 2011). Leekha Chhabra e Sharma (2014) destacam que essa necessidade também surge devido aos ambientes voláteis, sem fronteiras e orientados para a tecnologia em que as organizações estão inseridas. Entretanto, o que atrai pessoas para uma empresa que busca candidatos no mercado?

Para Berthon *et al.* (2005), a atratividade do empregador (AE) baseia-se nos benefícios percebidos pelos potenciais empregados de uma organização, como pacotes de benefícios e acordos contratuais (Baum e Cabst, 2014), reputação corporativa (Sivertsen *et al.*, 2013; Auger *et al.*, 2013; King e Whetten, 2008), atividades desafiadoras e inovadoras (Ibrahim e Alomari, 2020), entre outros. Assim, a AE é importante para a decisão de um candidato em relação a uma vaga de emprego (Evertz *et al.*, 2019).

Aiman-Smith *et al.* (2001) conceituam a AE como um afeto positivo em relação a uma empresa, em que o interesse em manter um "relacionamento" como empregado é percebido. Isso remete à origem do conceito de AE, ou seja, à marca do empregador (ME). Edwards (2010) define a ME como a aplicação de princípios de marketing dentro da marca, usados para iniciativas de RH em relação aos colaboradores (possíveis e atuais). De acordo com Van Mossevelde (2010), empresas com uma boa marca empregadora obtêm resultados positivos mesmo oferecendo salários menores.

Ray (2006) observa que as organizações têm mudado seus benefícios de monetários para não-monetários, como valores organizacionais e imagem percebida, para atrair pessoal altamente qualificado. Foi constatado que a imagem é um dos elementos determinantes na atração de candidatos (Highhouse *et al.*, 1999), e os atributos simbólicos da AE melhoram a autoimagem organizacional (Lievens e Highhouse, 2003). Bankings e Waterhouse (2018) destacam que a gestão ativa da imagem atrai candidatos, promove uma melhor impressão em colaboradores potenciais e gera lealdade entre os atuais.

Lievens e Highhouse (2003) discutem os atributos instrumentais e simbólicos da atratividade do empregador. Os atributos instrumentais são mais concretos e factuais, envolvendo remuneração, carreira, promoções e outros benefícios tangíveis. Por outro lado, os atributos simbólicos estão relacionados a benefícios subjetivos, abstratos e intangíveis, como o prestígio de estar associado a uma organização (Van Hoye *et al.*, 2012) ou o alinhamento de valores éticos (Ranaud *et al.*, 2016). Pryadarshini *et al.* (2016) identificaram em sua pesquisa que os aspectos simbólicos resultam em um equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional, devido ao alinhamento de valores pessoais e organizacionais.

Neste estudo, é tratada a AE no contexto da inovação. A inovação de processos/produtos e a competência de uma organização são características simbólicas importantes mencionadas por Lievens e Highhouse (2003) e Berthon *et al.* (2005), que se alinham aos valores pessoais dos potenciais candidatos. Isso é positivo para as organizações, uma vez que as ideias dos colaboradores são impulsionadoras de inovação (McGrath, 2008). De acordo com Martin *et al.* (2011), uma marca empregadora forte pode influenciar positivamente o capital intelectual, a inovação e a reputação corporativa, conforme evidenciado pela pesquisa de Ibrahim e Alomari (2020).

As inovações, surgidas das necessidades de mercado, criam possibilidades por meio de processos criativos, descobertas e empreendedorismo. Organizações nascidas dessas lacunas têm como objetivo criar produtos, serviços ou alternativas para preenchê-las. Por serem empreendedoras, sua cultura normalmente é voltada para a mudança, buscando melhorias incrementais e contínuas (Ackerman *et al.*, 2015).

Organizações oriundas de indústrias nascentes têm como uma de suas características principais seus produtos, que tendem a ser diferenciados (Cheng *et al.*, 2018) e criados a partir de tecnologias avançadas (Hawkes *et al.*, 2018), decorrentes de oportunidades de mercado, onde há boa combinação de recursos, conhecimentos e habilidades (Bosse *et al.*, 2022).

Uma inovação tecnológica emergente envolve a produção de proteínas alternativas, ou seja, aquelas que não são de origem animal (Mariotti e Gardner, 2019). As mais comuns são as proteínas oriundas de vegetais, mas há diversas outras, tais como a partir de fungos, algas e até mesmo insetos (Bené, 2022).

É possível ainda a produção de proteínas a partir de células (Stephens, 2019; Nobre, 2022; Stout *et al.*, 2022). Segundo Stephens (2013), a “carne cultivada” (nome mais comum dado a esta alternativa proteica) envolve basicamente o uso de células musculares que formam tecidos que podem ser consumidos como carne. Sua importância é refletida principalmente em seu processo de produção, que é limpo (Stephens, 2019), ou seja, não envolve queimadas nem sofrimento animal, além de economizar água, reduzir doenças e desigualdades oriundas do processo de produção da carne convencional (Nobre, 2022; Sebo, 2018), reforçadas pelos altos índices de trabalho forçado e infantil (USDL, 2020).

Essa indústria carrega elementos éticos e morais, ligados às consequências sociais no ambiente em que está inserida. Questões relacionadas ao que é alimento ou não, e como as mudanças da alimentação podem afetar a liberdade de determinadas comunidades devem ser consideradas, pois há significativa diferença do que é considerado comestível entre as culturas orientais e ocidentais, por exemplo (Moyano-Fernández, 2023).

Ao mesmo tempo, ela desafia a indústria de alimentos tradicional e, por ser emergente, ainda está buscando sua forma, significado e propósito (Mouat *et al.*, 2019). Stephens *et al.* (2019) defendem a construção de uma nova maneira de entender a alimentação, com o envolvimento ativo de diversos *stakeholders*. Na visão de Gonvindarajan e Kopalle (2006), tecnologias em desenvolvimento por *startups* contemporâneas têm o potencial de ressignificar culturas e contribuir para a aceleração desta “inovação disruptiva”. Mouat *et al.* (2019) consideram que uma das principais características desse mercado é estar diretamente relacionado à pesquisa e a outros fluxos de conhecimento, com atores em rede e projetos variados.

É importante considerar que a proteína cultivada traz benefícios sociais em suas diretrizes, sendo ecologicamente responsável (Stephens, 2021), com potencial para alcançar a sustentabilidade ambiental, de forma que sejam atingidos os desafios impostos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável<sup>1</sup>, os quais visam transformar o mundo em um lugar menos desigual e por consequência, mais acessível a todos (George *et al.*, 2016; Nobre, 2022). Segundo Moyano-Fernández (2023) e Nobre (2022), estes benefícios dizem respeito a uma produção com

---

<sup>1</sup> Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foram aprovados na 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas em setembro de 2015, também denominados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ONU, 2015),

diminuição das emissões de carbono e ao mesmo tempo envolve menor sofrimento animal na produção desta alternativa de proteína. Ou seja, até mesmo a matéria prima viva é poupada de abusos nesta cadeia de produção da carne.

Turban e Greening (1996); Crucke e Bockaert (2022) e Bustamante *et al.* (2021) afirmam que empresas envolvidas em atividades socialmente responsáveis são empregadoras mais atraentes, uma vez que os candidatos a emprego desejam uma melhor autoimagem ao se tornarem membros de uma empresa socialmente responsável. É comum as organizações combinarem práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) com a marca empregadora, aumentando assim sua reputação e legitimidade (Pesqueux, 2010).

Conforme Morais da Silva *et al.* (2022), várias oportunidades de emprego podem surgir na cadeia de produção da carne cultivada, em todas as etapas, com postos de trabalho com diversas qualificações e em diversas áreas, tais como agronomia, biotecnologia, engenharia alimentar e química. Ainda segundo os autores, as empresas que trabalham com carne cultivada oferecem melhores condições de trabalho em comparação com a produção convencional de carne, uma vez que representam menos riscos para a saúde do trabalhador, incluindo aspectos psicológicos, levando em consideração o impacto do abate de animais.

Assim, há de se considerar que: (a) o interesse dos candidatos tem mudado para atributos simbólicos (Ray, 2006) e (b) a inovação é um atributo simbólico importante (Lievens e Highhouse, 2003). Desta forma, é importante pesquisar os atributos da atratividade das empresas que fabricam e comercializam carne cultivada como empregadoras, em especial pelo fato destas organizações serem simultaneamente inovadoras e socialmente responsáveis (Stephens, 2021).

A literatura tem abordado principalmente indústrias maduras, com práticas estabelecidas de atração de talentos (Berthon *et al.*, 2005), havendo poucos estudos empíricos sobre empresas emergentes (Moser *et al.*, 2017). Geralmente, essas empresas não possuem elementos convencionais de atração e fatores estruturados de natureza instrumental (como carreira e pacotes de remuneração), como ocorre em empresas maduras, o que abre uma fronteira de pesquisa a ser explorada (Moser *et al.*, 2017; Moser *et al.*, 2021).

Desta forma, a abordagem de Lievens e Highhouse (2003) permite vislumbrar formas diferentes de se reforçar a marca organizacional das organizações, considerando também outras possibilidades de vantagens percebidas

por potenciais candidatos, além dos atributos instrumentais. De forma oposta, estes benefícios se relacionam com as significações que potenciais colaboradores associam em fazer parte destas organizações, e podem se relacionar a aspectos como reputação, associação a valores organizacionais, dentre outros.

Assim, em que pese a diferença de conceitos e representações entre os dois atributos de atratividade de empresas enquanto empregadoras de Lievens e Highhouse (2003) há de se ressaltar que eles são complementares, pois permitem observar a atratividade destas organizações no contexto empregador sob dois principais vieses, possibilitando assim às empresas a identificação de aprimoramentos necessários neste aspecto, com vistas à atração dos melhores candidatos.

Moser *et al.* (2021) ponderam que embora a percepção tradicional se baseia na ideia de que uma *startup* é tanto mais atrativa enquanto empregadora quanto mais benefícios oferecer, é necessário o reforço de atributos simbólicos, tais como de uma cultura organizacional forte combinada com outros benefícios, confirmando o que trouxeram Lievens e Highhouse (2003), quando trouxeram que somente os atributos simbólicos têm o potencial de diferenciar a marca empregadora das organizações.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando o exposto, questiona-se: quais atributos da atratividade de empresas empregadoras (instrumentais – materiais, como carreira e salários – e simbólicos, não monetários, como prestígio, visibilidade e valores) as organizações que comercializam e produzem proteínas cultivadas utilizam para tornar seus postos de trabalho mais atrativos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desta forma, tendo em vista a questão que orienta esta pesquisa, este estudo tem por objetivo identificar os atributos simbólicos e instrumentais empregados por empresas de indústrias nascentes para atrair potenciais candidatos

a emprego. Para isso, serão analisadas as empresas de carne cultivada, que produzem carne a partir de células animais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, buscar-se-á:

- a. Analisar as principais características das organizações de carne cultivada que se relacionam às oportunidades profissionais;
- b. Levantar as principais estratégias utilizadas por *startups* de carne cultivada visando serem atrativas para potenciais empregados;

## 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A presente pesquisa apresenta justificativas para seu desenvolvimento nos âmbitos teórico e empírico, que serão detalhadas a seguir.

### 1.3.1 Justificativas teóricas

Do ponto de vista teórico, esta dissertação pretende contribuir para o tema da atratividade do empregador na indústria nascente, uma vez que os mercados em que essas organizações estão inseridas apresentam extrema ambiguidade e vulnerabilidade (Santos e Eisenhardt, 2009). Isto pode tornar as iniciativas de atratividade do empregador mais desafiadoras, pois precisam se adaptar às pressões isomórficas do mercado (Glynn e Abzug, 2002).

Além disso, conforme Ismayil e Tunçalp (2023), nas últimas décadas, houve um aumento significativo de estudos empíricos sobre estratégias não mercadológicas na indústria nascente, devido aos diversos contextos presentes nas organizações. Os autores recomendam uma maior sensibilidade aos diversos vieses dessas complexidades contextuais e incentivam mais pesquisas focadas em empresas com processos inovadores. Nesse contexto, a atratividade de empresas empregadoras torna-se um dos possíveis temas de estudo.

No mesmo sentido, Moser *et al.* (2017) sugerem pesquisas que aprofundem as estratégias de atratividade do empregador em organizações nascentes e que

sejam investigados quais atributos (instrumentais e simbólicos) são mais importantes para tornar-se um empregador mais atraente e interessante para potenciais colaboradores em comparação com outras organizações com essas características. Da mesma forma, Ma *et al.* (2023) consideram que os estudos sobre atratividade do empregador concentram-se em características do emprego e carreira, mas não exploram a fundo os atributos simbólicos, como a RSC, por exemplo. Moser *et al.* (2021) apontam que não está claro quais atributos (instrumentais ou simbólicos) são mais visíveis na indústria nascente, evidenciando uma lacuna de pesquisa a ser explorada.

De acordo com Sreenivasan e Suresh (2023), existem poucas pesquisas sobre aspectos relacionados às operações na indústria nascente com tecnologia de ponta. Segundo os autores, isso é necessário para um aprofundamento na compreensão da dinâmica dessas organizações, bem como para entender como fatores subjacentes a elas, como a sustentabilidade, por exemplo, podem estar relacionados à atratividade do empregador.

No contexto das proteínas alternativas, incluindo a carne cultivada, Morais da Silva *et al.* (2022) indicam que, com incentivos governamentais e investimentos privados nessas novas tecnologias alimentares, a cadeia produtiva de proteínas passará por mudanças drásticas. É necessário estudar os novos contextos resultantes dessas mudanças, incluindo a empregabilidade. Os autores destacam que a produção de carne atualmente envolve relações de trabalho precárias em diversos aspectos (salários, condições de trabalho e saúde do trabalhador) e, por meio de sua pesquisa, indicam que essas relações podem ser melhoradas se a obtenção de proteínas ocorrer sem o abate animal. No entanto, os autores se concentraram em aspectos mais factíveis, faltando aprofundamento nos aspectos subjetivos e simbólicos da atratividade dessas empresas como empregadoras.

Da mesma forma, é importante examinar as pesquisas realizadas sobre os principais conceitos desta pesquisa. Ao considerar as bases de dados da *Web of Science* e *Scopus* e os principais termos do estudo, foi possível encontrar os seguintes quantitativos de artigos científicos:

TABELA 1 – QUANTITATIVOS DOS PRINCIPAIS TERMOS DA PESQUISA EM ARTIGOS CIENTÍFICOS NAS BASES DE DADOS “WEB OF SCIENCE” E “SCOPUS”

Termo pesquisado	Quantidade de resultados da base de dados <i>Web Of Science</i>	Quantidade de resultados da base de dados <i>Scopus</i>	Quantidade de artigos repetidos
<i>“Employer attractiveness”</i>	173	66	35
<i>“Employer attractiveness” + “symbolic attributes”</i>	6	4	0
<i>“Employer attractiveness” + “instrumental attributes”</i>	1	1	0
<i>“Employer attractiveness” + “new organizations”</i>	1	3	0

Fonte: O autor (2024)

Conforme a Tabela 1, é possível deduzir que o tema "atratividade do empregador" carece de maiores aprofundamentos, considerando tanto atributos simbólicos quanto instrumentais da escala de atratividade de Lievens e Highhouse (2003). Nesta condição, a quantidade de pesquisas diminui drasticamente, assim como a investigação da relação da AE em novas organizações.

Pesquisas sobre a carne cultivada no contexto da AE poderiam ilustrar organizações novas em um contexto ainda não estudado. Após pesquisar nas bases de dados já mencionadas, usando os termos *“cell meat”*, *“cultivated meat”*, *“cultured meat”* e *“in vitro meat”* (que denominam a carne cultivada no idioma inglês) juntamente com o termo *“employer attractiveness”*, não foram encontrados resultados nessas condições. Da mesma forma, não apenas buscando o tipo de empresa, mas o seu potencial de transformação (incluindo na pesquisa os termos *“start up”* e *“employer attractiveness”*), somente foi encontrado um resultado na base de dados Scopus. Portanto, esta pesquisa visa preencher essa lacuna na literatura, trazendo novos elementos que possam inspirar novas pesquisas nesta temática.

Estudar os atributos da atratividade do empregador nas empresas de carne cultivada pode fornecer *insights* sobre como essas organizações estão atraindo e retendo talentos, considerando seus aspectos inovadores e disruptivos, capazes de modificar estruturas consolidadas por anos, bem como o que é oferecido em termos factíveis em nível de carreira e remuneração. Isso pode auxiliar outras empresas nascentes a entender como criar um ambiente de trabalho atrativo e gerenciar adequadamente sua imagem pública.

### 1.3.2 Justificativas práticas

Considerando as questões empíricas, é importante estudar os atributos instrumentais e simbólicos da atratividade das empresas empregadoras nascentes, em particular nas de carne cultivada, conforme será discutido a seguir.

Inicialmente, é importante identificar os possíveis impactos que acontecerão a partir desta pesquisa, de forma que ela possa se tornar representativa para o que se pretende estudar. Segundo Sandes-Guimarães e Horneaux Junior (2020), impactos científicos são contribuições e benefícios de forma geral que uma pesquisa científica traz para a sociedade a qual está inserida, em diversas esferas.

Estes autores tratam detalhadamente acerca dos benefícios nestas esferas, e cabem destaque duas: a *econômica*, que envolve eficiência, produtividade, vantagem competitiva e geração de empregos e a *organizacional*, onde estão relacionadas melhorias vinculadas a atividades de planejamento e organização gerencial.

As contribuições para estes aspectos se traduzem em ganhos em especial para as empresas nascentes. De acordo com Cardon e Stevens (2004, p.1), "empresas nascentes são altamente dependentes de pessoas altamente qualificadas e motivadas para conduzi-las à inovação, à rápida criação de valor, à obtenção de vantagens competitivas e à criação de empregos". Portanto, a atração de talentos merece especial atenção nas empresas de carne cultivada, pois são negócios inovadores que requerem estratégias específicas nesse aspecto.

Os recursos humanos no contexto das *startups* são diferenciais estratégicos de competitividade. Desta forma, o processo de recrutamento e seleção é essencial para que estas organizações obtenham melhores resultados, pois, se eficiente, tende a acertar os talentos adequados e com melhor aproveitamento de competências, como denota Barshikar e Majumdar (2022). Estes autores trazem ainda que existe literatura limitada sobre as práticas de recrutamento destes tipos organizacionais, onde estudá-las pode beneficiar *startups* a desenvolver sua marca enquanto empregadoras, e assim, garantir melhores colaboradores.

A necessidade de pessoal qualificado na indústria de carne cultivada é evidente, considerando a tecnologia envolvida nos processos dessa indústria nascente (Morais da Silva *et al.*, 2022). É importante que a equipe responsável pelas atividades possua qualificação técnica adequada para alcançar os objetivos

propostos, como destacado no Relatório do Futuro da Força de Trabalho Agrícola da Austrália de 2019 (Wu, 2019). Stephens (2021) ressalta a importância de mão de obra qualificada e interessada na indústria nascente dessa proteína alternativa, citando a fala de Isha Datar<sup>2</sup> sobre a necessidade de conhecimento técnico especializado nessa área, que envolve uma complexidade tecnológica intrínseca ao produto e abrange todas as partes interessadas nesse processo.

Nos estágios iniciais de uma organização, suas operações geralmente enfrentam recursos limitados, portanto, é necessário possuir o conhecimento técnico adequado para elaborar uma estratégia de recrutamento competitiva (Cardon e Tarique, 2008). Muitas empresas de carne cultivada encontram-se nessa fase (GFI, 2021), e, a fim de otimizar a relação custo-benefício, considerando os altos custos associados às contratações (Berthon *et al.*, 2005), é importante que elas tenham mais sucesso ao atrair esses colaboradores. Estudos sugerem que os atributos simbólicos são importantes, pois afetam a identificação e o comprometimento dos colaboradores com a organização a longo prazo (Backhaus e Tikoo, 2004; Van Hoye *et al.*, 2012).

---

<sup>2</sup> Isha Datar é Diretora Executiva da *New Harvest*, instituto de pesquisa que estuda agricultura celular, tecnologia que envolve a produção de produtos agrícolas a partir da cultura de células. Isha é um nome de referência em suas pesquisas sobre alimentos derivados de cultura de células (Fonte: LinkedIn (2023)).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico tem como objetivo aprofundar as bases teóricas que sustentam a pesquisa nesta dissertação. Ele está dividido em duas principais seções, conforme descrito a seguir:

a. Atratividade do empregador: Nesta seção, serão levantados inicialmente os principais conceitos e aspectos gerais relacionados a esse tema. Serão feitas contextualizações, bem como trazidas definições encontradas na literatura sobre atratividade de empresas empregadoras. Em seguida, serão abordados os modelos e escalas de atratividade nestas empresas. Esta seção será finalizada com a discussão da relação da atratividade do empregador no contexto das empresas nascentes;

b. A carne cultivada no contexto das proteínas alternativas: Aqui, serão apresentados elementos contextuais e conceituais, bem como uma tipologia das proteínas alternativas em geral. Em seguida, haverá um aprofundamento específico na carne cultivada, e finalmente, será abordado o que a literatura abrange sobre os processos de gestão de pessoas em empresas que têm como foco essa alternativa de proteína.

### 2.1 ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR

#### 2.1.1 Conceitos e aspectos gerais

Uma das características da sociedade moderna é o intenso desenvolvimento tecnológico, que resulta em um grande fluxo de informações e produtos cada vez mais sofisticados. Como resultado, as mudanças se tornam uma realidade cotidiana, exigindo novas formas de pensamento nesse novo cenário (Hall e Chandler, 2005; Mohammad e Thajil, 2023).

Os recursos, discutidos de forma enfática por Barney (1991), são fatores importantes para a competitividade. Segundo o autor, a competitividade ocorre quando uma estratégia de criação de valor implementada não é simultaneamente adotada por nenhum concorrente atual ou potencial, aumentando assim sua diferenciação no mercado. Inicialmente, a visão de Barney estava mais centrada em fatores econômicos, como recursos financeiros, espaço físico, equipamentos e

mobiliário. No entanto, o autor reconheceu a importância do capital humano, com base nas características dos colaboradores, como educação, competência e networking, que têm um impacto direto no desempenho organizacional (Snyder e Lopez, 2009; Darmawan *et al.*, 2023). Evidências empíricas demonstram o efeito positivo da gestão estratégica de pessoas no desempenho das organizações, incluindo o aumento da produtividade, lucratividade e a redução da rotatividade de colaboradores (Nafari e Rezaei, 2022).

Desta forma, o mercado exige profissionais capazes de acompanhar as mudanças e evoluções tecnológicas, com características como flexibilidade e proatividade (Savickas *et al.*, 2009; Ertelt *et al.*, 2021). Harari (1998) previu um futuro em que haveria uma competição acirrada pelos melhores colaboradores, assim como existe pela conquista de clientes, o que foi confirmado posteriormente por Mahroum (2000), que relatou a migração de profissionais para mercados com melhores condições, uma tendência que persiste até hoje (Talaj e Akbas, 2021). Neste sentido, atrair os melhores candidatos torna-se um diferencial estratégico (Patrick e Raghu, 2014).

Considerando esse contexto inicial, Berthon *et al.* (2005) definem a atratividade do empregador como os possíveis benefícios que um potencial colaborador enxerga ao fazer parte de uma organização específica, ou seja, a percepção de que ela é um ótimo lugar para trabalhar, o que leva à satisfação no trabalho (Rosza *et al.*, 2019) e contribui para o sucesso organizacional a longo prazo (Ehrt e Ziegert, 2005). Jiang e Iles (2011) relacionam esse conceito ao grau em que os candidatos em potencial veem uma organização de forma favorável e desejam fazer parte dela. Marras (2002) considera que a palavra-chave tanto para a atração quanto para a retenção é o reconhecimento profissional, principalmente em relação às condições de trabalho.

Garcia (2015) considera que atrair bons profissionais depende principalmente de uma boa percepção das necessidades internas dos colaboradores, envolvendo questões como salários competitivos e benefícios, bem como oportunidades de crescimento de carreira. Por outro lado, para Oliveira e Macêdo (2020), é necessário focar nas competências que uma pessoa deve desempenhar em uma organização específica, pois indivíduos competentes preenchem lacunas de conhecimento na empresa.

Chowdhury (2003) afirma que pessoas talentosas desejam colaborar com empresas nas quais confiam e se sintam livres para desenvolver suas atividades. Segundo o autor, nessa relação de ganha-ganha, as empresas se comprometem a utilizar sistemas adequados de recompensas e reconhecimento, oferecer flexibilidade no trabalho e criar uma cultura positiva, enquanto os colaboradores respondem com o melhor de seu potencial.

O conceito de atratividade do empregador deriva de outro mais amplo, conhecido como marca do empregador. Ambler e Barrow (1996) definem esse conceito como o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos identificados pelos potenciais colaboradores de empresas específicas, conferindo valor ao empregador. Ou seja, por meio de sua diferenciação e insubstituibilidade, estimula-se a percepção de que a organização é um ótimo lugar para trabalhar.

É importante trazer que há dois tipos de marca empregadora: a interna e a externa, sendo que a primeira diz respeito ao valor dado por empregados que já fazem parte da organização, e a externa, a como as pessoas alheias à empresa a percebem enquanto potenciais colaboradoras (Špoljarić e Verčič, 2021). A força de uma marca empregadora diz respeito a uma combinação entre confiança interna organizacional e a mensagem que a empresa quer passar, sendo importante que sua construção obedeça a uma abordagem integrada (Nguyen e Nguyen, 2021).

Figurska e Matuska (2013) realizaram um estudo no qual identificaram as vantagens da marca do empregador nos ambientes interno e externo da organização. No ambiente interno, uma marca do empregador forte contribui para o engajamento dos funcionários, redução do absenteísmo e maior confiança organizacional. No externo, há menores custos de recrutamento, acesso mais fácil e rápido aos candidatos, resultando em escolhas mais acertadas. Bergstrom *et al.* (2002) afirmam que uma marca interna organizacional envolve a comunicação eficaz da marca aos funcionários e a convicção de sua relevância. Além desses elementos, Kumari e Saini (2018) enfatizam outros dois aspectos importantes para a construção da marca empregadora, tanto a interna, quanto a externa: as características do empregador e do trabalho.

Questões culturais desempenham papel importante no comprometimento de colaboradores, já que envolvem crenças, valores e costumes compartilhados entre todos os envolvidos (Schein, 2010; Leekha Chhabra e Sharma, 2014). Desta forma, desenvolver diretrizes organizacionais que fomentem valores compartilhados

significa um reforço das características internas, bem como um direcionamento que visa valores integrados com a comunidade, o que pode desenvolver uma ME diferencial a colaboradores que se identifiquem com estes valores (Leekha Chhabra e Sharma, 2014).

Um processo de criação de valor "negociado" entre organizações e indivíduos representa o valor do empregador. Esse construto leva em consideração o que é importante e significativo para ambos, ou seja, os colaboradores contribuem para a construção dos valores organizacionais e são efetivamente ouvidos nesse processo, o que garante uma melhor marca do empregador e, conseqüentemente, uma melhor atratividade de organizações enquanto empregadoras (Karnes, 2009; Itam *et al.*, 2020). Portanto, é importante que seja desenvolvida uma proposta de valor onde sejam visíveis as principais vantagens organizacionais que sejam visíveis externamente (Sharma e Prasad, 2018).

O público-alvo do ambiente externo diz respeito aos potenciais funcionários da empresa, e seu papel é comunicar seus valores e principais características para atrair os candidatos que pretende atrair (Macali e Sulich, 2019), sendo influenciada principalmente pela imagem, onde, se positiva, atrairá mais candidatos (Younis e Hamad, 2020).

De forma geral, a atração, seleção e retenção de colaboradores talentosos são um diferencial que garante competição para as organizações em relação aos seus concorrentes (Priyadarshini *et al.*, 2016; Highhouse *et al.*, 2003). Com o trabalho se tornando cada vez mais especializado e baseado no conhecimento, o recrutamento e seleção se tornaram atividades complexas que conectam candidatos diversos e empresas (Ployhart *et al.*, 2017), com o objetivo de mantê-los na organização por um período mais longo (Helm, 2013).

### 2.1.2 Modelos e escalas de atratividade do empregador

De forma a mensurar a eficácia da marca do empregador em relação aos benefícios percebidos pelos potenciais colaboradores, existem escalas específicas que medem seu desempenho. Estas escalas são instrumentos que quantificam o que é mais importante para os potenciais colaboradores em uma organização específica (Tanwar e Prasad, 2017).

Muitos modelos e pesquisas sobre atratividade de empresas empregadoras têm uma visão predominantemente centrada no empregador, considerando-o como o impulsionador da demanda de ser atrativo (Lima e Santos, 2018). No entanto, as aspirações dos candidatos devem ser consideradas, e hoje em dia podem ser mais complexas do que apenas fatores objetivos, como promoções e boa remuneração (Kuijpers *et al.*, 2006; Colakoglu, 2011; Lin e Kim, 2019).

Para ilustrar o que os potenciais colaboradores almejam, pesquisas mostram que os candidatos buscam posições ocupacionais que dependem de suas próprias perspectivas diante das realidades institucionais estabelecidas pelo contexto sócio-histórico-cultural ao qual estão submetidos. Portanto, essa escolha é multideterminada (Veriguine, 2008; Almeida e Magalhães, 2011; Sobrosa *et al.*, 2015).

Existem diversas escalas que visam medir adequadamente a atratividade do empregador. Ambler e Barrow (1996) consideram que os benefícios podem ser categorizados em três níveis: funcionais, econômicos e psicológicos. No entanto, a escala mais conhecida é a proposta por Berthon *et al.* (2005). Esses autores apresentaram um modelo mais abrangente e complexo, no qual o valor do empregador é composto pelos seguintes elementos:

QUADRO 1 – DIMENSÕES DE VALOR DA ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR, DE ACORDO COM BERTON *et al.* (2005)

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito</b>
Valor de interesse	Nível de atração de um potencial candidato a emprego, utilizando como meio produtos e/ou serviços inovadores ou com boa qualidade
Valor social	Envolve ambiente agradável, boas relações humanas no trabalho, com equipes coesas
Valor econômico	Grau de atração com recompensas totais, como remuneração, benefícios, carreira, estabilidade, dentre outras.
Valor de desenvolvimento	Abrange feedbacks, reconhecimento, desenvolvimento da carreira.
Valor de aplicação	Como o empregador fomenta a aplicação de conhecimentos teóricos em práticos, com compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos

Fonte: O autor (2024)

Outra pesquisa relacionada a escalas da atratividade do empregador prioriza questões vinculadas a elementos cognitivos (racionais) e afetivos (emocionais) que potenciais colaboradores podem perceber em determinadas organizações (O'BRIEN, 1995). Esses elementos preenchem significados paralelos em diversos aspectos, como confiança (Perks e Halliday, 2003), competência (Kim *et al.*, 2012) e justiça como fatores *racionais*, e cuidado, abertura e suporte como fatores *emocionais* (O'Brien, 1995).

Ray (2006) afirma que as empresas estão tendendo a mudar o foco do valor do empregador para um viés não-monetário, considerando aspectos como reputação e imagem organizacional para atrair candidatos mais qualificados. Portanto, o processo de recrutamento e seleção deve se basear em métodos que visem incentivar o alinhamento dos valores do colaborador com os da organização, tanto antes quanto depois da contratação (Russel e Brannan, 2016). Esse alinhamento afeta a satisfação no trabalho dos funcionários, pois uma boa correspondência de valores entre colaboradores e organização resulta em comprometimento organizacional e baixa rotatividade, além de reduzir possíveis conflitos de papéis (Meglino e Ravlin, 1998; Bustamante *et al.*, 2021).

Segundo a teoria da sinalização, as características de uma organização podem ajudar potenciais candidatos a decidirem onde trabalhar, agindo como "sinalizadores" ao fornecerem informações preliminares sobre como é trabalhar lá, (Renaud *et al.*, 2016). Esta teoria tem papel crucial em influenciar resultados de recrutamento por meio de incentivos, tais como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, altos salários e reputação da organização, dentre outros, os quais aumentam a atratividade da organização para possíveis candidatos a empregos. Do mesmo modo, recomendações que partem de colaboradores de que uma organização é um bom lugar para trabalhar também dão *sinais* acerca de sua atratividade enquanto empregadora (Ahamad *et al.*, 2022).

Srivastava e Bhatnagar (2010) identificaram atributos que refletem as características que uma organização mostra como interessantes para potenciais colaboradores, envolvendo vantagens palpáveis como exposição global, crescimento na organização, treinamento e desenvolvimento, dentre outros. Os autores também destacam características que identificam a organização, semelhantes aos atributos simbólicos estudados por Lievens e Highhouse (2003), como ética, confiabilidade,

justiça, que podem ser mais relevantes do que os atributos instrumentais (Srivastava e Bhatnagar, 2010).

#### 2.1.2.1 Os atributos instrumentais e simbólicos da atratividade do empregador, segundo Lievens e Highhouse (2003)

Lievens e Highhouse (2003) categorizam os atributos da atratividade do empregador em instrumentais (o que a organização oferece em termos objetivos, concretos e factuais, como remuneração e oportunidades de promoção) e simbólicos (aspectos intangíveis, como prestígio, cultura e reputação).

De acordo com estes autores, no que diz respeito aos aspectos instrumentais, são evidenciadas questões relacionadas ao utilitarismo em busca da maximização de benefícios materiais relacionadas ao emprego. Já os aspectos simbólicos, descritos por traços subjetivos, são muito mais amplos e complexos do que os aspectos instrumentais. Eles atuam como elementos de identificação pessoal com o empregador e têm maior impacto na atração organizacional do que os aspectos instrumentais (Lievens, 2007; Crucke e Bockaert, 2022). Questões culturais também devem ser consideradas, uma vez que culturas coletivistas podem valorizar mais os aspectos simbólicos, que enfatizam grupos sociais coesos, em detrimento de aspectos como alta remuneração, por exemplo (Turban *et al.*, 2001; Wang *et al.*, 2017).

Na perspectiva de Kaur e Shah (2022), Lievens e Highhouse (2003) partem, portanto, de um modelo na perspectiva da marca de empresas empregadoras, quando categorizam os atributos da atratividade, uma vez que utilizam pressupostos relacionados à imagem destas organizações, tanto em aspectos utilitários (atributos instrumentais), quanto em intangíveis (atributos simbólicos), em que pese que estes últimos sejam mais associados a questões relacionadas à imagem organizacional (Moser *et al.*, 2021).

Os exemplos que se relacionam com os atributos da atratividade de empresas empregadoras conforme Lievens e Highhouse (2003) são traduzidos pela tabela a seguir:

QUADRO 2 – EXEMPLOS DE ATRIBUTOS DA ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR CONFORME LIEVENS E HIGHHOUSE (2003)

Atributos	Exemplos
Instrumentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local de trabalho, salários, oportunidades de carreira (Reis <i>et al.</i>, 2016);</li> <li>• Remuneração, benefícios, oportunidades e perspectivas de promoção, segurança no trabalho, diversidade de tarefas, treinamento e desenvolvimento, conciliação trabalho-vida pessoal, cargos alinhados a remunerações e tarefas compatíveis, atividades estressantes e arriscadas (Kaur e Shah, 2022);</li> <li>• Ambiente de trabalho (Moser <i>et al.</i>, 2021).</li> </ul>
Simbólicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de inovação da empresa, cultura, prestígio, personalidade organizacional, flexibilidade e risco (Lievens e Slaughter, 2016);</li> <li>• Prestígio e aprovação social (Backhaus e Tikoo, 2004)</li> <li>• Competência, sinceridade e “calorosidade” (Carpentier <i>et al.</i>, 2019);</li> <li>• Sinceridade, competência, robustez, alinhamento a valores, confiança, treinamento e desenvolvimento, entusiasmo (Kaur e Shah, 2022);</li> <li>• Reputação, cultura, atitudes esperadas de colaboradores, imagem organizacional (Moser <i>et al.</i>, 2021).</li> </ul>

Fonte: O autor (2024)

É importante notar que nos exemplos trazidos no Quadro 2 a partir de pesquisas realizadas sobre os atributos da atratividade de Lievens e Highhouse (2003), há alguns que se repetem, ao mesmo tempo como pertencendo a atributos instrumentais e simbólicos, como é o caso do treinamento e desenvolvimento, e risco da atividade. Para Kaur e Shah (2022), quando existem resultados paralelos, indica-se que estes aspectos são extremamente significativos para a construção de uma marca do empregador que considere estes aspectos.

Ao mesmo tempo, a importância dos atributos simbólicos e instrumentais varia de um grupo-alvo para outro, levando em consideração necessidades individuais comuns a grupos pertencentes à mesma geração, gênero, educação e características culturais, por exemplo (Chandler, 2019).

Promover benefícios instrumentais requer recursos diferentes do que benefícios simbólicos, bem como combinações específicas de arquétipos de benefícios instrumentais e simbólicos necessitam ser adaptados ao contexto organizacional (Moser *et al.*, 2021)

Para ilustrar de forma mais detalhada, os conflitos geracionais são uma realidade estudada por Erickson (2011). A geração Y, nascida entre 1980 e 1995, busca novos desafios, ascensão profissional rápida, possui preocupações coletivas com o meio ambiente e direitos humanos, e demonstra muita iniciativa. Administrar

essa geração é um desafio, pois eles são motivados pela continuidade de desafios e valorizam a capacidade de inovação das organizações em que desejam trabalhar (Lima e Santos, 2018).

A pesquisa de Reis e Braga (2016) sobre a marca empregadora em diversas gerações mostra que cada uma possui preferências e atributos específicos, e as organizações devem segmentar uma marca empregadora específica para cada grupo geracional, a fim de atrair os melhores talentos.

### 2.1.3 Fatores de atratividade do empregador nas empresas nascentes

Esta subseção está estruturada da seguinte forma: inicialmente serão caracterizados os contextos gerais acerca das indústrias em nascimento, para então serem tratadas as questões relacionadas às características das empresas que fazem parte destas indústrias especificamente no contexto empregador.

Para Santos e Eisenhardt (2009), indústrias nascentes são ambientes de negócio em fases iniciais de formação, e assim, estimulam o desenvolvimento das empresas nascentes que dela fazem parte, dando espaço e oportunidade para seu real crescimento econômico (Mc Donald e Eisenhardt, 2020)

Neste contexto, as empresas que nascem nestes ambientes, também conhecidas como *startups*, são negócios que estão sendo criados, derivados de necessidades do mercado, geralmente impulsionadas por novas tecnologias (Hawkes *et al.*, 2018; Zuzul e Edmondson, 2017) e pioneiras no crescimento no setor em que atuam (Dash, 2019).

Uma *startup* pode ser definida ainda como uma empresa momentânea, que busca encontrar um modelo que possa ser replicado e que gere lucratividade, promovendo inovação não somente em seus produtos, mas também na economia, aumentando a produtividade, e conseqüentemente, a empregabilidade do setor em que atua (Reisdorfer-Leite *et al.*, 2020)

Para Shane e Venkataraman (2000); Bosse *et al.* (2022), a criação envolve descoberta e oportunidades de mercado, estando diretamente ligada ao empreendedorismo e envolvendo inovações, que geralmente derivam de novas combinações de recursos, conhecimentos e habilidades (Sarasvathy, 2001; Bosse *et al.*, 2022). A diferenciação do produto é um dos elementos mais importantes dessa indústria (Cheng *et al.*, 2018).

Na visão de Cockayne (2019), em termos práticos, essas empresas seriam impossíveis de existir, pois reúnem elementos paradoxais e inconsistentes que as caracterizam, como informalidade, excesso de trabalho, níveis de crescimento distorcidos, cheias de incertezas e imprecisões, por estarem em construção. De forma geral, essas organizações têm características peculiares devido ao seu estágio de vida, com os principais aspectos relacionados sendo apresentados na tabela a seguir:

QUADRO 3 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA NASCENTE, RELACIONANDO CARACTERÍSTICAS DE SUA ESTRUTURA SISTÊMICA, PRODUTO E GESTÃO

Estrutura Sistêmica	Produto	Gestão
Recursos limitados (ZHU, 2020)	Novos, derivados de necessidades de mercado Zuzul e Edmondson, 2017)	Comunicação organizacional rápida (Ahmadi e Helms, 1997)
Necessitam de taxas de crescimento altas (COCKAYNE, 2019)	Produtos diferenciados (CHENG <i>et al.</i> , 2018)	Motivação de colaboradores (TRIGO, 2004)
Falta de investimento devido ao risco envolvido (DHOCHACK; DOLIYA, 2020; BONAVENTURA <i>et al.</i> , 2020)	Geralmente oriundos de tecnologias avançadas (Hawkes <i>et al.</i> , 2018)	Ruídos de comunicação devido possíveis conflitos de papéis (Gutiérrez e Mundet, 2020)
Excesso de tributos, incentivos fiscais menores (GUTIÉRREZ; MUNDET, 2020)		
Relações em construção com stakeholders (GANS <i>et al.</i> , 2019) e baixa legitimidade (Dobrev e Gotsopoulos, 2010)		

Fonte: O autor (2024)

O Quadro 3 separou as principais características das empresas nascentes em três perspectivas: estrutura sistêmica, produto e gestão. As características relacionadas aos produtos já foram discutidas anteriormente, e, a partir de agora serão abordadas as perspectivas de estrutura e gestão.

A estrutura sistêmica envolve questões relacionadas ao que envolve as organizações e suas ligações, tratando cada elemento como seus componentes, tais como questões econômicas, mercadológicas, governamentais e próprias da própria organização (Monat e Ganon, 2023)

De acordo com Zhu (2020), de forma geral, novas organizações, em especial as oriundas de indústrias de tecnologia de ponta, possuem recursos limitados em comparação com empresas maiores e estabelecidas, além de dependerem muito de contextos externos favoráveis, como o ambiente econômico e industrial em que

estão inseridas (Rodgers *et al.*, 2019). Além disso, essas empresas têm compromissos financeiros futuros a cumprir, o que cria uma pressão por um crescimento rápido (Cockayne, 2019), o qual é dificultado pela incerteza dos investidores em relação a essas organizações, pois há poucos dados históricos de desempenho disponíveis, deixando como referência as qualificações e habilidades dos empreendedores para avaliar sua performance (Bonaventura *et al.*, 2020).

A falta de investimento pode atrasar o desenvolvimento e comprometer a sobrevivência dessas organizações (Dhochak e Doliya, 2020; Wang, 2016), uma vez que suas relações com os *stakeholders* estão em processo de construção, já que são negócios completamente novos no mercado, muitas vezes com produtos inovadores (Gans *et al.*, 2019).

Portanto, surge a necessidade de construir uma rede entre todas as partes interessadas, incluindo funcionários, parceiros e clientes que não estão familiarizados com a indústria nascente. Isso implica na construção de legitimidade em um ambiente desconhecido (Zuzul e Edmondson, 2017).

É fato que estas indústrias enfrentam um período em que sua legitimidade não está totalmente estabelecida (Dobrev e Gotsopoulos, 2010), e a sua construção pode acontecer por meio das seguintes estratégias: (a) destacar as vantagens de seus produtos/serviços (David *et al.*, 2013); (b) criar narrativas que pareçam desejáveis (Navis e Glynn, 2010); (c) estabelecer associações no setor para promover percepções de estabilidade (David *et al.*, 2013).

O conceito de perspectiva de gestão aqui trazido se relaciona com aspectos internos relacionados a suas características individuais relacionadas a seus processos decisórios, medições de desempenho, clareza de papéis e flexibilidade estratégica (Frare e Beuren, 2021).

Sob esta perspectiva nas indústrias criadas recentemente a partir de necessidades de mercado e com tecnologias extremamente inovadoras, pode-se observar características bastante dinâmicas. A comunicação interpessoal tende a ser mais informal, as relações pessoais são mais próximas (Ahmadi e Helms, 1997; Cockayne, 2019), e a tomada de decisão é mais rápida devido ao menor número de funcionários. Nesse ambiente, a figura do gestor muitas vezes se confunde com a do colaborador, o que aumenta a motivação e dedicação na busca pelos objetivos (Trigo, 2004; Reis *et al.*, 2016). No entanto, a falta de delimitação de responsabilidades pode levar a conflitos de papéis (Cardon e Stevens, 2004) e

ruídos na comunicação, resultando em conflitos de gestão (Gutiérrez e Mundet, 2020).

Essas características têm reflexos nos resultados das novas organizações. Elas apresentam taxas médias de crescimento mais altas em comparação com empresas mais maduras (Ouimet e Zaruzkie, 2013), o que é sustentado pela cultura de inovação dessas empresas. Os *insights* provenientes de inovações anteriores facilitam o aprendizado e proporcionam uma compreensão mais ampla do ambiente em que estão inseridas (Batra *et al.*, 2018).

Tendo como ponto de partida as características dessas organizações, parte-se para a abordagem das principais relacionadas à atratividade das *startups* surgidas a partir das indústrias nascentes, no contexto empregador.

É importante ressaltar a importância destas empresas serem atrativas para potenciais colaboradores, pois eles trazem conhecimento e experiências que contribuem para o crescimento delas (Bonaventura *et al.*, 2020), tornando-as mais visíveis no mercado em que estão inseridas (Sorkin, 2018).

Para que essas empresas possam crescer, é crucial contratar mais pessoas, pois isso proporciona acesso a recursos adicionais e ganhos de escala. Apesar de serem pequenas, essas empresas têm um bom potencial para gerar empregos (Coad *et al.*, 2016), incluindo trabalhadores informais e autônomos (Gutiérrez e Mundet, 2020).

Considerando as características dos produtos/serviços dessas organizações, é importante que o pessoal envolvido em suas operações possua qualificação. Estudos mostram que a atividade empreendedora típica de indústrias nascentes está relacionada à formação em capital humano, especialmente em termos de atitudes, orientação para a mudança e qualificação (Novejarque Civera *et al.*, 2021).

Para atrair indivíduos com maior qualificação, Moser *et al.* (2017) sugerem as seguintes estratégias: (a) fortalecer os atributos relacionais da empresa, (b) enfatizar características que valorizem a autonomia dos funcionários e (c) promover uma atmosfera de trabalho arriscada.

No que diz respeito à promoção de uma atmosfera de trabalho arriscada, funcionários mais jovens geralmente são mais propensos a correr riscos, mostrando que seu interesse está menos ligado a questões materiais. Em empresas emergentes, as inovações disruptivas são mais significativas em comparação com empresas mais antigas, especialmente devido aos comportamentos encorajados em

relação ao risco (Ouimet e Zaruzkie, 2013; Christiansen, 1997). Da mesma forma, candidatos orientados ao empreendedorismo podem encontrar mais interesse em trabalhar em organizações novas que promovam o risco do que em empresas estabelecidas com rotinas previsíveis (Moser *et al.*, 2021).

Estas indústrias, entretanto, apresentam baixa consciência e legitimidade organizacional, o que as torna menos visíveis para potenciais candidatos, uma vez que não são tão reconhecidas quanto empresas estabelecidas no mercado (Tumasjan *et al.*, 2011; Greer *et al.*, 2016). Assim como os investidores, os candidatos também ficam receosos em relação a essas empresas devido aos riscos envolvidos (Dhochack e Doliya, 2020; Bonaventura *et al.*, 2020). Além disso, a avaliação dos candidatos é baseada nas qualificações e habilidades dos empreendedores que lideram essas empresas (Bonaventura *et al.*, 2020), sendo considerada como um sinal de competência no contexto em que estão inseridos (Moser *et al.*, 2017).

Nelas, devido aos recursos limitados, os aspectos tangíveis da atratividade estão geralmente relacionados às condições físicas de trabalho, como localização e climatização. Portanto, o foco está nas impressões subjetivas dos potenciais candidatos em relação aos aspectos intangíveis, com ênfase na imagem organizacional, sendo as mídias sociais e portais de recrutamento digital as principais fontes de informação (Moser *et al.*, 2021). Além disso, a forma como essas organizações se posiciona no mercado, incluindo como valorizam seus produtos, também faz diferença na atratividade enquanto empregadoras, que aumenta quando há uma paixão evidente da empresa pelo produto/serviço e como ela é percebida nesse sentido (Lewis e Cardon, 2020).

De fato, a marca do empregador desempenha um papel fundamental na criação de um vínculo emocional entre os colaboradores e a organização, a qual gera valor para todos os envolvidos (Lievens e Slaughter, 2016). Segundo Ryan (2012), atributos ideológicos, como uma visão e missão que envolvam impacto social ou sejam motivados por uma causa, diferenciam a marca do empregador. Além disso, Shan *et al.* (1994) ressaltam o foco na inovação, onde organizações visionárias representam outro diferencial competitivo.

Portanto, é importante desenvolver uma boa marca do empregador, pois os primeiros candidatos que se tornam funcionários "compram" a oportunidade de

trabalhar nessas organizações, assim como os colaboradores continuam "comprando" sua experiência de trabalho (Baumgart, 2018).

Moser *et al.* (2021) pesquisaram sobre a teoria compensatória de configurações de benefícios associada à atratividade do empregador em empresas nascentes e concluíram que não existe uma estratégia universal de melhores práticas nesse sentido, pois depende muito dos contextos individuais e organizacionais. Por exemplo, se essas organizações não enfatizam benefícios instrumentais, como remuneração, devem oferecer outros atributos instrumentais (como treinamento e desenvolvimento) ou atributos simbólicos, reforçando a marca do empregador.

## 2.2 A CARNE CULTIVADA NO CONTEXTO DAS PROTEÍNAS ALTERNATIVAS: UMA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

### 2.2.1 Principais conceitos, histórico e cenários das proteínas alternativas

As proteínas provenientes de alimentos de origem animal são de alto valor biológico, pois quase sempre fornecem todos os aminoácidos que o ser humano precisa, além das vitaminas (B12 e D) e ferro, destacando-se carnes vermelhas (bovina e suína), carnes brancas (frango e peixe), ovos, leite e derivados (Haraguchi *et al.*, 2006).

A definição mais comum de proteínas alternativas abrange fontes que não são de origem animal, sendo consideradas mais sustentáveis e éticas para atender às necessidades proteicas da população global (Mariotti e Gardner, 2019).

Um exemplo comum de proteínas alternativas são as de origem vegetal, conforme demonstrado pela pesquisa de Gorissen *et al.* (2018), que mostrou que as leguminosas, especialmente grão de bico e lentilha, são fontes ricas de proteínas vegetais, fibras, vitaminas e minerais. Mariotti e Gardner (2019) também consideram o uso de produtos à base de nozes e sementes como complemento para dietas vegetarianas. Ao mesmo tempo, a soja é uma das fontes de proteína mais complexas, contendo elementos importantes para a sobrevivência humana e auxiliando na prevenção do envelhecimento precoce (Messina e Messina, 2010).

Assim, o fenômeno das proteínas alternativas não é necessariamente novo, pois envolve dietas que sempre existiram, sendo mais presentes historicamente em

sociedades orientais, como Egito, China e Índia, em que legumes e sementes eram as principais fontes de proteína (Melina *et al.*, 2016). Por outro lado, o ocidente sempre teve hábitos alimentares mais baseados em proteínas animais, que aumentaram com os avanços da revolução industrial (Singer *et al.*, 2006).

Somente a partir dos anos 60 e 70 é que as proteínas vegetais começaram a se tornar populares na cultura ocidental, com o surgimento do alimento denominado 'seitan', feito à base de trigo (Melina *et al.*, 2016). Essa indústria se desenvolveu nos anos 80, inicialmente com alimentos de textura ruim e insípidos, mas que foram aprimorados ao longo do tempo (Vallikaddan *et al.*, 2023).

E por que substituir a carne animal? Há várias questões envolvidas, onde a principal seria a saúde humana, uma vez que o consumo excessivo pode levar a uma grande produção de ureia, sobrecarregando rins e fígado, além de contribuir para o surgimento de doenças cardiovasculares, intolerâncias e alergias (Janssen *et al.*, 2016)

Outro fator importante envolve questões ligadas à sustentabilidade ambiental. A União Europeia (UE) tem a pretensão de ser neutra em carbono até 2050, e a Finlândia, em particular, até 2035. Para alcançar esse objetivo, será necessário reduzir rapidamente as emissões de gases de efeito estufa (Lehtonen *et al.*, 2022). Poore e Nemecek (2018) afirmam que a cadeia de valor das proteínas animais é altamente prejudicial ao equilíbrio ambiental, emitindo muito mais gases prejudiciais ao efeito estufa do que a cadeia de valor das proteínas alternativas. Além disso, a produção de proteínas animais contribui diretamente para o desmatamento e perda da biodiversidade (Springman *et al.*, 2018). Além disso, os sistemas alimentares atuais não garantem justiça social e equidade, com altos índices de trabalho forçado e infantil (USDL, 2020).

Portanto, uma dieta baseada em plantas pode parecer a solução ideal para esses problemas, mas não é a única opção. Existem também proteínas animais fermentadas e cultivadas, que estão sendo desenvolvidas e já são uma realidade em alguns países (Kateman, 2021).

No entanto, a pesquisa de Lehtonen *et al.* (2022) sugere que é difícil obter uma grande redução nas emissões de gases apenas mudando a dieta alimentar. Além disso, mudanças abruptas na alimentação de um grupo populacional podem ter impactos sociais, como desigualdades nas condições de trabalho dos colaboradores afetados na produção de carne animal. Para Torjesen (2019), as

"rupturas" agroalimentares representam um desafio de sustentabilidade, afetando a prosperidade de diversas comunidades, já que alimentos proteicos de origem animal desempenham um papel importante na cultura e economia de vários países.

Por outro lado, é importante considerar que muitos *stakeholders* têm criticado a produção convencional de carne devido ao sofrimento animal envolvido (SILVA *et al.*, 2021). Além disso, o crescimento da demanda por carne animal tem sido muito alto e pode não ser sustentável para atender à demanda global (WEF, 2019).

Nesse contexto complexo, Bené (2022) destaca que existem muitos desafios a serem enfrentados para efetivar a "Grande Transformação" dos sistemas alimentares, conforme ilustrado na figura a seguir:

FIGURA 1 – DESAFIOS PARA A MUDANÇA DE HÁBITOS ALIMENTARES, SEGUNDO BENÉ (2022)



Fonte: O autor (2024).

Em sua pesquisa, Bené (2022) argumenta que essa mudança sistêmica nos hábitos alimentares é necessária devido à produção em massa e ao uso intensivo de recursos naturais, e faz parte de um processo natural impulsionado pelo desenvolvimento da tecnologia de alimentos. No entanto, o autor destaca que o maior desafio é lidar com questões relacionadas à influência de um pequeno número de corporações que dominam os sistemas alimentares e incentivam o consumo de carne vermelha, que já está alcançando seus limites de atendimento à demanda

global. O autor menciona Geel *et al.* (2015) para ilustrar que o padrão de mudança causado por inovações tecnológicas geralmente é aleatório e imprevisível. Portanto, Bené (2022) destaca a necessidade de os governos criarem mecanismos intencionais para garantir a viabilidade dessa grande transformação alimentar.

### 2.2.2 Tipos de proteínas alternativas e características

O ciclo de vida dos produtos alimentícios segue o mesmo padrão de outros produtos, passando por diferentes fases e podendo até mesmo morrer caso não se adaptem às mudanças e inovações (Ottenbacher e Harrington, 2009).

Existe uma forte relação entre inovações tecnológicas e proteínas alternativas, pois as variáveis "mudança social" e "desenvolvimento tecnológico" são inseparáveis (Avelino *et al.*, 2016). Essas inovações visam melhorar a experiência de sabor e textura de alimentos que se assemelhem às carnes de origem animal (Batat, 2020) e promover processos produtivos mais eficientes e sustentáveis, com menor desperdício (Schot e Steinmueller, 2018), alinhando lucratividade e sustentabilidade (Bené, 2022).

Exemplos de proteínas alternativas incluem:

- Proteínas à base de plantas: são produzidas principalmente a partir de matérias-primas vegetais e têm como objetivo imitar as carnes de origem animal de forma sustentável, evitando os problemas associados a essas proteínas (GFI BRASIL, 2020). Para se assemelhem à aparência da carne animal, é essencial reproduzir fielmente seus atributos intrínsecos, como frescor, sabor, cheiro e textura, proporcionando uma experiência semelhante ao consumir carne animal (Slade, 2018; Wilks *et al.*, 2021);
- Proteínas à base de fungos: também conhecidas como micoproteínas, são produzidas por meio da fermentação contínua do fungo *Fusarium venenatum*. Esse processo envolve exposição do fungo a diferentes condições de temperatura e pressão, resultando em um produto rico em fibras e proteínas e com baixo teor de gordura (Farsi, 2022). No entanto, essas proteínas apresentam baixos níveis de vitaminas, como a B12, e outros micronutrientes, como zinco (Parodi *et al.*, 2018);
- Proteínas à base de algas: as algas são uma fonte promissora de nutrientes devido à sua composição rica em aminoácidos e compostos bioativos (Umemoto e Otsuki, 2014);

- Proteínas à base de insetos: os insetos podem ser transformados em fontes de proteínas para a alimentação humana. Eles são uma alternativa à carne convencional, pois são ricos em nutrientes, como proteínas, gorduras saudáveis, vitaminas e minerais (Van Huis *et al.*, 2013). Além disso, contêm micronutrientes, como cobre, ferro, magnésio, manganês, fósforo, selênio, zinco e ácido fólico;
- Proteínas à base de células: a carne celular é produzida utilizando métodos avançados de tecnologia, onde células de animais são multiplicadas para criar carne sem envolver o sofrimento animal. Outros termos para esse tipo de proteína são "carne cultivada" ou "carne limpa", devido aos seus processos de produção social e ambientalmente responsáveis (Reis *et al.*, 2020). Esse tipo de proteína celular é o foco desta pesquisa, devido às questões sociais mais profundas levantadas por vários autores, que serão exploradas na próxima seção.

### 2.2.3 A indústria de carne cultivada: contextualizações e perspectivas

Segundo Treich (2021), a carne cultivada não representa apenas uma revolução tecnológica, mas também uma revolução econômica e social, com o potencial de modificar profundamente mercados e condições estabelecidas.

Os motivos para uma alternativa de carne derivam de vários fatores, como evitar surtos de doenças zoonóticas (Morand e Lajaunie, 2021) e o sofrimento animal decorrente do abate incentivado pelos sistemas pecuários (Nobre, 2022; Stephens *et al.*, 2019). A carne cultivada tem o potencial de reduzir riscos relacionados à insegurança alimentar (Treich, 2021), diminuir as emissões de gases no processo produtivo (Post, 2012) e o uso de recursos naturais, especialmente água (Nobre, 2022), resultando em um processo de produção mais limpo e socialmente responsável (Tuomisto *et al.*, 2014).

O termo inicialmente referia-se à *carne in vitro*, que mudou para carne cultivada em 2011. Em 2016, o termo "carne limpa" foi difundido pelo *The Good Food Institute* (GFI), e em 2018, surgiu um novo termo, "carne à base de células", cunhado pela *Memphis Meats* (Stephens *et al.*, 2019). Desde a produção do primeiro hambúrguer de carne cultivada em 2014, várias empresas se sentiram motivadas a entrar nessa indústria. Até o final de 2022, em média 150 empresas em estágio inicial foram criadas em todo o mundo, com diversos focos relacionados à carne cultivada, como produtos finais, matérias-primas ou equipamentos para sua

produção, sendo, portanto, empresas bastante jovens (GFI, 2022). A seguir, apresenta-se a distribuição geográfica dessas empresas:

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS DE CARNE CULTIVADA NO MUNDO

### África e Oriente Médio

Israel	17	África do Sul	3
--------	----	---------------	---

### Ásia

Austrália	4	Japão	3	Cingapura	12
China	5	Nova Zelândia	1	Coréia do Sul	7
Índia	4	Rússia	1		

### Europa

Áustria	1	Estônia	1	Espanha	2
Bélgica	1	França	3	Suíça	1
Croácia	1	Alemanha	6	Turquia	1
República Tcheca	2	Itália	1	Reino Unido	17
Dinamarca	1	Países Baixos	5		

### América Latina

Brasil	1	Chile	2	México	1
--------	---	-------	---	--------	---

### América do Norte

Canadá	9	Estados Unidos	43
--------	---	----------------	----

### Legenda

	1 - 9 empresas
	10 - 19 empresas
	20+ empresas

Fonte: O autor (2024) adaptado de GFI (2022)

Guan *et al.* (2021) abordam em sua pesquisa, entre outras questões, a evolução da política regulatória, que teve início com a União Europeia e a participação ativa de países como Israel e Cingapura. Um avanço significativo recente para a comunidade de carne cultivada foi a aprovação dessa alternativa proteica pela *Food and Drug Administration* (FDA) agência reguladora de alimentos e medicamentos dos Estados Unidos. Como resultado, a *Upside Foods* já está comercializando carne de frango de laboratório nos EUA desde novembro de 2022 (Canaltech, 2022), embora as pesquisas com células de gado e aves já tivessem

recebido aprovação prévia (USDA; FDA, 2019). As nações estão exercendo grande cautela devido a potenciais problemas de saúde para a população em geral, pois há poucas pesquisas sobre os malefícios à saúde que a carne cultivada pode causar (Guan *et al.*, 2021).

Cingapura foi pioneira na regulamentação da comercialização direta de carne cultivada para o consumidor final, quando sua agência reguladora estatal aprovou inicialmente alguns desses produtos em 2021, e desde então as autorizações estão sendo concedidas caso a caso, com análises aprofundadas de cada produto (Liang e Lee, 2022). O ecossistema empreendedor do país favorece o desenvolvimento do mercado de carne cultivada, com investimentos públicos e privados, incluindo investimentos estrangeiros, e uma boa interação dos componentes da cadeia de valor. Isso resultou em 8% das startups que comercializam essa proteína estarem localizadas naquele país (Reis *et al.*, 2022).

De acordo com Sebo (2018), há diversos desafios a serem considerados pelos defensores da carne cultivada, como desafios conceituais, morais, sociais, políticos, econômicos e técnicos, que precisam ser superados para que essa alternativa proteica seja aceita. Segundo o autor, estima-se que a agricultura animal industrial atualmente crie e mate mais de 70 bilhões de animais terrestres para alimentação. Muitos são criados para crescer rapidamente em condições questionáveis, sendo transportados sem comida, água ou cuidados médicos até os abatedouros. O autor também destaca o impacto humano: a agricultura animal industrial exige que os trabalhadores com baixos salários se envolvam em trabalhos cansativos, em ambientes tóxicos e perigosos, com pouca proteção legal. Em relação ao consumo, a pecuária industrial produz alimentos de baixa qualidade de forma ineficiente e, em seguida, com preços "acessíveis", o que eventualmente pode levar à desnutrição, diabetes e obesidade.

A quebra de padrões institucionalmente estabelecidos é dificultada por vários fatores. Apesar de um processo de produção limpo e com mínimo ou nenhum sofrimento animal, os consumidores ainda resistem a buscar essa alternativa de proteína. De acordo com o estudo de Bryant e Barnett (2018), consumidores consideram a carne cultivada como não saudável, não natural, com gosto e textura desagradáveis e cara. As questões específicas do produto relacionadas aos processos, propriedades físicas e de saúde tendem a ser aprimoradas, uma vez que os estudos efetivos começaram em 2002, tornando o fenômeno relativamente

recente (Stephens *et al.*, 2019) e desconhecido por muitas partes interessadas (Kouarfaté e Durif, 2023).

Chiles (2013) explorou a introdução de novos alimentos no mercado, dentre os quais, a carne cultivada. De acordo com sua pesquisa, há duas questões envolvidas que influenciam a adesão a esta alternativa de proteína: culturais (a carne cultivada não é “verdadeira”, segundo as opiniões dos respondentes do estudo) e por necessitar de uma tecnologia muito avançada.

A percepção sobre a necessidade de tecnologia avançada é corroborada por Amato *et al.* (2023), onde em seu estudo sobre as influências das diversas partes interessadas sobre proteínas alternativas, estes autores identificaram que em especial o preço da carne cultivada pode ser muito alto em decorrência da alta tecnologia empregada; entretanto, os autores também identificaram em sua pesquisa que esta mesma tecnologia que encarece os produtos, tem o potencial de torná-los mais baratos e conseqüentemente acessíveis à população.

Moritz *et al.* (2023) consideram que o papel de determinados governos em algumas populações, como na Finlândia e Alemanha é passivo, limitando-se a apoiar ao mesmo tempo as pesquisas desenvolvidas no campo do desenvolvimento tecnológico da carne cultivada e as atividades do atual regime alimentar baseado na pecuária. Segundo os autores, a carne cultivada é entendida como uma “curiosidade”, não representando um potencial de transformação. Entretanto, os autores identificaram que alguns participantes de sua pesquisa reconhecem que as pressões decorrentes de avanços tecnológicos podem pressionar os atuais sistemas alimentares, tendo por base o bem estar animal e outras questões sustentáveis.

As perspectivas para o futuro da carne cultivada são promissoras, de acordo com o relatório da *Rethink* de 2019, uma empresa que analisa tecnologias disruptivas em andamento. Segundo o documento, prevê-se um colapso das cadeias tradicionais de carne e laticínios a partir de 2030, e a demanda por carne animal cairá 90% até 2050, abrindo espaço significativo para a carne cultivada, apesar das forças contrárias de importantes partes interessadas, do *lobby* da indústria de carne animal atual, como Marion Nestlé (Shapiro, 2018), e das percepções negativas dos consumidores (Silva *et al.*, 2022). É importante considerar como será essa transição, uma vez que os trabalhadores atualmente envolvidos na produção de carne convencional podem ser severamente prejudicados devido à falta de capacitação em uma nova forma de obtenção de alternativa de proteína (Moritz *et al.*, 2022).

## 2.2.4 Gestão de Pessoas na indústria de carne cultivada

Dada a tecnologia envolvida neste produto, é importante que as empresas de carne cultivada tenham recursos humanos qualificados, (Reis *et al.*, 2022; Morais da Silva *et al.*, 2022). Conforme discutido anteriormente, esse produto é revolucionário em diversos aspectos, e é crucial que os países tenham uma agenda de desenvolvimento de habilidades organizacionais e de recursos humanos para se integrarem à cadeia de valor da carne cultivada (Reis *et al.*, 2020).

Em termos de recursos materiais, a produção desse produto requer o uso de equipamentos de nível farmacêutico e médico, exigindo profissionais altamente qualificados nas seguintes áreas: engenheiros de operações, microbiologistas, gerentes, administradores, contadores, advogados especializados em aquisição de insumos e equipe de serviços gerais, que engloba zeladores, embaladores, remessas e seguranças (Garrison *et al.*, 2022). De acordo com esses autores, a fabricação em larga escala envolveria os cargos e salários apresentados na tabela a seguir:

TABELA 3 – RELAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS DE UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE CARNE CULTIVADA EM LARGA ESCALA<sup>3</sup>

Posição	Funcionários	Salário base*	Posição total	Benefícios pagos
Diretor Executivo	1	\$ 245.300	\$ 245.300	\$ 73.590
Diretor financeiro	1	\$ 245.300	\$ 245.300	\$ 73.590
Diretor de Operações	1	\$ 245.300	\$ 245.300	\$ 73.590
Gerente de Operações	2	\$165.140	\$ 320.280	\$ 99.084
Assistente de Gerente	6	\$ 136.280	\$ 817.680	\$ 245.304
Engenheiros de Operações	5	\$ 97.670	\$ 488.350	\$ 146.505
Nível Inferior de Operações	30	\$ 52.640	\$ 1.579.200	\$ 146.505
Equipe de Contabilidade	5	\$ 86.140	\$ 430.700	\$ 129.210

<sup>3</sup> Além dos salários médios, os benefícios, representados pelo plano de saúde, licença médica, contribuições para aposentadoria e férias, foram calculados com base em 30% de cada salário total. Valores em U\$ (dólares).

Equipe de Embalagem/envio	5	\$ 36.340	\$ 181.700	\$ 54.510
Desenvolvimento do produto	10	\$ 98.610	\$ 986.100	\$ 295.830
Pessoal de Custódia	5	\$ 32.740	\$ 163.700	\$ 49.110
Equipe de Marketing/RP	5	\$ 74.350	\$ 371.750	\$ 111.525
Microbiologistas/ Cientistas	3	\$ 82.670	\$ 248.010	\$ 74.403
Compras	3	\$ 74.200	\$ 222.600	\$ 66.780
Engenheiros de manutenção	4	\$ 55.590	\$ 222.360	\$ 66.708
Recursos Humanos	4	\$ 78.970	\$ 315.880	\$ 94.764
Tecnologia da Informação	4	\$ 88.320	\$ 353.280	\$ 105.984
<b>Total por categoria</b>	<b>94</b>		<b>\$ 7.447.490</b>	<b>\$ 2.234.247</b>
<b>Média</b>			<b>\$ 79.229</b>	<b>\$ 23.769</b>
<b>Salário pago por funcionário</b>				<b>\$ 102.998</b>

\* Todos os cargos e salários foram obtidos das médias da indústria do *Bureau of Labor Statistics* para a fabricação de produtos similares. Os benefícios são assumidos em 30% do total dos salários pagos para cada cargo.

Fonte: Garrison *et al.*, (2022).

Apesar dos altos salários apresentados na Tabela 3, Li *et al.* (2022) consideram que o desenvolvimento dessa tecnologia levará a uma tendência de redução nos custos totais, incluindo os recursos humanos.

Atualmente, nas fases iniciais das empresas que produzem e comercializam carne cultivada, surgem diversas oportunidades profissionais, com melhores condições de trabalho e menor risco para a saúde (Morais da Silva *et al.*, 2022).

Stephens (2021) analisou uma estratégia utilizada pela empresa *Memphis Meats*, uma das pioneiras e referência na produção e comercialização de carne cultivada, para recrutar novos colaboradores: a divulgação de vídeos na plataforma *YouTube* para promover a empresa. Foram analisados dez vídeos de recrutamento com o objetivo de atrair funcionários, cujo conteúdo foi analisado qualitativamente.

Dentre os principais resultados, foram identificadas discussões relacionadas, conforme tabela a seguir:

QUADRO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ARTIGO DE STEPHENS (2021)

Resultado	Discussão
“Sensualidade” da “nova comida”	Na visão do autor, com a reprodução de um dos vídeos, é possível até mesmo sentir o cheiro da comida, como sendo de carne animal.
Valores relacionados à sustentabilidade ambiental	Em outro vídeo, este institucional, em que é descrito a trajetória da organização, há destaque de algumas palavras tais como “descoberta”, “desafio”, “crescimento”. Ressaltou-se também nele a produção de “carne limpa”, fechando com o slogan: “Junte-se ao nosso time. Mude o mundo”
Motivações de quem trabalha na organização	Ao analisar outro vídeo desta empresa, um dos colaboradores fala dos impactos positivos em se trabalhar na <i>Memphis Meats</i> , enfatizando-se neste caso, questões relacionadas ao bem-estar animal, acesso a comida no mundo, bem como alimentação saudável e segurança.
Foco no ambiente organizacional	O último vídeo analisado foca exclusivamente nas vantagens em fazer parte da organização, como os treinamentos, orgulho em se fazer parte desta organização, o bom ambiente organizacional, o espírito de equipe, flexibilidade de horários e, por fim, atividades extracurriculares durante o expediente.

Fonte: O autor (2024)

Por fim, o autor ressaltou a importância desses vídeos na construção de um futuro tanto a curto quanto a longo prazo para a carne cultivada, corroborando o que já havia escrito em seu artigo de 2019, juntamente com outros pesquisadores, que aborda esses “futuros” (Stephens *et al.*, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão de pesquisa, foram analisadas as estratégias de atração utilizadas por *startups* de carne cultivada que visam melhorar sua marca enquanto empregadoras e atrair potenciais candidatos, tendo por base os atributos instrumentais e simbólicos de atratividade do empregador (Lievens e Highhouse, 2003). Para tanto, foram coletados os dados obtidos a partir de empresas de carne cultivada com base em páginas institucionais, anúncios de emprego e entrevistas semiestruturadas.

Para a coleta de dados, inicialmente, foram selecionadas algumas organizações de carne cultivada, a partir de critérios que possam auferir maturidade, tais como tempo de fundação e volume de investimentos. Estes aspectos constam melhor detalhados na seção que trata diretamente da coleta de dados.

Considerando estas empresas, foram selecionadas duas fontes de dados secundários: informações gerais que se relacionam às oportunidades profissionais que constam em suas páginas virtuais, bem como anúncios de emprego encontrados em seus *sites* institucionais e em plataformas de mídia social focadas em negócios e empregos (no caso desta pesquisa, *LinkedIn* e *Glassdoor*). Estas redes são similares às redes sociais convencionais, porém quem faz parte delas normalmente estabelece laços profissionais ou busca oportunidades de emprego, muitas vezes divulgadas por organizações que mantêm perfis ativos nelas (LI *et al.*, 2020). A partir destas plataformas, usuários podem procurar empregos de forma virtual, bem como se candidate às vagas desejadas por meio destas redes, que podem se configurar inclusive como aplicativos de celular ou *tablet* (Ara e Hong, 2023). O *LinkedIn*, por exemplo, é a maior plataforma em número de usuários (700 milhões), a qual possibilita divulgação de oportunidades profissionais e *networking* ao redor do mundo, onde organizações constroem relacionamentos com potenciais candidatos (Krishnan *et al.*, 2023). Já a rede *Glassdoor* possui 2,5 milhões de perfis de empregadores, bem como mais de 55 milhões de acessos, existindo desde 2007<sup>4</sup>.

Fontes secundárias correspondem a dados já coletados, utilizados ou modificados, representando muitas vezes interpretações e avaliações de fontes

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.glassdoor.com/about/>. Acesso em 28 de dezembro de 2023.

primárias de informações, onde os pesquisadores não necessitam tratar os dados, normalmente associadas a pesquisas documentais (Diascânio, 2020).

Posteriormente, optou-se por utilizar entrevistas semiestruturadas, de forma a serem obtidas informações relacionadas às estratégias utilizadas por outras organizações que comercializam e/ou produzem carne cultivada para se tornarem atrativas frente a potenciais empregados. O emprego desta técnica de coleta de dados teve o objetivo de confirmar os resultados obtidos a partir dos dados secundários. Ademais, Merriam e Tisdell (2015) ponderam que o principal objetivo ao utilizar-se entrevistas representa a obtenção de outras informações, as quais não poderiam ser obtidas de outras formas, por conta as entrevistas são guiadas de forma flexível, em que pese que haja um roteiro pré-definido.

Análises similares, envolvendo anúncios de empregos, foram realizadas em estudos anteriores embora com escopo distinto deste trabalho. Por exemplo, em contexto parecido, porém, que não envolve empresas de carne cultivada, Moser *et al.* (2021) examinaram 219 ofertas de empregos de *startups*, onde se buscou identificar quais benefícios e suas combinações foram preferidos por potenciais empregados em relação a estas empresas, utilizando como base teórica para análise dos dados obtidos, os atributos instrumentais e simbólicos de atratividade de Lievens e Highhouse (2003).

Stephens (2021) adotou uma abordagem semelhante em sua pesquisa, a qual explorou e analisou vídeos na plataforma *YouTube*, nos quais a empresa *Memphis Meats* (agora *Upside Foods*), uma das pioneiras na indústria de carne cultivada, divulgou vagas de emprego. Através de uma análise de conteúdo qualitativa, Stephens concentrou sua atenção nas perspectivas futuras das possibilidades de crescimento do negócio da carne cultivada. É importante notar que o foco principal da análise foi direcionado para as projeções de crescimento e desenvolvimento do setor de carne cultivada, em vez de examinar especificamente o contexto dessas empresas enquanto empregadoras. Isso significa que o autor não objetivou primariamente falar das práticas de contratação, benefícios ou outros aspectos relacionados à gestão de recursos humanos dessas empresas, mas sim nas perspectivas e expectativas para o setor em si.

Tendo como ponto de partida as estratégias adotadas por estas duas pesquisas, a presente visa responder aos seus objetivos por meio da integração destas duas formas: analisando dados de oportunidades profissionais de *startups*,

entretanto, adicionando outras fontes de dados, tais como o conteúdo de páginas institucionais e de plataformas de negócios e emprego, bem como dando o direcionamento específico na base teórica a ser utilizada – a qual se relaciona aos atributos instrumentais e simbólicos da atratividade de empresas empregadoras, conforme Lievens e Highhouse (2003).

As empresas que foram objeto da amostra do estudo de Moser *et al.* (2021) eram todas startups sem foco no tipo do serviço/produto comercializado. Stephens (2021) focou o negócio, entretanto, conforme já mencionado, não direcionou os objetivos de sua pesquisa para a atratividade de empresas empregadoras, tampouco mencionou estas bases teóricas em sua análise de conteúdo qualitativa, mesmo porque este não era o objetivo de sua pesquisa.

Moser *et al.* (2021) utilizaram como amostra de sua pesquisa anúncios publicamente disponíveis de *startups* com altas taxas de crescimento e que operam há menos de seis anos no mercado, mas que ao mesmo tempo tinham algum grau de maturidade, pois, os autores, ao mencionar a pesquisa de Leung *et al.* (2006) justificam que empresas menos maduras tendem a recrutar por redes próximas de contato. Como condição semelhante à pesquisa de Moser *et al.*, (2021), a qual buscou empresas cujo tempo de fundação seja superior a cinco anos.

Cumprir enfatizar que, diferentemente da pesquisa de Moser *et al.* (2021), nesta é estabelecido um foco do negócio das organizações que serão estudadas, no caso, empresas de carne cultivada, dado seu aspecto inovador e revolucionário. Aqueles autores utilizaram como foco *startups* do tipo B2B e B2C<sup>5</sup>, sem especificação do tipo do negócio.

Outra forma de se diferenciar este estudo da pesquisa de Moser *et al.* (2021) envolve a utilização de entrevistas com empreendedores/ profissionais em posições estratégicas do ramo de proteínas cultivadas, visando confirmar os resultados alcançados com os dados obtidos nas páginas virtuais e anúncios de emprego.

Em relação às questões ontológicas e epistemológicas, Furlong e Marsh (2010) consideram que estão inevitavelmente relacionadas, uma vez que a epistemologia tem a preocupação de como os agentes humanos podem investigar e dar sentido à ontologia. Considerando o problema de pesquisa, esta pesquisa pode

---

<sup>5</sup> O B2B se refere a transações comerciais entre duas empresas, onde uma empresa vende produtos ou serviços para outra, enquanto o B2C envolve transações comerciais entre uma empresa e um consumidor final. (GARNER; MADY, 2023)

ser considerada positivista, pois está orientada para a prática do mundo real, envolvendo a capacidade cognitiva das partes interessadas (Creswell e Creswell, 2018), além de abordar valores e ética (Morgan, 2018), dadas as complexidades envolvidas no estudo dos atributos de atratividade de empresas empregadoras, em especial as de carne cultivada.

A abordagem deste estudo é qualitativa, conforme definido por Creswell (2007), que representa um processo investigativo baseado em diferentes métodos para explorar um problema social ou humano. O pesquisador elabora um relatório complexo, holístico e detalhado para responder à pergunta de pesquisa. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa busca compreender de forma detalhada o fenômeno em estudo, descrevendo os processos e interações envolvidos.

Dada a complexidade do tema, que envolve também atributos simbólicos na atração de empregadores na indústria de carne cultivada, a pesquisa qualitativa é mais adequada, uma vez que essa abordagem permite explorar de maneira aprofundada os achados resultantes dos anúncios de emprego das indústrias inovadoras selecionadas, considerando suas características principais, como impacto social (Ryan, 2012) ou inovações disruptivas (Shan *et al.*, 1994), entre outras.

A partir dos dados já coletados, optou-se por serem analisados por uma análise de conteúdo, haja vista que é adequada e vários tipos de registros, como entrevistas e dados secundários, como é o presente caso (Mayring, 2000). A partir desta técnica de análise, é possível sistematizar dados com objetividade, que ocorre a partir de categorias (Richardson, 1989), que no presente caso, são os atributos instrumentais e simbólicos da atratividade de empresas empregadoras.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, os dados foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias, considerando que para pesquisas qualitativas é recomendado ao pesquisador a coleta de diferentes fontes, as quais permitem extrair a profundidade e complexidade do objeto de estudo (Merriam e Tisdell, 2015).

De acordo com o que já foi tratado, a coleta de dados teve início a partir de fontes de dados secundários publicamente disponíveis (conteúdo de páginas

institucionais e anúncios de emprego presentes nestas páginas e em plataformas de mídia social focadas em negócios e empregos de empresas de carne cultivada das empresas que foram selecionadas), com o objetivo de serem identificadas associações entre os atributos instrumentais e simbólicos da atratividade do empregador presentes nestas fontes de dados.

Considerando a utilização de dados secundários, foi escolhida a pesquisa documental, para construir um arcabouço para a operacionalização da análise dos dados. Segundo Yin (2015) e Laville e Dionne (1999), a pesquisa documental permite maior estabilidade dos dados e a sua interpretação pode ser feita de uma maneira mais exata do que outras formas de coleta.

Para a presente pesquisa, os critérios para a seleção das empresas para posterior análise de dados secundários tiveram por base como um dos critérios principais a maturidade destas organizações. Daft (2016) e Teece (2007) consideram que há várias formas de se auferir maturidade a uma organização, além da sua idade ou dos investimentos realizados. Os autores ressaltam outros fatores, como liderança eficaz, cultura organizacional, gestão de talentos e capacidade de adaptação às mudanças também desempenham papéis fundamentais na determinação da maturidade de uma empresa. Entretanto, para fins desta pesquisa, os critérios foram mais objetivos.

Para Parchamijalal e Shiasi (2021), o termo “maturidade”, quando se trata de organizações, diz respeito ao seu estado de evolução, crescimento e desenvolvimento e é um conceito muito amplo, que envolve várias características que se relacionam principalmente à sua forma de composição e organização.

Desta forma, foram específicos para determinar o quanto elas são maduras, o tempo mínimo de fundação de cinco anos, bem como investimentos obtidos nestas organizações acima de 20 milhões de dólares. Além disso, foram selecionadas *startups* com uma quantidade mínima de colaboradores nestas organizações (no mínimo 20).

A partir de pesquisas efetuadas no site do GFI<sup>6</sup> - *The Good Food Institute* (organização mundial sem fins lucrativos a qual promove alternativas de proteína à carne animal), combinadas com o site do *CrunchBase*<sup>7</sup> (plataforma que visa fornecer

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://gfi.org/resource/cultivated-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/#startups>. Acesso em 19 de setembro de 2023.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.crunchbase.com/>. Acesso em 19 de setembro de 2023.

informações comerciais sobre empresas, em especial sobre investimentos, posição no mercado e quantidade de funcionários), foram levantados os dados relacionados às empresas cujo negócio é carne cultivada, bem como o montante de investimentos e quantidade de colaboradores de cada uma.

Dados estes critérios previamente estabelecidos, foi possível obter os seguintes resultados de organizações que atenderam a estas delimitações:

TABELA 4 – STARTUPS DE CARNE CULTIVADA OBJETOS DA AMOSTRA DA PESQUISA – DADOS SECUNDÁRIOS

Empresa	País de origem	Ano de Fundação	Investimentos	Quantidade de Colaboradores
<i>Upside Foods</i>	Estados Unidos	2015	\$ 598M	até 250
<i>Mosa Meat</i>	Suécia	2015	\$ 96M	até 100
<i>Biotech Foods</i>	Espanha	2017	€ 11,1M	até 50
<i>Aleph Farms</i>	Israel	2017	\$ 119,4M	até 100
<i>Believer Meats</i>	Israel	2017	\$ 387,8M	até 100
<i>Mission Barns</i>	Estados Unidos	2018	\$ 28,4M	até 50
<i>Meatable</i>	Dinamarca	2018	\$ 62,9M	até 50

Fonte: O autor (2024) a partir de dados dos endereços eletrônicos do GFI (2023) e *Crunchbase* (2023)

Desta forma, seguindo o que menciona Leung *et al.* (2006), optou-se por escolher estas organizações, pois tendem a possuir seus processos de recrutamento e seleção mais estabelecidos, por estarem neste mercado há mais tempo do que outras empresas do setor (embora ainda sejam ainda jovens, dada a novidade do produto).

É importante destacar que, inicialmente, foram obtidos dados principalmente a partir das páginas institucionais das empresas selecionadas para esta pesquisa. Esse levantamento teve como objetivo fornecer uma breve contextualização das principais características dessas organizações. Dentre elas, foram levantadas as diretrizes organizacionais disponíveis de cada organização, as quais evidenciam a estratégia organizacional de longo prazo, por meio de elementos como missão (o que a empresa quer ser), visão (aonde ela quer chegar) e valores (no que ela acredita), influenciando diretamente seu processo decisório (Dorstewitz e Lal, 2022). De acordo com Leekha Chhabra e Sharma (2014) estes elementos representam

importante elemento de identificação entre candidatos e organizações, podendo influenciar de forma positiva a atração organizacional para potenciais colaboradores.

Considerando as páginas institucionais das *startups* da tabela 4, foi coletado todo seu conteúdo, buscando-se com isso fazer um panorama geral acerca das principais características destas organizações. De acordo com Dabirian *et al.* (2017), as páginas virtuais são importantes recursos do qual se utilizam tanto empregados como empregadores. Nelas, empregadores inserem informações sobre o que esperam de potenciais colaboradores, bem como suas diretrizes organizacionais (missão, visão e valores), o que pode levar ao encontro fortuito de boas possibilidades de relação empregado e empregador. Desta forma, algumas fontes como *sites* institucionais podem ser úteis para avaliar atributos instrumentais e simbólicos de atratividade de organizações enquanto empregadoras (Carpentier *et al.*, 2019).

O quadro a seguir demonstra as principais informações relacionadas às páginas institucionais das *startups* que foram analisadas sob o ponto de vista da atratividade de empresas empregadoras:

QUADRO 5 – PÁGINAS INSTITUCIONAIS E REDES SOCIAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA DA PESQUISA

Empresa	Endereço da web
<i>Upside Foods</i>	<a href="https://upsidefoods.com/">https://upsidefoods.com/</a>
<i>Mosa Meat</i>	<a href="https://mosameat.com/">https://mosameat.com/</a>
<i>Biotech Foods</i>	<a href="https://biotech-foods.com/">https://biotech-foods.com/</a>
<i>Aleph Farms</i>	<a href="https://aleph-farms.com/">https://aleph-farms.com/</a>
<i>Believer Meats</i>	<a href="https://www.believermeats.com/">https://www.believermeats.com/</a>
<i>Mission Barns</i>	<a href="https://missionbarns.com/">https://missionbarns.com/</a>
<i>Meatable</i>	<a href="https://meatable.com/">https://meatable.com/</a>

Fonte: O autor (2024)

Visando identificar de forma pormenorizada estas organizações, conforme já informado, foram coletados todos os dados das páginas virtuais da tabela 5, onde a partir disso, foi possível fazer uma contextualização de forma geral sobre as organizações que foram objeto de coleta de dados secundários. A seguir, foram

coletadas informações destas empresas que se relacionam às oportunidades profissionais, onde foram exploradas as abas destes sites que se relacionam às carreiras (denominada nas páginas como *careers*). Além disso, também foram levantadas informações destas empresas que se relacionam às oportunidades profissionais, tais como anúncios de emprego. A coleta destas ofertas de oportunidades foi obtida no período de 13 de junho a 30 de setembro de 2023.

Conforme já mencionado, foram também realizadas entrevistas semiestruturadas com atores estratégicos de *startups* que produzam e/ou comercializem carne cultivada e *que não sejam as mesmas daquelas que houve a coleta de dados secundários*, conforme já mencionado anteriormente. Para esta etapa, em um primeiro momento, cada nova *startup* foi descrita em pormenores, de forma que sejam conhecidas suas principais características (em especial de seus processos e produtos), para após serem trazidos os principais resultados advindos dos relatos destas entrevistas.

Desta forma, foram aplicadas entrevistas com roteiro semiestruturado junto a pessoas que detêm posições estratégicas destas outras *startups*, que tenham como foco a produção e/ou comercialização de carne cultivada, de forma a conseguir resultados mais próximos da realidade do que se pretende estudar. Este tipo de entrevista permite que entrevistados deem seus pontos de vista acerca do que está sendo estudado, podendo compartilhá-los com detalhes a partir de suas perspectivas (GILL, 2015).

As entrevistas foram realizadas de forma virtual, por meio de serviços de comunicação por vídeo, gravadas e posteriormente transcritas, e com consentimento dos entrevistados nos meses de julho e outubro de 2023. Preliminarmente à sua realização, o projeto CAAE 38617320.0.0000.0102 foi submetido a uma emenda na Plataforma Brasil<sup>8</sup>, cujo parecer (de numeração 6.147.843) foi de aprovação à continuidade desta pesquisa, com a realização das entrevistas. O termo de consentimento livre e esclarecido foi apresentado aos entrevistados, bem como assinado, e consta nos anexos deste estudo. Cada *startup* participante recebeu um código, visando garantir sigilo sobre suas identificações: S1, S2, S3, S4, S5 e S6.

---

<sup>8</sup> A Plataforma Brasil representa a base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos e permite que as pesquisas sejam acompanhadas pelo Comitê Setorial de Ética em Pesquisa e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. A ferramenta torna o processo de submissão e apreciação ética, dos projetos de pesquisa, mais seguros, rápidos e confiáveis. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/plataforma-brasil-conep?view=default>

A partir da tabela 5 (a seguir), é possível ter mais informações sobre estas outras *startups*, com as mesmas categorias de dados contidas na tabela 4, com exceção do volume de investimentos, considerando que esta informação foi declarada como sigilosa para todas as *startups* que foram alvo da coleta de dados primários (e que não são as mesmas *startups* da tabela 4):

TABELA 5 – STARTUPS DE CARNE CULTIVADA OBJETOS DA AMOSTRA DA PESQUISA – DADOS PRIMÁRIOS

Empresa	País de origem	Ano de Fundação	Quantidade de Colaboradores
S1	Brasil	2021	8
S2	Brasil	2020	2
S3	Brasil	2022	7
S4	França	2022	4
S5	Áustria	2016	17
S6	Espanha	2022	20

Fonte: O autor (2024) a partir de dados constantes no *LinkedIn* (2023).

Basicamente, as questões envolveram: (1) a quantidade de funcionários que fazem parte da *startup*; (2) quais são as posições-chave da organização; (3) qual estágio atual da organização e se existem perspectivas de ampliação do número de colaboradores; (4) quais os métodos de divulgação de vagas de emprego; (5) quais benefícios são oferecidos a potenciais colaboradores; (6) como o entrevistado percebe que a sua *startup* é atrativa para potenciais funcionários e (7) o que atrai pessoas para trabalhar com carne cultivada, de forma geral.

Estas questões objetivaram principalmente fazer uma “fotografia” das organizações cujos atores estratégicos foram entrevistados no que diz respeito à atratividade destas empresas enquanto empregadoras, buscando entender quais posições são mais valorizadas no contexto em que elas se encontram, assim como a intenção de expandir seus negócios. Ademais, buscou-se entender como estas *startups* buscam atrair colaboradores que atendam aos requisitos mínimos das posições que pretendem preencher.

Por fim, com todos os dados disponíveis, foi utilizado o critério de saturação dos resultados, ou seja, quando as informações coletadas não mais contribuíram

com novos *insights* sobre o fenômeno estudado (MORSE, 2018), os resultados foram interpretados e confrontados com a literatura e os objetivos da pesquisa para realizar inferências conclusivas.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2000), esta técnica consiste em um conjunto de procedimentos metodológicos para analisar comunicações e descobrir o que está sendo mencionado sobre um determinado tema, valorizando tanto as comunicações verbais quanto as escritas. Inclusive, Moser *et al.* (2021) utilizaram a mesma estratégia para analisar seus resultados, em que pese que a abordagem de sua pesquisa tenha sido quantitativa.

De acordo com Bardin (1977), podem ser utilizados como matéria-prima para a análise de conteúdo qualquer material proveniente de comunicação verbal e não verbal, incluindo gestos, comportamentos, ritos e estereótipos. Neste estudo, foi realizada a análise de alguns vídeos institucionais (como no caso da *Mosa Meat*) e conteúdos escritos de páginas eletrônicas, considerando que até mesmo o *layout* das páginas pode representar significações relevantes, como foi realizado no início desta pesquisa.

Inicialmente, para caracterizar de forma geral as *startups* objeto de análise de dados secundários, todo conteúdo das páginas virtuais foi compilado, visando criar uma nuvem de palavras, que é o agrupamento dos principais termos em frequência de ocorrência, com apresentação gráfica que representa o *corpus* textual analisado (Lapalut, 1996). Com esta representação de frequência de palavras foi possível entender quais as principais características ressaltadas por estas organizações, o que contribuiu para a análise dos demais resultados da pesquisa de dados secundários.

O conteúdo das páginas trouxe extenso material de análise, onde foi possível, por exemplo, identificar as principais características de produtos e processos produtivos, relatos de gestores e outros funcionários de como é trabalhar em algumas das organizações que foram objeto de análise de dados secundários, bem como informações relacionadas aos principais benefícios em se fazer parte destas empresas.

Sobre os anúncios de emprego, em um primeiro momento, foi detalhada sua estrutura, bem como a autodescrição de cada *startup* contida na divulgação destas oportunidades, e após, foram listados todos os anúncios de vagas encontrados no período da pesquisa, constando algumas das principais características e requisitos para os futuros ocupantes, tais como, o cargo, meio de divulgação da vaga, formações requeridas, nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) e línguas exigidas.

Finalmente, foram estabelecidas categorias que correspondem aos objetivos da pesquisa, selecionando-se os principais termos relacionados aos atributos instrumentais e simbólicos da atratividade do empregador com base na literatura (Lleuens e Highhouse, 2003), a partir de um conjunto de benefícios existentes destas empresas empregadoras, tratando os resultados sob a estratégia de codificação dedutiva (Mayring, 2014), a qual exige a exata definição das categorias selecionadas, de forma evitar codificações equivocadas.

Em outras palavras, a análise dos dados obtidos buscou o estabelecimento de associações dos resultados com a literatura relacionada às duas principais categorias deste estudo (*atributos instrumentais e simbólicos*). Por meio de um maior detalhamento, foram identificadas subcategorias e outros temas relacionados a cada um destes dois grupos teóricos, e que também se relacionem com a carne cultivada.

### 3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Para Kaplan (1969), um conceito pode ser definido como um construto quando passa do nível teórico e abstrato para o empírico e observacional, desde que não haja ambiguidades sobre o conceito teórico, tornando-o inconfundível. Pasquali (2010) destaca que cada construto exige duas definições: a constitutiva e a operacional.

A definição constitutiva analisa todas as dimensões do construto quando ele é definido por outros conceitos de uma teoria. Já a definição operacional parte do campo teórico e se torna concreta, sendo representável e abrangendo completamente o construto. De acordo com Creswell (2007b), os principais termos usados em pesquisas científicas rigorosas devem ser definidos previamente nas definições constitutiva e operacional.

Nesse sentido, os seguintes construtos serão considerados nas definições:

#### *Atratividade do empregador*

Definição constitutiva: A atratividade do empregador é definida por Berthon *et al.* (2005) como os benefícios percebidos por um potencial colaborador em relação a uma organização, considerando aspectos como valorização profissional (MARRAS, 2002), bom ambiente profissional (Rozsa *et al.*, 2019) e perspectivas de carreira (Ehrt e Ziegert, 2005).

Definição operacional: Para compreender os fatores que envolvem a atratividade do empregador nas empresas especificadas, é importante considerar alguns fatores, tais como: (a) os contextos nos quais empregados e empregadores estão inseridos; (b) quais são as principais estratégias utilizadas por estes empregadores para se tornarem atrativos; (c) quais são os benefícios tangíveis e intangíveis que estas organizações podem oferecer a seus empregados; (d) quais os diferenciais que estas empresas apresentam frente a outras do mesmo ramo.

#### *Atributos instrumentais da atratividade do empregador*

Definição constitutiva: Sendo um dos atributos da atratividade do empregador, os instrumentais são aqueles em que são consideradas questões materiais para maximizar a percepção de ganho por parte de potenciais colaboradores de determinada organização. Podem se relacionar diretamente com remuneração, progressões de carreira e outros benefícios materiais que os candidatos possam julgar interessantes (Lievens e Highhouse, 2003),

Definição operacional: A partir de sua definição constitutiva, e com base nos objetivos desta pesquisa, é possível identificar quais atributos instrumentais são mais utilizados nas estratégias de atração de talentos nas *startups* objeto da amostra, tais como: local de trabalho, salários, oportunidades de carreira, benefícios, perspectivas de promoção, segurança no trabalho, diversidade de tarefas, treinamento e desenvolvimento, conciliação trabalho-vida pessoal, cargos alinhados a remunerações e tarefas compatíveis, atividades estressantes e arriscadas e ambiente de trabalho.

### *Atributos simbólicos da atratividade do empregador*

Definição constitutiva: Outro atributo da atratividade de empresas empregadoras segundo Lievens e Highhouse (2003), o simbólico considera os elementos de identificação pessoal de potenciais candidatos com empresas empregadoras. Estes atributos têm maior influência na atração organizacional do que os aspectos instrumentais (Lievens, 2007), e podem ser relacionados a aspectos geracionais, de gênero, educação e características culturais de potenciais candidatos (Chandler, 2019).

Definição operacional: Os conceitos dos atributos da atratividade instrumental de empresas empregadoras de Lievens e Highhouse (2003) permitem delimitar quais são os mais importantes e que pretendem ser ressaltados por determinada organização. Com base na literatura, foram verificadas associações em que as organizações de amostra utilizam mais frequentemente termos que remetem ao grau de inovação da empresa, cultura, prestígio, personalidade organizacional, flexibilidade, risco, aprovação social, competência, sinceridade, “calorosidade”, competência, robustez, alinhamento a valores, confiança, entusiasmo, atitudes esperadas de colaboradores e imagem organizacional.

### *Empresas nascentes*

Definição constitutiva: Empresas nascentes são negócios recentemente criados (Dornelas, 2005), impulsionados por novas tecnologias (Hawkes *et al.*, 2018), com sucesso de crescimento nos setores em que atuam (Dash, 2019), baseados no reconhecimento de boas oportunidades de mercado, relacionando-se, assim, com inovação e empreendedorismo (Bosse *et al.*, 2022). Seus produtos são diferenciados e inovadores (Cheng *et al.*, 2018). No entanto, as empresas nascentes têm recursos limitados em comparação com empresas já estabelecidas e dependem de contextos maiores (Zhu, 2020).

Definição operacional: Considerando a dicotomia envolvida no conceito de empresas nascentes (inovadoras, mas com recursos limitados), surgem questões relacionadas a como possíveis candidatos se sentem atraídos por organizações que, a princípio, não oferecem altos salários em comparação com organizações maiores.

### *Indústria da carne cultivada*

Definição constitutiva: Tecnologia disruptiva que permite a produção de carne de forma sustentável e sem causar sofrimento animal, com possibilidades futuras de alta escala (Schaefer e Savulescu, 2014), também conhecida como carne limpa e à base de células (GFI, 2019).

Definição operacional: Compreender os motivos para o interesse na carne cultivada e o que ela representa é importante para estabelecer a conexão entre a atratividade do empregador e as empresas nascentes, uma vez que as motivações para o consumo, de forma geral, estão voltadas para a sustentabilidade e a consciência social.

### *Empresas de carne cultivada*

Definição constitutiva: Em sua maioria, são empresas pequenas e novas que vêm crescendo progressivamente (Specht *et al.*, 2018) e se destacam em um contexto de inovação acelerada (Dvalidze e Markopoulos, 2020).

Definição operacional: As empresas de carne cultivada têm crescido muito nos últimos anos, de uma criada em 2011, passou para 36 criadas em 2022. Ao todo, são 182 empresas ativas ao redor do globo, e entender os aspectos subjacentes que envolvem seus processos (além de seus produtos) pode ajudar o crescimento e desenvolvimento destas organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção visa apresentar os resultados obtidos a partir de critérios pré-definidos, que serão melhor detalhados em seu desenvolvimento, tendo por base inicialmente as *startups* das tabelas 4 e 5. Lembrando que a tabela 4 diz respeito às empresas de carne cultivada cujos dados secundários foram alvo de coleta e análise de dados, e a tabela 5, representa aquelas cujos dados primários (entrevistas) foram coletados e analisados. Os resultados serão apresentados neste tópico da seguinte forma:

a. Resultados obtidos a partir dos dados secundários coletados, os quais se relacionam com os atributos instrumentais e simbólicos das *startups* da tabela 4: inicialmente, serão demonstradas a coleta e análise inicial das páginas institucionais destas empresas, e, em um segundo momento, de forma pormenorizada, serão analisados os seus anúncios de emprego, com breves contextualizações, finalizando com a discussão destes resultados, buscando associá-los aos atributos instrumentais e simbólicos de atratividade de empresas empregadoras;

b. Resultados obtidos a partir da coleta de dados primários, ou seja, as entrevistas com as *startups* de carne cultivada que constam relacionadas na tabela 5. Em um primeiro momento, estas organizações serão brevemente caracterizadas, e, após, serão trazidos os principais resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas. Ao final, os resultados serão relacionados às categorias de análise desta pesquisa, ou seja, os atributos tangíveis e intangíveis da AE;

c. Identificação dos principais atributos instrumentais e simbólicos da atratividade de empresas empregadoras a partir dos principais resultados desta pesquisa, considerando para tanto os dados coletados com dados públicos (secundários) e por meio das entrevistas realizadas (primários).

## 4.1 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS

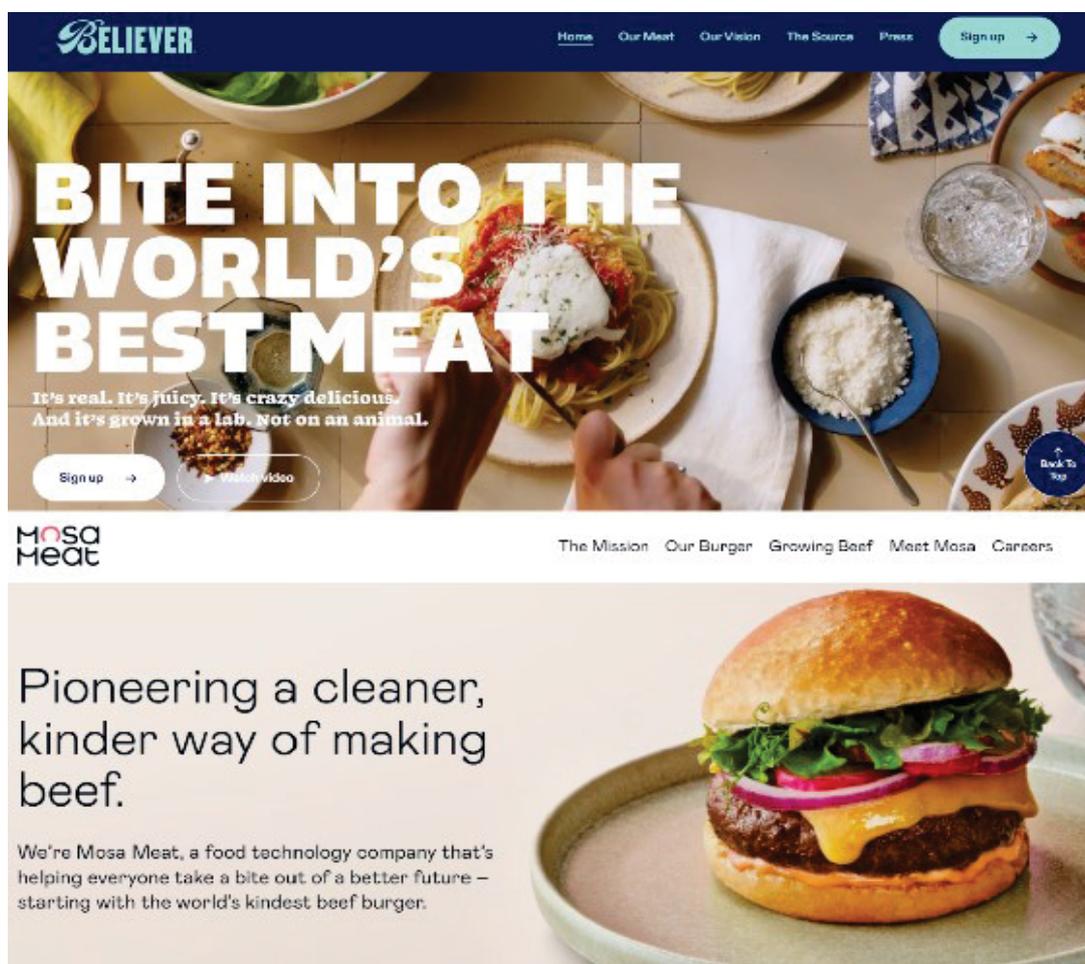
### 4.1.1 Características das *startups* da tabela 4 que se relacionam com a sua atratividade enquanto empregadoras

Este tópico da pesquisa tem o objetivo de fazer uma contextualização das principais características das *startups* da tabela 4, a partir de informações contidas em suas páginas institucionais e redes sociais. Inicialmente, serão apresentadas as características gerais destas empresas, para então serem detalhadas outras, as quais se relacionam com a forma como estas organizações se apresentam para potenciais colaboradores.

As páginas institucionais são o canal com maiores informações disponíveis sobre estas organizações de forma geral, enquanto as redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *X* e *TikTok*) detêm as atualizações do que vêm acontecendo nestas organizações e no mercado de proteínas alternativas, principalmente relacionadas a produtos novos, processos produtivos inovadores e questões relacionadas ao meio ambiente, porém, cabe ponderar que as informações relacionadas às carreiras prevalecem principalmente nas páginas institucionais. Já as redes sociais de negócios e empregos são mais focadas na divulgação de oportunidades, em que pese que elas também comunicam acerca do que vem acontecendo nestas *startups*.

A formatação das páginas da *web* destas *startups* é bastante parecida, sendo que em todas, os títulos aparecem representados por fontes grandes, com cores chamativas, onde o leitor descobre as principais informações na medida que desce a barra de rolagem, tendo acesso gradual a novos conteúdos, a princípio sobrepostos. As informações do que a empresa comercializa vão ficando claras na medida em que o conteúdo da página institucional se expande, ilustradas com imagens de alimentos com aparência saborosa e que representam estas proteínas, tais como representa a Figura 2, que representa as páginas institucionais da *Believer Meats* e *Mosa Meat*:

FIGURA 2 - PÁGINA INICIAL DAS STARTUPS BELIEVER MEATS E MOSA MEAT



Fonte: Páginas institucionais da Believer Meats (<https://www.believermeats.com>) e Mosa Meat (<https://mosameat.com>) (2024)

De forma a ilustrar as palavras e termos que se repetem com mais frequência nas páginas institucionais, foi elaborada uma representação gráfica pela figura a seguir, construída a partir de informações escritas em sua integralidade obtidas a partir das páginas institucionais das organizações que são objeto desta pesquisa, a qual representa uma nuvem de palavras, onde constam as que são repetidas com mais frequência:



As informações relacionadas às vagas de emprego nas páginas institucionais destas *startups* geralmente se localizam em uma aba denominada “carreiras”, com exceção da *Biotech Foods*, que utiliza um link com a expressão: “junte-se a nós”, que por sinal, é a única das organizações da amostra que não divulga as vagas de emprego em sua página institucional. No local destinado às possibilidades de emprego, esta empresa ressalta as características da equipe (que é “multidisciplinar de especialistas em biomedicina, especializada em regeneração de tecidos e nanomedicina”, englobando áreas como engenharia de processos, farmacologia e biotecnologia). Esta organização deixa este espaço aberto para que potenciais candidatos (em especial, aqueles que compartilhem de seus valores) façam suas propostas, com vistas a trabalhar juntos para “proteger um modelo alimentar sustentável”. Há campos em branco para que os candidatos preencham seus dados: nome, telefone, *e-mail*, bem como o assunto do que pretende comunicar, além da mensagem em si e o espaço para anexar um arquivo, caso o candidato tenha interesse em compartilhar.

Optou-se por buscar as informações relacionadas às diretrizes organizacionais disponíveis de cada *startup*, tendo em vista que elas podem significar importante instrumento para identificação de valores entre potenciais candidatos e organizações (Leekha Chhabra e Sharma, 2014), sendo que desta forma, será possível identificar nos anúncios de emprego quais são mais utilizadas,

O quadro a seguir traz de forma detalhada as diretrizes organizacionais das empresas da amostra de dados secundários:

QUADRO 6 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DA TABELA 4

Empresa	Missão	Visão	Valores
<i>Upside Foods</i>	Cultivar uma maneira mais eficiente, humana e amigável para o futuro de cultivar carne deliciosa e de alta qualidade para os amantes de alimentos em todos os lugares.	Ser melhor para todos.	Abertura, Integridade, Espírito indomável, Ousadia.
<i>Mosa Meat</i>	Remodelar fundamentalmente o sistema alimentar global	Não disponível	Não disponível
<i>Biotech Foods</i>	Contribuir para um mundo com um sistema alimentar sustentável e bom para as pessoas, os animais e a Terra.	Um mundo sustentável com soluções inclusivas de nutrição de alta qualidade, visando a segurança alimentar da humanidade	Comprometimento com o meio ambiente, pioneirismo, com foco em processos avançados de biotecnologia, confiança em capacidades para desempenhar um papel relevante em uma das mais importantes indústrias do futuro

<i>Aleph Farms</i>	Mudar o mundo para melhor por meio da comida	Oferecer uma gama de produtos para atender às necessidades de consumidores	Concentra-se em quatro pilares de sustentabilidade: ambiental, social, econômica e de saúde/nutricional
<i>Believer Meats</i>	Desenvolver tecnologia de cultivo de células mais eficiente do mundo	Possibilitar que todas as gerações futuras comam carne	Ter a pegada ambiental mais leve possível
<i>Mission Barns</i>	Construir um sistema alimentar que é sustentável, livre de danos ambientais, saudável e abundante	Criar um futuro brilhante a partir de um sistema alimentar melhor	Não disponível
<i>Meatable</i>	Produzir carne de verdade sem prejuízos	Impactar o futuro da comida	Não disponível

Fonte: O autor (2024)

Em que pese que as informações relacionadas a “missão”, “visão” e “valores” podem não estar expressamente disponíveis, há outras que dizem respeito a estas diretrizes, ainda que indiretamente. Por exemplo, a *Meatable* utiliza este recurso, quando menciona que são “pioneiros em uma forma de produzir carne de verdade sem prejuízos”, restando claro que o seu objetivo principal é a produção de proteína animal. O que vem depois, dá pistas de qual carne está sendo produzida: “mudar sem compromisso, o melhor de todos os mundos”, possibilitando o entendimento de que há a intenção de *mudança*, e se confirma posteriormente que se trata da mudança de processos produtivos visando a sustentabilidade da cadeia de produção deste tipo de proteína: “Eficiente. Sustentável. Sem danos. E o mais importante de tudo, deliciosa”. Por fim, as informações ficam mais claras do que se produz exatamente ao final da leitura, quando traz informações detalhadas sobre o processo:

“Primeiro tiramos uma amostra de uma vaca ou porco ileso. Em seguida, replicamos o processo natural de crescimento de gordura e músculo e misturamos os dois elementos para produzir carne. Carne de verdade, suculenta, deliciosa. Um novo processo natural. A diferença é que, embora uma vaca leve cerca de três anos para desenvolver carne suficiente para ser abatida, podemos fazer tudo em apenas algumas semanas.”

A *Upside Foods* e *Believer Meats*, *Meatable* e *Biotech Foods* deixam claros seus valores ao abrir a aba que diz respeito aos empregos; A *Mosa Meat*, *Aleph Farms*, demonstram, nesta aba específica de suas páginas institucionais, aspectos relacionados à sua razão de existir (missão); por sua vez, a *Mission Barns* demonstra aspectos relacionados aos seus propósitos de visão. A *Upside Foods* torna estas informações claras ao expressar os valores organizacionais nesta parte do site; por sua vez, há expressões que reforçam estas diretrizes nas outras

organizações da amostra, conforme transcrições a seguir: “juntos, trabalharemos numa missão desafiadora e incrivelmente emocionante: remodelar fundamentalmente o sistema alimentar global” (*Mosa Meat*); ou ainda “nossa equipe é fundamental na formação de um futuro mais brilhante e em evolução para um sistema alimentar melhor” (*Mission Barns*).

Além das características relacionadas às diretrizes organizacionais, há outras comuns nos espaços de suas páginas institucionais, destinados a informações relacionadas a potenciais e atuais empregados, a seguir destacadas:

- Relatos de gestores e outros colaboradores sobre trabalhar na organização: é presente na *Mosa Meat*, *Mission Barns* e *Meatable* informações sobre os gestores e alguns colaboradores, de forma geral, ressaltando suas impressões em trabalhar nestas *startups*. A *Mosa Meat*, por exemplo, traz em sua página impressões a partir de colaboradores, por meio de vídeos institucionais, onde eles aparecem realizando tarefas que gostam de fazer fora do ambiente profissional (tais como atividades esportivas, ou ficar em casa, por exemplo) e ressaltam o orgulho em fazer parte de uma equipe unida em prol de objetivos maiores, tal como traz Johanna Melke, quando menciona no vídeo institucional em que é protagonista, que o empenho de pessoas dedicadas em um trabalho científico se torna valoroso na medida que aparecem os resultados, decorrentes do espírito de uma equipe unida e feliz com os resultados organizacionais. Ludwig Sonneck, engenheiro aeroespacial de formação, enxergou na *Mosa Meat* uma oportunidade de ver a aplicação direta da ciência em objetivos amplos, *a partir de seu trabalho*, com vistas a ampliar em larga escala o quantitativo de produção de proteína cultivada. Os gestores desta organização têm especial destaque por sua formação, pioneirismo e valores pessoais de preocupação ambiental. Há um especial para a figura de *Mark Post*, dado o pioneirismo de seu trabalho ao criar em 2014 o primeiro hambúrguer de carne cultivada do mundo e ser parte da história desta alternativa de proteína e, ao mesmo tempo, desta empresa. Da mesma forma, a *Mission Barns* traz em sua página perfis de seus principais gestores e seus relatos sobre o que para eles representa trabalhar nesta *startup*. “(...) sou capaz de trabalhar em prol de uma causa que combina profundamente comigo. Todos os dias, estou cercada por colegas que compartilham um senso de responsabilidade social, curiosidade intelectual e

uma forte paixão por alcançar o impossível”, relata Xiao Guan Radstrom, Diretora Sênior de Pesquisa Biológica da *Mission Barns*. Na página da *Meatable*, constam as fotos de boa parte dos colaboradores com um breve testemunho do que representa trabalhar naquela organização. Maria Fernandes, por exemplo, relata que trabalha na ponta desta inovação disruptiva, e ressalta o papel da motivação e espírito de equipe como diferenciais dos resultados que estão sendo alcançados. A propósito, o aspecto tecnológico é bastante ressaltado nesta organização, conforme também aponta Iliá Vialshin, Líder de Equipe de Ingredientes da *Meatable*: “(...) estamos fazendo ciência de ponta, e o resultado é muito tangível e muito próximo”. Reis *et al.* (2017) consideram que depoimentos de colaboradores ressaltando os benefícios em se fazer parte de uma organização específica pode ser uma boa estratégia para empresas que visam melhorar sua marca enquanto empregadores.

- Benefícios em fazer parte destas startups: A *Upside Foods*, *Aleph Farms* e *Mission Barns* disponibilizam em suas páginas informações claras sobre benefícios palpáveis em se fazer parte destas organizações. Os benefícios remuneratórios destas startups constam descritos conforme tabela a seguir:

QUADRO 7 – BENEFÍCIOS INSTRUMENTAIS DAS STARTUPS UPSIDE FOODS, ALEPH FARMS E MISSION BARNs DESCRITOS NAS RESPECTIVAS PÁGINAS INSTITUCIONAIS

Benefício/ Empresa	Upside Foods	Aleph Farms	Mission Barns
Remuneração competitiva	X		
Seguro médico	X	X	X
Seguro odontológico	X	X	X
Seguro de vida	X		
Seguro de visão	X	X	
Seguro pet	X		
Reembolso de celular	X		
Previdência privada		X	X
Folgas remuneradas		X	
Folgas ilimitadas			X
Pacote de ações	X		X

Fonte: O autor (2024)

A *Upside Foods* traz ainda no espaço destinado a potenciais colaboradores outras informações que demonstram vantagens em se fazer parte daquela *startup*, as quais se relacionam com uma *cultura organizacional atrativa*, ressaltando em especial características como diversidade, equidade e inclusão. A estratégia de tornar o empregador atrativo utilizando uma cultura que valoriza a diversidade foi estudada por Iseke e Pull (2019), onde estes autores concluem que é um recurso importante para atrair uma diversidade de talentos. Um dos trechos que consta na página da Upside Foods acerca do assunto é transcrita a seguir: “A UPSIDE foi construída com base na ideia de cultivar maior humanidade em nossas vidas”, enfatizando o comprometimento com um local de trabalho onde todos se sintam seguros e autênticos.

Essa organização destaca neste espaço também alguns prêmios recebidos, onde aparece o de “melhores e mais brilhantes empresas para se trabalhar”, específico da cidade de São Francisco, Califórnia, nos Estados Unidos, dentre vários outros, que se relacionam à excelência do negócio.

#### 4.1.2 Anúncios de emprego obtidos a partir das *startups* da tabela 4 no período da pesquisa

De acordo com Philips *et al.* (2014), empresas inovadoras requerem colaboradores igualmente inovadores. Estes autores sugerem que pela teoria da sinalização o conteúdo de anúncios de emprego pode sinalizar a candidatos interessados sobre as principais características da organização, o que pode facilitar suas decisões de manifestar interesse ou não no posto de trabalho disponível

Os anúncios das vagas disponíveis das *startups* cujos dados secundários estão sendo estudados nesta pesquisa (ou seja, que constam relacionadas na tabela 4) são importantes fontes de informação para que sejam identificadas associações com a teoria sobre os atributos simbólicos e instrumentais da atratividade de empresas empregadoras, haja vista que eles trazem ao mesmo tempo informações facilmente acessíveis publicamente, bem como permitem averiguar estes atributos a partir dos textos de apresentação das organizações nestes anúncios, bem como de outros detalhes contidos neles, que serão discutidos a seguir.

O quadro a seguir traz as principais informações que estruturam os anúncios de oportunidades de cada *startup*, excluindo-se a *Biotech Foods*, por não divulgar suas vagas, seja no site institucional, seja nas redes sociais de negócios e empregos. As informações acerca das demais organizações que são objeto desta pesquisa constam a seguir relacionadas, e além da estrutura de divulgação de suas vagas, será apresentado também o que cada uma menciona sobre si, de forma pormenorizada:

#### QUADRO 8 – ESTRUTURA DOS ANÚNCIOS E AUTODESCRIÇÕES PARA CANDIDATOS DE VAGAS DE EMPREGO DAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA ANALISADAS

Empresa	Estrutura dos anúncios	Descrição organizacional para os candidatos
<i>Upside Foods</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem somos;</li> <li>- Sobre este trabalho;</li> <li>- Sobre as responsabilidades;</li> <li>- Sobre você;</li> <li>- Com quem você trabalhará;</li> <li>- Principais contribuições no primeiro ano;</li> <li>- Faixa de remuneração;</li> <li>- Benefícios <i>Upside</i>.</li> </ul>	<p>“Esses produtos não são veganos ou vegetarianos – são carnes deliciosas, feitas sem a necessidade de criar e abater bilhões de animais. Ao fazer isso, a empresa visa abordar alguns dos desafios ambientais, de bem-estar animal e de saúde pública mais urgentes, ao mesmo tempo em que oferece às pessoas a carne que amam.”</p> <p>“A empresa acredita que as pessoas não devem ter que escolher entre os alimentos que amam e um planeta próspero, e está trabalhando para construir um sistema alimentar melhor com acesso a carne, aves e frutos do mar deliciosos, humanos e sustentáveis.”</p> <p>“Estamos fazendo algo que o mundo nunca viu antes e estamos procurando um indivíduo extraordinário para se juntar a nós em nossa jornada (...)”</p>
<i>Mosa Meat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve descrição da vaga;</li> <li>- Você quer o mesmo que nós?</li> <li>- Qual o objetivo da sua função?</li> <li>- Quais são suas principais responsabilidades?</li> <li>- O que mais você vai fazer?</li> <li>- O que estamos procurando?</li> <li>- O que você pode esperar de nós?</li> </ul>	<p>“Você gostaria de ser uma parte crucial de trazer a carne cultivada para o mercado, tendo um enorme impacto positivo no planeta do ponto de vista ambiental e de bem-estar animal? Você gostaria de colaborar com uma grande equipe internacional de cientistas e engenheiros de classe mundial em um ambiente de expansão acelerado e empolgante?”</p>
<i>Aleph Farms</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados da empresa</li> <li>- Requisitos da vaga;</li> <li>- Responsabilidades da vaga;</li> </ul>	<p>“A <i>Aleph Farms</i> é uma empresa líder no ramo de carne cultivada. Cultivamos bifes de corte, a partir de células não geneticamente modificadas e não imortalizadas, isoladas de uma vaca viva, sem abate do animal e com impacto significativamente reduzido ao meio ambiente. A visão da empresa é fornecer nutrição de qualidade incondicional para qualquer pessoa, a qualquer hora, em qualquer lugar.”</p>
<i>Believer Meats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre a empresa</li> <li>- Resumo da função e da equipe;</li> <li>- Seu dia a dia;</li> <li>- O candidato ideal deve ter;</li> <li>- Ao candidato ideal, é bom que tenha:</li> </ul>	<p>“A <i>Believer Meats</i>, anteriormente conhecida como Future Meat Technologies, é uma empresa de carne cultivada animada para escalar para alimentar o mundo. Impulsionada pela missão de garantir que todas as gerações futuras possam desfrutar de carne real e deliciosa, a tecnologia e o processo da <i>Believer</i> tornarão a carne acessível a todos.”</p>
<i>Mission Barns</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem somos;</li> <li>- Posição;</li> <li>- Responsabilidades;</li> <li>- Você deve ser...;</li> <li>- Salário</li> </ul>	<p>“A <i>Mission Barns</i> é onde algumas das pessoas mais inteligentes e apaixonadas do mundo são pioneiras no futuro da comida. Estamos ampliando e otimizando nosso processo para fornecer produtos de carne sustentáveis, seguros e humanos para o mundo. Somos uma startup apoiada por empreendimentos com décadas de experiência em biologia celular, engenharia de tecidos, desenvolvimento de mídia, ciência de alimentos, design de biorreatores e muito mais. Estamos unidos por nosso impulso coletivo para resolver problemas difíceis, fazer perguntas difíceis e aplicar ciência e engenharia de ponta. Na <i>Mission Barns</i>, você terá a liberdade de sonhar grande e fazer o melhor trabalho de sua vida.”</p>
<i>Meatable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre a vaga;</li> <li>- Oferecemos;</li> <li>- Sobre a <i>Meatable</i></li> </ul>	<p>“A abordagem <i>Meatable</i> para criar carne “baseada em células” é baseada em tecnologia proprietária inovadora que foi desenvolvida na Universidade de Cambridge e nos permite transformar células-</p>

tronco pluripotentes induzidas (iPSCs) em células musculares e de gordura, criando carne 100% real, deliciosa e livre de culpa.”

Fonte: O autor (2024) a partir das plataformas *LinkedIn* e *Glassdoor* (2023)

De forma geral, percebe-se que a estrutura da divulgação das vagas é bastante parecida, inclusive com o mesmo texto padrão sobre a autodescrição organizacional. Alguns aspectos nesta parte dos anúncios de oportunidades são bastante presentes, tais como preocupação ambiental, mudança de hábitos alimentares impulsionada pela tecnologia, bem como o convite aos candidatos para, ao fazer parte da empresa, também fazer parte deste processo.

Questões que cabem destaque sobre estas divulgações de vagas são:

a. A *Upside Foods* e a *Mission Barns* trazem um quadro detalhado das exigências e das tarefas a serem desempenhadas. A *Upside Foods*, inclusive, projeta um “relacionamento” de pelo menos um ano com seus colaboradores, quando traz as contribuições esperadas do candidato enquanto empregado em seu primeiro ano de empresa. Entretanto, ao mesmo tempo, são as únicas que divulgam efetivamente seus salários e benefícios em seus anúncios de emprego. A *Mosa Meat* e a *Meatable* falam da remuneração de forma genérica, apenas mencionando que é *competitiva com o mercado*.

b. Para a *Mosa Meat*, o alinhamento a valores organizacionais é bastante enfatizado em todos os anúncios, quando menciona acerca da real necessidade que seus colaboradores sejam “parte crucial” para fazer parte da mudança da carne convencional para uma carne com impactos positivos para o planeta e bem estar animal;

Considerando-se este cenário inicial, é apresentada uma listagem das vagas disponíveis das *startups* que são objeto do estudo desta pesquisa, cujo período de coleta de dados foi de 13/06/2023 a 30/09/2023.

No quadro 9 (a seguir), constam as vagas, meios de divulgação, mês e ano em que a vaga foi visualizada pela primeira vez no contexto da coleta de dados, o nível organizacional ao qual o posto de trabalho tem poder de decisão (estratégico, tático ou operacional), escolaridade mínima exigida e línguas requeridas para o preenchimento da oportunidade:

QUADRO 9 – RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO DISPONÍVEIS NAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA, OBJETO DA PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Empresa	Vaga	Meio de divulgação	Mês/ ano da divulgação	Nível da vaga	Formação requerida	Línguas requeridas
Upside Foods	Operador de Bioprocessos	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Operacional	Não especificado	Não especificado
Upside Foods	Gerente de Engenharia Sr. (2)	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Junho/2023	Tático	Mestrado	Não especificado
Upside Foods	Operador de Produção	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Junho/2023	Operacional	Não especificado	Não especificado
Upside Foods	Técnico em Eng. Mecânica	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Junho/2023	Operacional	Não especificado	Não especificado
Upside Foods	Gerente de Folha de Pagamento	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Junho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Chefe de Operações	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Engenheiro/Cientista de Processos I	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Operacional	PhD	Não especificado*
Upside Foods	Engenheiro de Projetos	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Operacional	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Diretor de Suprimentos e Operações (2)	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Diretor de Suprimentos e Operações	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Diretor Financeiro, Planejamento e	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Estratégico	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Gerente de Manufatura, Ciência e	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Cientista/Engenheiro de Manufatura,	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Operacional	PhD	Não especificado
Upside Foods	Gerente de Manufatura, Ciência e	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Cientista/Engenheiro de Manufatura,	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Julho/2023	Operacional	PhD	Não especificado
Upside Foods	Vice-presidente de parcerias estratégicas	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Agosto/2023	Estratégico	Mestrado	Não especificado
Upside Foods	Analista de Finanças, Planejamento e	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Agosto/2023	Operacional	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Técnico em processamento de alimentos	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Agosto/2023	Operacional	Licenciatura ou experiência	Não especificado
Upside Foods	Engenheiro de Validação	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Agosto/2023	Operacional	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Diretor de Engenharia Mecânica (2)	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Agosto/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Gerente de Suprimentos Sr.	LinkedIn e site institucional	Agosto/2023	Tático	Bacharelado	Não especificado
Upside Foods	Pesquisador Associado I	LinkedIn, Glassdoor e site institucional	Setembro/2023	Operacional	Licenciatura ou experiência	Não especificado

<i>Upside Foods</i>	Gerente de Engenharia Sr.	<i>Linkedin, Glassdoor e site institucional</i>	Setembro/2023	Tático	Mestrado	Não especificado
<i>Mosa Meat</i>	Assistente de Logística	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Não especificado	Inglês
<i>Mosa Meat</i>	Assistente de Gestão de	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Setembro/2023	Operacional	Não especificado	Não especificado
<i>Mosa Meat</i>	Associado de Assuntos Regulatórios	<i>Linkedin, Glassdoor e site institucional</i>	Setembro/2023	Estratégico	Mestrado	Não especificado
<i>Aleph Farms</i>	Comprador Sr.	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Junho/2023	Tático	Bacharelado	Inglês e Hebraico
<i>Aleph Farms</i>	Diretor de Recursos	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Agosto/2023	Estratégico	Mestrado	Inglês
<i>Aleph Farms</i>	Especialista em Controle de	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Setembro/2023	Operacional	Mestrado	Inglês
<i>Believer Meats</i>	Engenheiro De Transferência de Tecnologia	<i>Linkedin e site institucional</i>	Junho/2023	Tático	Bacharelado	Língua nativa
<i>Believer Meats</i>	Operador de Armazém	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Operacional	Não especificado	Língua nativa
<i>Believer Meats</i>	Tecnólogo de Alimentos	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Tático	Mestrado	Inglês e Hebraico
<i>Believer Meats</i>	Operador de máquina	<i>Linkedin e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Não especificado	Não especificado
<i>Believer Meats</i>	Engenheiro de processos Jr. (temporária)	<i>Linkedin e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Mestrado	Não especificado
<i>Believer Meats</i>	Biólogo (temporário)	<i>Linkedin e site institucional</i>	Setembro/2023	Operacional	Licenciatura ou experiência	Não especificado
<i>Believer Meats</i>	Tecnólogo de alimentos	<i>Linkedin e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Mestrado	Inglês e Hebraico
<i>Mission Barns</i>	Analista de P&D	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Tático	Não especificado	Não especificado
<i>Mission Barns</i>	Cientista Líder (2)	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Estratégico	Doutorado	Não especificado
<i>Mission Barns</i>	Engenheiro de Bioprocessos	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Tático	PhD	Não especificado
<i>Mission Barns</i>	Engenheiro de Processos de Downstream Sr.	<i>Linkedin e site institucional</i>	Julho/2023	Tático	Doutorado	Não especificado
<i>Mission Barns</i>	"Head" de Ciência de	<i>Linkedin e site institucional</i>	Setembro/2023	Estratégico	Doutorado	Não especificado
<i>Meatable</i>	Gerente de Pessoas e	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Junho/2023	Estratégico	Mestrado	Inglês e Norueguês
<i>Meatable</i>	Técnico de Controle de	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Junho/2023	Tático	Bacharelado	Língua nativa
<i>Meatable</i>	Técnico em Preparação de	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Bacharelado	Não especificado
<i>Meatable</i>	Técnico em preparação de mídia	<i>Glassdoor e site institucional</i>	Agosto/2023	Operacional	Bacharelado	Não especificado

Obs.: as vagas com (2) foram divulgadas novamente, tendo em vista que na primeira divulgação, não houve sucesso para preenchimento dos requisitos e sucesso na contratação de potenciais candidatos.

Fonte: O autor (2024)

Sobre o Quadro 9, cabe mencionar que a identificação do nível organizacional de decisão ao qual a vaga pertence – estratégico, tático ou operacional, tem por base Singh e Woo (2008), cujos autores entendem que é importante que estes aspectos sejam considerados na determinação da complexidade das tarefas que serão executadas, possibilitando o entendimento do

grau de dificuldade que ela pode ter. Desta forma, segundo estes autores, as metas para cada nível devem ser diferentes entre estes níveis, uma vez que atendem a diferentes propósitos e complexidades dentro das organizações.

Para Kämpf-Dern e Zocholl (2022), o nível estratégico determina os objetivos gerais das organizações e deve garantir que as necessidades e objetivos organizacionais sejam atendidas plenamente; para o nível tático, devem ser considerados indicadores-chave de desempenho a serem atendidos; e finalmente, o nível operacional tem critérios mais objetivos, com menor complexidade de tarefas.

Para determinação a qual nível pertence cada vaga, foram utilizadas as bases teóricas destes autores, em especial, considerando a amplitude do reporte de cada posto de trabalho. Por exemplo, um Analista de Finanças, Planejamento e Administração da *Upside Foods* trabalhará com gestores financeiros e sem função de gerenciamento, com a função principal de produzir relatórios financeiros ao final de cada mês, sendo, portanto, do nível operacional, o qual atende respostas a solicitações.

Ao mesmo tempo, as duas últimas colunas desta tabela dizem respeito a critérios adotados na pesquisa para auferir diferenciais competitivos de candidatos que almejam novas colocações, tendo por base Ismerim (2017).

Ainda de acordo com o Quadro 9, o qual se relaciona com as vagas ofertadas pelas *startups* que foram alvo de dados secundários (melhor descritas na tabela 4), é ainda importante mencionar que:

a. No período da pesquisa, a maior parte das vagas foi disponibilizada pela *Upside Foods* (23), seguida pelas empresas *Believer Meats* (7), *Mission Barns* (5), *Meatable* (4), *Mosa Meat* (3) e *Aleph Farms* (3);

b. A maior parte das vagas foi destinada para preenchimento de postos de trabalho de nível organizacional operacional (21), seguidas pelos níveis tático (17) e estratégico (6);

c. Prevalece a exigência de bacharelado na área correlata da vaga (17), seguida de mestrado (9), pós-doutorado (4) e doutorado (3);

d. Para as vagas de nível operacional, prevalece a necessidade somente de experiência, entretanto, a vaga de Engenheiro de Processos I, embora de nível organizacional operacional, exige pós-doutorado como requisito mínimo para a candidatura;

e. Algumas das vagas exigem duas línguas, sendo as principais Inglês, hebraico e norueguês, sendo as duas últimas, nativas das organizações de origem (*Aleph Foods*, *Believer Meats* e *Meatable*);

f. Importante perceber também que algumas vagas que exigem responsabilidade técnica e ligada ao produto não conseguem de fato serem preenchidas, tais como as de Cientista Líder, da *Mission Barns*, e a de Técnico de Controle de Qualidade, da *Meatable*;

Desta forma, cabe salientar que os perfis exigidos por estas organizações são de profissionais qualificados, considerando que a boa parte das vagas exige qualificações de alta titulação e com níveis significativos de complexidade, confirmando o que trazem Novejarque Civera *et al.* (2021).

Alguns aspectos levam a considerar que cabe ainda uma análise pormenorizada das características das atividades a serem desenvolvidas nas organizações e suas descrições. Por exemplo, as tarefas de competência dos pretendidos colaboradores são descritas de forma entusiasta, sendo focado o aspecto de mudança e contribuição organizacional neste sentido, dando um mais amplo, com vistas ao futuro da humanidade. No exemplo do Engenheiro de Validação da *Upside Foods*, por exemplo, destaca-se o seguinte trecho:

Estamos à procura de alguém que goste de crescimento acelerado, esteja confortável com a mudança e seja apaixonado por trabalhar com uma equipe em crescimento em uma indústria em desenvolvimento. Sua principal responsabilidade será desenvolver e implementar as estratégias de comissionamento e validação, juntamente com os planos de execução com a equipe de trabalho. Com o crescimento imediato tanto na unidade comercial quanto na empresa em geral, a pessoa certa estará energizada em contribuir para uma equipe que vai mudar o futuro da alimentação!

Moser *et al.* (2017) explicam que este recurso é importante para atrair colaboradores com competência, pois enfatizam características que valorizam a autonomia dos funcionários, assim como aumentam as capacidades relacionais com a organização. Segundo estes autores, é uma característica própria destas organizações.

A vaga de Associado de Assuntos Regulatórios da *Mosa Meat* também traz esta característica em sua descrição, conforme transcrição a seguir: “Você gostaria de trazer suas habilidades organizacionais para a equipe e ajudar a manter os dossiês regulatórios durante todo o ciclo de vida?”. A vaga de Analista de *Supply Chain* nesta mesma organização vai mais além, trazendo a importância da tarefa, bem como o tamanho do impacto de suas atividades para o todo organizacional:

Você desempenha um papel fundamental para garantir que nossos clientes recebam nossas terapias de mudança de vida a tempo. Você coopera estreitamente dentro de um ambiente matricial com as partes interessadas do planejamento de demanda, gerenciamento de estoque, logística, marketing/vendas e outros departamentos globais e locais. Como Analista de *Supply Chain*, você contribui com a promessa de fazer uma diferença real na vida das pessoas.

Estes trechos dão a noção das vantagens que estas empresas querem transmitir para potenciais candidatos enquanto empregadoras, ressaltando a importância das atividades a serem desempenhadas e como elas podem fazer diferença até mesmo em âmbito global. Entretanto, é importante trazer também os demais benefícios contidos nos anúncios das *startups* da amostra desta pesquisa, conforme transcrições a seguir:

#### QUADRO 10 – BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES ENCONTRADOS NOS ANÚNCIOS DAS STARTUPS DE CARNE CULTIVADA, AMOSTRA DA PESQUISA

Empresa	Benefícios
<i>Upside Foods</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opções de ações para todos os membros da equipe que chegam em tempo integral!</li> <li>• Prêmios de saúde pagos pelo empregador de 90% a 100% para os membros da equipe (médicos [incluindo HSA e FSA], odontológicos e de visão);</li> <li>• Seguro de animal de estimação para seus familiares peludos!</li> <li>• INPI ilimitado;</li> <li>• Programas de Engajamento de Pessoas e Conselho de Diversidade, Equidade e Inclusão;</li> <li>• Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento patrocinadas pela empresa;</li> </ul>
<i>Mosa Meat</i>	<p>Você se juntará a uma das principais empresas de carne à base de células do mundo. Você fará parte de uma empresa jovem, diversificada e enérgica que aspira ajudar a mudar o sistema alimentar global para o bem – começando pela carne bovina. Além disso, você ganha experiência e conhecimento sobre a estrutura regulatória de novos alimentos em todo o mundo. E não é só isso! Você também irá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfrutar de 25 dias de licença remunerada por ano;</li> <li>• Trabalhar na bela e histórica cidade de Maastricht;</li> <li>• Tem a opção de trabalhar remotamente parte do tempo;</li> <li>• Desfrute de horários de trabalho flexíveis;</li> <li>• Como parte da remuneração competitiva, receba um plano de bônus semelhante às opções de ações chamado Direitos de Valorização de Ações (SARs);</li> </ul>
<i>Aleph Farms</i>	Não constam descritos nos anúncios.
<i>Believer Meats</i>	Não constam descritos nos anúncios.
<i>Mission Barns</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários em tempo integral desfrutam de 99% de cobertura para benefícios médicos, odontológicos e de visão, benefícios pré-fiscais;</li> <li>• um 401K*, opções de ações, um novo escritório de última geração perto de 101, I-80, a uma curta distância do transporte público (BART, MUNI, SamTrans);</li> <li>• Oferta ilimitada de lanches, águas aromatizadas, café, chá e amplo avanço na carreira à medida que a empresa cresce.</li> </ul>
<i>Meatable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um salário competitivo;</li> <li>• Participação em nosso plano de opção de compra de ações e plano de previdência;</li> <li>• Um ambiente de trabalho dinâmico em um novo campo excitante usando tecnologias de ponta, trabalhando com os líderes no campo;</li> <li>• Uma cultura de cuidado com forte ênfase no desempenho da equipe e no desenvolvimento pessoal;</li> <li>• Uma associação em academias.</li> </ul>

\* Plano de aposentadoria privada para colaboradores.

Fonte: O autor (2024)

Conforme consta no Quadro 10, a predominância das informações nele contidas é de benefícios tangíveis, tais como opções de ações, associações em academias e salários competitivos, em que pese que apareçam também ambientes de trabalhos dinâmicos, e cultura de cuidado, enfatizando o desempenho (no caso da *Meatable*).

Além das vantagens contidas no Quadro 10, há outras, trazidas pela *Upside Foods* e *Mission Barns*, as quais trazem em seus anúncios questões relacionadas ao fomento da inclusão e diversidade, conforme consta a seguir:

“A *UPSIDE Foods* é um empregador de oportunidades iguais e valorizamos a diversidade na nossa empresa. Não discriminamos com base em raça, religião, cor, nacionalidade, sexo, orientação sexual, idade, estado civil, status de veterano ou status de deficiência. Nossa missão em toda a empresa é criar um produto para todos, por isso estamos profundamente comprometidos em ter equipes e líderes que reflitam essa missão.” (*Upside Foods*)

“A *Mission Barns* é um empregador de oportunidades iguais. Não discriminamos com base em raça, religião, cor, nacionalidade, sexo, orientação sexual, idade, estado civil, status de veterano ou status de deficiência.” (*Mission Barns*)

A diversidade é importante elemento para se construir a marca empregadora, tendo em vista que ajuda a construir identificação de acordo com os valores buscados por candidatos a emprego, por meio da criação de um ambiente de trabalho inclusivo, que envolva diferentes pessoas (Kele e Cassel, 2022). Vários são os aspectos que envolvem a gestão da diversidade nas organizações, tais como gênero, etnias, idade, capacidades físicas, representação LGBTQIAPN+, dentre outras (Hossain *et al.*, 2020)

#### 4.1.3 Atributos instrumentais e simbólicos obtidos a partir dos dados secundários

Esta subseção visa discorrer de forma geral sobre os atributos instrumentais e simbólicos de atratividade de empresas empregadoras, obtidos a partir dos principais resultados da pesquisa decorrentes de dados secundários, ou seja, a partir do conteúdo das páginas institucionais e anúncios das startups da tabela 4.

A seguir, serão listados os principais resultados:

##### Remunerações

Ao serem analisados inicialmente os *atributos instrumentais* de atratividade destas *startups* enquanto empregadoras, cabe salientar que as organizações que

deixam estas informações claras relacionadas à remuneração em seus anúncios são a *Upside Foods* e a *Mission Barns*, e cumpre mencionar que ela não está disponível em todas as divulgações de vagas. Conforme já mencionado em outro momento, a *Mosa Meat* e a *Meatable* limitam-se a informar que as remunerações oferecidas são competitivas com o mercado. Os únicos benefícios tangíveis que a *Aleph Farms* trata constam somente em sua página institucional, sem mencionar dados sobre remunerações ofertadas, traduzindo-se em seguros, previdência privada e folgas remuneradas. Já a *Believer Meats* não publiciza quaisquer informações sobre salários e benefícios em nenhum canal de informação disponível que se relacionam com as vagas ofertadas por esta *startup*.

Os benefícios tangíveis são formas de contrapartida que geralmente se relacionam a uma compensação monetária diferida por meio planos de recursos humanos, e se tem como exemplos, seguro de vida, saúde, aposentadoria, folgas, dentre (Gerhart, 2000). Van Hoyer *et al.* (2013) consideram que os atributos instrumentais são mais facilmente identificados que os simbólicos, uma vez que normalmente constam descritos de forma mais direta e objetiva.

#### Seguros, auxílios

Desta forma, passando para a discussão de outros atributos instrumentais nas empresas cujos dados secundários foram analisados, houve a identificação de alguns benefícios tangíveis ofertados por estas enquanto empregadoras, onde são oferecidos principalmente seguros médico e odontológico, seguidos por outros, como previdência privada, folgas e pacote de ações. (oferecidos pela *Upside Foods*, *Aleph Farms* e *Mission Barns*).

Os seguros para a saúde e vida, na visão dos empregadores de forma geral são o benefício mais importante para os empregados (SHRM, 2022), uma vez que proporcionam segurança sanitária, o que atrai e retém colaboradores talentosos (Pfeffer *et al.*, 2020). Segundo Hammermann e Mohnen (2014), contribuições para a aposentadoria referem-se a uma porcentagem do salário adicional e os seguros costumam ser um multiplicador do salário anual.

#### Atividades desempenhadas

A descrição constante nos anúncios de emprego acerca das tarefas a serem desempenhadas por futuros empregados são importantes atributos instrumentais, pois a partir delas é possível que seja auferida a complexidade do trabalho (Kaur e

Shah, 2022). Como um exemplo de empresa que divulga ofertas de oportunidades de forma completa tem-se a *Upside Foods*, se comparados aos das demais organizações da amostra desta pesquisa. Nestes anúncios, é possível identificar, dentre outras informações, a descrição das atividades, as competências e outras exigências para que sejam completados os requisitos da vaga, com quem o potencial candidato trabalhará, a faixa de remuneração e os benefícios que a organização oferece. Outra organização da amostra que possui volume de detalhes relacionados a estes aspectos em sua divulgação de vagas de forma bastante similar à *Upside Foods* é a *Mission Barns*.

Garas *et al.* (2018) consideram que as informações dentro das organizações devem estar dispostas da forma mais clara possível, de forma que o futuro colaborador não se sinta enganado caso ingresse na empresa, o que afetaria diretamente seu compromisso organizacional. Desta forma, a clareza de papéis que serão desempenhados na organização são um importante preditor de como é a comunicação organizacional, o que pode impactar diretamente na ME (Porcu *et al.*, 2012).

#### Segurança de emprego

Ainda tratando acerca dos anúncios de emprego da *Upside Foods*, uma de suas subseções diz respeito às contribuições que esta organização espera no primeiro ano de relacionamento com o potencial candidato, se contratado. Para a vaga de Gerente de Compras Sênior, por exemplo as contribuições constam relacionadas a seguir:

- Desenvolva 1-2 estratégias de fornecimento estratégico até o final de 2023 para desbloquear o crescimento futuro.
- Auxiliar no fornecimento de materiais de alta qualidade e baixo custo, garantindo ao mesmo tempo escalabilidade.
- Desenvolver relacionamentos internos e externos que permitirão que a UPSIDE Foods cresça em escala comercial e além.

Esta estratégia é vai ao encontro ao que falam Lievens e Highhouse (2003), no que diz respeito à segurança no trabalho, pois projeta um relacionamento de pelo menos um ano com o candidato que for aprovado no processo seletivo; ao mesmo tempo, projeta metas ousadas neste primeiro ano, promovendo desta forma uma atmosfera de trabalho arriscada, o que é recomendado por Moser *et al.* (2017) para atrair candidatos mais qualificados para *startups*. Este último aspecto (atmosfera de risco) foi categorizado por Kaur e Shah (2022) como sendo instrumental.

### Local de trabalho

Os anúncios da *Mosa Meat* trazem ainda outros aspectos que se relacionam com atributos instrumentais da atratividade de empresas empregadoras, tais como “trabalhar na bela e histórica cidade de Maastrich”. Traduzindo estes dados do anúncio para informações mais completas, este benefício consiste em trabalhar em uma cidade universitária na extremidade sul dos países baixos com *Índice de Desenvolvimento Humano de 0,941*<sup>9</sup>, ou ainda *com a possibilidade de fazer a sua casa ser o seu local de trabalho*. Este aspecto diz respeito à categoria “local de trabalho”, levantada como atributo instrumental por Reis *et al.* (2016), a qual não é explorada diretamente pelas outras empresas estudadas, o que é um diferencial em relação à *Mosa Meat*.

Da mesma forma, esta organização oferta em seus anúncios a “opção de trabalhar remotamente boa parte do tempo”. O tema “trabalho remoto” ou “trabalho híbrido” no contexto da atratividade de empresas empregadoras ainda carece de mais pesquisas para que se possam fazer associações, porém Pytlovany (2019) identificou os termos como benefícios com boa aceitação a potenciais candidatos, principalmente os da geração Y. Filarde *et al.* (2020) consideram que o trabalho remoto reduz custos tanto para empregados quanto para empregadores, e outro foco se concentra na qualidade de vida de colaboradores.

### Alinhamento às diretrizes organizacionais

Passando-se para a discussão dos *atributos simbólicos* de atratividade de empresas empregadoras obtidos a partir dos dados secundários desta pesquisa, cumpre mencionar que tanto nas páginas institucionais e anúncios de emprego obtidos no período da pesquisa, foi identificado o reforço do alinhamento às diretrizes organizacionais como estratégia para serem atraídos novos colaboradores em todas as organizações que foram objeto da coleta de dados.

Esta afirmação fica mais evidente em especial quando algumas diretrizes somente ficam visíveis ao ser aberta a aba das páginas eletrônicas que se relaciona a empregos na *Upside Foods*, *Mosa Meat*, *Believer Meats*, *Biotech Foods* e *Aleph Farms*. Já a *Meatable* não deixa clara nenhuma diretriz organizacional nesta aba de sua página, porém, ao ser acessada, a primeira informação que aparece é:

---

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.dadosmundiais.com/europa/paises-baixos/index.php>

Estamos sempre à procura de pessoas apaixonadas que partilhem a nossa visão e queiram fazer parte da nossa jornada (...)

Nossa equipe está crescendo. Precisamos de pessoas apaixonadas que queiram causar impacto no futuro da alimentação. Confira nossas vagas e candidate-se agora.

A *Mission Barns*, por exemplo, na página que diz respeito às suas oportunidades de emprego, traz o relato de dois colaboradores, Xiao Guan Radstrom e Leo Larrahondo (ambos ocupam cargos estratégicos na referida *startup*), que corroboram com o interesse genuíno de trabalhar naquela organização a partir de contribuir para um bem maior, tais como relata Xiao no trecho: “trabalhar na *Mission Barns* é um sonho que se tornou realidade para mim, pois sou capaz de trabalhar por uma causa que ressoa profundamente em mim”. Da mesma forma, Leo acredita que “a agricultura celular apoia a sustentabilidade e o bem-estar animal para melhor cuidar do nosso planeta”.

Järlström *et al.* (2018) confirmam a importância dada às diretrizes organizacionais pelas organizações, em especial nos processos que envolvem atividades de recursos humanos, de forma geral. De acordo com Van Quaquebeke *et al.* (2014), as diretrizes organizacionais refletem o que as empresas pretendem se tornar, de forma ideal, sendo importante que sejam praticadas e não se constituam somente em palavras, de forma que sejam percebidas positivamente por todas as suas partes interessadas (Gehman *et al.*, 2012). Dependendo das percepções de potenciais colaboradores, empresas com valores claros podem ser mais atraentes, uma vez que eles refletem como será a vida organizacional (Van Quaquebeke *et al.*, 2014). De acordo com Posner (2010), os valores de uma organização têm o potencial de influenciar nas decisões tomadas por seus participantes, bem como o agir organizacional, sendo responsáveis por uma “adequação” entre colaboradores e empresas.

#### Características inovadoras das *startups*

Outra forma que estas empresas tentaram parecer atraentes é a ênfase em suas páginas institucionais e anúncios de empregos de suas características inovadoras. Por exemplo, a *Biotech Foods* ressalta na aba que diz respeito aos empregos de sua página institucional estes aspectos, reforçando que trabalha com uma equipe multidisciplinar de especialistas que desenvolverão os produtos inovadores, ressaltando a “revolução alimentar” proposta pela empresa, ao produzir carne cultivada.

Esta característica se torna evidente nos anúncios da *Believer Meats* e *Mission Barns*, conforme transcrições a seguir: “impulsionada pela missão de garantir que todas as gerações futuras possam desfrutar de carne real e deliciosa, a tecnologia e o processo da *Believer* tornarão a carne acessível a todos” (ou, em outras palavras, a *Believer Meats* traz que a partir de uma tecnologia avançada, será possível resolver um problema de ordem global, que é o acesso ampliado a proteínas), ou ainda, segundo a *Mission Barns*, estão “unidos pelo impulso coletivo para resolver problemas difíceis, fazer perguntas difíceis e aplicar ciência e engenharia de ponta” (neste trecho, é possível depreender que para esta *startup*, cumprir a sua missão não será fácil, e para resolver seus problemas, utilizará ferramentas tecnológicas de última geração, por meio do coletivo das pessoas que fazem parte da organização).

A prática de enfatizar a inovação não só melhora a marca destas empresas enquanto empregadoras, mas também possibilita atrair talentos inovadores (Sommer *et al.*, 2017). Isto fica mais evidente em organizações que trabalham com processos e produtos inovadores, onde a ênfase dada a este aspecto é essencial para que sejam atraídos os melhores profissionais (Dixit, 2023).

### Pioneirismo

Um aspecto que se relaciona à característica inovadora destas organizações e que foi levantado por algumas das *startups* estudadas para se tornarem atrativas para potenciais empregados é o *pioneirismo* vivenciado por estas organizações, ao fazer parte de algo verdadeiramente novo e disruptivo, que se relaciona com o futuro da alimentação. A *Mission Barns*, por exemplo, em seus anúncios de emprego, convida as pessoas a serem *pioneiras* no futuro da comida.

Na página onde constam as oportunidades de emprego, a *Believer Meats* utiliza do mesmo recurso, quando menciona que são *pioneiros* na produção de carne cultivada, que pode ser dimensionado para alimentar o mundo. A página institucional em que esta estratégia fica mais visível de forma mais enfática é da *Mosa Meat*, ressaltando que, em 2013, o Diretor Científico desta organização, Mark Post, criou o primeiro hambúrguer de carne cultivada do mundo, tornando-o assim um importante ator no contexto da indústria da carne cultivada que reforça sua marca enquanto empregadora.

Importante ressaltar que, segundo ElGayaar (2020), o pioneirismo afeta positivamente a inovação, uma vez que possibilita novas possibilidades de criação,

por meio de combinação de recursos já existentes, porém, neste processo, é indispensável disseminação do conhecimento e aprendizagem, visando a melhoria de processos e produtos inovadores (Spielman *et al.*, 2011).

#### Prêmios recebidos

Outra característica que aparece nos resultados, ao serem analisados os dados coletados da *Upside Foods* na página que se relaciona com as suas oportunidades de carreira e que se vincula com as características inovadora e sustentável desta *startup*, diz respeito aos prêmios recebidos por aquela organização, tais como: “As melhores invenções” da revista *Time*, “Idéias que mudam o mundo”, da *Fast Company*, e “Boas Tecnologias” do Jornal *The New York Times*. Estes prêmios, ao mesmo tempo, ressaltam as características inovadoras de seus processos e produtos, quando traz a ideia de ser uma *novidade* no mercado, bem como enfatizam aspectos sustentáveis do negócio em que estão envolvidos. De acordo com Dineen e Allen (2016) e Baum e Oberschaer (2016), esta estratégia normalmente tem resultados positivos para serem atraídos bons colaboradores, uma vez que prêmios recebidos atuem como um sinal de qualidade organizacional.

Alguns estudos já confirmaram que o investimento em estratégias de sustentabilidade reforça uma imagem positiva das organizações, o que melhora consideravelmente a marca do empregador (Presley *et al.*, 2018) além de atrair talentos mais qualificados (App *et al.*, 2012; Pelosa *et al.*, 2012). Esta característica é muito importante, principalmente para *startups*, que dependem de profissionais qualificados (Novejarque Civera *et al.*, 2021).

É importante destacar uma categoria de premiações recebida pela *Upside Foods*, que se refere às “Melhores e mais brilhantes empresas para se trabalhar”, cujos limites geográficos abrangem a região da cidade de São Francisco, Califórnia, Estados Unidos. O prêmio vem sendo recebido consecutivamente, ano a ano, desde 2019.

Martins (2005) traz que rankings de empregadores são montados a partir de critérios preestabelecidos, com ordenação a partir de dados disponíveis publicamente. Segundo o autor, estes prêmios reconhecem as organizações vencedoras como importantes elementos de escolha organizacional por potenciais empregados. Estas questões potencializam aspectos que melhoram a marca destas empresas enquanto empregadoras (Pratt *et al.*, 2022).

### Cultura organizacional atrativa

Outra estratégia identificada por algumas das *startups* estudadas diz respeito a uma *cultura organizacional atrativa*. De acordo com Lee e Choi (2022), aspectos positivos de uma cultura organizacional criam uma imagem atrativa que visa maior comprometimento, lealdade e orgulho de fazer parte da organização. Os resultados de sua pesquisa recomendam a gestores o foco em atributos culturais favoráveis, tais como colaboração e desenvolvimento de funcionários e reconhecimento, assim como acontece na *Upside Foods*, *Aleph Farms*, *Mosa Meat* e *Believer Meats*.

Por exemplo, para a *Upside Foods*, a sua cultura organizacional é atrativa, uma vez que valoriza questões vinculadas à *diversidade, equidade e inclusão*. Outra organização que valoriza estes elementos é a *Aleph Farms*, conforme transcrição a seguir, constante em sua página institucional:

(...) todos os candidatos qualificados receberão consideração para emprego independentemente de raça, cor, religião, credo religioso, sexo, nacionalidade, idade, deficiência física ou mental, circunstâncias médicas, condição física, informações genéticas, status militar e de veterano, estado civil, gravidez, gênero, orientação sexual ou qualquer outra característica protegida por lei, regulamento ou portaria local.

Ações que visam colocar em prática a diversidade dizem respeito a ter uma força de trabalho múltipla, com diferentes pessoas, de diferentes culturas, credos, gêneros, etnias, orientações sexuais etc., e obedece a padrões legais (impostos por normas específicas regionais) e de desempenho, de acordo com Hellerstedt *et al.* (2022). A justificativa do bom desempenho em decorrência de equipes mais diversas se explica pelo fato que organizações com diferentes pessoas têm melhores índices de resultados, tendo em vista as múltiplas experiências e aprendizagem às quais os membros de uma organização nestas condições estão expostos (Harvey *et al.*, 2022). Entretanto, tem sido visível que, em que pesem legislações que fomentem a inclusão de pessoas mais diversas possíveis, ao longo dos anos, as organizações têm sido cada vez menos diversificadas (Oh *et al.*, 2018) e esta estratégia para atrair novos empregados é pouco utilizada, em razão de características pessoais e cognitivas de gestores (Brymer e Rocha, 2023). No entanto, esta estratégia poderia atrair melhores colaboradores, conforme aponta a pesquisa de Dauth *et al.* (2021).

A existência de equipes coesas é outra característica cultural abordada na página de oportunidades de empregos da *Upside Foods*, quando relaciona como

sendo uma de suas principais características esperadas de seus empregados o “*espírito indomável*”, cuja descrição menciona que naquela *startup* são ressaltados pontos fortes individuais de cada colaborador, “levantando” os companheiros de equipe, deixando de lado “egos” e “recusando a derrota” na busca da missão institucional. Igualmente, a *Believer Meats* argumenta em sua página institucional que “o trabalho em equipe gera resultados”, e a *Aleph Farms* menciona que está “construindo uma equipe incrível e uma cultura vibrante”.

Os vídeos institucionais da *Mosa Meat*, em que aparecem Johanna Melke e Ludwig Sonneck remontam que os protagonistas estão felizes com as equipes as quais fazem parte, uma vez que seus resultados organizacionais são positivos e ao mesmo tempo, ajudam a salvar o mundo. Da mesma forma, seus anúncios valorizam estas equipes, quando convidam potenciais empregados a “colaborar com uma grande equipe internacional de cientistas e engenheiros de classe mundial em um ambiente de expansão, acelerado e empolgante”. Ao utilizar estes adjetivos, ao mesmo tempo de valorizar o bom trabalho de suas equipes, a *Mosa Meat* também reforça sua marca organizacional, tendo em vista que estes fatores podem promover identificação com futuros colaboradores, por meio do reforço do valor social desta organização (Ergun e Tatar, 2016), ou seja, o valor que cria outros benefícios, além da lucratividade (Santos, 2012).

Os anúncios da *Mosa Meat* também remontam a esta integração, quando convida os potenciais empregados a serem *parte integrante* do processo de trazer a carne cultivada para o mercado, com consequências positivas para o mundo, de forma geral.

O quadro a seguir traz os principais resultados da pesquisa que se relacionam aos dados secundários na perspectiva dos atributos instrumentais e simbólicos da atratividade de empresas empregadoras:

#### QUADRO 11 – PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS

Atributos instrumentais	Atributos simbólicos
Remunerações competitivas	Alinhamento às diretrizes organizacionais (em especial, valores)
Seguro (saúde, odontológico, vida e pet)	Característica inovadora, incluindo o pioneirismo

Previdência privada	Prêmios recebidos pelas startups
Folgas	Cultura organizacional atrativa, ressaltando o espírito de equipe e integração de novos funcionários
Pacote de ações	
Tarefas adequadas ao salário	
Local de trabalho	
Segurança de emprego	

Fonte: O autor (2024)

Em suma, a análise de dados secundários desta pesquisa levou à identificação dos seguintes atributos *instrumentais*: remunerações competitivas com o mercado, seguros (onde por exemplo, a *Upside Foods* oferta inclusive seguro pet), folgas (que podem ser ilimitadas), tarefas que são adequadas aos salários oferecidos, local de trabalho (seja localizações físicas atraentes ou até mesmo a possibilidade de trabalho remoto, no caso da *Mosa Meat*) e segurança de emprego, o que de certa forma questiona a literatura, em especial Tumasjan *et al.* (2011), que apresentam dados em sua pesquisa que as *startups* carecem de segurança financeira e legitimidade para atrair profissionais. Ao mesmo tempo, os atributos *simbólicos* constam bastante enfatizados, onde se destaca a necessidade de alinhamento de diretrizes organizacionais de potenciais candidatos (em especial valores organizacionais de sustentabilidade), a característica inovadora do negócio, bem como o pioneirismo advindo da inovação praticada, prêmios recebidos, mostrando que são empresas reconhecidas nos negócios aos quais se propõem, e o reforço de aspectos que denotam uma cultura organizacional atrativa, focando em questões relacionadas ao espírito de equipe. Este último aspecto se explica em especial por uma das características das *startups*, na qual os níveis hierárquicos estão bastante próximos, o que favorece a comunicação o espírito de equipe (Reis *et al.*, 2016).

## 4.2 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE DADOS PRIMÁRIOS

### 4.2.1 Breve caracterização das *startups* onde ocorreram entrevistas

Esta seção tem o objetivo de trazer as principais informações acerca das *startups* cujos postos estratégicos foram entrevistados, representadas pela tabela 5. A seguir, seguem as informações que se relacionam às suas principais características:

*Startup S1*: Fundada em 2021, é uma das poucas empresas brasileiras que trabalha com cultura de células. O produto principal desta organização é a gordura criada a partir de células, e a estrutura de sua página institucional é bastante parecida com a das *startups* cujos dados secundários foram apresentados. Conforme consta em sua página, esta organização busca primordialmente ser mais saudável para o *planeta* (ênfatisando questões sobre a utilização de menos recursos, bem como a produção sem desmatamento e abate animal), *pessoas* (pois a matéria prima não tem hormônios e antibióticos) e *economia* (justificando que visa fornecer um produto com viabilidade econômica para todo o mundo). Hoje, conta com oito funcionários;

*Startup S2*: É a primeira *startup* de carne de pescado brasileira, produzida em laboratório. A base da iniciativa, segundo a página institucional desta organização, é o investimento com *propósito*, ou seja, sem impacto ambiental e que busca ampliar o consumo de frutos do mar a todos, mesmo a pessoas que moram longe de regiões litorâneas, e por este motivo, não têm acesso a estes alimentos frescos. Existe desde 2020 e conta atualmente com dois colaboradores;

*Startup S3*: esta organização, também brasileira, inova com outro produto além da carne cultivada: o *couro cultivado*. De acordo com sua página institucional, por meio do cultivo de células, é possível produzir ambos, sem abate animal. Este canal enfatiza especificamente o filé de tilápia cultivado, sem a necessidade de criação desta espécie de peixes em cativeiro, diminuindo assim o sofrimento causado a estes animais. Esta organização, recém-criada (em 2022), conta hoje com quatro colaboradores;

*Startup S4*: esta empresa, de origem francesa, foca em sua página institucional aspectos sustentáveis sobre seu produto, no caso, a carne cultivada. Para tanto, reforça a diminuição das emissões de gás carbônico de seus processos

produtivos, que culminam em um produto muito mais saudável do que se fosse produzido da forma convencional. Há quatro pessoas que trabalham nesta empresa, fundada em 2022, assim como acontece na *Startup S3*;

*Startup S5*: o público-alvo desta organização é diferenciado, haja vista que ela produz carne cultivada em substituição a proteínas convencionais para animais de estimação. Sua página reforça os impactos positivos para o meio ambiente e para os *pets*, haja vista que a produção convencional da carne pode trazer consequências negativas ao meio ambiente, e a ração à base de carne cultivada, ao mesmo tempo que ameniza estes problemas, pode também proporcionar a quantidade de vitaminas e sais minerais necessários para os animais de estimação precisam, além de suas características de aroma e sabor atraente para eles. Hoje, conta com 11 funcionários e foi fundada em 2016, tendo como país de origem a Áustria.

a biotecnologia dos produtos desta *startup* envolve basicamente *enzimas* que farão parte do processo do cultivo de células. As vantagens as quais esta organização menciona em sua página institucional dizem respeito a soluções biotecnológicas mais baratas para a produção de proteínas cultivadas em larga escala, bem como à qualidade de seu produto, capaz de dar condições mais estáveis e rápidas para produção de enzimas para o cultivo de células. Entretanto, é importante reforçar que esta empresa oferece um sistema para a produção de proteínas de outras indústrias, tais como a farmacêutica e medicinal, além da alimentícia. É uma organização oriunda da Espanha, fundada em 2022 e conta com 17 colaboradores;

*Startup S6*: a biotecnologia dos produtos desta *startup* envolve basicamente *enzimas* que farão parte do processo do cultivo de células. As vantagens as quais esta organização menciona em sua página institucional dizem respeito a soluções biotecnológicas mais baratas para a produção de proteínas cultivadas em larga escala, bem como à qualidade de seu produto, capaz de dar condições mais estáveis e rápidas para produção de enzimas para o cultivo de células. Entretanto, é importante reforçar que esta empresa oferece um sistema para a produção de proteínas de outras indústrias, tais como a farmacêutica e medicinal, além da alimentícia. É uma organização oriunda da Espanha, fundada em 2022 e conta com 17 colaboradores;

#### 4.2.2 Principais considerações a partir dos relatos das entrevistas

Este tópico abordará os principais aspectos que dizem respeito às entrevistas realizadas, as quais darão maior sustentação ao presente estudo.

Em primeiro, cabe caracterizar os respondentes que representaram as *startups* que fizeram parte da amostra desta parte da pesquisa. Com exceção da S6, todos os entrevistados foram seus principais representantes (no caso, os CEOs). Na S6, o (a) entrevistado (a) foi o (a) Gerente de Operações desta organização. Da mesma forma, o gênero dos (as) respondentes não foi identificado, de forma a reforçar o sigilo de qual organização se trata, tendo em vista que por exemplo, no Brasil, há poucas organizações que trabalham com o produto.

A seguir, seguem as principais considerações acerca das entrevistas realizadas.

Sobre a empresa S1, em sua entrevista o (a) respondente discutiu principalmente sobre o estado atual de sua empresa e seus planos de expansão, bem como a forma que seus colaboradores estão ligados a este processo.

Os principais cargos desta *startup* hoje se relacionam com dois pesquisadores em tempo integral, sendo um responsável por projetos e marketing e outro na área financeira, além de duas pessoas que auxiliam nas parcerias e propriedade intelectual. Segundo o (a) entrevistado (a), está prevista uma rodada de investimentos, a qual permitirá expandir a equipe técnica, especialmente nas áreas de P&D, inovação e engenharia. Os atuais colaboradores foram selecionados a partir de pessoas próximas, tendo por base as redes de contatos dos CEOs desta *startup*, e, com a expansão vislumbrada pela organização, para recrutar novos talentos, será utilizada a plataforma de empregos *LinkedIn*, bem como parcerias com instituições de ensino e outros grupos para alcançar potenciais colaboradores.

O (a) CEO entende que a organização é atrativa, uma vez que é muito procurada por potenciais colaboradores, assim como recebe muitos currículos. É ressaltado ainda que esta procura se dá principalmente pelo fato da possibilidade dos candidatos “estarem em uma empresa que está fazendo algo diferente”, com uma “tecnologia inovadora”. Corritore *et al.* (2019) consideram que em especial tecnologias disruptivas tendem a priorizar aspectos como velocidade e autonomia de processos produtivos, o que pode interferir em crenças e valores compartilhados

entre colaboradores e organizações, podendo tornar as empresas que possuem estas tecnologias mais atrativas a potenciais empregados.

É enfatizada ainda como estratégia para tornar a organização atrativa enquanto empregadora planos de participação na empresa (opções de ações). Newman e Waite (1998) consideram a estratégia de oferta de opções de ações a colaboradores importante para criar valor, principalmente sob o ponto de vista da atratividade de empresas empregadoras, pois ao mesmo tempo melhora também o desempenho corporativo, uma vez que os colaboradores se tornam parte do negócio.

Segundo o (a) CEO da *startup* S2, a organização possui dois funcionários em tempo integral, ambos pesquisadores. A empresa planeja expandir no próximo ano, possivelmente contratando mais dez funcionários para atuarem em pesquisa, áreas de especialização e técnicas, que serão atraídos principalmente pelo uso de plataformas como o *LinkedIn* para promover oportunidades de emprego para essas novas posições. Embora a empresa ainda não ofereça benefícios substanciais para seus funcionários, o (a) CEO destaca a oportunidade de crescimento junto com a organização, na medida que for possível a comercialização de seu principal produto.

Segundo o (a) respondente, a médio prazo, a organização não terá condições de oferecer salários e benefícios diferenciados aos novos colaboradores que farão parte dos novos postos de trabalho previstos. Ele (a) relata que será oferecido “provavelmente o básico, nada excepcional, até porque é uma *startup*, então a gente não tem condições de oferecer grande coisa neste momento”. Esta realidade se aplica ao caso das *startups* jovens e pequenas, que pagam salários menores devido terem menos recursos (BABINA *et al.*, 2019).

Para o (a) CEO, para atrair bons profissionais, buscará direcionar o foco em outros aspectos que não sejam materiais, tais como “entrar em um projeto totalmente novo e desafios eu acho que motiva bastante as pessoas”. Sauermann (2018) estudou esta estratégia para *startups* serem atrativas enquanto empregadoras, e pela sua pesquisa, concluiu que uma das características das *startups* que pode gerar interesse em potenciais colaboradores é a inovação e os desafios decorrentes das atividades que elas exercem.

Estas questões relacionadas a benefícios que serão ofertados a potenciais colaboradores ainda não foram discutidas em pormenores na organização, o que

dificulta o (a) respondente em dar uma visão mais fidedigna, o que se concretizaria em termo de benefícios junto a colaboradores com a expansão do negócio.

Assim como as demais *startups* mencionadas, a S3 também busca se expandir e se consolidar, e vislumbra perspectivas positivas de crescimento para o futuro. O (a) representante da S3 considera importante oferecer benefícios aos funcionários, não só materiais, tais como a criação de uma cultura de trabalho positiva que visa atrair e reter talentos. Karjaluoto e Paakkonen (2019) confirmaram por meio de pesquisa empírica que quanto mais positiva for a cultura de uma organização, maior será a sua atratividade enquanto empregadora, sendo importante que organizações fomentem uma cultura acolhedora.

O (a) respondente entende que há possibilidade de se expandir sua equipe de pesquisadores nos próximos meses, ainda que seja uma organização bastante recente (fundada em 2022), tendo em vista o crescimento dos campos de biotecnologia e agricultura celular no Brasil. A organização tem uma projeção de que mais quatro pessoas se juntarão ao seu quadro de colaboradores no próximo ano, com foco em profissionais com habilidades diversas, incluindo aqueles do mundo dos negócios, e esta busca terá por base principalmente o *networking* acadêmico. “Atualmente, a gente tem parcerias com a Universidade, então a gente tá rodando projetos em conjunto, e há algumas pessoas que a gente está olhando (...). É um mapeamento que a gente está fazendo, né?”. O (a) CEO ressalta ainda que buscará indicações a partir de contatos importantes no Brasil que estudam os diversos contextos da carne cultivada. Segundo Brymer *et al.* (2014), ambientes acadêmicos e redes de contatos profissionais são focos centrais para se encontrarem profissionais qualificados, visando com isto principalmente reduzir custos, principalmente de integração de novos colaboradores. Esta forma de contratações já foi estudada por Leung *et al.* (2006), cujo estudo confirmou que uma das principais formas é a rede de contatos na qual a organização está inserida.

O perfil dos candidatos para ocupar estas vagas que surgirão na S3 deve ter como principal requisito a versatilidade. “A gente precisa de um profissional multidisciplinar, não é? Tem que ter conhecimento em Biologia, Física, Química, Engenharia de Materiais, enfim, é uma série de conhecimentos”. O (a) CEO entende que embora sejam requeridos muitos conhecimentos técnicos, há grandes possibilidades que sejam encontrados vários profissionais com este perfil. Isto vai ao encontro do objetivo da pesquisa de Sauermann (2018), que definiu as tarefas dos

colaboradores de uma *startup* como sendo de mais independência, responsabilidade, qualificação, as quais implicam em uma diversidade de tarefas.

O (a) representante da organização enfatiza a importância de fornecer diversos tipos de benefícios aos futuros além do salário, mesmo porque, segundo ele (a), não há como se pagar uma remuneração que se pagaria a um pesquisador em uma empresa com mais recursos. Assim, os benefícios ressaltados pelo (a) entrevistado (a) se concentram em dois principais pilares: o aprendizado organizacional e uma cultura organizacional atrativa.

O aprendizado organizacional é evidenciado pelo (a) entrevistado (a) pela gama de conhecimentos que a pessoa vai adquirir ao trabalhar em uma empresa cujos produtos são tão complexos no que diz respeito à sua estrutura e composição. Por exemplo, Buchelt *et al.* (2021) consideraram este aspecto importante para reforçar a marca organizacional de uma organização, haja vista que traz um ganho permanente para os empregados, ainda que o vínculo entre ambos seja quebrado. Desta forma, segundo os autores, empregados percebem valor em organizações que incentivam e proporcionam novas oportunidades de aprendizado. Szegedi *et al.* (2023) entendem que esta vantagem a potenciais colaboradores seja proporcionada e divulgada em suas oportunidades de emprego também por organizações que estão iniciando suas atividades, de forma que sejam mais atrativas.

A cultura organizacional é outro aspecto levantado pelo (a) CEO e envolve principalmente o fato de receber e integrar o novo colaborador ao ambiente organizacional. Para tanto, assim como na S1, serão oferecidas opções de ações, pois segundo o (a) respondente, é uma boa forma de integrar o colaborador a efetivamente fazer parte do negócio, trazendo ao mesmo tempo a possibilidade de dar um ganho financeiro e integrá-lo à organização, o que vai ao encontro do que trouxeram Newman e Waite (1998) sobre o assunto.

Neste contexto, é levantada a possibilidade de disponibilização de bônus financeiro, o que na visão do (a) respondente diz respeito a reconhecimento e valorização. Ele enfatiza ainda mais este aspecto, conforme consta a seguir: “não só (reconhecer) como empregados, mas é como pesquisadores. (...) o pesquisador tem uma ambição que é mais do que é um salário, né? E assim, ele tem opção de reconhecimento, de ser destaque né? No meio científico de estar presente é um retorno, né?”. Santos *et al.* (2023) concluíram a partir de uma revisão sistemática sobre os aspectos que levam ao fortalecimento da marca empregadora de

organizações, que empresas que reconhecem positivamente o bom desempenho de seus colaboradores tendem a ser mais atrativas a potenciais empregados.

Outro aspecto importante levantado por este (a) respondente diz respeito à necessidade de que seus colaboradores compartilhem a visão e valores organizacionais, onde é valorizado um senso compartilhado de propósito e alinhamento com seus objetivos. Ele (a) considera que os interesses comuns entre colaboradores e organização dizem respeito à questão “ambiental, social e também de alimentar o mundo”. Foster *et al.* (2010) consideram que este alinhamento fortalece a marca empregadora das organizações, de forma geral.

Sobre a *startup* S4, ela conta hoje com quatro colaboradores, os quais se concentram com trabalhos que envolvem pesquisa do produto e de produção em massa. Os meios de divulgação de vagas que ela utiliza se concentram em redes sociais, assim como utilizam a rede de contatos a partir de diversas partes interessadas, onde é mencionado inclusive o GFI e *Cellular Agriculture Europe*<sup>10</sup>.

Os benefícios oferecidos pela S4 se concentram prioritariamente em remunerações atrativas e opções de ações. O (a) CEO desta organização entende que é difícil de se trabalhar em *startups*, porém, é oferecida boa compensação financeira. Esta estratégia foi estudada por Brixly *et al.* (2007), e considera que ela é utilizada tendo em vista às questões ligadas ao risco de fracasso de empreendimentos com estas características. Além disso, o (a) entrevistado (a) considera que na organização há excelentes condições de trabalho, assim como “ajuda ilimitada” para quem é novo na organização.

Entretanto, ele (a) considera que o que atrai potenciais funcionários de fato a estas *startups* é o alinhamento a valores de sustentabilidade. “Na medida em que trabalhamos para um futuro melhor para o nosso planeta, este ponto atrai muitos funcionários que estão convencidos da necessidade de fazer o máximo possível para limitar a pegada de carbono” e também “motivados pelos problemas ligados à pecuária intensiva e ao sofrimento dos animais”. A pesquisa de Khan e Jin (2023) evidenciou que há uma boa relação entre as atividades de RSC e a atratividade de

---

<sup>10</sup> A *Cellular Agriculture Europe* é uma coligação de empresas que estão empenhadas em desempenhar o seu papel na construção de um futuro mais resiliente e sustentável. São empreendedores, inovadores e amantes da gastronomia, que desenvolvem uma alternativa ao atual processo produtivo de carne, peixe ou laticínios. Disponível em: <https://www.cellularagriculture.eu/about-us/>

empresas enquanto empregadoras. Szegedi *et al.* (2023) entendem que especialmente startups devem enfatizar suas práticas e valores de RSC para atrair e reter colaboradores altamente capacitados, o que gera consequente vantagem competitiva.

A *startup* S5 possui onze colaboradores, com previsão de ampliação deste número, que se dará por meio da utilização de redes de contatos próximas, incluindo universidades locais, plataformas virtuais locais de procura de emprego e a rede *LinkedIn*.

Para os colaboradores desta *startup*, são pagos salários adequados ao mercado, bem como um é concedido um *voucher (Klimaticket)* que permite viajar de forma ilimitada por todo o país onde se localiza a *startup* (no caso, a Áustria). Outro benefício relatado pelo (a) entrevistado (a) foi a possibilidade de se trabalhar em horários flexíveis. Sobre este aspecto especificamente, a pesquisa de Smit e Lawson (2023) identificou relação positiva entre horário flexível e a atratividade de empresas empregadoras, porém os autores entendem que empresas e empregados devem chegar a um consenso sobre a utilização da flexibilização de horários, haja vista que há pessoas que podem não trabalhar bem sob estas condições.

O (a) Gerente de Operações desta *startup* considera que os benefícios são bastante atrativos, uma vez que, na sua opinião, os salários e benefícios são bons. Outro aspecto levantado por ele (a) é a possibilidade dos potenciais colaboradores, ao fazerem parte desta organização, “possam estar na vanguarda deste desenvolvimento científico”, e pondera acerca “das possibilidades morais e éticas de trabalhar por um bem maior.” e também “para reduzir o sofrimento dos animais”.

A última *startup* (S6) entrevistada tem 19 colaboradores e no mês de novembro/23 tem a previsão de atingir o seu 20º. A empresa é bem estruturada, e não foca somente em funções que se relacionam com a área fim, mas também a financeira e comercial. As principais formações de seus funcionários variam de acordo com os departamentos, mas alguns dos cursos principais incluem Administração, Contabilidade, Entomologia e Biologia Molecular, Purificação de Proteínas e de fatores de crescimento e de enzimas, onde podem ser exigidos Mestrado e Doutorado. Esta organização planeja contratar cerca de 25 a 30 funcionários no próximo ano e utiliza principalmente o *LinkedIn* para anunciar vagas de emprego.

Uma vantagem que a empresa tem em se localizar na Espanha é que os benefícios como assistência à saúde e aposentadoria são cobertos pelo governo. Entretanto, de forma a tornar-se competitiva neste aspecto, a organização foca na qualificação de línguas junto aos seus colaboradores, bem como oferece remunerações competitivas, entretanto, o (a) entrevistado (a) ressalta como outras vantagens o aspecto inovador e sustentável da missão organizacional, além de um clima colaborativo, ao invés de competitivo, criando assim uma energia de trabalho positiva.

O (a) CEO desta *startup* considera que a plataforma tecnológica utilizada, bem como a larga escala em que serão produzidas as proteínas cultivadas são também fatores importantes que podem atrair pessoas para esta organização. Ele (a) entende que mesmo que não estivesse trabalhando com carne cultivada, os processos inovadores envolvidos seriam suficientes para atrair bons profissionais para sua organização, mesmo porque a empresa também tem outros focos de produtos.

#### 4.2.3 Atributos instrumentais e simbólicos obtidos a partir dos dados primários

Assim como na seção anterior, esta visa discutir os atributos instrumentais e simbólicos de atratividade de empresas empregadoras, considerando os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com atores estratégicos de *startups* de carne cultivada.

##### Remunerações

Iniciando-se pelos atributos instrumentais, cabe mencionar que as *startups* brasileiras de carne cultivada quase não falam sobre salários e benefícios, de forma geral. O (a) CEO da S2 (brasileira), considera que somente será pago o salário de acordo com o mercado, pois segundo ele (a), “a gente não tem condições de oferecer grande coisa neste momento”. Já os entrevistados desta pesquisa que representam *startups* internacionais, limitam-se a informar que as remunerações são competitivas, sem mencionar valores e outras informações.

##### Seguros, auxílios

Sobre outros benefícios tangíveis, tais como seguros de vida, saúde, bem como auxílios, de modo geral, somente o ator estratégico da S5 se limitou a dizer que seus benefícios são “bons”. No caso da S6, estes benefícios são oferecidos pelo

governo local de uma forma que atende razoavelmente bem aos interesses da população. Desta forma, esta *startup* é privilegiada por sua localização. A única organização que mencionou como benefício a disponibilização de um “auxílio-transporte” é a S5, onde, de acordo com o (a) respondente, é oferecido um *voucher* que permite viajar de forma ilimitada por toda Áustria.

A ausência de remunerações nas divulgações de oportunidades é algo recorrente em diversas empresas, não somente em *startups* (Uggerslev *et al.*, 2012), e isso é criticado por Carless e Imber (2007), pois a falta destas informações impossibilita aos candidatos a comparação de remunerações entre organizações do mesmo setor, por exemplo. Para as organizações, esta assimetria informacional pode representar vantagem competitiva, tendo em vista possibilidades de negociações de salários com candidatos (Bergh *et al.*, 2019), em que pese que a responsabilidade organizacional pressupõe uma conexão com transparência (Hollyer *et al.*, 2014).

#### Opções de ações

De outra forma, ressaltou-se com maior ênfase como benefício tangível, o que se relaciona à participação dos colaboradores na empresa por meio de opções de ações (identificado em S1, S3 e S4). Basicamente, elas representam planos de funcionários comprarem ações de uma organização por preços mais vantajosos em relação ao mercado e por períodos predeterminados (Kraizberg *et al.*, 2002) e são estratégias oferecidas que fogem aos pacotes de benefícios tradicionais (Memom *et al.*, 2021). A pesquisa de Torp e Nielsen (2018), identificou que esta estratégia visa atrair empregados com características inovadoras e com potencial de transformação.

#### Versatilidade de papéis

Os CEOs da S3 e S4 ressaltaram aspectos que se relacionam à versatilidade de papéis e complexidade de tarefas que as pessoas exercem em uma *startup*. O (a) representante da S3 enfatiza que quer trabalhar com pessoas que tenham uma visão além da técnica, mas que também se volte para identificação de oportunidades de negócio, com habilidades diversas, ao mesmo tempo com muitos conhecimentos técnicos relacionados à produção. Da mesma forma, o (a) entrevistado (a) da S4 entende as dificuldades de se trabalhar em uma *startup*, tendo em vista serem negócios novos e com incertezas a serem desvendadas. Entretanto, há boas contrapartidas: na S3, serão ofertados aos novos colaboradores bônus financeiros com vistas a reconhecimento e valorização. Na S4, da mesma

forma, é oferecida “ajuda ilimitada” para as dificuldades advindas do novo trabalho a estes novos colaboradores. Ao mesmo tempo, na S3, de igual maneira, é enfatizado o aprendizado que o colaborador vai desenvolver enquanto estiver trabalhando naquela organização. Em outras palavras, nestas empresas os esforços são devidamente reconhecidos, e o espírito de equipe fomenta dois atributos instrumentais importantes: um *bom ambiente de trabalho*, levantado por Moser *et al.* (2021), além de visível oferta de aprendizado no trabalho, o que remete a treinamentos, importantes atributos instrumentais levantados por Kaur e Shah (2022).

#### Características culturais atrativas

Passando-se para a abordagem dos atributos simbólicos, a partir das características recém mencionadas, cabe trazer aspectos positivos da cultura destas organizações. Uma das características culturais ressaltadas pelos atores estratégicos de algumas das *startups* estudadas diz respeito à integração de novos talentos (recém-ingressos nestas organizações). Para a *startup* S3, a cultura de sua organização tem foco na integração dos novos colaboradores ao ambiente desta empresa, convidando-os a fazer parte do negócio. A forma como a *startup* se utiliza envolve, entretanto, um atributo instrumental, uma vez que considera que a integração dar-se-á por meio do fornecimento de opções de ações da empresa. O (a) CEO da *startup* S4 também reforça esta característica, quando menciona que oferece “ajuda ilimitada” para quem está chegando, e, da mesma forma, o (a) respondente da *startup* S6 considera que o ambiente de sua organização é colaborativo, o que, em sua opinião, cria uma atmosfera de trabalho agradável. O (a) respondente da *startup* S2 coloca que na medida que o produto tiver autorização de comercialização e a empresa crescer, ambos (colaboradores e organização) crescerão juntos.

Um dos achados da pesquisa de Basahal (2021) diz respeito à elevação do moral de empregados, tendo em vista do ganho conjunto das duas partes envolvidas, empregadores e colaboradores. A justificativa do (a) representante da *startup* S3 em oferecer ações aos novos funcionários vai ao encontro do que traz este autor: efetiva integração de quem está chegando para fazer parte do time, tornando-o parte do negócio. Aspectos culturais positivos que reforçam este espírito de colaboração mútua e reconhecimento (observados pelas falas dos entrevistados de S2, S3, S4 e S6) criam comprometimento e orgulho ao se fazer parte da

organização, que podem ser visíveis para outras pessoas que estão fora, e conseqüentemente criar uma imagem atrativa, aumentando assim a marca empregadora (Lee e Choi, 2022).

#### Alinhamento a visão e valores organizacionais

Um aspecto enfatizado por S3 e S4 é que um dos aspectos indispensáveis para que novos colaboradores façam parte de sua organização diz respeito à necessidade de compartilhamento de visão e valores organizacionais entre eles e estas *startups*, o que demonstra que estes interesses comuns entre empresas e funcionários serão fortemente considerados nas próximas contratações, que têm previsão de acontecer no próximo ano (no caso da S3). Especificamente nesta *startup*, a parte do relato que trata dos valores organizacionais enfatizou aspectos ambientais e sociais, sendo que estes últimos ficam mais evidenciados quando se fala que um dos propósitos da empresa é “alimentar o mundo”. A *startup* S4 pensa da mesma forma, cujo (a) entrevistado (a) reforça para tanto que suas ações e produtos impactam em um futuro melhor ao planeta por meio da limitação da “pegada de carbono” e redução do sofrimento animal, assim como S5, que também traz as questões éticas que estão por trás do que envolve o produto.

De acordo com Ott *et al.* (2018), a atração de empresas para potenciais empregados é maior quando existe grande compartilhamento de valores entre ambos, uma vez que estas diretrizes caracterizam e explicam bases motivacionais de atitudes e comportamentos (SHWARTZ, 2012). Basicamente, demonstram o que a organização representa, e isso ajuda que os potenciais empregados estabeleçam prévias conexões antes de conhecer a organização (Weske *et al.*, 2020).

Há de se levar em conta os fatores sustentável e ético que apareceu nos resultados: a partir deles, comportamentos e atitudes das organizações são constantemente repensados, e tem se voltado aos interesses das mais diferentes partes interessadas (Santos *et al.*, 2023), dentre eles funcionários. A presença destes aspectos melhora a imagem e reputação organizacional, o que impacta diretamente em seu marketing enquanto empregadores (STAHL *et al.*, 2016). Além de tudo, a ética (levantada por S5) é importante para promover e conduzir processos inovadores na sociedade, e, neste contexto, garante competitividade (MARKOVIC *et al.*, 2019), em especial quando promove produtos ao mesmo tempo inovadores e sustentáveis (Triantafillidou e Tsiaras, 2018), que é o caso da carne cultivada.

### Característica inovadora

Este motivo pode responder porque a tecnologia e a inovação estiveram presentes em alguns dos resultados. A característica inovadora do negócio foi ressaltada, por exemplo, na *startup* S1, que enfatiza a tecnologia envolvida no negócio como estratégia de serem atraídos candidatos, assim como faz o (a) respondente da S2 (que relaciona à possibilidade de seu negócio ser atrativo para potenciais candidatos em função dos desafios decorrentes de algo totalmente novo e diferenciado). A *startup* S6 considera que o que definitivamente atrai candidatos para sua organização é a tecnologia envolvida, independentemente de outras questões, como a preocupação com o meio ambiente, por exemplo. Entretanto, ele considera que a RSC é importante elemento para atrair bons colaboradores. Ademais, a *startup* S5 considera que um dos importantes elementos que torna esta empresa atrativa se relaciona com o fato de ela estar na “vanguarda deste conhecimento científico”.

QUADRO 12 – PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA A PARTIR DE DADOS PRIMÁRIOS

Atributos instrumentais	Atributos simbólicos
Remunerações competitivas	Características culturais atrativas (integração e espírito de equipe)
Seguro (de vida e saúde)	Alinhamento e visão e valores organizacionais (sustentabilidade, bem-estar animal, alimentar o mundo)
Auxílio transporte	Característica inovadora e pioneirismo na inovação
Opções de ações	

Fonte: O autor (2024)

Os resultados obtidos a partir das entrevistas, alinhados com os atributos instrumentais e simbólicos foram bastante próximos com o que se obteve com o que consta no quadro 11, o qual trouxe quais foram os atributos de atratividade observados a partir dos dados secundários desta pesquisa. Da mesma forma, como instrumentais, apareceram remunerações competitivas, seguros e opções de ações. Nos dados primários, este último atributo mencionado foi bastante reforçado e inclusive ligado a um atributo simbólico, ou seja, geraria reforço das características culturais de S3. O alinhamento às diretrizes organizacionais e o reforço da

característica inovadora e pioneirismo advindo dela são bastante presentes também. As interligações de ambos os atributos (instrumentais e simbólicos) a partir dos dados obtidos em ambas as fontes de dados (secundários e primários) serão expostos na seção a seguir.

#### 4.3 SÍNTESE DOS ATRIBUTOS INSTRUMENTAIS E SIMBÓLICOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA

A partir dos resultados e discussões trazidos até o presente momento e tendo por base o que consta na literatura acerca do tema, é possível identificar as principais associações com os atributos instrumentais e simbólicos de empresas empregadoras no contexto da indústria nascente da carne cultivada, de acordo com Lievens e Highhouse (2003).

Inicialmente, Hammermann e Mohnen (2014); Balkin e Wenerb (2023) consideram que os benefícios tangíveis, se utilizados de forma eficiente, conseguem atender ao objetivo de atrair os colaboradores certos e têm o objetivo de aumentar a satisfação no trabalho e diminuir os custos do esforço destes colaboradores, aumentando consequentemente a produtividade.

Entretanto, na presente pesquisa, de forma geral, os atributos instrumentais foram evidenciados de forma menos enfática pelas organizações estudadas, sendo que esta afirmação se torna mais visível pelo fato que, algumas organizações tratam dos elementos que compõem os atributos instrumentais nos anúncios e páginas institucionais sem se ater a detalhes mais específicos, conforme discussão acerca dos elementos encontrados nos resultados desta pesquisa, tanto em dados secundários, como em dados primários. Em poucos casos, como na *Upside Foods* e *Mission Barns* estas informações constam descritas de maneira clara, porém a grande maioria das *startups* ou não fala sobre o assunto, ou se limita a dizer que oferecem remunerações competitivas. Ao mesmo tempo, sobre este assunto, uma das entrevistadas, S2, justifica que os salários oferecidos são compatíveis com o mercado, haja vista que não podem oferecer nada fora disso, por se tratar de uma *startup*.

Balkin e Werneb (2023) observam que quando as empresas proporcionam salários acima dos valores de mercado, a contrapartida de empregados também é acima da média, considerando que, para os autores, estas duas variáveis são

diretamente proporcionais. Entretanto, há de se considerar que a literatura traz que as *startups* são muitas vezes incapazes de oferecerem bons salários, devido à falta de recursos (MOSER *et al.*, 2017). Estas informações ficam mais visíveis quando os (as) representantes da S1 e S3 comentam acerca da expansão de pessoal a partir de rodadas de investimentos.

Outra forma que as empresas estudadas buscaram ser atrativas para potenciais empregados foi a partir da oferta de pacote de ações, tal como acontece na *Upside Foods* e *Mission Barns*. Barringer *et al.* (2005) perceberam que organizações em rápida ascensão têm tendências a oferecer em seu pacote de benefícios ações aos seus colaboradores, pois geram maiores níveis de desempenho, uma vez que o valor das ações aumenta na medida que a empresa alcança melhores resultados. Este foi um argumento utilizado inclusive por S3, buscando integrar seus futuros novos colaboradores com esta prática, Segundo Basahal (2021), a oferta de opções de ações tem o potencial de atrair profissionais qualificados e é uma das formas de beneficiar de forma conjunta colaboradores e organizações.

Outro atributo instrumental que aparece com frequência nos resultados é o enaltecimento da importância das características das tarefas a serem desenvolvidas pelos novos empregados, as quais são evidenciadas especialmente nos anúncios da *Upside Foods*, *Mission Barns* e *Mosa Meat*. Sobre esta última organização, por exemplo, é demonstrada a importância das atividades a serem executadas para quem vai começar seu trabalho (antes mesmo de ter sido selecionado), tendo como exemplo a vaga de Analista de *Supply Chain*, cuja descrição menciona que o futuro empregado irá desempenhar “um papel fundamental”, que visa garantir que os clientes sejam prontamente atendidos. Ainda, segundo a vaga, o futuro colaborador cooperará “estritamente dentro de um ambiente matricial com as partes interessadas do planejamento de demanda, gerenciamento de estoque, logística, marketing/vendas e outros departamentos globais e locais”, ressaltando assim as interrelações do cargo com a forma como funciona o processo produtivo. As *startups* S3 e S6 também enaltecem as características de seus produtos e processos produtivos (Em S3, além de carne cultivada, há a proposta de fabricação de couro cultivado, e em S6, a biotecnologia opera no sentido de produzir carne cultivada em larga escala, com a utilização de enzimas). Para realizar tarefas tão desafiadoras, estas *startups* de forma geral falam das formações exigidas de seus futuros

colaboradores, bem como atitudes necessárias, tais como a versatilidade de papéis, em especial, na *startup* S3. Ao mesmo tempo, a *Believer Meats* traz na página institucional que diz respeito às oportunidades de emprego que “passo a passo, alcançamos objetivos audaciosos”, enfatizando que suas tarefas cotidianas podem se tornar em algo grandioso e ousado.

Conforme Morgeson (2010), ocupações são grupos de tarefas agrupadas que delimitam várias características, tais como requisitos mínimos de potenciais empregados, tarefas a serem executadas, metodologias a serem adotados e objetivos esperados. De acordo com Ganta (2014), em ambientes profissionais, tarefas mais desafiadoras e complexas tendem a atrair pessoas habilidosas, já que em sua pesquisa, foi possível identificar que pessoas que desenvolvem este tipo de atividade se sentem mais satisfeitas com o trabalho, o que pode servir de referência para quem ainda não faz parte da organização.

Por outro lado, Maheshwari *et al.* (2017) ressaltam a importância de outros atributos de atratividade de empresas empregadoras, no caso, os intangíveis, os quais têm grande influência na marca do empregador, principalmente quando estes autores *a definem somente partir de atributos simbólicos*, considerando para tanto principalmente uma cultura de trabalho que “convida” potenciais empregados a fazer parte de organizações.

Aspectos culturais foram fortemente utilizados pelas *startups* estudadas visando serem atraentes enquanto empregadores, tais como *Upside Foods*, *Aleph Farms*, *Mosa Meat*, *Believer Meats*, S3, S4 e S6. As principais características culturais valorizadas por estas *startups* dizem respeito principalmente à valorização de suas equipes de trabalho (bastante presente, por exemplo, nos vídeos institucionais da *Mosa Meat*) e ao reconhecimento do bom trabalho executado (especialmente enfatizado pela *startup* S3). Uma questão importante trazida por Leekha Chhabra e Sharma (2014) é que tanto a cultura organizacional melhora a marca das empresas enquanto empregadoras, assim como o contrário também é verdadeiro. Desta forma, o desejável é que, para as empresas se constituam como empregadores “de escolha”, haja o investimento em suas culturas, visando assim um ganho em suas respectivas marcas empregadoras.

A cultura de uma empresa diz respeito às práticas que orientam e informam as suas ações e valores esperados, normalmente delineados por sua alta administração, ou, em outras palavras, a cultura de uma organização mostra de

forma clara e direta como ela funciona para quem não a vivencia diretamente (WONG, 2020). De acordo com Shellenbarger (2019), a estratégia de reforço de aspectos culturais no processo de recrutamento é utilizada por diversas organizações, a qual visa mostrar aos futuros colaboradores que estas empresas podem ser atrativas, considerando suas características culturais.

De acordo com Ana (2015), o espírito de equipe (uma das características culturais reforçadas como estratégia de atratividade para as empresas estudadas) é construído a partir de relações pessoais e profissionais de membros de grupos de trabalho e surge em boa parte das vezes de forma natural, independentemente de decisões de gestão. De acordo com a autora, estas características são mais fortes em *startups*, e ocorre a partir de influências dos empregados veteranos junto aos recém-chegados nas organizações, sendo importante elemento de atração organizacional, uma vez que influi diretamente no acolhimento de novos colaboradores.

De acordo com Micu e Stănciulescu (2012) e Krasman (2015), gestores devem destinar atenção especial a pessoas que acabaram de fazer parte do time da empresa, valorizando seus passos e progressos, por meio de objetivos claros e concisos e responsabilidades bem definidas. Conforme Alexander (2013), o efeito do acolhimento é importante para estabelecer relações de confiança entre os membros da equipe, o que reforça sentimentos de pertencimento às equipes as quais se faz parte, com consequentes resultados positivos a bons resultados organizacionais (Bauer e Erdogan, 2011).

Outro aspecto enfatizado por várias *startups* visando serem mais atrativas enquanto empregadoras diz respeito em especial à valorização das características inovadoras de seus produtos e processos. Considerando que inovação pode ser definida como a solução de problemas a partir de ideias novas, visando um resultado novo com valor agregado (Morad *et al.*, 2021), inovações disruptivas perturbam mercados existentes e impõem desafios para quem faz parte deles (Christensen *et al.*, 2013), entretanto, uma das vantagens das organizações que produzem e comercializam estes produtos é serem atraentes para potenciais colaboradores (Dasgupta, 2021).

Estas características foram bastante ressaltadas quando os processos produtivos e produtos destas *startups* são descritos de forma entusiasta, seja nas páginas institucionais (como, por exemplo, na *Upside Foods*, por exemplo, quando

ênfatiza a solução de problemas insolúveis por meio da criatividade, “desafiando limites percebidos” na página institucional que diz respeito às oportunidades de emprego), ou ainda, na *startup* S2, quando remete que uma das formas como pensa em ser atrativa   demonstrando aos futuros empregados a possibilidade de participa o em algo totalmente novo e disruptivo. Da mesma forma, S4 e a *Beliver Meats*, por exemplo,   visível perceber respectivamente a partir dos resultados da entrevista e página institucional que se destina a empregos, o aspecto pioneiro da inova o da carne cultivada. Esta última organiza o traz a seguinte transcri o na página que se refere a empregos: “somos pioneiros no primeiro sistema de produ o de carne cultivada em laboratório que pode escalar para alimentar o mundo”.

N pp  (2023) considera que atividades inovadoras e criativas são elementos importantes para atribuir mais valor   marca organizacional. Conforme Rank e Contreras (2021), na medida em que aumenta a intensidade dos momentos transformadores e disruptivos, as organiza es começam a focar em formas de contribuir para estas mudanças. Desta forma, segundo as autoras, as empresas recorrem ao alinhamento às mudanças decorrentes da tecnologia, em especial com processos que se relacionem   RSC interna, com vistas a melhorar sua marca empregadora. Assim, organiza es com processos e produtos inovadores devem fomentar uma cultura de inova o e que envolva estrutura e gerenciamento visando serem mais atraentes para potenciais colaboradores, (Dasgupta, 2021), além de uma liderança transformadora para esta finalidade, bem como um clima organizacional inovador (Jaiswal e Dahr, 2015).

Boa parte das páginas institucionais e anúncios das *startups* que foram objeto de pesquisa a partir de dados secundários, bem como das empresas iniciantes que foram entrevistadas, tem como foco no direcionamento de suas estratégias visando ser atrativas enquanto empregadoras reforçando questões que se referem   necessidade de alinhamento em especial a *valores de sustentabilidade* junto aos futuros empregados. Isto se evidencia em várias das empresas pesquisadas, como por exemplo na *Meatable* (quando traz em sua página ligada às oportunidades a necessidade de todos mudarem o *futuro da alimenta o*), *Mission Barns* (quando menciona relatos de colaboradores que falam do alinhamento a *ideais sustentáveis*) e S4 (quando menciona questões ligadas   *diminui o de pegada de carbono* e *diminui o do sofrimento animal*). Em que pese que as informa es obtidas a partir de S4 não tenha feito parte da nuvem de palavras da

Figura 2, as informações aqui constantes remontam ao conteúdo das páginas institucionais das organizações cujos dados secundários foram estudados.

A construção deste viés voltado à sustentabilidade visa obter vantagens competitivas frente a outras organizações, de forma que se tornem mais atrativas para potenciais empregados, bem como retenham os já existentes (Galpin e Hebard, 2015). Desta forma, recrutadores devem necessariamente considerar estes aspectos, tendo em vista que há fortes evidências que eles influenciam positivamente a atratividade de empresas empregadoras (Duarte *et al.*, 2017).

Este aspecto questões ligadas à responsabilidade das empresas para com a sociedade, que envolve preocupações ambientais, sociais, direitos humanos e comportamento ético (Comissão Europeia, 2011). Para Bustamante *et al.* (2021), cumprir com responsabilidades sociais pode beneficiar organizações, o que melhora significativamente sua reputação, o que contribui de forma significativa com a atratividade destas organizações enquanto empregadoras. De acordo com Ma *et al.* (2023), estas questões remetem à integridade destas empresas, e por este motivo, elas são importantes aspectos que devem ser explorados para serem atrativas para potenciais funcionários, haja vista que elas podem servir de parâmetro de confiança para quem não conhece as organizações, melhorando sua imagem e consequente reputação.

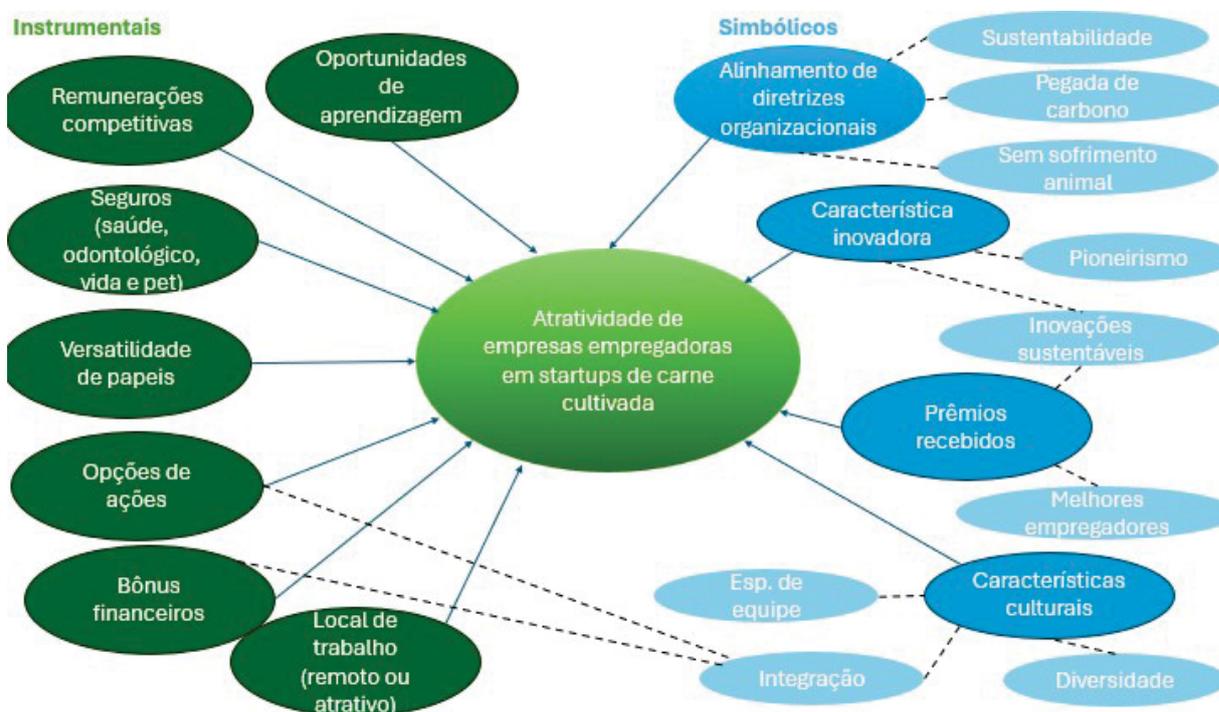
Bons candidatos buscam empresas com marcas empregadoras positivas e uma boa reputação, a qual é construída a partir da sua visibilidade (KRISHNAN *et al.*, 2023). A reputação organizacional, já mencionada nesta subseção, representa importante ativo intangível e, ao mesmo tempo, vantagem competitiva para se diferenciar de outras empresas (Sivertzen *et al.*, 2013) e, de acordo com Gardberg e Fombrun (2002), representa coletivamente ações e resultados de uma organização, e refletem a sua imagem frente a várias partes interessadas, interpretadas de forma individual e subjetiva por cada um, motivo pelo qual as deve haver clareza na comunicação destas ações (Low e Kalafut, 2002; Eckert, 2017; Verčič e Ćorić, 2018). Ao mesmo tempo, a reputação corporativa pode estar sujeita ao desempenho organizacional e mudanças no ambiente (Ali *et al.*, 2015).

Há sobreposição conceitual entre reputação empresarial e marca do empregador, sendo que Hendriks (2016) vê a ME como parte da reputação organizacional, uma vez que considera o valor da empresa para potenciais colaboradores. Desta forma, *todas* as ações que as empresas divulgam, em especial

nas suas páginas que se relacionam com oportunidades, estão indiretamente ligadas às estratégias que elas querem usar enquanto empregadoras.

Por fim, de forma a serem trazidos os principais resultados desta pesquisa de forma resumida, considerando o contido nesta seção e nas subseções 4.1.3 e 4.2.3, que se referem à atratividade das startups de carne cultivada enquanto empregadoras, foi criada a Figura 4, que se refere aos atributos instrumentais e simbólicos encontrados nestas organizações:

FIGURA 4 – ATRIBUTOS INSTRUMENTAIS E SIMBÓLICOS DE ATRATIVIDADE DE STARTUPS DE CARNE CULTIVADA IDENTIFICADOS A PARTIR DA PESQUISA



Fonte: O autor (2024)

A Figura 4 buscou sistematizar os principais achados desta pesquisa. Aspectos importantes a serem trazidos aqui são:

- a) A construção da referida figura diz respeito a características que apareceram nos resultados, independentemente da frequência em que ficaram disponíveis;
- b) Existem questões que não foram tratadas nesta seção, tais como seguros, local de trabalho, oportunidades de aprendizagem, bem como

prêmios recebidos, porém, de acordo com a literatura envolvida, elas são igualmente responsáveis pela construção de uma boa atratividade de empresas empregadoras, conforme versa a literatura;

- c) As linhas tracejadas dizem respeito às características dos atributos identificados na pesquisa, e que por este motivo, reforçam a presença destes elementos como importantes resultados deste estudo.
- d) Alguns atributos instrumentais, tais como bônus financeiros e opções de ações foram identificados pelo (a) respondente da *startup* S3 como provocadores do atributo simbólico que se relaciona à característica cultural de integração de novos colaboradores, conforme já discutido anteriormente;
- e) Os atributos simbólicos, de forma geral se relacionam à reputação organizacional e têm mais impacto na atração organizacional (Crucke e Bockaert, 2022), e nesta pesquisa foi reforçada a questão trazida pela literatura a sobreposição de conceitos da reputação/imagem organizacional com a marca do empregador (Hendriks, 2016), o que é fortemente reforçado pelas expressões utilizadas em todos os atributos encontrados;
- f) Em especial, esta reputação que estas organizações buscam enfatizar para serem atrativas enquanto empregadoras está presente ao longo de todos os resultados de atributos simbólicos, entretanto, isso fica mais evidenciado por questões que se relacionam com os maus tratos animais, preocupação com o meio ambiente e de alimentar o mundo, visando mudar o futuro da alimentação e os rumos da comestibilidade. A literatura enfatiza que questões sustentáveis influenciam positivamente a atratividade de empresas enquanto empregadoras (Bustamante *et al.*, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações movem a economia atual, e para que organizações possam ter sucesso com elas, necessitam associar valor a seus produtos inovadores motivo pelo qual necessitam de pessoas com múltiplas habilidades, e com poder de compreensão de novos designs de trabalho (Ustundag *et al.*, 2018).

A força de trabalho talentosa torna empresas mais competitivas, o que garante mais lucros e conseqüente sobrevivência das empresas. Assim, atrair capital humano garante competitividade organizacional, além de ser um elemento estratégico de sucesso em todo tipo de organizações (Alniacik *et al.*, 2011).

Para Plaskoff (2017), os diferentes processos que um colaborador passa pelas organizações podem ser cruciais para o seu desenvolvimento em seu local de trabalho. Um deles diz respeito ao pré-emprego, onde a marca destas empresas enquanto empregadoras faz a diferença para que sejam atraídos os melhores empregados (Itam *et al.*, 2020).

Considerando este cenário, esta pesquisa abordou o contexto da atratividade de empresas empregadoras, considerando seu objetivo principal: identificar os principais atributos instrumentais e simbólicos de atratividade em *startups* de carne cultivada. Pasa tanto, foram analisadas as principais características das organizações de carne cultivada que se relacionam às oportunidades profissionais e levantadas as principais estratégias utilizadas por *startups* de carne cultivada visando serem atrativas para potenciais empregados.

Para tanto, inicialmente foram coletados e analisados dados secundários de empresas deste ramo, presentes no mercado há mais de cinco anos e com volume razoável de investimentos, buscando *startups* com maior grau maior de consolidação e maturidade, conforme Leung *et al.* (2006). A lista das *startups* que foram objeto de estudo consta na tabela 4 desta pesquisa, e os resultados constam descritos de forma detalhada na seção 4.1,

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas, cujos (as) respondentes são atores estratégicos de *startups* deste ramo, sendo três localizadas no Brasil e outras três, na França, Estados Unidos e Espanha, cujas informações pormenorizadas constam mais detalhadas na tabela 5 e na seção 4.2 deste estudo.

Importante destacar que estas organizações se encontram em fase mais inicial de investimento e maturidade, se forem comparadas às demais.

Em ambas as seções os resultados foram analisados por uma análise de conteúdo (Bardin, 2000). Por meio desta técnica de análise de dados, foi possível verificar quais elementos se repetiram mais e que representam os atributos de atratividade de empresas empregadoras sob os atributos instrumentais e simbólicos de Lievens e Highhouse (2003). Foram realizadas análises tanto nas seções 4.1, 4.2 e a seção 4.3 analisou todos os resultados, oriundos de dados secundários e primários.

Em primeiro, cumpre ressaltar que *todas* as organizações estudadas trabalham com produtos e processos inovadores e que demandam extrema tecnologia, e por este motivo, buscam profissionais qualificados, sendo este fato confirmado pelo contido no quadro 9 (em especial, boa parte das formações exigidas de colaboradores envolve a necessidade de mestrado, doutorado e pós-doutorado, há várias ofertas de vagas de níveis tático e estratégico, bem como algumas delas exigem duas línguas) e na subseção 4.2.2 desta pesquisa – considerando-se para tanto as formações exigidas, bem como suas atribuições, em especial dos futuros colaboradores da *startup* S3, que observa que devem ter como característica principal a versatilidade, aspecto necessário aos empregados de uma *startup* (LAZEAR, 2004).

Um dos focos de lugares onde se buscam estes candidatos são as Universidades, tais como acontece em S1 e S3, onde os (as) respondentes consideram que o ambiente acadêmico trabalha diretamente com inovação e conhecimento. Inclusive, os (as) respondentes vieram de ambientes acadêmicos e possuem o título de doutores (as). Brymer *et al.* (2014) considera que há grande possibilidade de serem encontrados bons profissionais nestes ambientes.

Sobre as *startups* cujos atores estratégicos foram entrevistados, cabe um ponto de reflexão. As brasileiras estão em fase inicial de atividade, e necessitam de mais investimentos, colaboradores e regularização de questões regulatórias para que possam crescer e ascender a novos mercados. As demais já se encontram mais consolidadas tanto em nível de investimentos quanto no que diz respeito ao quantitativo de funcionários.

A literatura traz que normalmente são pagos baixos salários nas *startups* (Burton *et al.*, 2018), entretanto, nas organizações que foram objeto da coleta e

análise de dados secundários foi identificado em especial nos anúncios da *Upside Foods*, *Mosa Meat*, *Mission Barns* e *Meatable* que são oferecidas remunerações competitivas com o mercado como principais atributos instrumentais, assim como em S3, S4 e S6, cujos representantes estratégicos foram entrevistados.

A segurança de emprego é outro aspecto abordado pela literatura quando potenciais empregados decidem não fazer parte destas organizações, considerando as taxas de insucesso e o risco dela advindo (Sorenson *et al.*, 2021). Entretanto, a *Upside Foods* age na contramão disso, quando vislumbra em suas vagas de emprego um relacionamento com o candidato, ao estabelecer metas com o futuro empregado antes mesmo dele começar a trabalhar na *startup* (que constam descritas na subseção das vagas que se relaciona com as contribuições esperadas no primeiro ano de empresa). Ao mesmo tempo, outras organizações pesquisadas não abordaram este aspecto, sendo esta característica um diferencial das demais.

Uma questão importante sobre os *bônus financeiros* oferecidos pela S3 em troca de reconhecimento pelo bom trabalho executado, remonta a dois atributos interdependentes neste caso: instrumentais e simbólicos. O bônus, por sua natureza pecuniária e tangível é um atributo instrumental de atratividade de empresas empregadoras, porém, o (a) respondente utiliza uma justificação que se baseia em uma cultura de acolhimento, e por meio desta estratégia, convida o novo colaborador a fazer parte do negócio. Assim, o atributo instrumental gera uma consequência que se relaciona à característica cultural, uma vez que o (a) CEO entende que a cultura de integração (atributo simbólico) é instituída por um atributo instrumental. Da mesma forma, algumas das organizações, tais como *Upside Foods*, *Mission Barns*, S1 e S3 utilizam como estratégia para tornar seus colaboradores como parceiros da organização a oferta de planos de ações da organização (Newman e Waite, 1998).

Ademais, a literatura traz que a cultura organizacional é um dos atributos intangíveis mais importantes de *startups* enquanto empregadoras (Tumasjan *et al.*, 2011). Alinhada com diretrizes organizacionais que representem preocupações com o mundo e ambientais, tendem a ser importantes elementos da marca de organizações enquanto empregadoras (Galpin e Hebard, 2015). De acordo com Robertson e Khatibi (2012), a identificação com determinadas organizações pode ajudar a entender as impressões de pessoas de fora em relação a elas, o que pode explicar porque as organizações pesquisadas de forma geral reforçaram os aspectos sustentáveis de seus produtos e processos.

Turner *et al.* (2019) entendem que o mundo hoje passa por momentos disruptivos, o que justifica o envolvimento da sustentabilidade em estratégias organizacionais, uma vez que as transformações deles advindas sejam de fato benéficas a todos os envolvidos. A responsabilidade e empenho de gestores e colaboradores de organizações que decidem se envolver nestes negócios deve utilizar como meio importante a gestão de suas partes interessadas (Rank e Contreras, 2021), onde potenciais empregados, que hoje representam *stakeholders* externos, podem vir a ser internos. E uma das questões que as organizações devem fazer é: *quais potenciais colaboradores estamos buscando atingir?*

Várias organizações estudadas buscaram direcionar essa pergunta para uma resposta de alinhamento de valores e crenças, sendo que achados importantes remetem à ideia da *mudança do mundo por meio da alimentação*, seja por um produto inovador, que promete alimentar o mundo e desafia padrões de comestibilidade, ou ainda que visa a *eliminação dos maus tratos a animais*, bem como a *diminuição da pegada de carbono*. De acordo com Foster *et al.* (2010), diversos empregadores utilizam este recurso, que visa tornar a sua organização positiva frente a potenciais empregados, em especial pelo fato da empresa estar alinhada a objetivos de ordem global. Muitas empresas pequenas acabam usando esta estratégia com o objetivo de fortalecerem sua marca empregadora (Monteiro *et al.*, 2020).

Uma consequência desta estratégia envolve a melhoria da reputação destas organizações, o que representa vantagem competitiva, frente à assimetria de informações entre empresas e candidatos no processo de contratação (Joo e Mc Lean, 2006), o que contribui para melhorar a identificação dos potenciais candidatos com estas *startups* (Theurer *et al.*, 2018).

A reputação e a construção da marca empregadora são dois construtos interdependentes, uma vez que se a imagem que a organização quer construir não for bem recebida pelo público, tanto a reputação quanto a ME destas empresas acabam sendo prejudicadas (Sholz e Smith, 2019). A literatura traz que organizações que se preocupam com causas ambientais e sociais têm uma reputação positiva entre seus stakeholders (Chaudhary, 2020), motivo pelo qual expressões que se relacionam com “futuro da alimentação” “preocupação com o planeta” “alimentar a todos” foram encontradas em páginas institucionais, anúncios de emprego e relatos de gestores. Estas expressões visam atrair pessoas

comprometidas com a mudança que uma organização se propõe quando trabalha com negócios disruptivos, e tenta criar um “comprometimento afetivo” de alinhamento de valores (Jaros, 2010). Ao analisar os relatos de colaboradores, que constam nas páginas da *Mosa Meat* e *Mission Barns*, o resultado é positivo.

Em resumo, Celsi e Gilly (2010) consideram que potenciais empregados analisam se as mensagens de empregadores fazem sentido, bem como se é congruente com suas identidades. Lawrence (2013) entende que líderes ágeis podem construir uma cultura de trabalho que facilita esta identificação, de modo que possam ser atraídos os melhores colaboradores.

Neste contexto, cabe uma provocação trazida por De Graaf e Van der Wal (2010): até que ponto uma organização consegue fazer suas atividades de forma íntegra e cumprir seus objetivos (em outras palavras, ser eficaz)? Diouf e Boiral (2017) trazem a respeito da necessidade de informações íntegras disponíveis sobre sustentabilidade em cada organização. Uma das ênfases da discussão do artigo está na criação de valor compartilhado em uma estratégia de negócios sustentável, ou seja, envolvendo todos os envolvidos no processo.

Esta pesquisa teve algumas limitações. Uma delas diz respeito à dificuldade de obtenção de informações acerca da *Biotech Foods*. Em que pese esta *startup* ter se enquadrado nos critérios estabelecidos para a seleção de empresas cujos dados secundários seriam objeto de coleta e análise, esta organização possui poucas informações que se relacionam aos empregos. Ela não divulga vagas, bem como suas redes sociais também não mencionam quaisquer aspectos que se relacionam às suas oportunidades disponíveis, bem como quais estratégias utiliza para ser atrativa enquanto empregadora. Outra, diz respeito às dificuldades de identificação de dados de remunerações e benefícios da maior parte das *startups* que foram objeto da pesquisa de dados secundários.

Houve dificuldades também para serem localizadas *startups* que se dispusessem a ser entrevistadas, considerando que, segundo o relatório com as empresas que trabalham com carne cultivada disponível no site do GFI<sup>11</sup>, constam 177 ao redor do mundo.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://gfi.org/resource/cultivated-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/#companies>

Outra, diz respeito às empresas brasileiras entrevistadas, as quais estão em fase inicial de investimentos, e muito do que foi falado se refere a práticas inicialmente pensadas por seus atores estratégicos e que serão colocadas em prática em breve. A *startup* S1 é a única que têm colaboradores contratados dentre as brasileiras, e ainda assim é bastante recente, pois foi criada em 2021. Entretanto, há de se destacar a importância que todas as *startups* entrevistadas (inclusive as brasileiras) dão aos aspectos que se relacionam com suas marcas empregadoras, motivo pelo qual considerarão suas principais características para reforçar estes aspectos, em especial de alinhamento de valores e crenças.

Esta pesquisa contribuiu com a literatura acerca das estratégias utilizadas para que *startups* sejam atrativas para potenciais empregados, e utilizou a para tanto como base teórica Lievens e Highhouse (2003), que separam seus atributos em dois: instrumentais e simbólicos. O foco organizacional foi em organizações que trabalham com carne cultivada, ou seja, organizações cujo negócio é inovador e disruptivo, que têm a promessa de revolucionar o futuro da alimentação de forma sustentável (Stephens *et al.*, 2019).

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa auxiliará as organizações com estas características a desenvolver estratégias visando atrair colaboradores que atendam aos seus critérios de recrutamento e seleção. O mercado de carne cultivada mercado cresceu 62% desde 2020, considerando que até 2019 somente existiam 66 *startups* que trabalhavam com esta alternativa de proteína, e hoje, 177<sup>12</sup>. Logo, com a regularização das questões regulatórias e desenvolvimento tecnológico abordadas por Stephens *et al.* (2019), estima-se que nos próximos anos, surgirão mais organizações, e com a concorrência do mercado mundial advinda do aumento de oferta do produto, haverá a necessidade de contratação dos melhores profissionais disponíveis no mercado.

Considerando as *startups* de forma geral, esta pesquisa visa criar insights para que empreendedores se esforcem para criar e manter uma reputação positiva junto a seus *stakeholders*, em especial, seus empregados. Este estudo demonstrou que *startups* consolidadas têm utilizado meios alternativos além da remuneração para se tornarem atrativas (Leeka Chhabra e Sharma, 2014). Ademais, a utilização

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://gfi.org/resource/cultivated-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/#companies>

de expressões de efeito que remetem a aspectos sustentáveis foi fortemente identificado por estes empreendimentos inovadores.

Ademais, é importante ressaltar as contribuições transversais desta pesquisa. Ao mesmo tempo que ela abordou aspectos que se relacionam com a atratividade de *startups* de carne cultivada enquanto empregadoras, ela indiretamente contribui com a aceitação deste tipo de produto pela população mundial de forma geral, ao abordar as questões inovadoras e sustentáveis do produto, principalmente quando as organizações estudadas consideram fortemente o alinhamento de crenças e valores.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam analisadas outras perspectivas da atratividade de *startups* de carne cultivada enquanto empregadoras, envolvendo percepções de partes interessadas externas (a partir da visão de potenciais empregados acerca do que os atrai para fazerem parte destas organizações), ou ainda das internas (ou seja, de que forma colaboradores que já fazem parte destas empresas percebem o que as atraiu para fazer parte delas).

Da mesma forma, sugere-se serem utilizados os mesmos critérios desta pesquisa para *startups* de proteínas vegetais, utilizando-se para tanto uma abordagem quantitativa, dada a quantidade de empresas com este foco ser estimado hoje em 992<sup>13</sup>, de acordo com o site do GFI de 2023.

Ao mesmo tempo, é importante investigar como startups de carne cultivada se comparam a empresas de setores mais tradicionais em termos de atração de talentos e práticas de recursos humanos, considerando as diferenças em estrutura e cultura organizacional.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://gfi.org/resource/plant-based-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/#companies>

## REFERÊNCIAS

- ACKERMANN, M. S.; STEPHAN, M.; PENROSE, J. M. Assessing organizational innovativeness—evidence from corporate narratives. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 399-414, 2015.
- AHAMAD, F.; SAINI, G. K.; JAWAHAR, I. M. Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. **Asian Business & Management**, p. 1-28, 2022.
- AHMADI, M.; HELMS, M. M. Small firms, big opportunities: the potential of careers for business graduates in SMEs. **Education+ Training**, 1997.
- AIMAN-SMITH, L.; BAUER, T.; CABLE, D. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. **Journal of Business and Psychology**, 16(2), 219-237, 2001.
- ALEXANDER, J. **First 90 Day Plan for First Time Managers: Basics for a Successful Transition into a New Leadership Position**. 2013.
- ALI, R. *et al.* The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 5, p. 1105-1117, 2015.
- ALMEIDA, M. E. G. G. de; MAGALHÃES, A. S. Escolha profissional na contemporaneidade: projeto individual e projeto familiar. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 205-214, 2011.
- ALNIAÇIK, E.; ALNIAÇIK, U. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 1336-1343, 2012.
- ALNIACIK, U. *et al.* Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1177-1189, 2012.
- AMATO, Mario *et al.* Stakeholder Beliefs about Alternative Proteins: A Systematic Review. **Nutrients**, v. 15, n. 4, p. 837, 2023.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, 4, 185-206, 1996.
- ANA, B. C. Human Resources Management And Quality Of Life Human Resources Of Smes. **Annals-Economy Series**, v. 6, p. 322-325, 2015.
- APP, S.; MERK, J.; BÜTTGEN, M. Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. **Management revue**, p. 262-278, 2012.

AUGER, P. *et al.* How much does a company's reputation matter in recruiting?. **MIT Sloan management review**, 2013.

ARA, Z.; HONG, S. R. Exploring Design Space of Collaborative Career-Seeking Experience for People on Autism Spectrum. 2023.

AVELINO, F.; GRIN, J.; PEL, B.; JHAGROE, S.. The politics of sustainability transitions. *Journal Of Environmental Policy ; Planning*, [S.L.], v. 18, n. 5, p. 557-567, 10 ago. 2016. **Informa UK Limited**.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1523908x.2016.1216782>.

BABINA, T. *et al.* Pay, employment, and dynamics of young firms. **Kenan Institute of Private Enterprise Research Paper**, n. 19-25, 2019.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BALKIN, David B.; WERNER, Steve. Theorizing the relationship between discretionary employee benefits and individual performance. **Human Resource Management Review**, v. 33, n. 1, p. 100901, 2023.

BANKINS, S.; WATERHOUSE, J. Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 3, p. 218-229, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa . Editora Edições 70; 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, S.T.M.L.; COSTA, K. B. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: Marras, P. J. (org.). **Gestão estratégica de Pessoas Conceitos e Tendências**. Local: Editora Saraiva, 2010.

BARRINGER, B. R.; JONES, F. F.; NEUBAUM, D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 5, p. 663-687, 2005.

BARRUSO, B. La tributación de las Pymes en España. **Economistas**, 149, 100-113, 2016.

BARSHIKAR, L.; MAJUMDAR, S. A Conceptual Framework for the Talent Acquisition Process in Startups. **South Asian Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 58-91, 2022.

BASAHAL, A. S. The recruitment of mid-and senior-level managers in saudi tech start-ups strategies and challenges. **International Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2021.

BATAT, W. Pillars of sustainable food experiences in the luxury gastronomy sector: A qualitative exploration of Michelin-starred chefs' motivations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 57, p. 102255, 2020.

BATRA, S. *et al.* Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector. **Australian Journal of Management**, v. 43, n. 3, p. 493-513, 2018.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. **Organizational socialization: The effective onboarding of new employees**. 2011.

BAUM, M.; KABST, R. The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, v. 53, n. 3, p. 353-378, 2014.

BAUM, M.; ÜBERSCHAER, A. When do employer awards pay off and when do they not? The impact of award familiarity on applicants' job pursuit intentions and the moderating role of corporate brand awareness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 21, p. 3093-3117, 2018.

BAUMGART, B. 3 Ways to Enhance Your Recruiting and Onboarding Processes to Set Your Startup up for Success. 3.

BÉNÉ, C. Why the Great Food Transformation may not happen – A deep-dive into our food systems' political economy, controversies and politics of evidence. **World Development**, [S.L.], v. 154, p. 105881, jun. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105881>.

BERGEN, C.H. Atratividade do empregador: que efeito tem a RSE e como as organizações podem se tornar atraentes para os estudantes noruegueses de administração? (Tese de mestrado). **A Escola Norueguesa de Economia e Administração de Empresas**, 2008.

BERGSTROM, A., BLUMENTHAL, D. ; CROTHERS, S. Why internal branding matters: the case of Saab. **Journal of Communication Management**, 5(2/3), pp. 133–142, 2002

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in *employer branding*. *International Journal Of Advertising*, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 151-172, jan. 2005. **Informa UK Limited**. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.

BHAT, Z. F.; KUMAR, S.; FAYAZ, H. In vitro meat production: Challenges and benefits over conventional meat production. **Journal of integrative agriculture**, v. 14, n. 2, p. 241-248, 2015.

BONAVENTURA, M. *et al.* Predicting success in the worldwide start-up network. **Scientific reports**, v. 10, n. 1, p. 345, 2020.

BOSSE, D. A. *et al.* Entrepreneurial opportunities as responsibility. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 47, n. 1, p. 3-16, 2023.

BRIXY, U.; KOHAUT, S.; SCHNABEL, C. Do newly founded firms pay lower wages? First evidence from Germany. **Small Business Economics**, v. 29, p. 161-171, 2007.

BRYANT, C.; BARNETT, J. Consumer acceptance of cultured meat: A systematic review. **Meat science**, v. 143, p. 8-17, 2018.

BRYMER, R. A.; MOLLOY, J. C.; GILBERT, B. A. Human capital pipelines: Competitive implications of repeated interorganizational hiring. **Journal of Management**, v. 40, n. 2, p. 483-508, 2014.

BRYMER, R. A.; ROCHA, V. Affiliation-based hiring in startups and the origins of organizational diversity. **Personnel Psychology**, 2023.

BUCHELT, B. *et al.* The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. **Human Resources for Health**, v. 19, p. 1-14, 2021.

BURTON, M. D., *et al.* "Do Start-Ups Pay Less?" **ILR Review**, vol. 71, no 5, outubro de 2018, p. 1179–200. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/0019793917747240>

BUSTAMANTE, S. *et al.* The effect of values on the attractiveness of responsible employers for young job seekers. **Journal of Human Values**, v. 27, n. 1, p. 27-48, 2021.

CABRAL, E. S. de M.; KILIMNIK, Z. M. "Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de Carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais." **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 7, no 1, abril de 2017. [revistas.pucsp.br](http://revistas.pucsp.br), <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32652>.

CANALTECH. "Agência dos EUA aprova primeira carne cultivada em laboratório para consumo". Canaltech, 18 de novembro de 2022, <https://canaltech.com.br/ciencia/agencia-dos-eua-aprova-primeira-carne-cultivada-em-laboratorio-para-consumo-230005/>.

CAPPELLI, P. H. Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. **ILR review**, v. 68, n. 2, p. 251-290, 2015.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know?. **Human resource management review**, v. 14, n. 3, p. 295-323, 2004.

CARDON, M. S.; TARIQUE, I. 17 Organizational attractiveness of small businesses. **International handbook of entrepreneurship and HRM**, p. 345, 2008.

CARLESS, S. A.; IMBER, A. Job and organizational characteristics: A construct evaluation of applicant perceptions. **Educational and psychological measurement**, v. 67, n. 2, p. 328-341, 2007.

CARPENTIER, M.; VAN HOYE, G.; WEIJTERS, B. Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. **Journal of Vocational Behavior**, v. 115, p. 103326, 2019.

CELSI, M. W.; GILLY, M. C. Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 520-529, 2010.

CHANDLER, N. "*Employer attractiveness: a study into the link between demographics of jobseekers and reasons for applying for a position*," **Journal of Human Resource Management**, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, vol. 22(1), p. 30-45, 2019.

CHAUDARY, R. "Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** 27, no. 2: 630-641, 2020.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. **Disruptive innovation**. Brighton, MA, USA: Harvard Business Review, 2013.

CHRISTIANSEN, C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, **Harvard Business School Press**, Boston, MA, 1997.

CLARKE, M. Addressing the soft skills crisis. **Strategic HR review**, 2016.

COAD, A.; SEGARRA, A.; TERUEL, M. Innovation and firm growth: does firm age play a role?. **Research policy**, v. 45, n. 2, p. 387-400, 2016.

COCKAYNE, D. What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. **Geoforum**, v. 107, p. 77-87, 2019.

COLAKOGLU, S. N. The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 47-59, 2011.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CORRITORE, M.; GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA, S. B. Duality in diversity: How intrapersonal and interpersonal cultural heterogeneity relate to firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 2, p. 359-394, 2020.

CHAUDHARY, R. Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 929-937, 2019.

CHENG, X.; GU, J.; XU, Z.. Venture capital group decision-making with interaction under probabilistic linguistic environment. **Knowledge-Based Systems**, v. 140, p. 82-91, 2018.

CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007b.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 5. ed. United States of America: Sage Publications, 2018.

CRUCKE, S.; BOCKAERT, H. Exploring the attractiveness of social enterprises to job seekers: The role of perceived value fit and prestige. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 2022.

DABIRIAN, A.; KIETZMANN, J.; DIBA, H. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. **Business horizons**, v. 60, n. 2, p. 197-205, 2017.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. Cengage learning, 2015.

DARMAWAN, S. *et al.* Knowledge Management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. **JOIV: International Journal on Informatics Visualization**, v. 7, n. 1, p. 161-167, 2023.

DASGUPTA, S. **Managing innovative talents**. 2021.

DASH, S. B. Startup companies: Life cycle and challenges. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, v. 23, n. 6, p. 732-737, 2019.

DAUTH, T. *et al.* Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. **European Management Journal**, 2021.

DAVID, R. J.; SINE, W. D.; HAVEMAN, H. A. Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. **Organization Science**, v. 24, n. 2, p. 356-377, 2013.

DE GRAAF, G.; VAN DER WAL, Z. Managing conflicting public values: Governing with integrity and effectiveness. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 6, p. 623-630, 2010.

DHOCHAK, M.; DOLIYA, P. Valuation of a startup: Moving towards strategic approaches. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 27, n. 1-2, p. 39-49, 2020.

DIASCÂNIO, J.M. **Etapas da pesquisa científica** – Rio de Janeiro, RJ: Autografia, 2020

DIMOV, D. Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1123-1153, 2010.

DINEEN, B. R.; ALLEN, D. G. Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 90-112, 2016.

DIOUF, D.; BOIRAL, O.. The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 30, n. 3, p. 643-667, 2017.

DIXIT, A. S. Exploring HR practitioner’s perspective on linking of employer branding and porter’s generic strategies: an alignment of business and HR strategy. **International Journal of Organizational Analysis**, 2023.

DOBREV, S. D.; GOTSOPOULOS, A. Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 5, p. 1153-1174, 2010.

DORSTEWITZ, P.; LAL, D. Re-Imagining Business Agency through Multi-Agent Cross-Sector Coalitions: Integrating CSR Frameworks. **Philosophy of Management**, v. 21, n. 1, p. 87-103, 2022.

DUARTE, A. P. *et al.* More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees. **Revista Psicologia**, p. 192-197, 2017.

DVALIDZE, N.; MARKOPOULOS, E. Understanding the nature of entrepreneurial leadership in the startups across the stages of the startup lifecycle. In: **Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, and the AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership**, July 24-28, 2019, Washington DC, USA 10. Springer International Publishing, 2020. p. 281-292.

ECKERT, C. Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. **The journal of risk finance**, v. 18, n. 2, p. 145-158, 2017.

EDWARDS, M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel review**, v. 39, n. 1, p. 5-23, 2010.

EHRHART, K. H.; ZIEGERT, J. C. Why Are Individuals Attracted to Organizations? **Journal Of Management**, [S.L.], v. 31, n. 6, p. 901-919, dez. 2005. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279759>.

ELGAYAAR, M. H. A. M. The Impact of Resource Orchestration Bundling Processes on Innovation. 2019. Tese de Doutorado. Mansoura University.

ERGUN, H. S.; TATAR, B. An analysis on relationship between expected employer brand attractiveness, organizational identification and intention to apply. **Journal of Management marketing and logistics**, v. 3, n. 2, p. 105-113, 2016.

ERICKSON, T. J. E agora Geração X? : **Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ERTELT, B. *et al.* Apprenticeships as a Unique Shaping Field for the Development of an Individual Future-Oriented “Vocationality”. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2279, 2021.

EUROPEAN COMMISSION. A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. **Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions**, 2011.

EVERTZ, L.; KOLLITZ, R.; SÜB, S. Electronic word-of-mouth via employer review sites—the effects on organizational attraction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 16, p. 3428-3457, 2021.

FARSI, D. N. The effects of substituting red and processed meat with mycoprotein on markers of colorectal cancer risk and systemic health. **University of Northumbria at Newcastle** (United Kingdom), 2022.

FIELDHOUSE, P. Biocultural perspectives on nutrition. In **Food and nutrition: customs and culture**. London: Chapman ; Hall, 1995.

FIGURSKA, I.; MATUSKA, E. *Employer branding* as a human resources management strategy. **Human resources management ; Ergonomics**, v. 7, n. 2, 2013.

FOSTER, C.; PUNJASRI, K.; CHENG, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. **Journal of Product & Brand Management**, v. 19, n. 6, p. 401-409, 2010.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. **European Business Review**, v. 33, n. 6, p. 869-891, 2021.

FURLONG, P; MARSH, D. A skin not a sweater: ontology and epistemology in political science. **Theory and methods in political science**, p. 184-211, 2010.

GALPIN, T.; HEBARD, J. Sustainability in start-up ventures: what founders say versus what they do. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 11, n. 4, p. 246-255, 2015.

GANS, J. S.; STERN, Scott; WU, Jane. Foundations of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, v. 40, n. 5, p. 736-756, 2019.

GANTA, V. C. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, v. 2, n. 6, p. 221-230, 2014.

GARAS, S. R. R.; MAHRAN, A. F. A.; MOHAMED, H. M. H. Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, v. 27, n. 1, p. 79-95, 2018.

GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, v. 4, n. 4, p. 303-307, 2002.

GARNER, B.; MADY, A. Social media branding in the food industry: comparing B2B and B2C companies' use of sustainability messaging on Twitter. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2023.

GARRISON, G. L.; BIERMACHER, J. T.; BRORSEN, B. W. How much will large-scale production of cell-cultured meat cost?. *Journal of Agriculture and Food Research*, v. 10, p. 100358, 2022.

GEELS, F. W. *et al.* A critical appraisal of Sustainable Consumption and Production research: The reformist, revolutionary and reconfiguration positions. *Global Environmental Change*, v. 34, p. 1-12, 2015.

GEHMAN, J.; TREVINO, L. K.; GARUD, R. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of management Journal*, v. 56, n. 1, p. 84-112, 2013.

GEMEDE, H. F.; RATTA, N. Antinutritional factors in plant foods: Potential health benefits and adverse effects. *International journal of nutrition and food sciences*, v. 3, n. 4, p. 284-289, 2014.

GEORGE, Gerard *et al.* Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of management journal*, v. 59, n. 6, p. 1880-1895, 2016.

GERHART, Barry. Compensation strategy and organizational performance. *Compensation in organizations*, p. 151-194, 2000.

GFI BRASIL. O consumidor brasileiro e o mercado plant-based. *The Good Food Institute*, p. 1-52, 2020.

GFI. Why GFI Uses the Term “*Cultivated meat*” - **The Good Food Institute**. 13 de setembro de 2019, <https://gfi.org/blog/cultivatedmeat/>.

GFI. Cultivated Meat State of the Industry. 2022. Disponível em: <<https://gfi.org/wp-content/uploads/2023/01/2022-Cultivated-Meat-State-of-the-Industry-Report-2-1.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2023. 2022.

GILL, M.J. "A Phenomenology of Feeling: Examining the Experience of Emotion in Organizations", *New Ways of Studying Emotions in Organizations (Research on Emotion in Organizations, Vol. 11)*, **Emerald Group Publishing Limited**, Bingley, pp. 29-50, 2015.

GLYNN, M. A.; ABZUG, R. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. **Academy of Management journal**, v. 45, n. 1, p. 267-280, 2002.

GODIN, K. *et al.* Applying systematic review search methods to the grey literature: a case study examining guidelines for school-based breakfast programs in Canada. **Systematic reviews**, v. 4, n. 1, p. 1-10, 2015.

GORISSEN, S. H. M. *et al.* Protein content and amino acid composition of commercially available plant-based protein isolates. **Amino acids**, v. 50, p. 1685-1695, 2018.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 189-199, 2006.

GREENING, D.W. ; TURBAN, D.B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business and Society**, 39:254-280, 2000. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>.

GREER, C. R.; CARR, J. C.; HIPP, L. Strategic Staffing and Small-Firm Performance. *Human Resource Management*, [S.L.], v. 55, n. 4, p. 741-764, 28 jan. 2015. **Wiley**. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21693>.

GUAN, X. *et al.* Trends and ideas in technology, regulation and public acceptance of *cultured meat*. **Future Foods**, v. 3, p. 100032, 2021.

GUTIÉRREZ, D. M.; MUNDET, H. B. La fiscalidad en España: ¿una limitación al desarrollo de las pymes?. *Cuadernos de Contabilidad*, [S.L.], v. 21, p. 1-21, 19 maio 2020. **Editorial Pontificia Universidad Javeriana**. <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cc21.feld>.

HALL, D. T.; CHANDLER, D. E.. Psychological success: when the career is a calling. **Journal Of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 155-176, 2005. **Wiley**. <http://dx.doi.org/10.1002/job.301>.

HAMMERMANN, A.; MOHNEN, A. Who benefits from benefits? Empirical research on tangible incentives. **Review of Managerial Science**, v. 8, p. 327-350, 2014.

HARAGUCHI, F. K.; ABREU, W. C. de; PAULA, H. de. Proteínas do soro do leite: composição, propriedades nutricionais, aplicações no esporte e benefícios para a saúde humana. **Revista de nutrição**, v. 19, p. 479-488, 2006.

HARARI, O. Attracting the best minds. *Management Review*, 87(4), pp. 23–26.  
Harris, F. ; de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. **European Journal of Marketing**, 35(3/4), pp. 441–451, 1998

HARDING, S. (Ed.). **The postcolonial science and technology studies reader**. Duke University Press, 2011.

HARVEY, J. *et al.* A strategic view of team learning in organizations. **Academy of Management Annals**, v. 16, n. 2, p. 476-507, 2022.

HAWKES, B.; CEK, I.; HANDLER, C. The gamification of employee selection tools: An exploration of viability, utility, and future directions. 2018.

HELLERSTEDT, K.; UMAN, T.; WENNBERG, K. Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. **Academy of Management Perspectives**, n. ja, 2022.

HELM, S. A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. **British journal of management**, v. 24, n. 4, p. 542-556, 2013.

HELMY, M. *et al.* Perspective: Multi-omics and Machine Learning Help Unleash the Alternative Food Potential of Microalgae. **Advances in Nutrition**, 2022.

HENDRIKS, M. **Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts**. 2016. Dissertação de Mestrado. University of Twente.

HIGHHOUSE, S.; LIEVENS, F.; SINAR, E.F. “Measuring attraction to organizations”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 63 No. 6, pp. 986-1001, 2003.

HIGHHOUSE, S.; ZICKAR, M.J.; THORSETEINSON, T.J.; STIERWALT, S.L., SLAUGHTER, J.E. Assessing company employment image: An example in the fast food industry. **Personnel Psychology**, 52, 151–172, 1999.

HOLLYER, J. R.; ROSENDORFF, B. P.; VREELAND, J. R. Measuring transparency. **Political analysis**, v. 22, n. 4, p. 413-434, 2014.

HOON, C.; HACK, A.; KELLERMANNNS, F. W. Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. **German Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 147-166, 2019.

HOSSAIN, M. *et al.* Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. **Journal of Business Ethics**, v. 167, p. 775-791, 2020.

IBRAHIM, R.; ALOMARI, G. The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Management Science Letters*, v. 10, n. 6, p. 1295-1306, 2020.

ISMAYIL, Y.; TUNÇALP, D. Research in new ventures' nonmarket strategies: contributions and opportunities. *Management Review Quarterly*, p. 1-46, 2023.

ISEKE, A.; PULL, K.. Female executives and perceived employer attractiveness: On the potentially adverse signal of having a female CHRO rather than a female CFO. *Journal of Business Ethics*, v. 156, p. 1113-1133, 2019.

ITAM, U.; MISRA, S.; ANJUM, H.. HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, v. 44, n. 6/7, p. 675-694, 2020.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 152, p. 703-724, 2018.

JAISWAL, N. K.; DHAR, R. L. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, v. 51, p. 30-41, 2015.

JANSSEN, M.; BUSCH, C.; RÖDIGER, M.; HAMM, U. Motives of consumers following a vegan diet and their attitudes towards animal agriculture. *Appetite*, [S.L.], v. 105, p. 643-651, out. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2016.06.039>.

JAROS, S. "Commitment to **organizational** change: A critical review." *Journal of Change Management* 10, no. 1: 79-108, 2010.

JIANG, T.; ILES, P. Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, v. 6, n. 1, p. 97-110, 2011.

JONES, D. A.; RUPP, D. E. Social responsibility in and of organizations: The psychology of corporate social responsibility among organizational members. *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, p. 333-350, 2018.

JONES, D. A.; WILLNESS, C. R.; MADEY, S. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 2, p. 383-404, 2014.

JOO, B.; MCLEAN, G. N. Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, v. 5, n. 2, p. 228-257, 2006.

KÄMPF-DERN, A.; WILL-ZOCHOLL, M. Transforming workplaces into performing workspaces—Holistic evaluation concept for managing workspace change projects. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, v. 8, n. 2, p. 189-211, 2022.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa**. São Paulo: Herder, 1969.

KARJALUOTO, H.; PAAKKONEN, L. An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 20, n. 4, p. 666-682, 2019.

KARNES, R. E. A Change in Business Ethics: the impact on employer:employee relations. **Journal Of Business Ethics**, [S.L.], v. 87, n. 2, p. 189-197, 12 ago. 2008. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9878-x>.

KATEMAN, B. "Fermentation: The New Game-Changer For Alternative Proteins?" Forbes, <https://www.forbes.com/sites/briankateman/2021/06/07/fermentation-the-new-game-changer-for-alternative-proteins/>. Acessado 19 de março de 2023.

KAUR, R.; SHAH, R. Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. **European Journal of Training and Development**, v. 46, n. 9, p. 798-819, 2022.

KELE, J. E.; CASSELL, C. M. The face of the firm: the impact of employer branding on diversity. **British Journal of Management**, v. 34, n. 2, p. 692-708, 2023.

KIM, D.; AYMERIC, M.; CHANGKUN, S. Contributing to a Transition towards a Sustainable Society: **Education Matters**. 2012.

KING, B. G.; WHETTEN, D. A. Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. **Corporate Reputation Review**, v. 11, p. 192-207, 2008.

KHAN, M. H.; JIN, J. The impact of Chinese firm's CSR practice on job pursuit intention of host country national: An investigation in Bangladesh. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, p. 1-21, 2023.

KOUARFATÉ, B. B.; DURIF, F. N. A systematic review of determinants of *cultured meat* adoption: impacts and guiding insights. **British Food Journal**, 2023.

KRAIZBERG, E.; TZINER, A.; WEISBERG, J. Employee stock options: are they indeed superior to other incentive compensation schemes?. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, p. 383-390, 2002.

KRASMAN, M. Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. **Employment Relations Today**, v. 42, n. 2, p. 9-14, 2015.

KRISHNAN, S. K. *et al.* Assessing Employer Branding Business Case and Proposing an Employer Brand Attractiveness Model. **NHRD Network Journal**, v. 16, n. 3, p. 321-330, 2023.

KUIJPERS, M. A. C. T.; SCHYNS, B.; SCHEERENS, J. Career Competencies for Career Success. **The Career Development Quarterly**, [S.L.], v. 55, n. 2, p. 168-178, dez. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>.

KUMARI, S.; SAINI, G. K. Do instrumental and symbolic factors interact in influencing *employer attractiveness* and job pursuit intention?. **Career Development International**, 2018.

LAPALUT, S. Text clustering to help knowledge acquisition from documents. In: **Advances in Knowledge Acquisition: 9th European Knowledge Acquisition Workshop, EKAW'96 Nottingham, United Kingdom, May 14–17, 1996 Proceedings 9**. Springer Berlin Heidelberg, 1996. p. 115-130.

LAVILLE, C., ; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZEAR, E. Entrepreneurship. **Journal of Labor Economics**, 23(4), 649–680, 2004. <https://doi.org/10.1086/491605>.

LAWRENCE, K. Developing leaders in a VUCA environment. **UNC Executive Development**, v. 2013, p. 1-15, 2013.

LEGG, K. **What is human resource management?**. Macmillan Education UK, 1995.

LEE, K.; CHOI, S. Effects of Organizational Culture on Employer Attractiveness of Hotel Firms: Topic Modeling Approach. **Complexity**, v. 2022, 2022.

LEEKHA CHHABRA, N.; SHARMA, S. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 22, n. 1, p. 48-60, 2014.

LEHTONEN, H.; HUAN-NIEMI, E.; NIEMI, J. The transition of agriculture to low carbon pathways with regional distributive impacts. **Environmental Innovation And Societal Transitions**, [S.L.], v. 44, p. 1-13, set. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2022.05.002>.

LEPAK, D. P.; GOWAN, M. A. Human resource management: Training and development. **Handbook of industrial, work ; organizational psychology**, 2, 189-206, 2010.

LEUNG, Aegean *et al.* The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 5, p. 664-686, 2006.

LEWIS, T.; CARDON, M. S. The magnetic value of entrepreneurial passion for potential employees. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. e00193, 2020.

LI, C.; LIN, A.; LU, H. Analyzing the analysts: The effects of technical and social skills on analyst performance and careers. **Available at SSRN 3656427**, 2020.

LI, X. *et al.* Future foods: Design, fabrication and production through microfluidics. **Biomaterials**, v. 287, p. 121631, 2022.

LIANG, Y.; LEE, D. Recent progress of *cultivated meat* in Asia. **Food Materials Research**, v. 2, n. 1, p. 1-8, 2022.

LIEVENS, F. *Employer branding* in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. **Human resource management**, v. 46, n. 1, p. 51-69, 2007.

LIEVENS, Filip; HIGHHOUSE, Scott. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel psychology**, v. 56, n. 1, p. 75-102, 2003.

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J. E. Employer image and *employer branding*: What we know and what we need to know. Annual Review of **Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, p. 407-440, 2016.

LIMA, K. R. de; SANTOS, G. L. dos. GERAÇÃO Y: como atrair e reter?. Revista Visão: **Gestão Organizacional**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 06-19, 11 maio 2018. Universidade Alto Vale Do Rio Do Peixe - Uniarp. <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v7i1.1218>.

LOW, J.; KALAFUT, P. C. Invisible advantage. **How Intangibles are Driving Business Performance**, Perseus, Cambridge, 2002.

LUQMANI, A.; LEACH, M.; JESSON, D. Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 24, p. 94-105, 2017.

LIN, D.; KIM, S. To improve employee career success through organizational development intervention: an action research of AIA Co., Ltd. Changzhou Branch. **ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome**, v. 7, n. 1, p. 96, 2020.

MA, Y.; ZHANG, L.; BAI, Y. Corporate social responsibility propaganda and employer attractiveness: moderating effects of compensation level and corporate integrity level. **Environment, Development and Sustainability**, p. 1-19, 2023.

MACALIK, J.; SULICH, A. External employer branding of sustainable organizations. In: **International Scientific Conference Contemporary Issues In Business, Management and Economics Engineering**. 2019. p. 239-250.

MAHESHWARI, V. *et al.* Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 5, p. 742-761, 2017.

MAHOOD, Q; VAN EERD, D; IRVIN, E. Searching for grey literature for systematic reviews: challenges and benefits. **Research synthesis methods**, v. 5, n. 3, p. 221-234, 2014.

MAHROUM, S. Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital. **R;D Management**, v. 30, n. 1, p. 23-32, 2000.

MARIOTTI, F.; GARDNER, C. D. Dietary protein and amino acids in vegetarian diets—A review. **Nutrients**, v. 11, n. 11, p. 2661, 2019.

MARKOVIC, S. *et al.* Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 170, p. 120883, 2021.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, L. L. A model of the effects of reputational rankings on organizational change. **Organization Science**, v. 16, n. 6, p. 701-720, 2005.

MAHESHWARI, V. *et al.* Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 5, p. 742-761, 2017.

MAYRING, P. Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. 2014.

McDONALD, R. M.; EISENHARDT, K. M. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 2, p. 483-523, 2020.

McGRATH, R. "Connecting HR with Competitive Advantage". **Harvard Business Review**, 30 de junho de 2008. hbr.org, <https://hbr.org/2008/06/connecting-hr-with-competitive>.

MELINA, V.; CRAIG, W.; LEVIN, S. Position of the Academy of Nutrition and Dietetics: vegetarian diets. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, v. 116, n. 12, p. 1970-1980, 2016.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual Values in Organizations: concepts, controversies, and research. *Journal Of Management*, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 351-389, jun. 1998. **SAGE Publications**. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639802400304>.

MEMON, M. A. *et al.* Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 21-50, 2020.

MERRIAM, S.B.; TISDELL, E.J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.

MESSINA, M.; MESSINA, V. The role of soy in vegetarian diets. **Nutrients**, v. 2, n. 8, p. 855-888, 2010.

MICU, C.; STĂNCIULESCU, G. **Managementul operațiunilor în hotelărie și restaurație**. 2012.

MOHAMMAD, M. M.; THAJIL, K. M. Financial performance in light of knowledge management core. **European Journal of Interdisciplinary Research and Development**, v. 11, p. 218-229, 2023.

MONAT, J. P.; GANNON, T. F. The Meaning of "Structure" in Systems Thinking. **Systems**, v. 11, n. 2, p. 92, 2023.

MONTEIRO, B. *et al.* Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. **Information**, v. 11, n. 12, p. 574, 2020.

MORAD, S.; RAGONIS, N.; BARAK, M. An integrative conceptual model of innovation and innovative thinking based on a synthesis of a literature review. **Thinking skills and creativity**, v. 40, p. 100824, 2021.

MORAIS DA SILVA, R. L. *et al.* The social impacts of a transition from conventional to cultivated and plant-based meats: Evidence from Brazil. *Food Policy*, v. 111, p. 102337, 2022.

MORAND, S.; LAJAUNIE, C. Biodiversity and COVID-19: A report and a long road ahead to avoid another pandemic. **One Earth**, v. 4, n. 7, p. 920-923, 2021.

MORGAN, D. L. Living within blurry boundaries: The value of distinguishing between qualitative and quantitative research. **Journal of mixed methods research**, v. 12, n. 3, p. 268-279, 2018.

MORGESON, F. P.; DIERDORFF, E. C.; HMUROVIC, J. L. Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 2-3, p. 351-360, 2010.

MORITZ, J. *et al.* A multi-level perspective of potential transition pathways towards cultured meat: Finnish and German political stakeholder perceptions. **Research Policy**, v. 52, n. 9, p. 104866, 2023.

MORITZ, J.; TUOMISTO, H. L.; RYYNÄNEN, T. The transformative innovation potential of cellular agriculture: political and policy stakeholders: perceptions of *cultured meat* in germany. **Journal Of Rural Studies**, [S.L.], v. 89, p. 54-65, jan. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.11.018>.

MORSE, J. Reframing rigor in qualitative inquiry. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5 ed. SAGE: 2018.

MOSER, K. J.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M. Small but attractive: dimensions of new venture *employer attractiveness* and the moderating role of applicants'

entrepreneurial behaviors. **Journal Of Business Venturing**, [S.L.], v. 32, n. 5, p. 588-610, set. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>.

MOSER, K.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M. What is the right mix? Toward a compensatory theory of employer attractiveness. **Toward a Compensatory Theory of Employer Attractiveness (April 4, 2021)**, 2021.

MOUAT, M. J.; PRINCE, R.; ROCHE, M. M. Making value out of ethics: the emerging economic geography of lab-grown meat and other animal-free food products. **Economic Geography**, v. 95, n. 2, p. 136-158, 2019.

MOYANO-FERNÁNDEZ, C. The Moral Pitfalls of Cultivated meat: Complementing Utilitarian Perspective with eco-republican Justice Approach. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, v. 36, n. 1, p. 23, 2023.

NÄPPÄ, A. **Building Employer Brands: The Employee Perspective**. 2023. Tese de Doutorado. Luleå University of Technology.

NAFARI, E.; REZAEI, B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: A cross-sectional study. **BMC Health Services Research**, v. 22, n. 1, p. 363, 2022.

NÄPPÄ, A. **Building Employer Brands: The Employee Perspective**. 2023. Tese de Doutorado. Luleå University of Technology.

NAVIS, C.; GLYNN, M. A. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. **Administrative science quarterly**, v. 55, n. 3, p. 439-471, 2010.

NEWMAN, J. M.; WAITE, M. Do broad-based stock options create value?. **Compensation & Benefits Review**, v. 30, n. 4, p. 78-86, 1998.

NGUYEN, H. M.; NGUYEN, L. V. Employer Branding, Scale Development and Validation: From the Context of Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 5, p. 987-1000, 2021.

NOBRE, F. S. *Cultured meat* and the sustainable development goals. **Trends In Food Science ; Technology**, [S.L.], v. 124, p. 140-153, jun. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2022.04.011>.

NOVEJARQUE CIVERA, J.; PISÁ BÓ, M.; LÓPEZ-MUÑOZ, J. F. Do contextual factors influence entrepreneurship? Spain's regional evidences. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 105-129, 2021.

O'BRIEN, R. C. Is trust a calculable asset in the firm?. **Business Strategy Review**, v. 6, n. 4, p. 39-54, 1995.

OH, I. *et al.* Do birds of a feather flock, fly, and continue to fly together? The differential and cumulative effects of attraction, selection, and attrition on personality-based within-organization homogeneity and between-organization heterogeneity progression over time. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 10, p. 1347-1366, 2018.

OLIVEIRA, I. R. V. de; MACÊDO, M. E. C. O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção / The Role of Curriculum in the Recruitment and Selection Process. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 14, n. 49, p. 212-228, 28 fev. 2020. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v14i49.2317>.

ONU. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York. ONU. 2015. Acesso em 15 de setembro de 2023. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

OTT, D. L.; TOLENTINO, J. L.; MICHAILOVA, S. Effective talent retention approaches. **Human resource management international digest**, v. 26, n. 7, p. 16-19, 2018.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. The product innovation process of quick-service restaurant chains. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 5, p. 523-541, 2009.

OUIMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who Works for Startups? The Relation between Firm Age, Employee Age, and Growth (2013). **FEDS Working Paper** No. 2013-75, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2976876>.

PALOMBINO PRIMO, P.; OLIVA, E. de C.; KUBO, E. K. de M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, p. 371-396, 2014.

PARODI, A. *et al.* The potencial of future foods for sustainable and healthy diets. **Nature Sustainability** 1, pp. 782-789. 2018.

PARCHAMIJALAL, M.; SHIASI, A. A Comprehensive Study of Characteristics of Construction Organizations and Projects KPIs. **Sharif Journal of Civil Engineering**, v. 37, n. 1.2, p. 119-132, 2021.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: Fundamentos e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PATRICK, H. A.; RAGHU, B. Factors effecting employees' willingness to stay in Information Technology Industry. **The International Journal of Nepalese Academy of Management**, v. 2, n. 1, p. 30-50, 2014.

PELOZA, J. *et al.* Sustainability: How stakeholder perceptions differ from corporate reality. **California Management Review**, v. 55, n. 1, p. 74-97, 2012.

PERKS, H.; HALLIDAY, S. V. Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. **European Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 338-350, 2003.

PESQUEUX, Y. Genèse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Éthique des affaires, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise, une continuité en question. **Article, Paris**, 2010.

PFEFFER, J. *et al.* Magnitude and effects of "sludge" in benefits administration: how health insurance hassles burden workers and cost employers. **Academy of Management Discoveries**, v. 6, n. 3, p. 325-340, 2020.

PHILLIPS, J. M.; GULLY, S. M.; CASTELLANO, W. Improving recruiting effectiveness for innovative startups: The importance of job advertisement wording. **American Journal of Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 102, 2014.

PLASKOFF, J. Employee experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 3, p. 136-141, 2017.

PLOYHART R. E., SCHMITT, N., ; TIPPINS, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the **Journal of Applied Psychology**. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>.

POORE, J.; NEMECEK, T. Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. **Science**, v. 360, n. 6392, p. 987-992, 2018.

PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; KITCHEN, P. J. How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. **Communication & Society**, v. 25, n. 1, p. 313-348, 2012.

POST, M. J. *Cultured meat* from stem cells: Challenges and prospects. **Meat science**, v. 92, n. 3, p. 297-301, 2012.

POSNER, Barry Z. Another look at the impact of personal and organizational values congruency. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 535-541, 2010.

PRATT, B. R.; DINEEN, B. R.; WU, L. Nowhere to grow: Ranking success and turnover composition in elite employers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 43, n. 4, p. 584-603, 2022.

PRESLEY, A.; PRESLEY, T.; BLUM, M. Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 4, p. 470-489, 2018.

PRIYADARSHINI, C.; MAMIDENNA, S.; SAYEED, O.B. Identifying dimensions of employer attractiveness in Indian universities: an approach towards scale development. **Journal Of Asia Business Studies**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 183-193, 3 maio 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jabs-02-2015-0023>.

PYTLOVANY, Amy Christine. **Recruitment Marketing: How Do Wellness and Work-Life Benefits Influence Employer Image Perceptions, Organizational Attraction, and Job Pursuit Intentions?**. 2019. Tese de Doutorado. Portland State University.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. Análise de ambiente organizacional. In Leite, N. P. ; Albuquerque, L. G.. **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Ed. Atlas, p.17-26, 2009.

RANK, S.; CONTRERAS, F. Do millennials pay attention to corporate social responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 6, p. 1-13, 2021.

RAY, J. **Investigating relationships between corporate social responsibility orientation and employer attractiveness**. Washington, D.C.: George Washington University, 2006.

RENAUD, S.; MORIN, L.; FRAY, A. M. What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics?. **Career Development International**, v. 21, n. 6, p. 634-655, 2016.

REIS, L. P. *et al.* Desenvolvimento de tecnologias e negócios em um programa de incentivo à inovação. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1-14, p. 108, 2016.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M.; TRULLEN, J. Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1962-1976, 2017.

REIS, G. G. *et al.* Livestock value chain in transition: Cultivated (cell-based) meat and the need for breakthrough capabilities. **Technology in Society**, v. 62, p. 101286, 2020.

REIS, G. G. *et al.* The interplay of entrepreneurial ecosystems and global value chains: Insights from the *cultivated meat* entrepreneurial ecosystem of Singapore. **Technology in Society**, v. 71, p. 102116, 2022.

REISDORFER-LEITE, B. *et al.* Startup definition proposal using product lifecycle management. In: **IFIP international conference on product lifecycle management**. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 426-435.

RETHINKX. Rethink Food and Agriculture 2020-2030. 2019. Disponível em: <https://www.rethinkx.com/food-and-agriculture>.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RITSON, M. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. **Marketing**, p. 18-18, 2002.

ROBERTSON, A.; KHATIBI, A. By Design or By Default: Creating the Employer Identity. **IUP Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4, 2012.

RODGERS, P. *et al.* The role of non-market strategies in establishing legitimacy: The case of service MNEs in emerging economies. **Management International Review**, v. 59, p. 515-540, 2019.

ROZSA, Z., *et al.* Determining the Factors of the Employees' Intention to Stay or Leave in the Slovak's SMEs. International **Journal of Entrepreneurial Knowledge**, 7(2), 63-72. <https://doi.org/10.37335/ijek.v7i2.94>.

RUBY, M. B.; ROZIN, P.; CHAN, C. Determinants of willingness to eat insects in the USA and India. **Journal of Insects as Food and Feed**, v. 1, n. 3, p. 215-225, 2015.

RUSSELL, S.; BRANNAN, M. J. "Getting the Right People on the Bus": recruitment, selection and integration for the branded organization. **European Management Journal**, [S.L.], v. 34, n. 2, p. 114-124, abr. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>.

SANDES-GUIMARÃES, L. V. de; HOURNEAUX JUNIOR, F. Research impact—what is it, after all? Editorial impact series part 1. **RAUSP Management Journal**, v. 55, p. 283-287, 2020.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 643-671, 2009.

SANTOS, S. *et al.* Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 10, p. 223, 2023.

SANTOS, V. *et al.* Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 9, p. 202, 2023.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SAUERMAN, Henry. Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 4, p. 423-454, 2018.

SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J.; DUARTE, M. E.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R.; VAN VIANEN, A. E. M. Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. **Journal Of**

**Vocational Behavior**, [S.L.], v. 75, n. 3, p. 239-250, dez. 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>.

SCHAEFER, G. O.; SAVULESCU, J. The ethics of producing in vitro meat. **Journal of applied philosophy**, v. 31, n. 2, p. 188-202, 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, 0(0), 80-88, 1996.

SCHOLZ, J.; SMITH, A. N. Branding in the age of social media firestorms: How to create brand value by fighting back online. **Journal of Marketing Management**, v. 35, n. 11-12, p. 1100-1134, 2019.

SCHOT, J.; STEINMUELLER, W. E. Three frames for innovation policy: R;D, systems of innovation and transformative change. **Research policy**, v. 47, n. 9, p. 1554-1567, 2018.

SCHWARTZ, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 11, 2012.

SEBO, J. The ethics and políticas of plant-based and *cultured meat*. **Les ateliers de l'éthique**, v. 13, n. 1, p. 159-183, 2018.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHRM. *Employee benefits survey: Executive summary*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-employee-benefits-survey.aspx>. 2022.

SHAPIRO, P. **Clean Meat: How growing meat without animals will revolutionize dinner and the world**. New York: Gallery Books, 2018.

SHARMA, R.; PRASAD, A. Employer brand and its unexplored impact on intent to join. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 3, p. 536-566, 2018.

SHELLENBARGER, S. **The dangers of hiring for cultural fit**. **Wall Street Journal**. **Available** at: <https://www.wsj.com/articles/the-dangers-of-hiring-for-cultural-fit-11569231000>. Published September, v. 23, 2019.

SIDDIQUE, M. A. M. *et al.* Heavy metals and metalloids in edible seaweeds of Saint Martin's Island, Bay of Bengal, and their potential health risks. **Marine Pollution Bulletin**, v. 181, p. 113866, 2022.

SILVA, C. P. da; SEMPREBON, E.; REIS, G. G. What about alternative meat? The effect of neophobia and negative affect on the intention to buy meat substitutes. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 1244-1281, 20 set. 2022. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v21i4.20166>.

SINGER, P.; MASON, J.; ADAMSON, R. **The way we eat: Why our food choices matter**. Emmaus, PA: Rodale, 2006.

SINGH, S. N.; WOO, C. A methodology for discovering goals at different organizational levels. **Proceedings of BUSITAL**, v. 8, p. 17, 2008.

SIVERTZEN, A.; NILSEN, E. R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product ; Brand Management*, 2013.

SLADE, P. If you build it, will they eat it? Consumer preferences for plant-based and *cultured meat* burgers. **Appetite**, v. 125, p. 428-437, 2018.

SMIT, Brandon W.; LAWSON, Katie M. Growth mindsets increase flexible work arrangement attractiveness: a policy-capturing study. **Personnel Review**, v. 52, n. 1, p. 342-362, 2023.

SPRINGMANN, M. *et al.* Options for keeping the food system within environmental limits. **Nature**, v. 562, n. 7728, p. 519-525, 2018.

SNYDER, C. R. ; LOPEZ, S. J. **Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed,2009.

SOBROSA, G. M. R. *et al.* Influências percebidas na escolha profissional de jovens provenientes de classes socioeconômicas desfavorecidas. **Psicologia em revista. Belo Horizonte, MG. Vol. 21, n. 2 (ago. 2015), p. 314-333.**, 2015.

SOMMER, L. P.; HEIDENREICH, S.; HANDRICH, M. War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 299-310, 2017.

SORENSEN, Olav *et al.* Do startup employees earn more in the long run?. **Organization Science**, v. 32, n. 3, p. 587-604, 2021.

SORKIN, I. Ranking firms using revealed preference. **The quarterly journal of economics**, v. 133, n. 3, p. 1331-1393, 2018.

SPECHT, E. A. *et al.* Opportunities for applying biomedical production and manufacturing methods to the development of the clean meat industry. **Biochemical Engineering Journal**, v. 132, p. 161-168, 2018.

ŠPOLJARIĆ, A.; VERČIČ, D. The Effects of Social Exchange Quality Indicators on Employee Engagement Through Internal Communication. In: **(Re) discovering the Human Element in Public Relations and Communication Management in Unpredictable Times**. Emerald Publishing Limited, 2023. p. 123-138.

SPIELMAN, D. J. *et al.* Rural innovation systems and networks: findings from a study of Ethiopian smallholders. **Agriculture and human values**, v. 28, p. 195-212, 2011.

SREENIVASAN, A.; SURESH, M. Agility adaptability and alignment in start-ups. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 2023.

SRIVASTAVA, P.; BHATNAGAR, J. Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. **Vision**, v. 14, n. 1-2, p. 25-34, 2010.

STAHL, G; K. *et al.* Six principles of effective global talent management. **IEEE Engineering Management Review**, v. 44, n. 3, p. 112-119, 2016.

STEPHENS, N. Growing Meat in Laboratories: the promise, ontology, and ethical boundary-work of using muscle cells to make food. *Configurations*, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 159-181, 2013. **Project Muse**. <http://dx.doi.org/10.1353/con.2013.0013>.

STEPHENS, N. Join our team, change the world: edibility, producibility and food futures in *cultured meat* company recruitment videos. *Food, Culture ; Society*, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 32-48, 31 mar. 2021. **Informa UK Limited**. <http://dx.doi.org/10.1080/15528014.2021.1884787>.

STEPHENS, N.; SEXTON, A. E.; DRIESSEN, C. Making Sense of Making Meat: Key Moments in the First 20 Years of Tissue Engineering Muscle to Make Food. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, v. 3, 10 jul. 2019.

STOUT, A. J.; KAPLAN, D. L.; FLACK, J. E. *Cultured meat*: creative solutions for a cell biological problem. **Trends in Cell Biology**, 2022.

SZEGEDI, K.; NÉMETH, T.; KÖRTVÉSI, D. Employer Branding in the Fashion Industry: CSR Actions by Fashion SMEs. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 1827, 2023.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. **Personnel Review**, 2017.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

THEURER, C. P. *et al.* Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n. 1, p. 155-179, 2018.

TONELI, M.J. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002, p.59-84.

TORP, S.; NIELSEN, B. B. Psychological ownership and financial firm performance: The interplay of employee stock ownership and participative leadership. **Australian Journal of Management**, v. 43, n. 3, p. 476-492, 2018.

TORJESEN, I. WHO pulls support from initiative promoting global move to plant based foods. *Bmj*, [S.L.], p. 12-25, 9 abr. 2019. **BMJ**. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.l1700>.

TRIGO, J. Dimensión empresarial en la economía abierta. **Cuadernos de pensamiento político**, 3, 155-170, 2004.

TUMASJAN, A.; STROBEL, M.; WELPE, I. M. Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most?. **Zeitschrift Für Betriebswirtschaft**, [S.L.], v. 81, n. 6, p. 111-136, nov. 2011. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11573-011-0507-2>.

TUOMISTO, H. L.; ELLIS, M.; HAASTRUP, P. Environmental impacts of *cultured meat*: alternative production scenario. In: **9th International conference on life cycle assessment in the agri-food sector**, San Francisco, CA. 2014.

TURBAN, D.B., LAU, C.-M., NGO, H.Y., CHOW, I.H.S., ; SI, S.X. Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person–organization fit perspective. **Journal of Applied Psychology**, 86, 194–206, 2001.

TURBAN, D.B.; GREENING, D. W.. Corporate Social Performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 658-672, 1 jun. 1997. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/257057>.

TURNER, M. R. *et al.* Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 1, p. 125-136, 2019.

TREICH, N. Cultured meat: Promises and challenges. **Environmental and Resource Economics**, v. 79, n. 1, p. 33-61, 2021.

TRIANAFILLIDOU, E.; TSIARAS, S. Exploring entrepreneurship, innovation and tourism development from a sustainable perspective: Evidence from Greece. **Journal for International Business and Entrepreneurship Development**, v. 11, n. 1, p. 53-64, 2018.

UGGERSLEV, Kr. L.; FASSINA, N. E.; KRAICHY, D. Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. **Personnel psychology**, v. 65, n. 3, p. 597-660, 2012.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **What is talent?. Leader to leader**, v. 2012, n. 63, p. 55-61, 2012.

UMEMOTO, S.; OTSUKI, T. Chlorella-derived multicomponent supplementation increases aerobic endurance capacity in young individuals. **Journal of clinical biochemistry and nutrition**, v. 55, n. 2, p. 143-146, 2014.

USTUNDAG, A.; CEVIKCAN, E.; KARACAY, G. Talent development for Industry 4.0. **Industry 4.0: Managing the digital transformation**, p. 123-136, 2018.

USDA and FDA Announce a Formal Agreement to Regulate Cell-Cultured Food Products from Cell Lines of Livestock and Poultry, 2019.

USDL. List of goods produced by child labor or forced labor. Office of Child Labor, Forced Labor, and Human Trafficking, Bureau of International Labor Affairs, U.S. Department of Labor  
[https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/child\\_labor\\_reports/tda2019/2020\\_TVPRAList\\_Online\\_Final.pdf](https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/child_labor_reports/tda2019/2020_TVPRAList_Online_Final.pdf), 2020.

VALLIKKADAN, M. S.; DHANAPAL, L.; DUTTA, S.; SIVAKAMASUNDARI, S. K.; MOSES, J. A.; ANANDHARAMAKRISHNAN, C. Meat Alternatives: evolution, structuring techniques, trends, and challenges. **Food Engineering Reviews**, [S.L.], 7 mar. 2023. Semanal. Springer Science and Business Media LLC.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s12393-023-09332-8>.

VAN HOYE, G.; BAS, T.; CROMHEECKE, S.; LIEVENS, F. The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: a largescale field study on *employer branding* in Turkey. **Applied Psychology**, [S.L.], v. 62, n. 4, p. 543-557, 5 abr. 2012. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>.

VAN HUIS, A. *et al.* Edible insects: future prospects for food and feed security. **Food and agriculture organization of the United Nations**, 2013.

VAN MOSSEVELDE, C. Employer branding: five reasons why it matters and five steps to action. **Employer Branding Today**, 2010.

VAN QUAQUEBEKE, N. *et al.* Ideal values and counter-ideal values as two distinct forces: Exploring a gap in organizational value research. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 2, p. 211-225, 2014.

VERIGUINE, N. R. *et al.* **Autoconhecimento e informação profissional: implicações para o processo de planejar a carreira de jovens universitários**. 2008.

VERČIČ, A. T.; ČORIĆ, D. S. The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. **Public Relations Review**, v. 44, n. 4, p. 444-452, 2018.

WANG, X. *et al.* Factors driving employee participation in corporate BYOD programs: A cross-national comparison from the perspective of future employees. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 21, 2017.

WANG, Y. What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. **Borsa Istanbul Review**, 16(3), 167-176, 2016.

WEF (World Economic Forum) (2019). Meat: **The Future Series - Alternative Proteins**. Retrieved from:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_White\\_Paper\\_Alternative\\_Proteins.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Alternative_Proteins.pdf).  
 Accessed in: 19/03/2023.

WESKE, U. *et al.* Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 677-695, 2020.

WILKS, M.; HORNSEY, M.; BLOOM, P. What does it mean to say that *cultured meat* is unnatural?. **Appetite**, v. 156, p. 104960, 2021.

WILLIAMSON, I. O.; CABLE, D. M.; ALDRICH, H. E. Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. **Managing people in entrepreneurial organizations**, v. 5, n. 83, p. 83-106, 2002.

WONG, K. Organizational culture: Definition, importance, and development. *Achievers*. **Retrieved February**, v. 15, p. 2023, 2020.

WU, W. *et al.* The future of Australia's agricultural workforce. **Retrieved from Canberra, Australia: <https://www.qff.org.au/blog/future-australias-agricultural-workforce-report>**, 2019.

YIN, R. **Qualitative Research from Start to Finish**. Guilford Publications, New York, 2015.

YOUNIS, R. A. A.; HAMMAD, R. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. **Personnel Review**, v. 50, n. 1, p. 244-263, 2020.

ZHU, Y. An interactive perspective of managers' functional experience and managerial ties of new ventures in transition economies. **Technology Analysis ; Strategic Management**, v. 32, n. 3, p. 292-305, 2020.

ZUZUL, T.; EDMONDSON, A. C. The advocacy trap: When legitimacy building inhibits organizational learning. **Academy of Management Discoveries**, v. 3, n. 3, p. 302-321, 2017.

## APÊNDICE 1 – DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Paulo Fernando Chmik, discente curso de mestrado acadêmico em Administração, registrado sob a matrícula nº 201700068656 declaro para todos os fins que a dissertação de mestrado intitulada: “ATRIBUTOS SIMBÓLICOS E INSTRUMENTAIS DE ATRATIVIDADE DE EMPRESAS EMPREGADORAS EM INDÚSTRIAS NASCENTES: ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE CARNE CULTIVADA” é resultado da investigação que realizei e de minha integral autoria, a qual assumo inteira e total responsabilidade, sujeitando-me às penas da lei em caso de utilização de autoria ou palavras de outrem sem a devida identificação ou autorização.

Curitiba/PR, 05 de janeiro de 2024.



Documento assinado digitalmente  
**PAULO FERNANDO CHMIK**  
Data: 05/01/2024 17:28:17-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

## APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Germano Glufke Reis, Paulo Fernando Chmik, da Universidade Federal do Paraná, convidamos o (a) senhor (a) a participar de um estudo intitulado “Cadeia global de valor em transição e a demanda por novas capacidades organizacionais: pesquisa sobre os impactos da inserção da carne sem abate (carne celular) na cadeia da carne.” O estudo justifica-se pela necessidade de compreendermos quais serão os impactos da inserção da carne cultivada e da carne vegetal na cadeia de valor da carne.

- a) O objetivo desta pesquisa é identificar as possíveis transformações que serão geradas na cadeia global de valor da carne, em função da introdução da carne cultivada e da carne vegetal, principalmente em relação aos impactos sociais.
- b) Caso o(a) senhor(a) participe da pesquisa, agendaremos uma entrevista com perguntas relacionadas ao seu conhecimento quanto à carne cultivada e carne vegetal e fatores relacionados a sua produção e introdução no mercado. Haverá, também, questões específicas sobre possíveis impactos sociais da introdução da carne cultivada.
- c) Para tanto, será agendado um dia e horário para realização da entrevista, que terá duração entre 30 e 40 minutos. Essa entrevista poderá ocorrer presencialmente ou via remota, por meio de plataformas como Google Meet, Zoom e Microsoft Teams.
- d) O risco relacionado ao estudo pode ser o de constrangimento ocasionado por dúvidas ao responder as perguntas. Entretanto, os pesquisadores responsáveis não terão acesso à sua identidade, garantindo anonimato. Seus dados serão tratados em caráter anônimo em todas as etapas do projeto, e caso haja qualquer constrangimento, você poderá expressar seus comentários referentes às perguntas e/ou à pesquisa.
- e) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.
- f) As respostas obtidas a partir da entrevista serão utilizadas unicamente para essa pesquisa, sendo deletadas assim que a pesquisa estiver encerrada e os dados analisados.
- g) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação.
- h) Os pesquisadores Germano Glufke Reis, responsável principal pelo estudo e professor da Escola de Administração da UFPR (Departamento de Administração Geral e Aplicada), Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Jardim Botânico, Curitiba, das 7h30 às 17h30, telefone (41) 3360-4344, e-mail [glufkereis@ufpr](mailto:glufkereis@ufpr), Paulo Fernando Chmik, mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da UFPR (email: [paulo.chmik@ufpr.br](mailto:paulo.chmik@ufpr.br); celular (41) 996784869), nos telefones supracitados, para esclarecer eventuais dúvidas e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.
- i) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.
- j) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas [Germano Glufke Reis, Paulo Fernando Chmik. No entanto, se qualquer informação

for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade.

- k) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone (41) 3360-7259. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil, e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

Eu, \_\_\_\_\_ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(Local, data)

\_\_\_\_\_  
[Assinatura do Participante de Pesquisa ou Responsável Legal]

\_\_\_\_\_  
[Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE]