

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MANOEL DE PAULA PEREIRA JÚNIOR

**A prática de *Employer Branding* em uma rede de supermercados de Minas Gerais: Um
estudo de caso**

GOVERNADOR VALADARES

2023

MANOEL DE PAULA PEREIRA JÚNIOR

A prática de *Employer Branding* em uma rede de supermercados de Minas Gerais: Um estudo de caso

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Dra. Stela Cristina Hott Corrêa.

GOVERNADOR VALADARES

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pereira Junior, Manoel de Paula .

A prática de Employer Branding em uma rede de supermercados de Minas Gerais: Um estudo de caso / Manoel de Paula Pereira Junior. -- 2023.

46 p.

Orientador: Stela Cristina Hott Corrêa

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2023.

1. Employer branding. 2. Engajamento. 3. Recrutamento. 4. Retenção. I. Hott Corrêa, Stela Cristina, orient. II. Título.



Universidade Federal de Juiz de Fora
Campus Avançado Governador Valadares
Instituto Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração

ATA DE DEFESA - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Às 14 horas do dia 16 do mês de janeiro do ano de 2023, no Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado Governador Valadares, compareceram para defesa de trabalho de conclusão curso – TCC o discente Manoel de Paula Pereira Júnior, tendo como título do trabalho A prática de Employer Branding em uma rede de supermercados de Minas Gerais: Um estudo de caso e a Banca Examinadora composta por: Professora Dra. Stela Cristina Hott Corrêa (orientadora), Professor Dr. Alcielis de Paula Neto (examinador), Professora Dra. Beatriz Pereira de Almeida (examinadora). Após a apresentação e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente aprovado. O resultado deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital. Eu, Dra. Stela Cristina Hott Corrêa (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Governador Valadares, 16 de janeiro de 2023.

Manoel de Paula Pereira Júnior
Discente

Dr. Alcielis de Paula Neto
Examinador 1- UFJF-GV

Dra. Stela Cristina Hott Corrêa
Orientadora – UFJF-GV

Dra. Beatriz Pereira de Almeida
Examinadora 2-UNIVALE



Documento assinado eletronicamente por **Beatriz Pereira de Almeida, Usuário Externo**, em 17/01/2023, às 09:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aldielis de Paula Neto, Professor(a)**, em 17/01/2023, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Stela Cristina Hott Correa, Professor(a)**, em 17/01/2023, às 13:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Manoel de Paula Pereira Junior, Usuário Externo**, em 17/01/2023, às 18:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1114250** e o código CRC **B59BCC12**.

MANOEL DE PAULA PEREIRA JÚNIOR

A prática de *Employer Branding* em uma rede de supermercados de Minas Gerais: Um estudo de caso

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Dra. Stela Cristina Hott Corrêa.

Aprovado em 10 de janeiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Stela Cristina Hott Corrêa

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Prof. Dr. Alcielis de Paula Neto

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Profa. Dra. Beatriz Pereira de Almeida

Universidade Vale do Rio Doce

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Avançado Governador Valadares, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Governador Valadares, 10 de janeiro de 2023.

Manoel de Paula Pereira Junior

Manoel de Paula Pereira Junior

Matrícula 201701023

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

AGRADECIMENTOS

A Deus por Graça e bênçãos imerecidas derramadas sobre mim, minha eterna gratidão, pois sem Ele, nada disso seria possível.

Aos meus pais, Aparecida e Manoel, que me apoiaram diariamente e passaram comigo por todos os momentos de alegria e tristeza, obrigado por serem tão maravilhosos, me incentivarem e dar suporte em todos os meus sonhos. Eu amo muito vocês!

A minha orientadora Profa. Dra. Stela Cristina Hott Corrêa, pela grande compreensão e paciência durante a elaboração deste trabalho, sua empatia e dedicação a tornam uma pessoa e profissional excepcional. Obrigado pelo carinho, atenção e estímulo!

Agradeço aos professores que me instruíram e foram competentes ao transmitir seus conhecimentos e também aos colegas que contribuíram na jornada da minha graduação.

Agradeço aos entrevistados que dispuseram do seu tempo para colaborar com este trabalho.

E por fim, agradeço imensamente a oportunidade de estudar em uma instituição de ensino superior pública e de qualidade. A Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares é um marco na minha vida. Agradeço também aos profissionais do Setor de Comunicação, Cultura e Eventos do Campus, que contribuíram muito para a minha formação profissional e pessoal.

Soli Deo Gloria!

RESUMO

A capacidade de uma empresa em criar a sua imagem perante a sociedade, para que fique atraente aos profissionais e aos clientes, é denominado como marca empregadora, ou *employer branding*. O objetivo deste trabalho é analisar o *Employer Branding* de uma rede de supermercados, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Este trabalho é uma pesquisa exploratória, e a coleta de dados foi realizada de forma que os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados dessa pesquisa demonstraram a percepção de comprometimento e lealdade que os colaboradores têm para com a organização, a reputação e o prestígio que a empresa estudada tem com a sociedade que está inserida, e também o entendimento dos colaboradores sobre a produtividade e desempenho quando estão engajados. Sendo assim, entendemos com esse estudo de caso que as ferramentas do *employer branding* (Bons salários; Valorização do funcionário; Projetos sociais; Clima organizacional; Comunicação Interna; Ambiente de trabalho; Plano de carreira) em conjunto com a retenção e atração de talentos, pode beneficiar a organização diante dos colaboradores e da região que está situada.

Palavras-chave: Employer branding, engajamento, recrutamento, retenção.

ABSTRACT

The ability of a company to create its image before society, so that it is attractive to professionals and customers, is called employer branding. The objective of this work is to analyze the Employer Branding of a supermarket chain, in the city of Juiz de Fora, Minas Gerais. This work is exploratory research, and data collection was carried out in a way that primary data were obtained through semi-structured interviews. The results of this research demonstrated the perception of commitment and loyalty that employees have towards the organization, the reputation, and prestige that the studied company has with the society in which it is inserted, and also the understanding of employees about productivity and performance when they are engaged. Therefore, we understand that employer branding tools, together with the retention and attraction of talent, can benefit the organization in front of the employees and the region in which it is located. Therefore, we understand with this case study that the tools of employer branding (Good wages; Employee appreciation; Social projects; Organizational climate; Internal Communication; Work environment; Career plan) together with the retention and attraction of talents, can benefit the organization in terms of employees and the region where it is located.

Keywords: employer branding, engagement, recruitment, retention.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Identificação de um círculo virtuoso	26
Figura 2 – Círculo virtuoso	27
Figura 3 - Pontos de ligação determinados pela comunicação externa	30
Figura 4 – Processos de comunicação	31
Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados	35
Tabela 2 - Ferramentas do Employer Branding	40

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemas	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão de pessoas	16
2.2 Recrutamento e seleção	17
2.3 Marketing	20
2.4 Branding	20
2.5 Endomarketing	21
2.6 Employer Branding	22
2.7 Identidade de Marca	24
2.8 O sistema de identidade de Marca de David Aaker	25
2.9 Employer Branding Na Prática	25
2.10 A Relevância do Employer Branding para as empresas	27
2.11 O Employer Branding e o Employee Value Proposition	29
2.12 Referência de gestor	33
2.13 Consequências	33
2.14 Antecedentes	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 Proposições	37
4 RESULTADOS E ANÁLISES	37
4.1 Descrição do caso	37
4.2 Análise do caso	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE A	49
APÊNDICE B	51

1 INTRODUÇÃO

A habilidade de uma organização de construir sua imagem, de modo que a torne interessante, requer a formação e demonstração de propostas de valor que retenham os talentos que já estão na empresa e atraiam os futuros talentos. Sendo assim, é essencial que, enquanto marca empregadora, a empresa tenha fundamentos reais e traga o que há de diferencial, para refletir o seu verdadeiro ambiente de trabalho (PRIYADARSHI, 2011).

O *Employer Branding* está sendo cada vez mais destacado no setor de recursos humanos, especialmente na parte de recrutamento e retenção de talentos, já que esses talentos estão atentos ao mercado de trabalho, e diante de uma oportunidade melhor, apenas trocam de organização (TANWAR; PRASAD, 2016).

Sendo assim, é extremamente importante que as organizações reconheçam o valor de seus funcionários, de maneira que eles se sintam satisfeitos em relação à missão, visão e valores, ambiente de trabalho e outros da empresa (CHAUHAN; MAHAJAN, 2013).

O *Employer Branding* também é usado para impulsionar a imagem da marca, de forma que a diferencie da concorrência e seja considerada o melhor lugar para trabalhar, pois os profissionais além de serem rigorosos em relação às funções que realizam, sempre procuram empresas que vão agregar valor para si e que também consideram as suas próprias expectativas e necessidades (MAHESHWARI; LODORFOS; JACOBSEN, 2014).

Diante da importância de analisar o *employer branding* de uma organização para entender como a mesma utiliza ou não essa ferramenta na região que está situada, encontramos a delimitação da necessidade de entrevistar possíveis candidatos e futuros colaboradores da organização estudada.

Resumindo, as áreas de recursos humanos e marketing, tem se direcionado para basear as proposições em relação ao *Employer Branding*. Os estudos têm mostrado que as características do *Employer Branding* interferem na imagem de marca empregadora da organização, que também geram dados que colaboram para a criação de um contrato psicológico entre a organização e o colaborador, e que o esforço de *branding* e comunicação da empresa, fortalece a cultura organizacional. Além disso, a fidelidade à empresa, promove o aumento da produtividade do funcionário (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Por fim, o trabalho apresenta contribuições como a informação das ferramentas utilizadas pelo *employer branding*, sendo algumas delas: Bons salários; Valorização do funcionário; Projetos sociais; Clima organizacional; Comunicação Interna; Ambiente de trabalho; Plano

de carreira.

1.1 Problemas

A organização tem a capacidade de arquitetar uma imagem que a torne cobiçável, através do modo que a sua proposta de valor é apresentada, de forma que seja retratada a capacidade de um funcionário ao exercer suas funções na empresa e que também encontre harmonia entre a proposta de valor no processo de atração e a realidade do ambiente de trabalho. Mediante esse pensamento, a necessidade de elaborar a reputação da marca como uma excelente empregadora, em conjunto a procura pelo progresso do ambiente de trabalho, resultou na origem do *Employer Branding*, que percorre tanto ao marketing como aos recursos humanos, desenvolvendo a ligação entre funcionário e empresa (SEZÕES, 2017).

Mesmo a temática sendo essencial para as empresas, essa estratégia não é tão divulgada nacionalmente, já que não foi possível encontrar tantas produções científicas brasileiras. Logo, foi preciso buscar estudos internacionais, com a finalidade de poder analisar de uma forma melhor, o *employer branding* em nosso país.

Considerando as constantes transformações organizacionais, e também as mudanças de desejos e necessidades do ser humano, é certo dizer que as organizações precisam evoluir e acompanhar o ritmo das mudanças no meio empresarial e social. Diante disto, a pesquisa busca resposta para o seguinte problema de pesquisa: **Como uma organização supermercadista aplica o conceito de *employer branding*?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o Employer Branding de uma rede de supermercados, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a percepção da marca empregadora de uma rede de supermercados de acordo com seus gestores.

- b) Identificar a percepção da marca empregadora de uma rede de supermercados de acordo com seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica usada como alicerce ao progresso da monografia realizada. Nesta parte, serão apresentados os conceitos do conhecimento básico sobre a área de marketing, sua relevância e principais procedimentos que unem a gestão de pessoas para possibilitar a construção de *Employer Branding* nas empresas. Para dar embasamento ao conceito de *Employer Branding*, antes é necessário passar por conceitos que serão tratados logo abaixo.

2.1 Gestão de pessoas

O conceito de gestão de pessoas pode ser definido como um grupo de técnicas e ações que possibilitam o alinhamento entre a empresa e os funcionários da mesma, dessa forma, ambos podem estabelecer uma relação mais duradoura (DUTRA, 2006).

As relações dos seres humanos também são estabelecidas em uma situação de trabalho, com a finalidade de incentivar os funcionários a colaborarem com a organização, e também aumentar a capacidade de prestar assistência às necessidades psicológicas e sociais (GIL, 2007).

Um conjunto de decisões agregadas que compõem relações de trabalhos e motivam de modo direto a habilidade da organização e seus colaboradores de alcançar seus propósitos, assim pode ser definida a gestão dos recursos humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

No decorrer do período da Teoria Clássica da Organização, a função do colaborador ficava em segundo lugar e beneficiava apenas a empresa como um todo, já que tratava de um modelo mecânico que resultou na desumanização do trabalho, pensamento esse que teve uma evolução positiva em relação a valorização dos funcionários nas organizações (RUÃO, 1999).

Observando a evolução do campo estudado, o modelo de gestão de pessoas é a maneira que a organização vai estruturar, conduzir e administrar o comportamento humano no trabalho (FLEURY, 2002), e alinhado com essa ideia, as atividades de recursos humanos, acarreta em imaginar seres humanos como criadores de conhecimento, com habilidades e

competências que precisam ser orientadas e organizadas coletivamente (SANTOS, 1991).

A contribuição das pessoas para as organizações, abrange suas informações e experiência, a sua habilidade de integração, de discernimento pessoal, de inovação e intuição no desenvolvimento de relacionamentos. Essas dinâmicas são essenciais para uma organização no seu processo de desenvolvimento. Sem os seres humanos, todos os elementos da estrutura empresarial poderiam ser desintegrados, e obviamente, deixariam de se desenvolver. (MAYO, 2003).

Esse setor da empresa, precisa estar sempre disposto a se atualizar e adaptar-se às mudanças que acontecem mundialmente, especialmente por conta do aumento da competitividade e influência da busca pela qualidade de vida, e também de bons salários como fonte de motivação (RIBEIRO, 2011).

Os recursos humanos estão diante de uma transição do modelo tradicional de gestão dessa área, para um novo paradigma com foco na gestão mais estratégica. Sendo assim, é necessário que o enquadramento desse novo modelo aborde o papel do capital humano na estratégia das organizações, pois é crucial a capacidade de percorrer nesse mercado de trabalho completo, global e diversificado, de forma que envolva os novos talentos que são recém-chegados com suas habilidades, e que trazem novos valores e expectativas em relação aos seus antecessores

2.2 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção evoluiu conforme o curso do desenvolvimento da história do trabalho foi se transformando seguindo as mudanças econômicas, que influenciavam na descrição do perfil profissional pretendido por cada organização. E mesmo com o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção pelas empresas, esse processo é bem antigo, pois mesmo que em menor escala, o cuidado em avaliar os funcionários a serem contratados, para selecionar os que tinham mais habilidades de acordo com os objetivos da empresa, remete às antigas civilizações (CARVALHO, 2016).

Levando a definição da prática do processo de recrutamento e seleção para os dias atuais, define-se esse processo como técnicas e ações feitas nas empresas com a finalidade de reconhecer e trazer possíveis funcionários. O recrutamento representa o princípio da cadeia de valor da gestão de pessoas, já que é por meio dele que vem o grupo de candidatos que são a base de onde serão escolhidos os futuros colaboradores (ORLITZKY, 2008).

Recrutamento e seleção são procedimentos diferentes, e cada área precisa de

conhecimentos específicos. Por meio do recrutamento os prováveis colaboradores capacitados e interessados na vaga de emprego ofertada, por outro lado a função da seleção é reduzir a quantidade de candidatos, identificando os mais habilidosos e adequados para vaga (CAXITO, 2008)

As empresas necessitam planejar e guiar de maneira correta e adequada às atividades de recrutamento, pois a seleção de colaboradores alinhados com a cultura organizacional e com a descrição de competências esperada pela organização, traz bons resultados ao futuro da empresa, e também dispõe da seleção correta de profissionais que estarão comprometidos com os objetivos da empresa (OLIVEIRA; BARBOSA, 2015).

O procedimento do recrutamento é o primeiro contato com a marca da organização, logo é a etapa que acontece as primeiras ideias e fatos relevantes que vão seguir no pensamento dos candidatos envolvidos no processo (SEZÕES, 2017).

Para que isso ocorra com êxito, é necessário entender como usar os recursos que estão à disposição e selecionar o candidato correto, sem perder recursos como tempo e principalmente dinheiro (CAXITO, 2008).

Talentos são as pessoas que demonstram dons, aptidões, conhecimentos, experiência, caráter, impulsos que nascem na pessoa por meio da capacidade de se desenvolver e aprender (CRISTANI; FUMAGALLI, 2016).

Colaboradores talentosos fazem a diferença nas empresas. São funcionários que têm competências difíceis de serem adquiridas e fundamentais para a estratégia de competição, continuação e até de sobrevivência para as organizações (MENDONÇA, 2002).

As alterações na estrutura do trabalho são indícios que provocaram um grande impacto em relação à motivação e ao compromisso dos colaboradores. Essas alterações acabam refletindo nos graus de engajamento e retenção dos profissionais dentro das empresas (SEZÕES, 2017). Em uma pesquisa feita com 75 empresas, sobre a comunicação dos processos seletivos para programas de trainees, foi identificado que 37% das organizações não especificavam nenhuma característica sobre o perfil almejado para seus futuros colaboradores, e 39% das organizações especificavam uma ou duas. O resultado nos mostra que as empresas querem trazer os melhores colaboradores, com os melhores talentos, mas não são certas ou objetivas em relação a sua necessidade (OLIVEIRA; BARBOSA, 2015).

Manter os bons funcionários é um item fundamental para o êxito da empresa na atual economia do conhecimento. Não há hesitação em dizer que as pessoas, e não as máquinas e ativos financeiros, que constroem e utilizam do conhecimento adquirido para sobreviver e

para progredir nos dias atuais, mesmo com as mudanças tão aceleradas (SILVA, 2006).

A retenção de talentos é uma questão de sobrevivência para a empresa (SOUZA et al., 2015), e relaciona-se com a informação e conhecimento serem trunfos competitivos, já que reter talentos assegura o andamento, divulgação e administração do conhecimento para toda empresa no futuro (RIBEIRO, 2005).

Os desafios advindos do inconstante contexto das organizações necessitam de ações flexíveis que possam trazer segurança à preservação da empresa. Ações antigas, moldadas em lógicas mecânicas, não conseguem resolver esses desafios, sendo assim, estratégias bem formuladas precisam de inovações. Entretanto, especialmente a inovação, uma parte do sucesso que diferencia uma empresa das outras, necessita de contribuições humanas. E ainda, levando em consideração que não são todos os colaboradores que efetivamente entregam adição de valor ao negócio, necessita-se do cuidado para que aqueles que entregam valor, permaneçam. Já que são esses colaboradores que podem proporcionar à empresa o que ela realmente visa ser, de acordo com a sua visão organizacional (SOUZA et al., 2015).

Os talentos permanecerão na organização desde que reconheçam o quão importante são as ações que geram estímulos, que os motivem a permanecer na organização onde estão. Também deve ser observado as necessidades de cada pessoa (WLESEL, 2008).

A satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho é essencial nas organizações de sucesso. Pesquisas de satisfação precisam de ser realizadas, para estabelecer os fatores que determinam a satisfação, e também que identifiquem chances de melhorar as condições de trabalho, visando a redução de rotatividade, além do aumento da produtividade e lucro das empresas (NODARI; BÓ; CAMARGO, 2010)

Pela ótica dos recursos humanos, a corporação é viável não só quando compreende e utiliza seus colaboradores devidamente, mas também quando mantém eles na corporação. A preservação desses colaboradores necessita de vários cuidados adequados, como os planos de compensação salarial, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e de uma boa relação trabalhista (CHIAVENATO, 2008).

Em razão disso, a relevância da retenção de talentos pode ser relacionada à gestão de talentos ser determinante para o sucesso das empresas, seja ela qual for, já que a vantagem competitiva vai estar no funcionário de excelência e na habilidade de geri-lo da maneira correta, o mantendo na organização (SEZÕES, 2017).

2.3 Marketing

Marketing aborda questões sobre identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, uma definição sucinta e muito boa do marketing é “suprir necessidades gerando lucro”, a exemplo da empresa norte-americana Google, que percebeu a necessidade das pessoas de um acesso mais eficiente e eficaz à informação na internet, criando um mecanismo de busca que prioriza e organiza todo tipo de pesquisa feita neste site (KOTLER, 2018).

O Marketing é uma ação, um conjunto de atividades e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que tenham valor para consumidores e parceiros. Sendo assim, o Marketing é uma cadeia de estratégias, técnicas e práticas que visam agregar valor às marcas e ou à produtos, para chegar até o cliente, transferindo uma maior importância do que interessa a ele (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING, 2013).

Com o passar do tempo e a evolução do setor, o estudo e o progresso da área, o estudo e as inovações em marketing passaram por várias mudanças para chegar até ao marketing digital (KAWASAKI, 2011).

É necessário saber as necessidades dos clientes, e especialmente, agregar valor na oferta de serviços e produtos com qualidade (KAWASAKI, 2011).

O diálogo entre empresa e clientes tornou-se uma preocupação latente, não apenas com o objetivo de vender, mas também de gerar valor ao produto ou serviço e até mesmo para educar os clientes.

Compreender a definição de marketing é fundamental, porém ainda mais importante é entender que o marketing precisa ser encarado como uma filosofia, uma regra de conduta para as organizações, onde as necessidades latentes dos clientes têm que determinar as características dos produtos e serviços elaborados e as respectivas quantidades a serem ofertadas (COBRA, 2011).

2.4 Branding

Na década de 80, despontou um conceito explosivo: marcas são ativos, têm patrimônio e definem o desempenho e a estratégia do negócio. Isso expôs um movimento que estudava cada vez mais um aprofundamento na marca e na propagação da comunicação ao público-alvo, como tática de atração e contato com os consumidores, além de construir

uma imagem forte e durável. O pensamento que a marca pode ser uma forte base para dar suporte nas táticas do negócio, ganhou fama na proporção que os gestores, na década de 80, notaram que as marcas não estavam alinhadas com os objetivos de negócio (AAKER, 2015).

Dados coletados em pontos de vendas em tempo real na década de 80, mostravam claramente, que as promoções de desconto no preço e “pague um leve dois”, eram extremamente eficazes no engajamento das vendas. O que resultou num crescimento enorme nas propagandas de preço, que instruíram os clientes a esperarem pelas ofertas e não comprar no preço normal, tornando assim o preço um importante motivador de compra, e também a diferenciação de marcas que acabou caindo (AAKER, 2015).

O branding é a administração da marca que constrói valor para o cliente e o propósito de valor precisa atender ou exceder as expectativas do consumidor, isso acontecendo, a venda é concluída com sucesso, se isso não ocorrer, a venda não é uma realidade (TAVARES, 2003). O cliente é tentado por marcas que podem transportar o seu valor para os serviços, produtos e comunicação. A consolidação da marca faz com que os consumidores adquiram simpatia e fidelidade por ela, confirmando um dos cinco componentes que representam o fortalecimento da marca, e também o conhecimento do nome, qualidade percebida, associações da marca e de outros ativos (TAVARES, 2003).

Em relação a análise de impacto da marca na compreensão do cliente, pode ser observado a força que a marca possui.

O plano da marca precisa focar no que lhe trará exclusividade, através da composição de componentes funcionais e simbólicos. A vantagem competitiva da marca está na preservação constante e no gerenciamento dos indicadores encarregados do posicionamento da marca, para garantir a imagem limpa na mente e a administração estratégica da marca (TAVARES, 2003).

2.5 Endomarketing

Elaborado por Saul Bekin, o termo endomarketing foi patenteado em 1995. O termo é definido como os atos de marketing que uma organização estabelece, conforme as suas táticas de negócio, para comunicar-se com os funcionários (BEKIN, 2004). Dessa forma, podemos apontar que há uma união da comunicação e do marketing interno com a gestão de pessoas nas organizações (BRUM, 2010).

A comunicação dentro das organizações é essencial em todos os tipos de empresas, sejam os hospitais, universidades, forças armadas, instituições privadas e públicas. Há um

cuidado que vem crescendo dentro da gestão, no papel de comunicar melhor os objetivos do negócio de forma que os funcionários consigam gerar resultados positivos (DRUCKER, 2002).

O endomarketing tem função de comunicação interna, para melhorar, motivar e conservar os funcionários na empresa, fundamentado no tratamento dos colaboradores que trabalham na organização como clientes, só que internos. A orientação para esse cliente interno acaba ajudando ao definir a estratégia do setor de pessoas e de marketing para executar ações que demonstram a valorização do funcionário na empresa (BERRY; PARASURAMAN, 1995) A comunicação dentro das empresas tornou-se essencial para o progresso dos funcionários, e a organização pode ser fator crítico de sucesso na satisfação das pessoas (MENDES, 2004).

A função da comunicação nas corporações não é apenas o compartilhamento de informações para os funcionários, ou seja, o público interno. A comunicação precisa sobrepujar-se ao sistema de comunicação administrativa da organização ou a comunicação que é desenvolvida verticalmente e horizontalmente na estrutura organizacional, por meio dos processos, ordens, reuniões formais e demais. Precisa ser feita uma conversa diária, como uma troca de ideias e preservando o respeito pela opinião. A comunicação tem a finalidade de colaborar e realizar a transferência de informações, dando o suporte fundamental na hora certa, que é para onde os gestores precisam estar direcionados. Dessa forma, vemos o papel do endomarketing como um catalisador de processos que gera valor para os funcionários de uma empresa (MENDES, 2004).

2.6 Employer Branding

Diante da globalização, crescimento da competitividade e relevância do conhecimento, a marca adquiriu uma perspectiva na área de gestão de pessoas, voltada, especialmente, para o recrutamento e seleção, visando reter os melhores funcionários (NASCIMENTO, 2013).

O termo *Employer Branding* originou-se na Europa, em 1996, há 25 anos, mas no Brasil só foi realmente efetivado na última década. O conceito dessa expressão foi definido inicialmente, como um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos ofertado pelo emprego e identificado com a marca da empresa empregadora para expandir a produtividade, aperfeiçoar o recrutamento, a retenção de talentos e o compromisso dos funcionários (AMBLER; BARROW, 1996)

Employer Branding é a visão de marca que a empresa transmite como empregadora, o que se diferencia da marca como um negócio, fabricante de produtos ou prestadora de serviços (EMPLOYER BRANDING BRASIL, 2019). Atualmente, além da proposta de valor do produto, os clientes também se preocupam com o efeito coletivo das organizações nas comunidades que estão introduzidas, e também na forma como lidam com seus funcionários e fornecedores (BEDENDO, 2019).

Ambler e Barrow na conclusão do estudo conceituaram o *Employer Branding* como uma ferramenta preciosa para as empresas, e que ao utilizar técnicas de gerenciamento de marcas nos recursos humanos acrescenta qualidade ao patrimônio organizacional através da perspectiva do cliente (OLTRAMARI et al., 2019)

Destaca-se também a relação do *Employer Branding* com a percepção dos possíveis funcionários de que aquela organização é um excelente local para trabalhar (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

A definição de *Employer Branding* se efetiva na formação de uma imagem da marca, assumida e compartilhada, que compreende as características que a organização deseja valorizar em seu papel de empregadora e fomentadora de políticas que visam excelência do nível da administração do capital humano (SEZÕES, 2017).

Conceitua-se o *Employer Branding* em relação a como os funcionários atuais e os futuros, podem interagir com a marca da organização (NASCIMENTO, 2013).

O conceito de *Employer Branding* pode ser definido como o valor comprovado pela organização aos funcionários, de como a empresa se destaca das outras organizações e o que disponibiliza de singular e de valor à sua equipe. Dessa forma, requer um alinhamento entre as táticas da organização, planejamento do banco de talentos, proposição de valor do empregado e os canais de comunicação (BRAGA; REIS, 2016).

Employer Branding retrata o empenho de uma empresa em proporcionar, tanto interno como externo à organização, um olhar claro do que a torna singular e interessante enquanto empregadora. (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

As pesquisas realizadas permitiram o entendimento de que Employer branding, ou marca empregadora, é uma estratégia de marketing usada para gerar uma percepção positiva sobre a empresa como local de trabalho. Assim, é uma prática essencial para o Recrutamento e Seleção, pois atrai talentos do mercado, e de retenção de profissionais.

Segundo Tomiya (2010), o termo *branding* se origina do inglês *brand* e tem por significado queimar, proveniente das marcas que eram feitas no gado com o uso de ferro quente. Já a palavra marca, significa sinal ou elemento utilizado para identificar ou distinguir

algo.

Para Calkins (2006), *branding* apresenta ser fácil se levarmos em consideração a existências de marcas distintas e bem conhecidas, e que sua tarefa é simplesmente apresentar um nome e uma logo atraente. Todavia, apesar de aparentemente simples, revela o autor que este é um dos maiores desafios visto que por detrás de cada marca de sucesso, existem diversas marcas fracassadas. Logo, a gestão estratégica de *branding* precisa ir além de simples definições de marcas.

De acordo com Martins (2006, p. 6), é possível definir *branding* como “um conjunto de ações alinhadas ao propósito e a administração das marcas” Refere-se de atos que fazem com que as marcas transmitam cultura e, além disso, tenham influência na vida de seus consumidores. Por consequência, *branding* apresenta-se além da influência econômica, e para ir além desta, é necessário que o processo seja vasto, o que nos leva para uma segunda definição:

“*Branding* é um processo estruturado, integrado e consistente, que garante constantes melhorias na entrega da promessa da marca, desde a sua delimitação de promessa até a realização em todos os pontos de contato com o público-alvo” (TOMIYA, 2010, p. 33)

Branding são as estratégias de administração da marca, ou seja, gestão. Essas estratégias visam tornar a marca mais reconhecida pelo seu público e presente no mercado. Tem por objetivo buscar a admiração e desejo pelos valores que a marca cria ao redor de si mesma. Nos tempos atuais, em consequência da grande influência das mídias digitais, muitas marcas viram o aumento de concorrência, e esse momento foi crucial para a virada de chave e investimento em estratégias diferenciadas e mais intimistas. É aí que entra o branding (CARVALHAL, 2014).

2.7 Identidade de Marca

A identidade de marca é a peça principal do planejamento de marca. Precisa unir em um documento, de forma clara, concisa e alinhada com os objetivos da empresa, todas as orientações para que a marca seja elaborada com estabilidade e um bom planejamento. E quando desenvolvida com qualidade, e para se tornar completa, deve conseguir auxiliar a todos que estão envolvidos no processo de construção da marca o caminho a ser seguido. Sendo assim envolve toda a organização, desde publicitários, desenvolvedores de produtos e serviços, o setor responsável pelo recrutamento e seleção e também os gestores financeiros

(BEDENDO, 2019).

A identidade de marca necessita dar importância ao seu posicionamento, elementos formadores, e também dos elementos da cultura organizacional, crenças, valores, missão e visão. A finalidade da identidade é guiar a união entre a cultura da organização e seus clientes, gerando assim uma ligação fundamentada em características funcionais, emocionais e simbólicas (BEDENDO, 2019).

2.8 O sistema de identidade de Marca de David Aaker

O modelo de identidade de David Aaker, embora complexo, por meio do seu formato, transmite uma compreensão mais clara das diretrizes que uma marca deve executar. Estimulando os gestores a refletir na marca como um todo, cumprindo o papel de colaborar com o planejamento da marca. O modelo contempla uma grande quantidade de componentes que tem potencial para ser parte do processo de gestão de marcas, além de diferenciar partes essenciais na elaboração da marca: essência da marca, identidade essencial e identidade estendida (BEDENDO, 2019).

A essência é a alma da marca, a parte que corresponde à razão de existência da marca, apontando para a visão da elaboração da marca e também para o direcionamento dos negócios. A identidade essencial é utilizada com ligações fortes e importantes, sendo classificadas como valores fundamentais para a marca e que mesmo com o passar do tempo não são modificadas. E por fim, a identidade estendida é a que pertence ao momento, às circunstâncias atuais, e muda em cada produto novo, tendência nova ou para uma nova campanha.

2.9 Employer Branding Na Prática

Segundo dados da pesquisa *Employer Branding Research 2021*, realizada pela consultoria Randstad, 80% da liderança das empresas consentem que a marca empregadora sendo forte, acaba gerando um resultado expressivo na habilidade de contratar uma boa força de trabalho. Além de 96% dos trabalhadores concordarem que o alinhamento dos valores pessoais com a cultura da empresa é um elemento essencial para a satisfação de trabalhar na organização.

No Brasil, a temática está bem atrasada, de acordo com o estudo *Employer Branding Brasil - Perspectiva 2020*, mais de 70% das empresas no Brasil estão na fase inicial ou pior,

não apresentam estratégia alguma. Para as organizações que dedicam recursos ao tema, os efeitos são notórios, a estratégia da marca empregadora é um distinguidor relevante em um mercado em que qualidade e quantidade podem ir em direções diferentes.

Conforme a pesquisa *Carreira dos Sonhos 2019*, a sensação de pertencimento aparenta faltar em uma parte considerável das organizações. A pesquisa *Carreira dos Sonhos*, em relação ao senso de pertencimento, destacou a falta desse senso em boa parte das empresas. Dos 98 mil respondentes do levantamento realizado pelo Grupo Cia de Talentos, apenas 31% dos jovens sentem que podem ser quem são e expressar suas opiniões sem receio no ecossistema de trabalho. Em relação a liderança, há variação nos resultados, já que entre a alta liderança o percentual é de 45% e na média diminui para 27%.

Danilca Galdini, líder ou *head* de *insights* e pesquisa do Grupo Cia de Talentos, define senso de pertencimento como a percepção de ser parte de algo, onde o indivíduo pode se expressar, ser ele ou ela mesmo, sem precisar se preocupar com a avaliação negativa ou positiva de outras pessoas. Para fortalecer a sensação de pertencimento é essencial erguer e aprimorar um ambiente, onde os indivíduos percebam que suas opiniões são reconhecidas e há liberdade e autonomia para tomada de atitude (CARREIRA DOS SONHOS, 2019).

Na realidade, apenas 33% dos jovens entendem que suas opiniões são assimiladas e reconhecidas, para a média gestão 28% e a alta 47%. No quesito autonomia, há um agravamento pequeno, mas considerável, com 23% para os jovens e média gestão afirmando ter a liberdade e autonomia na tomada de alguma atitude e 45% para a alta liderança

A empresa Gupy Tecnologia em Recrutamento, ressaltou em 2021, a já mundialmente famosa Google, empresa multinacional americana de serviços online e software, como uma forte marca empregadora, com milhares de candidaturas de profissionais desejosos por uma vaga de emprego. E a empresa faz jus a fama, já que apresenta várias estratégias de atração e retenção de talentos, com o *employee experience* (valorização da experiência), plano de carreira, diversos benefícios, e interatividade e dinamismo no ambiente de trabalho, com enfoque na criatividade e produtividade.

Outro exemplo citado pela Gupy Tecnologia é a empresa brasileira de comércio eletrônico de artigos esportivos Netshoes, que há alguns anos detinha um processo seletivo engessado, que não cativava os candidatos e acabava perdendo a oportunidade de contratar bons funcionários. Após um processo de reformulação, a empresa começou a deixar bem claro a sua cultura interna no ambiente de trabalho, visando a divulgação das boas oportunidades que a organização possuía, através dos próprios colaboradores, além de reestruturar as políticas internas e construir sua reputação baseada em valorizar as

competências conforme os objetivos da corporação.

Esse processo foi dividido em algumas etapas como:

- diagnóstico do jeito de ser da organização;
- alinhamento desse diagnóstico com a visão do fundador;
- definição escrita dos valores;
- comunicação inicial para o time;
- criação de processos alinhados com esses valores;
- reforço de cada valor em uma campanha de comunicação interna.

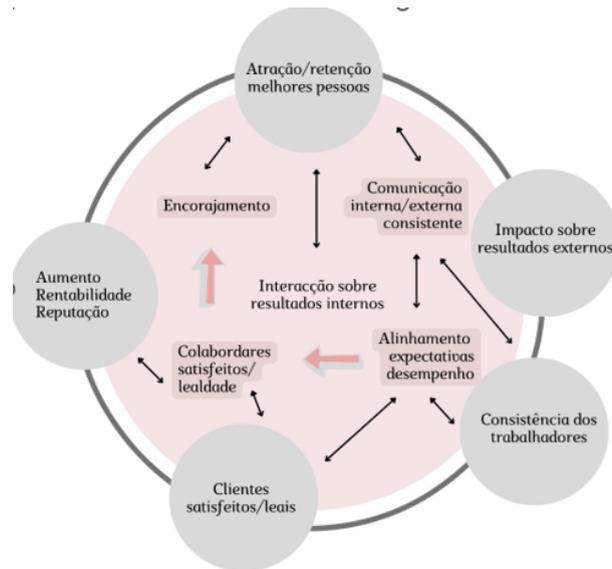
Por fim, ainda como exemplo da Gupy Tecnologia, a empresa de cosméticos L'Oréal, utilizou uma estratégia interessante, tornando-se referência nas redes sociais pelo engajamento social e aproximação de profissionais renomados, que resultou no aumento de seguidores, tráfego de informações e acessos aos canais de comunicação, logo em seguida a empresa tornou suas redes sociais em um local para oportunidades de recrutamento.

2.10 A Relevância do Employer Branding para as empresas

Há inúmeras vantagens que as empresas podem adquirir ao atribuir foco no *Employer Branding*, como: a construção da imagem de como é trabalhar na organização, ampliar a efetividade no processo de atração, diminuir o custo das admissões, e também reduzir a rotatividade, já que na proporção que se seleciona mais funcionários com o perfil cultural adequado para a organização, menos colaboradores deixaram a empresa (BRAGA; REIS, 2016).

Devido o aumento da relevância na construção da imagem da marca empregadora, fazendo da empresa um desejo de local de trabalho para o funcionário, os resultados dos estudos desse setor, demonstraram a identificação de um círculo virtuoso (Figura 1), que facilita a compreensão e o aperfeiçoamento do estudo deste setor (NASCIMENTO, 2013).

Figura 1 - Identificação de um círculo virtuoso



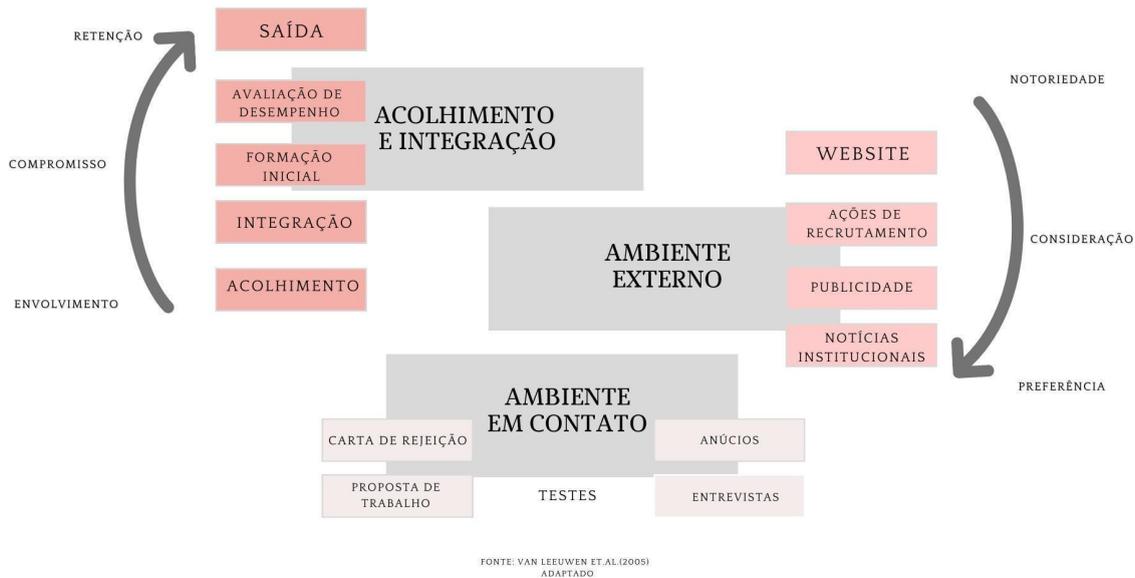
Fonte: Nascimento (2013).

Em relação ao círculo virtuoso, pode-se reconhecer os principais pontos de contato da empresa com os processos de atração de colaboradores, demonstrados na imagem acima.

Finalmente colaboradores satisfeitos, desenvolvem sentimentos de lealdade para com a organização. Trazidos por uma tendência à permanência na organização e por uma partilha de boa reputação com potenciais colaboradores. Entretanto, o valor da marca é construído a partir dos trabalhadores. Colaboradores têm um papel crucial no desenvolvimento e sucesso da marca. (NASCIMENTO, 2013, p. 5).

Entendendo como funciona o círculo virtuoso, pode-se identificar que os pontos de contato do círculo (Figura 2), consentem com a transformação da definição de branding de produtos para o *Employer Branding* (LEEUWEN et al., 2005), no qual é apresentada a expectativa em relação aos pontos de contato com a marca empregadora (DAVIS; DUNN, 2002).

Figura 2 – Círculo virtuoso



Fonte: Van Leeuwen et. al. (2005).

Todas essas informações nos mostram a relevância da elaboração da marca empregadora da organização, já que é imprescindível que as expectativas estejam alinhadas com a vivência que o colaborador encontrará ao optar pela organização desejada, já que como explicado, o sucesso vai depender da qualidade e alinhamento cultura dos colaboradores escolhidos desde os primeiros pontos de contato com possíveis colaboradores (NASCIMENTO, 2013).

2.11 O *Employer Branding* e o *Employee Value Proposition*

Employee Value Proposition (EVP) pode ser definido como um grupo de associações e benefícios oferecidos por uma empresa em troca de habilidades, capacidades e experiências que um colaborador pode trazer para a empresa (MINCHINGTON, 2005). As recompensas ofertadas pela organização incluem salário, treinamentos, bons desafios no trabalho, progressão de carreira. Esses benefícios, são oferecidos com o objetivo de aumentar o engajamento do funcionário com a empresa, que pode ser notado por meio do aumento da produtividade e desempenho (NASCIMENTO, 2013).

Employee Value Proposition é como uma confirmação do motivo da experiência total de trabalho em uma empresa ser superior ao de outras empresas. A proposta de valor precisa demonstrar políticas, procedimentos e programas de pessoas que mostram o compromisso da empresa com o crescimento dos colaboradores, progresso na gestão da equipe. Além de ser possível, descrever os motivos principais pelos quais os colaboradores escolheram se

comprometer com uma empresa (TANDEHILL, 2006).

A definição de *Employee Value Proposition* é recente para o área de gestão de pessoas e as empresas começaram a reconhecer a relevância e o impacto do EVP em todas as áreas desse setor, como o recrutamento e seleção, engajamento ou retenção de colaboradores (BROWNE, 2012).

O desenvolvimento da construção do *Employee Value Proposition*, precisa ser liderado pela direção da empresa, e a conscientização primordial dos líderes da organização sobre a importância da gestão de pessoas, é de suma importância. Sendo assim, no processo de construção do *Employee Value Proposition*, para se ter um bom efeito entre a realidade e o que a empresa almeja, no ambiente interno organizacional, é preciso que os líderes da área de recursos humanos realizem um planejamento estratégico (GURGACZ, 2019).

Atualmente, a área de gestão de pessoas não se baseia apenas em pesquisas quantitativas de grandes escalas, mas precisa também de cuidado profundo para mostrar os reais interesses dos funcionários e o que precisam. Dessa forma, é possível entender como manter esses funcionários na organização, antes que resolvam sair do trabalho (FOLEY; PRESSMAN, 2017).

Em relação ao cenário estratégico, o *EVP* está no núcleo estratégico do *Employer Branding* da empresa. Transpondo o conceito que já existe para a proposta de valor de produtos e serviços, para o universo de recursos humanos, como o grupo de benefícios que a organização dispõe, que precisa ser singular e sem possibilidade de ser imitado (MINCHINGTON, 2005).

As vantagens de um *Employee Value Proposition* bem organizado e um *Employer Branding* forte vão além de alcançar vantagem competitiva em relação à concorrência, mas de crescer o poder de atrair, desenvolver e reter os colaboradores, mantendo a coerência com uma marca empregadora. Diante disso, é essencial que o *Employer Branding* da organização descreva seu EVP, por exemplo com (SEZÕES, 2017):

1. Identificação da alma da organização
2. A visão de negócio a ser comunicada
3. O salário e se ele é atrativo diante do que a organização oferece
4. As vantagens de ser um colaborador da empresa
5. O plano de carreira
6. O ambiente organizacional

A estratégia de *Employer Branding* precisa estar ligada com a visão integrada da comunicação da empresa. Não são apenas os procedimentos de recursos humanos, mas também, as interações sensoriais e emocionais, lidando com as características tangíveis, como a decoração e publicidade e os intangíveis, como a forma de liderar, de se comunicar e incentivar o time (SEZÕES, 2017).

A comunicação interna e o endomarketing estão diretamente conectados com os recursos humanos das organizações (BRUM, 2010).

A comunicação interna é um instrumento estratégico para a harmonização dos desejos dos funcionários e da organização, por meio do incentivo a conversa, transferência de informações e experiências, e a atuação de todos os níveis do organograma da organização (MENAN, 2010)

Na comunicação externa o objetivo é representado no estabelecimento de pontos de ligações estratégicas e atrativas para os funcionários, com a função de mostrar a empresa como uma marca empregadora forte e crescer a vontade de trabalhar na organização (BACKAUS; TIKOO, 2004).

Analisando a Figura 3, a percepção sobre quais são os pontos de ligação determinados pela comunicação externa, de acordo com a empresa, sucede em melhorias da boa reputação da empresa como empregadora (SEZÕES, 2017).

Figura 3 - Pontos de ligação determinados pela comunicação externa



Fonte: Sezões (2017).

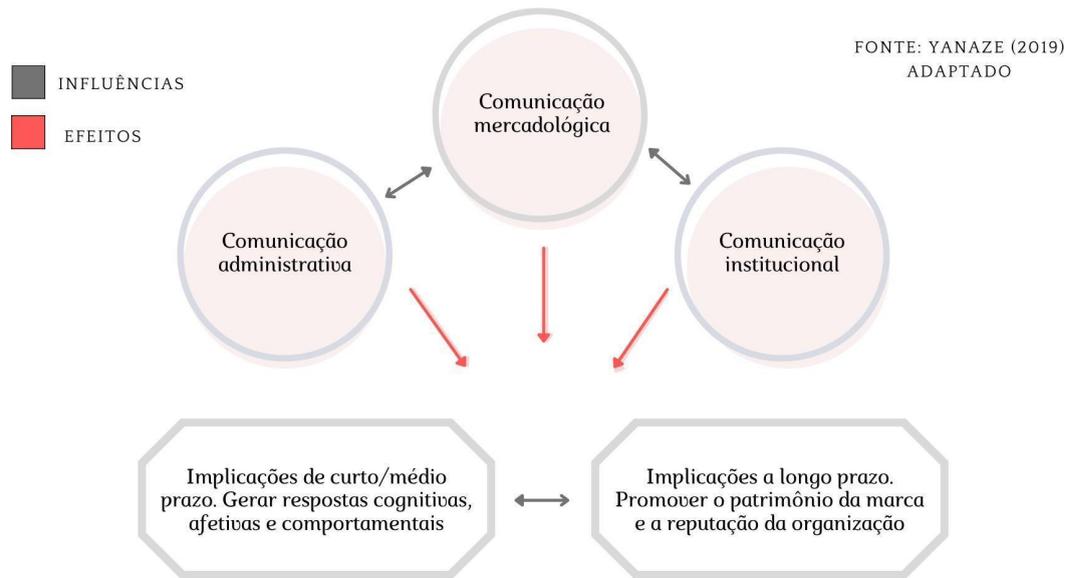
Dentro de uma organização, a comunicação é abordada e separada em três modalidades (Figura 4), administrativa, institucional e mercadológica. A comunicação administrativa busca facilitar o entendimento dos processos e procedimentos de uma organização. Já a comunicação institucional visa incentivar a imagem, melhorar a credibilidade e aumentar o patrimônio da empresa. E por fim, a comunicação mercadológica tem por objetivo a comercialização dos produtos ou serviços que a organização dispõe (YANAZE, 2021).

Na prática, é possível observar que em determinadas situações duas ou mais modalidades estarão unidas, dificultando a definição exata da modalidade principal utilizada. Por exemplo, quando a publicidade de um produto mostra suas qualidades que se caracteriza como comunicação mercadológica, mas também releva sua responsabilidade ambiental no processo de desenvolvimento de suas atividades, levando em conta a comunicação institucional também (YANAZE, 2021).

A comunicação organizacional integrada nos traz a união das modalidades de comunicação, que podem trabalhar em cooperação e completando uma à outra. Além disso, essas modalidades podem se influenciar, mesmo com objetivos diferentes, como em uma ação de marketing que visa aumentar o volume de vendas, mas que não deixa de contribuir para a imagem da marca e reputação da organização. Dessa forma, as modalidades de comunicação produzem vários efeitos, de curto, médio e longo prazo, influenciando na resposta de quem vai receber a mensagem e promovendo o patrimônio da marca, ou o *brand equity* (YANAZE, 2021).

Os procedimentos de comunicação institucional devem ter como foco principal elevar a imagem, aperfeiçoar a reputação e ampliar o patrimônio da marca, não deixando de lado o auxílio ao consumidor em relação a compra de produtos ou serviços da organização. Da mesma forma, o comportamento do marketing que se preocupa primariamente com a comercialização dos produtos e serviços, também precisa levar em consideração o fortalecimento do patrimônio da marca, e dessa maneira da empresa (YANAZE, 2021).

Figura 4 – Processos de comunicação



Fonte: Yanaze (2019).

2.12 Referência de gestor

A performance da equipe sempre será o reflexo de quem está a liderando, por meio de uma referência de liderança marcado por variáveis como os valores e a cultura da organização, os procedimentos de trabalhos particulares, o nível motivacional e autonomia, e a maturidade almejada para a equipe (SEZÕES, 2017).

Um líder competente é aquele que fortalece as habilidades e as qualidades morais que o preparam a conduzir e influenciar um grupo de colaboradores (HUNTER, 2010). E no contexto organizacional, o efeito, e o formato de como os gestores lidam direcionam a empresa, deve ser muito bem alinhada com os valores e a proposta de valor (SEZÕES, 2017).

2.13 Consequências

As consequências do *Employer Branding* refletem em uma organização, essa estratégia influencia o desempenho de uma empresa (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Há impacto na satisfação e lealdade do colaborador (DAVIES, 2008). E também impacta na satisfação e no comprometimento do funcionário (PRIYADARSHI, 2011). Essa técnica tem resultado na satisfação, comprometimento e retenção dos colaboradores (ITO, BROTHERIDGE; MCFARLAND, 2013). O *Employer Branding* é um dos 3 pontos mais relevantes para reter funcionários em uma empresa (CASCIO, 2014). Quanto maior for a

reputação de uma empresa, maior será o orgulho dos funcionários em trabalhar na organização (EDWARDS, 2010).

As percepções dos candidatos sobre o prestígio da organização têm benefícios simbólicos (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Esses benefícios simbólicos também são denominados como os de auto expressão, que são os responsáveis por identificar cada indivíduo, na atual sociedade consumista, as marcas têm feito esse papel. Por exemplo na identificação de grupos sociais, como os adolescentes que são facilmente identificados com base nos produtos que consome e roupas que utilizam. Outro exemplo são os motoqueiros, que são identificados pelo estilo da moto, os equipamentos e acessórios que refletem um grupo específico (BEDENDO, 2019).

Prosseguindo, a tática influencia a imagem da corporação, a gestão de talentos e os programas de comprometimento (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011). As empresas canalizam os recursos financeiros para estimular o *Employer Branding*, para obter vantagens competitivas e reter os funcionários através da interiorização dos valores da organização (BACKHAUS; TIKOO, 2004). É essencial destacar que os funcionários são o ponto central do processo de construção de uma marca e as suas condutas podem colaborar ou atrapalhar a credibilidade da mensagem que é anunciada (BERTHON et al., 2005).

2.14 Antecedentes

Com a finalidade de ter os funcionários mais capacitados, as empresas começaram a aplicar estratégias de branding na área da gestão dos recursos humanos, sendo essa aplicação denominada de *Employer Branding* (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012).

Quando os funcionários compreendem que a organização valoriza as suas contribuições e bem-estar, sentem que devem corresponder a essa valorização, demonstrando maior desempenho, mais inovação e menor absentismo e rotatividade (EISENBERGER et al., 1997).

O senso comum acredita que ter um bom salário é o fator principal para manter os bons funcionários, mas ser uma organização justa e competitiva que pode realmente manter os colaboradores na empresa (TAYLOR, 2002).

A compreensão individual sobre a organização desenvolve-se em contratos psicológicos. Ou seja, os funcionários esperam da empresa, o que é oferecido e o que realmente é dado (DEL CAMPO, 2007). A obrigação do contrato psicológico forma a base de uma oferta de emprego e a conexão à mesma motiva os colaboradores a terem um melhor

desempenho (MILES; MANGOLD, 2004).

A responsabilidade social abrange as atitudes que as empresas têm de modo a beneficiar a sociedade, sem visar seus próprios interesses (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Desde que não aconteça a hipocrisia de marca que é quando os clientes ou a sociedade percebem que as iniciativas organizacionais são realizadas com finalidades ocultas ou fora do contexto que está inserido, querendo manipular e usar crenças, ideologias e causas somente de maneira superficial (COSTA; SEMPREBON, 2020).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na elaboração e no processo de construção deste trabalho de conclusão de curso. Sendo assim, serão apresentadas as características do estudo, o planejamento de coleta de dados e as técnicas utilizadas para a análise de dados.

Esta é uma pesquisa científica orientada por avaliações qualitativas, comumente identificadas como pesquisas qualitativas. Segundo Martins e Theophilo (2016) a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, na qual predominam mensurações.

A escolha de um estudo de caso é sempre original e reveladora, apresentando um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real, cuja análise das descobertas detém a capacidade de surpreender, realçando perspectivas não identificadas até então por outros estudos semelhantes, podendo o caso se qualificar como relevante, e compreendido em si próprio como uma descoberta (MARTINS; THEOPHILO, 2016).

A estratégia de pesquisa abordada e discutida neste trabalho é adequada para a construção de uma investigação empírica que faz pesquisas envolvendo fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística, com certo controle do autor da pesquisa relacionada a eventos e manifestações do fenômeno (MARTINS; THEOPHILO, 2016).

Quando a abordagem metodológica ou o tipo de estudo englobar análises de dados e informações é importante que o investigador escolha uma técnica para coletar os dados fundamentais para o desenvolvimento e conclusões da pesquisa em questão. Em se tratando de um estudo de caso a coleta de dados se dá depois da definição clara e precisa da temática, apresentação das questões direcionadoras, exposição das proposições – teoria preliminar – levantamento do material que fará a composição da plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa, estando incluso um detalhado protocolo, assim como as opções por técnicas

de coleta de dados (MARTINS; THEOPHILO, 2016).

Denominam-se secundários os dados que já foram coletados, cuja organização é em arquivos, bancos de dados, anuários estatísticos, relatórios, entre outros. Em contrapartida, os dados primários são aqueles adquiridos de forma direta da fonte. Antes de iniciar a coleta de dados é importante realizar a avaliação da possibilidade de usar um instrumento já elaborado e implementado que consiga se adaptar às necessidades do estudo. A utilização de instrumento que já foi alvo de testes tende a viabilizar a garantia de confiabilidade às medidas a serem adquiridas (MARTINS; THEOPHILO, 2016).

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, cuja coleta de dados foi feita de forma que os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, enquanto os dados secundários foram obtidos por pesquisa bibliográfica para embasar a argumentação sobre os temas do referencial, exemplo: Branding.

A fonte de dados primários baseou-se nas entrevistas semiestruturadas, tendo como objetivos estudar uma rede de supermercados enquanto marca empregadora de acordo com a percepção dos gestores, examinar uma rede de supermercados enquanto marca empregadora de acordo com a percepção dos funcionários e analisar as práticas de *employer branding* de uma rede de supermercados. O roteiro de entrevistas usado na coleta dos dados está no Apêndice A, bem como o termo de consentimento assinado pelos entrevistados se encontra no Apêndice B.

Quanto às fontes de dados secundários e os objetivos pleiteados com a obtenção dos dados é importante esclarecer que os dados secundários foram obtidos por pesquisa bibliográfica com o objetivo de estruturar a argumentação sobre os temas do referencial, a fim de embasar o estudo de caso.

Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A técnica empregada na coleta de dados primários baseou-se em um instrumento de coleta de dados que segue anexo a este trabalho

A pesquisa trouxe como fontes de informação gestores e funcionários da rede de supermercados, além de colaboradores de alguns setores como marketing, compras e controladoria. Foi ouvido um total de sete participantes que foram convidados por e-mail e redes sociais. Os recursos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas presenciais e por videochamada, utilizando internet e a plataforma do Google Meet. Na tabela a seguir encontra-se a idade e cargos dos entrevistados.

Tabela 1- Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Cargo
A	23	Estagiário
B	24	Assistente
C	33	Gestor
D	25	Assistente
E	28	Gestor
F	24	Assistente
G	27	Assistente

3.1 Proposições

Através do referencial teórico e baseado nos autores utilizados, podemos elaborar as seguintes proposições que serão analisadas em contraponto com as evidências encontradas no caso conforme orientado por Yin (2001).

Proposição 1: Colaboradores satisfeitos desenvolvem comprometimento e lealdade em relação à empresa (DAVIES, 2008; NASCIMENTO, 2013).

Proposição 2: Funcionários engajados têm maior produtividade e desempenho (EISENBERGER et al., 1997; NASCIMENTO, 2013)

Proposição 3: A comunicação interna da empresa é uma fonte de harmonia entre os desejos dos colaboradores e a organização (MENAN, 2010).

Proposição 4: O employer branding impacta a satisfação e o comprometimento dos colaboradores (PRIYADARSHI, 2011).

Proposição 5: O prestígio organizacional beneficia a empresa (BACKHAUS; TIKOO, 2004)

Proposição 6: A responsabilidade social influencia positivamente o relacionamento entre a empresa e o colaborador (ALBINGER; FREEMAN, 1996).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Descrição do caso

O supermercado Gavião (nome fictício) iniciou sua jornada há mais de 20 anos como um açougue e depois uma mercearia, e por fim, tornou-se uma das redes de supermercados de

maior expressão na Zona da Mata. Em 1991 foi inaugurado a Casa de Carnes Gavião (nome fictício) e três anos depois surgiu o supermercado Gavião (nome fictício), com o mesmo nome e no mesmo bairro, que continuou sendo a sede da loja matriz.

Atualmente com seis lojas e um moderno Centro de Distribuição gera mais de 1200 empregos diretos e milhares de indiretos. Todos os empreendimentos estão instalados em Juiz de fora e em 2019, com apenas quatro lojas, a rede registrou faturamento de R\$219,1 milhões. A rede busca constantemente a melhoria dos processos e também da estrutura física com o único objetivo de encantar o cliente. Focados no atendimento das necessidades de cada consumidor, buscando continuamente os melhores produtos ao menor preço possível.

O processo de seleção na empresa consiste na divulgação das vagas através do site, redes sociais da empresa, como Instagram, Facebook e LinkedIn, além da divulgação pelos próprios funcionários com seus familiares e amigos. Após a divulgação, a empresa recebe os currículos, verifica os que estão de acordo com as características requisitadas para cada vaga, seleciona os mais aptos e os convoca para uma primeira entrevista em grupo, depois realizam um pitch e também testes psicotécnicos, após nova seleção, os candidatos que continuaram no processo seletivo são entrevistados individualmente pelo colaboradores do departamento de recursos humanos, responsáveis pelo processo seletivo, e por fim, os finalistas conversam diretamente com o seu futuro gestor direto, antes de seguir para finalizar a contratação. Os colaboradores da empresa, em sua maioria, relatam que embora o processo seletivo tenha várias etapas, é acessível e incompleto.

Em relação a reputação do supermercado Gavião, a empresa tem uma boa imagem diante da sociedade enquanto empregadora, os relatos são de salários adequados, benefícios interessantes como: plano de saúde, plano odontológico, o ambiente de trabalho e o clima organizacional que são bons. Um dos entrevistados, inclusive, relatou que em seu primeiro dia de trabalho foi apresentado a toda equipe como forma de ser acolhido e conhecido pelos seus futuros colegas de trabalho. Além disto, a gerência da empresa proporciona autonomia e flexibilidade aos colaboradores e também sobre a autonomia e flexibilidade que a empresa proporciona aos colaboradores e também a oportunidade de crescimento, através de treinamentos, cursos, auxílio no pagamento de qualificações e processo seletivo interno para cargos superiores, antes de buscar por profissionais externos à empresa. Todos esses fatores levaram a empresa a ter uma boa reputação diante dos cidadãos da cidade, e

consequentemente influenciaram positivamente na escolha da empresa como local de trabalho, ou seja, *employer branding*.

4.2 Análise do caso

Segundo Yin (2015, p.23) o estudo de caso é “um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa”. Esse método teve sua origem no campo da Medicina, e constitui hoje uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa no campo das ciências humanas e sociais e teve seus procedimentos convencionados de forma adequada a partir da obra de Robert Yin nos anos de 1990 do século XX.

Segundo Yin (2010, p. 39),

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A proposta de Yin, por ter sido elaborada de acordo com experiências do próprio autor, fornece parâmetros para se coletar, apresentar e analisar os dados corretamente. Em sua obra, Yin classifica o estudo de caso quanto ao tipo, que pode ser: descritivo e exploratório; e quanto às suas características, que podem ser: especificidade, pluralidade, contemporaneidade e análise intensiva. Outra característica do estudo de caso é a variação de análise que pode vir a existir na pesquisa, sendo que o pesquisador poderá optar pela análise de um caso único ou múltiplo.

A estratégia adotada para análise do caso parte da sua descrição para depois confrontá-la com o quadro teórico de referência previsto na literatura (YIN, 2015). O Employer Branding atua diretamente na reputação da organização, facilitando assim a seleção e retenção de talentos, além de criar uma boa impressão aos clientes, o que é realizado pela rede em questão, alcançando resultados positivos com sua rede de clientes e funcionários.

Segundo os ensinamentos de Nascimento (2013) é fundamental que a empresa invista em mecanismos que viabilizem a retenção de seus melhores funcionários. Conforme esclarecem Backhaus e Tikoo (2004), é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias que lhes viabilizem adequada atração para as vagas disponíveis.

Backhaus e Tikoo (2004) ainda destacam a relevância em se compreender, juntos aos colaboradores, qual a percepção deles em relação à capacidade de atração dos concorrentes. Berthon, Ewing e Hah, (2005) defendem a importância de os colaboradores de uma empresa

possuírem uma visão positiva da organização, considerando-a um ótimo ambiente de trabalho.

Nascimento (2013) traz o entendimento de que é necessário conhecer os sentimentos experimentados pelos colaboradores no que tange à empresa que trabalham. Eisenberger et. al (1997) destacam a relevância de ser avaliado o comprometimento dos colaboradores com a empresa em que prestam serviços.

Segundo Tandehill (2006) para que a empresa consiga alcançar adequadamente seus propósitos junto à contratação de pessoal é necessário compreender o que motiva os colaboradores a se comprometerem com a organização em que prestam seus serviços. De acordo com Nascimento (2013) o bom desempenho das contratações está relacionado ao conhecimento das consequências trazidas pelo comprometimento do colaborador nas atividades da empresa.

Segundo orienta Menan (2010) para que uma empresa tenha sucesso na realização de suas atividades é necessário que invista em uma boa comunicação interna visto ser capaz de trazer grandes benefícios para a equipe. Albinger e Freeman (1996) afirmam que as ações adequadas quando desenvolvidas pela empresa tendem a fortalecer o *employer branding*.

De acordo com Nascimento (2013), quando os colaboradores estão satisfeitos, um dos sentimentos desenvolvidos é a lealdade pela organização, além do aumento na disposição por permanecer na empresa e também de divulgar a boa reputação com possíveis colaboradores. Davies (2008) reafirma o aumento na lealdade e destaca também o aumento da satisfação dos colaboradores com a empresa. Entre as perguntas feitas nas entrevistas, uma delas foi os sentimentos que os colaboradores têm em relação ao supermercado gavião, sendo a lealdade para com a empresa, um dos sentimentos. Confirmando a proposição 1, que afirma que “colaboradores satisfeitos desenvolvem comprometimento e lealdade em relação à empresa”, através de respostas como do Entrevistado A "felicidade, bem-estar e valorização" e do Entrevistado D "orgulho e senso de participação".

Para Eisenberger et al (1997) ao perceberem que a organização valoriza sua contribuição e bem-estar, os colaboradores entendem que devem refletir essa valorização através de um desempenho cada vez melhor. E para Nascimento (2013), os benefícios entregues pela empresa são o salário, capacitações, plano de carreira, e que esses benefícios são disponibilizados visando aumentar o empenho do colaborador com a empresa, podendo ser observado através do aumento do desempenho e produtividade do mesmo. Embora o setor operacional tenha dificuldade de ver essa valorização, a liderança observa isso facilmente, demonstrando que a proposição 2 que afirma que “funcionários engajados têm

maior produtividade e desempenho”, pode depender do nível hierárquico em que o colaborador está, e como confirmação temos a resposta do entrevistado C “depende de onde o colaborador está, no comercial é muito bom, mas no operacional não tem essa percepção, pois o colaborador sente que não tem tanta importância na organização” e do entrevistado F “O operacional é um grande desafio que temos, já que não são todos que tem um alto comprometimento, como na gestão, e isso influencia no atendimento ao cliente.

Segundo Menan (2010), a comunicação interna de uma organização é uma ferramenta estratégica para conciliar as vontades dos colaboradores e da empresa, através do incentivo ao diálogo, troca de experiências e a atuação de todos os empregados do organograma. Prova disso é a resposta dos colaboradores na entrevista ao destacar a boa relação entre funcionários, gestores e empresa como um todo, justamente por conta da comunicação interna de qualidade, sustentando a proposição 3 que afirma “a comunicação interna da empresa é uma fonte de harmonia entre os desejos dos colaboradores e a organização”, como relato temos o entrevistado G “a empresa nos ouve e busca atender nossas demandas”.

Priyadarshi (2011) afirma que a satisfação e o comprometimento dos funcionários são impactados por ações de *employer branding*. Como a atração de novos e bons funcionários, reter os talentos, impactar os clientes através do bom atendimento. Certificando assim a proposição 4, que afirma que “o *employer branding* impacta a satisfação e o comprometimento dos colaboradores”, e como depoimento temos o entrevistado C “a empresa demonstra cuidado com a gente e isto nos incentiva bastante”.

Em concordância com Backhaus e Tikoo (2004) as percepções dos candidatos sobre o prestígio da organização têm benefícios. Essa afirmação é confirmada através do depoimento dos entrevistados que relatam a fama da organização como boa empregadora na cidade, resultando em bons profissionais se candidatando e ocupando vagas na empresa. Dando apoio então a proposição 5 que afirma que “o prestígio organizacional beneficia a empresa” e confirmam essa proposição o entrevistado A “atração e retenção de bons colaboradores” e o entrevistado B “Atrair novos e bons funcionários, reter os talentos e impactar os clientes, pois eles vão enxergar que os funcionários também estão bem no local de trabalho”.

Conforme Albinger e Freeman (1996) a prática de responsabilidade social, adequa-se às atitudes da sociedade em relação à organização, contribuindo assim para a reputação da empresa e conseqüentemente na atração de bons candidatos para a mesma. Pois os funcionários percebem uma relação maior com a organização quando ela está ligada às

atividades de responsabilidade social (ALBINGER; FREEMAN, 1996). Prova disso são os relatos dos colaboradores ao falar sobre a preocupação da empresa com essa área. Fornecendo a base para a proposição 6, que afirma que “a responsabilidade social influencia positivamente o relacionamento entre a empresa e o colaborador”, o entrevistado D prova isso com a seguinte afirmação “a organização tem projetos sociais que beneficiam a cidade, fortalecendo o vínculo com a cidade”.

Tabela 2 - Ferramentas do Employer Branding

Ferramenta	Função Organizacional
Bons salários	Financeiro
Valorização do funcionário	Recursos Humanos
Projetos sociais	Responsabilidade Social
Clima organizacional	Recursos Humanos
Comunicação Interna	Marketing
Ambiente de trabalho	Recursos Humanos
Plano de carreira	Recursos Humanos

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tem como seu objetivo principal a análise do Employer Branding de uma rede de supermercados, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. E diante do estudo de caso e entrevistas realizadas, encontrou-se a utilização das seguintes ferramentas de *Employer Branding*: Bons salários; Valorização do funcionário; Projetos sociais; Clima organizacional; Comunicação Interna; Ambiente de trabalho; Plano de carreira.

Para finalizar, é importante ressaltar que embora os dados sejam reais, as informações como o nome da empresa, a cidade e a região que a mesma está instalada, são fictícias. Não conseguimos autorização para divulgar a empresa, mas ela foi escolhida pela boa fama na cidade e região.

O perfil da empresa que utiliza de *employer branding*, foi identificado como uma organização que dentro desta ferramenta trabalha com o desenvolvimento de seus colaboradores. Em conjunto com a cultura, missão, visão e valores, a empresa conseguiu, mesmo que sem utilizar expressamente a ferramenta do *employer branding*, fortalecer a imagem da organização diante de futuros colaboradores, dos atuais e da sociedade, melhorando sua captação e retenção de talentos.

Entendendo que o processo de recrutamento e seleção é uma etapa custosa, além da rotatividade constante de colaboradores ser ruim para o desenvolvimento da empresa,

podemos afirmar que o investimento em estratégias que melhorem continuamente as técnicas do *employer branding*, trazem benefícios para a empresa, como já citado durante o estudo, por exemplo uma boa divulgação da marca da organização pelos próprios colaboradores, que estão satisfeitos com seus empregos.

Como sugestão para a organização, faz-se necessário profissionais qualificados e experientes no tema para utilizar amplamente as ferramentas do *employer branding* e alavancar ainda mais a reputação da empresa como empregadora.

Em relação às limitações, ressalta-se a não realização de entrevistas com possíveis candidatos e futuros colaboradores da organização estudada.

Como sugestão para futuras pesquisas, a realização de um estudo com outras redes de supermercados na região, para comparar o nível da utilização das técnicas do *employer branding* na região. Sugere-se também estender essa pesquisa para outras áreas profissionais da região, para entender além da utilização do *employer branding*, entender também a satisfação dos colaboradores para com as empresas que trabalham.

Finalizando, o presente estudo, pode entender que a ligação do *employer branding*, retenção e atração de talentos, pode beneficiar a organização que utiliza dessa prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. (1996). **Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations**. Journal of Business Ethics,
- ALNIAÇIK, E; ALNIACIK, U. (2012). **Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding**: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 58. 1336-1343.
- AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand**. *The Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- Associação Americana de Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em ago.2022.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. (2004). **Conceptualizing and researching Employer Branding**. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- BEDENDO, M. **Branding**. 2019.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese.1995.
- BERTHON, P., EWING, M., & HAH, L. L. (2005). **Captivating company**: Dimensions of attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- BRAGA, B. M.; REIS, G. G. **Atraindo talentos por meio do Employer Branding**. GV executivo, 2016.
- BROWNE, R. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, p. 29-36, 2012.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CALKINS, Tim. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e check-kist: experiência de líderes de Mercado. São Paulo: Atlas S.A, 2006.
- Carreira dos Sonhos**. Disponível em: <<https://www.carreiradossonhos.com.br/>>. Acesso em set.2022.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- CALKINS, Tim. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas:

implementação, modelagem e check-kist: experiência de líderes de Mercado. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

CARVALHAL, André. **A moda imita a vida**. São Paulo: Estação das Letras, 2014.

CARVALHO, I. M. V. (Org.). **Recrutamento e seleção por competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CASCIO, W.F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. **Human Resource Development International**, 17(2), 121-128.

CHAUHAN, V.; MAHAJAN, S. (2013). **Employer branding and employee loyalty in hotel industry**. International Journal of Hospitality & Tourism Systems.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, Marcos. A conceituação do sistema de marketing. In: COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 1, p. 1-36.

COSTA, I. T.; SEMPREBON, E. **O Efeito da Hipocrisia na Reputação de Marca e Disposição de Compra**. EnANPAD, 2020.

CRISTANI, S.; FUMAGALLI, L. Como reter talentos nas organizações. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 10, n. 2, 2016.

DAVIES, G. (2008). **Employer branding and its influence on managers**. European Journal of Marketing, 42(5/6), 667–681.

DELCAMPO, R. Psychological contract violation: an individual difference perspective. **International Journal of Management**, v.24, n.1, p.43-52, Mar. 2007.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EDWARDS, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**, 39(1), 5–23.

EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S.; LYNCH, P. (1997). **Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction**. Journal of Applied Psychology, 82, 812–820.

Employer Branding Brasil. Disponível em: <<http://www.employerbranding.com.br>>. Acesso em ago.2022.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOLEY, P.; PRESSMAN, A. The employee research evolution: from data to insight. **Workforce Solutions Review**, v. 8, n. 2, p. 23-24, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Gupy. Disponível em: <<https://www.gupy.io/>>. Acesso em out.2022.

GURGACZ, A. M. **Fatores para atração e retenção de pessoas no setor privado**: estudo de caso em uma empresa do ramo de transporte de pessoas. Dissertação de Mestrado. 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27376>. Acesso em: jun.2022.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

ITO, J., BROTHERIDGE, C.M.; MCFARLAND, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to 44 commitment, satisfaction, and retention. **Career Development Internation**, 18(7), 732-752.

KAWASAKI, G. **Encantamento**: a arte de modificar corações, mentes e ações. São Paulo: Alta Books, 2011.

KOTLER, P. A. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MAHESHWARI, V., LODORFOS, G.; JACOBSEN, S. (2014). **Determinants of brand loyalty**: a study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 13-23.

MARTIN, G., GOLLAN, P.J.; GRIGG, K. (2011). **Is there a bigger and better future for employer branding?** Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.

MARTINS, JOSÉ ROBERTO. **Um Manual para Você Criar, Gerenciar e Avaliar Marcas**. São Paulo: GlobalBrands, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 247 p. ISBN 9788597008111.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, 2002. 26(1), 117-127.

MENAN, M. G. A importância da comunicação interna nas organizações. **Revista Eletrônica**

- INESUL, Londrina, v. 8, n.1, p. 1-11, 2010.
- MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Artigo. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.
- MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensa**. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- MILES, S. J.; MANGOLD, W. G. A conceptualization of the employee branding process. **Journal of Relationship Marketing**, 2004. 3(2/3), 65–87.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINCHINGTON, B (2006) **Your Employer Brand – attract, engage, retain**. Collective Learning - Australia.
- NASCIMENTO, A. C. S. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. 2013.
- NODARI, C. H.; BÓ, G. D.; CAMARGO, M. E. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.
- OLIVEIRA, L. B.; BARBOSA, L. M. G. Análise do Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de Trainees. **Revista ADM.MADE**, v. 19, n. 1, p. 123-142, 2015.
- OLTRAMARI, A. P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Caderno Ebape BR**, v. 17, pg. 750-764 Edição Especial, Rio de Janeiro, 2019.
- ORLITZKY, M. Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In: Crane, A.; et al. (eds.). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 113 134, 2008.
- PRIYADARSHI, P. (2011). **Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover**. Indian journal of industrial relations, 46, 510-22.
- RIBEIRO, P. A. N. **Employer Branding: a visão dos jovens talentos quanto à marca Nestlé**. Projeto de mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2011.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RUÃO, Teresa. A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. **Evolução e actualidade. Cadernos do Noroeste**, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, 1999.
- SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. **Cadernos de Sociologia**, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SEZÕES, C. M. I. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa**. Dissertação (mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2017.

SILVA, E. M. **Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos**: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, 2006.

SOUZA, V. L.; et al. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. **Global Business Review**, 2016.

TAVARES, F. **Gestão da marca**: estratégia e marketing. Rio de Janeiro: Editoriais Ltda, 2003.

TAYLOR, S. **The employee retention handbook**. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2002.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do Valor da Marca**: como criar e gerenciar marcas valiosas. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

VAN LEEUWEN, B.; et al. Building Philips' Employer Brand from the inside out. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 4, p. 16-19, 2005.

WLESEL, G. **“Como reter talentos usando a motivação?”**. Administradores. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-reter-talentos-usando-a-motivacao>>. Acesso em: jul. 2021.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação**. 2021.

YIN, R. K. Estudo de Caso:Planejamento e Método 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Estudo de Caso:Planejamento e Método 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. Estudo de Caso:Planejamento e Método 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Você está trabalhando há quantos anos no Gavião?
2. Em qual área você atua?
3. Vamos conversar sobre a capacidade do Gavião de atrair profissionais. Como você avalia a capacidade da sua empresa de atrair pessoas para trabalhar nela?
4. Como você imagina que o Gavião é visto pela sociedade valadarense no que se refere à sua capacidade de atração de profissionais?
5. Como é o processo de contratação de pessoal pelo Gavião?
6. Quais são os meios utilizados pelo Gavião para reter os melhores profissionais? (NASCIMENTO, 2013).
7. Como os candidatos veem o Gavião no que se refere à sua capacidade de atração de pessoal para as vagas disponíveis? (BACKHAUS E TIKOO, 2004).
8. Como é esta percepção em relação à capacidade de atração dos concorrentes? (BACKHAUS E TIKOO, 2004).
9. Você recomenda o Gavião supermercados como sendo uma ótima organização para se trabalhar? Porquê? (BERTHON, EWING E HAH, 2005).
10. Você acredita que colaboradores satisfeitos desenvolvem sentimento de lealdade com a empresa? (Nascimento, 2013), (DAVIES, 2008).
11. Quais são os motivos que levam os colaboradores do Gavião a comprometerem com a empresa? (TANDEHILL, 2006).
12. Você acredita que o aumento da produtividade e desempenho tem ligação com o engajamento do funcionário? (Nascimento, 2013), (EISENBERGER et al., 1997).
13. Como você avalia a comunicação interna do Gavião com seus colaboradores?
14. Você considera a comunicação interna da empresa como uma fonte para harmonizar os desejos dos funcionários e da organização, por exemplo através do incentivo a conversa e troca de informações e experiências? (MENAN, 2010)
15. Você acredita que as ações de *employer branding*, se realizadas na sua empresa, impactam na satisfação e no comprometimento dos funcionários? (PRIYADARSHI, 2011).
16. Na sua opinião, o que significa uma empresa ser uma marca empregadora? (PRIYADARSHI, 2011).

17. Você acredita que a percepção dos candidatos sobre o prestígio da organização têm benefícios para a mesma? (BACKHAUS TIKOO, 2004).
18. A responsabilidade social que a organização demonstra, influencia no relacionamento da mesma com os seus colaboradores?
19. Considerando o significado de marca empregadora, quais os impactos do employer branding para as empresas? (PRIYADARSHI, 2011) (BACKHAUS TIKOO, 2004).
20. Na sua opinião, o Gavião é uma marca empregadora? Porquê?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Gostaria de te convidar para participar como voluntário (a) da pesquisa "Employer Branding - Teoria e Realidade".

Nesta pesquisa pretendo entender como a empresa em que você trabalha lida com a visão que a sociedade tem dela como empregadora e em como isso impacta na atração e retenção de talentos. Caso você concorde em participar, farei a seguinte atividade com você "Entrevista". Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa da atividade que fizer com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome e nem o da empresa. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você e a empresa que trabalha não serão identificados (as) em nenhuma publicação que possa resultar. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução N° 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Assinatura do participante