

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SCARLET DE FÁTIMA MARTINS

EMPLOYER BRANDING:

Um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras

UBERLÂNDIA

2020

SCARLET DE FÁTIMA MARTINS

EMPLOYER BRANDING:

Um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios - Graduação em Administração - da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Henrique G. Rodrigues

UBERLÂNDIA

2020

SCARLET DE FÁTIMA MARTINS

EMPLOYER BRANDING:

Um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios - Graduação em Administração - da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Uberlândia, 24 de Junho de 2020.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues (Orientador) - UFU

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos - UFU

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta – UFU

Dedico este trabalho a à minha mãe Valéria e meu companheiro Leandro, por estar sempre ao meu lado, dividindo comigo todos os momentos, me incentivando e apoiando em cada etapa de minha vida. A minha filha, Emily, que é a minha principal motivação para buscar crescimento pessoal e profissional. Obrigado por entenderem meus momentos de ausência durante este curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar em cada processo de minha vida.

A minha mãe, pela educação, amor e carinho que me deu.

Também gostaria de agradecer ao professor Henrique, o incentivo, motivação e orientação nesta caminhada acadêmica.

Aos professores do curso de Graduação, por todos os conhecimentos compartilhados.

Aos colegas de trabalho que tanto me incentivaram a finalizar essa etapa.

Agradeço também, ao meu namorado pelos incentivos e paciência nos momentos de ausência.

Muito obrigado!

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós
ignoramos alguma coisa.”
(FREIRE, 2002, p. 69)

RESUMO

Como já se sabe, diversos fatores afetam na migração de colaboradores de uma para outra empresa que se mostra mais atraente aos olhos desses profissionais, e a tática de promoção da imagem da empresa como boa empregadora, visando a captação de talentos, recebe o nome de *employer branding*. Em outras palavras, *employer branding* é uma estratégia de comunicação organizacional interna e externa, que visa promover a imagem da empresa para atrair e engajar os colaboradores. Assim sendo, esse trabalho objetiva analisar a aplicação da técnica em cinco grandes empresas atuantes no país, e comparar as estratégias adotadas por elas. Trata-se de uma análise qualitativa, fundamentada no paradigma interpretativista, com dados coletados por meio de pesquisa documental abrangendo relatórios anuais (2018), sites oficiais e redes sociais das empresas. Nesse contexto, observou-se que, apesar de não utilizarem diretamente o termo *employer branding*, as organizações pesquisadas cada vez mais utilizam esta técnica na gestão de pessoas. Não obstante, empreende esforços para estabelecer a sua imagem como empregadoras convidativas e desejáveis, reduzindo assim a migração dos seus colaboradores.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *employer branding*, gestão da marca empregadora.

ABSTRACT

Due to a competitive, technological and aggressive market, companies are increasingly vying not only for space, but also for competent professionals who integrate and act with excellence in their organizations. With more elaborate and innovative techniques, the areas of people management and recruitment and selection need to be constantly updated in order to develop more attractive programs able to retain and keeping potential employees. As is well known, several factors affect the migration of employees from one company to another that is more attractive in the eyes of these professionals, and this tactic of promoting the company's image, aiming at capturing talent, is called Employer Branding. In other words, employer branding is an internal and external organizational communication strategy that aims to promote the company's image to attract and engage employees. Thus, this paper aims to analyze the application of the technique in five large companies operating in the country, and compare the strategies adopted by them. The analysis will be of a qualitative nature based on the interpretative paradigm and documentary research. By analyzing the annual reports, official websites and social networks of companies, it was possible to identify that, although they do not use the term employer branding directly, they are increasingly applying the techniques in the processes of people management, selection and recruitment, besides being seeking to establish the image as inviting and desirable employer brands, thus reducing the migration of its employees.

Keywords: People management. *Employer Branding*. Marketing.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1 - | “Ciclo Virtuoso” dos resultados de <i>employer branding</i> | 15 |
| Figura 2 - | Ciclo de desenvolvimento <i>Employment Value Proposition</i> | 16 |
| Figura 3 - | As categorias da Proposta de Valor de Emprego (EVP) | 18 |
| Figura 4 - | Passos para uma Gestão de Talentos eficiente | 19 |
| Figura 5 - | Cultura organizacional e suas abrangências | 22 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| | 2.1 <i>Employer Branding</i> | 12 |
| | 2.2 <i>Employment Value Proposition (EVP)</i> | 15 |
| | 2.3 Atração e Retenção de Talentos | 17 |
| | 2.4 Rotatividade | 20 |
| | 2.5 Imagem e cultura corporativas | 21 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 23 |
| 4 | RESULTADOS E ANÁLISES..... | 23 |
| | 4.1 Magazine Luiza | 24 |
| | 4.2 Cielo | 25 |
| | 4.3 JBS | 26 |
| | 4.4 Grupo Pão de Açúcar | 27 |
| | 4.5 Lojas Americanas | 28 |
| | 4.6 Comparativo entre as organizações analisadas | 29 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 30 |
| | REFERÊNCIAS..... | 32 |

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado, altamente tecnológico e competitivo, das grandes às pequenas empresas, todas vêm buscando seu espaço para atuar e expandir seus negócios. As competições e disputas que antes eram apenas por espaço, público, mercado, hoje se expandem também para imposição da marca, reconhecimento da imagem da empresa e captação de colaboradores de excelência.

Segundo Preite (2013), o conhecimento e a informação são matérias-primas determinantes para sucesso da organização em níveis competitivos dentro de um mercado de trabalho tão agressivo. Devido a isso, as empresas têm se empenhado cada vez mais em desenvolver alternativas e estratégias de diferenciação, no que tange aos processos de atração e ações para retenção de talentos, pessoas com competências técnicas e comportamentais coerentes com o que a organização deseja e necessita.

Para isso, além de apresentar a marca, as empresas precisam passar sua imagem, assim como seus valores e missão. A imagem corporativa é definida como conjunto das percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seus consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo (SAMPAIO,1997, p. 248 *apud* GOEBEL, 2009, p.1). Ao se passar uma boa imagem, conseqüentemente a empresa ganha visibilidade, atraindo futuros funcionários com mais facilidade. Logo as organizações precisam estar cada vez mais atentas com seus resultados, e em como estes estão sendo percebidos por seus públicos de relacionamento.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas no cenário atual está na rotatividade de pessoal. A rotatividade de funcionários (*turnover*), é a frequência com que colaboradores entram e saem de uma empresa. Para as organizações a situação se torna alarmante quando essa rotatividade é alta, pois além dos altos custos com demissões e contratações, essa rotatividade torna o trabalho improdutivo devido ao número de profissionais que passam pelo cargo sem contribuir com o progresso, gerando impactos negativos relevantes para a organização.

Geralmente, o que mais ocasiona a rotatividade de colaboradores são problemas internos, que normalmente têm relação com a desmotivação no ambiente de trabalho, fazendo que os empregados procurem outros lugares para trabalhar em busca de realização profissional. Além dos problemas com motivação, a rotatividade também pode ser causada por questões

como baixa remuneração, inexistência de benefícios, má liderança, ausência de plano de carreira, rotina exaustiva, entre outros.

E é nesse contexto, que se aplicam os conceitos relacionados *o employer branding* (marca empregadora). Sendo *employer branding* uma estratégia em atividades de comunicação organizacional interna e externa para atrair, manter e engajar os colaboradores e possíveis interessados de alta competência, nada mais conveniente que usar essa estratégia como recurso para enfrentar os problemas com *turnover*, garantindo assim o aumento do número de colaboradores retidos na empresa. Employer branding numa definição mais clara, pode ser definida como o pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico oferecido pelo emprego e transmitido como marca empregadora para impulsionar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e reforçar o compromisso das pessoas. (AMBLER E BARROW, 1996).

Sendo assim, a atração e retenção de talentos, deve ser tida como uma condição indispensável para a sobrevivência da organização, visto que o mercado atualmente é tão competitivo em um universo intensamente globalizado, e não apenas como uma política empresarial (SOUZA, 2011).

Logo, esse estudo se destina a identificar a utilização das técnicas de *employer branding* e estratégias adotadas por cinco grandes empresas atuantes no país, afim de analisar o modo como estão realizando a incorporação da técnica em seus processos de gestão de pessoas. Através de estudos qualitativos, por meio de pesquisa documental, se pretende comparar as ações tomadas por cada empresa para se firmarem como marca empregadora.

A importância deste estudo se deve, primeiramente, à relevância social que as diminuições dos índices de rotatividade podem ter, além de proporcionar um entendimento mais claro sobre a técnica do *employer branding*, sua utilização e quais as melhores práticas considerando o perfil da organização. Ao final do estudo se espera apontar como as empresas tem aplicado as técnicas, quais as principais estratégias de marketing e divulgação, quais práticas conhecidas de gestão da marca empregadora estão sendo empregadas, e comparar entre as empresas as diferentes táticas utilizadas no processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Employer Branding*

Para a grande maioria das pessoas, o termo *Employer Branding* ainda não é algo comum. De acordo com a plataforma *Employer Branding Brasil* (2019), a “marca de um produto ou serviço tem grande influência na marca empregadora, mas não a sustenta por si só”, sendo necessário então, a gestão dessa marca e criação da sua imagem.

A medida de que as relações de trabalho se modificam, a aplicação de novas formas e meios de comunicação se tornam vitais dentro de uma organização. A estratégia de *employer branding* é um exemplo disso, visto que a marca precisa transmitir para os seus potenciais colaboradores, as características que a tornam uma melhor empregadora, na disputa com seus concorrentes (PREITE, 2013).

O termo *employer branding* surgiu na Europa na última década do século XX, lançado pelos pesquisadores Ambler e Barrow em 1996, mas sua implantação efetiva só veio a acontecer no Brasil nos últimos anos. Segundo Ambler e Barrow (1996):

O conceito de *Employer Branding* foi definido, pela primeira vez, como o pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico oferecido pelo emprego e identificado com a marca empregadora para aumentar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e o compromisso das pessoas. (AMBLER; BARROW, 1996 *apud* PREITE, 2013, p. 37)

De acordo com Oltramari et al (2019), Ambler e Barrow ao fim do estudo concluíram que *employer branding* é uma ferramenta potencialmente valiosa para as organizações, e que a utilização das técnicas de gerenciamento de marcas na gestão de pessoas gera valor ao patrimônio corporativo pela perspectiva do consumidor.

A revista *Gestão de RH* em sua edição nº 143 (2019) traz que a expressão vem ganhando espaço nos debates corporativos nos últimos tempos, e ainda aponta a definição de que *employer branding* é “a parte da estratégia de gestão de marca focada no colaborador” ou seja, uma estratégia para disseminar e consolidar seus valores, visando “atrair, engajar e reter profissionais para se tornarem colaboradores da organização”.

Um levantamento realizado pelos autores Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) demonstram um modelo de *employer branding* sob a ótica da responsabilidade social para organizações sustentáveis. Neste modelo os autores propõem a intersecção da gestão de marca corporativa (missão, visão e valores), marca empregadora, estratégias de recursos humanos e responsabilidade social corporativa. Segundo eles, as iniciativas de responsabilidade social corporativa colaboram para humanizar as relações empregado-empregador e revelar os valores

de uma empresa e, portanto, podem ser parte da “proposição de valor do emprego” a ser comunicada (AGGERHOLM; ANDERSEN; THOMSEN, 2011 *apud* MORAIS, 2016, p.8-9).

Para Mendes (2016), atualmente, a consciencialização de que o *employer branding* exerce papel fundamental na obtenção e retenção dos melhores talentos tem crescido consideravelmente, isso à medida que grandes companhias compreendem que ter bons colaboradores é tão importante para o seu sucesso quanto os próprios clientes da empresa.

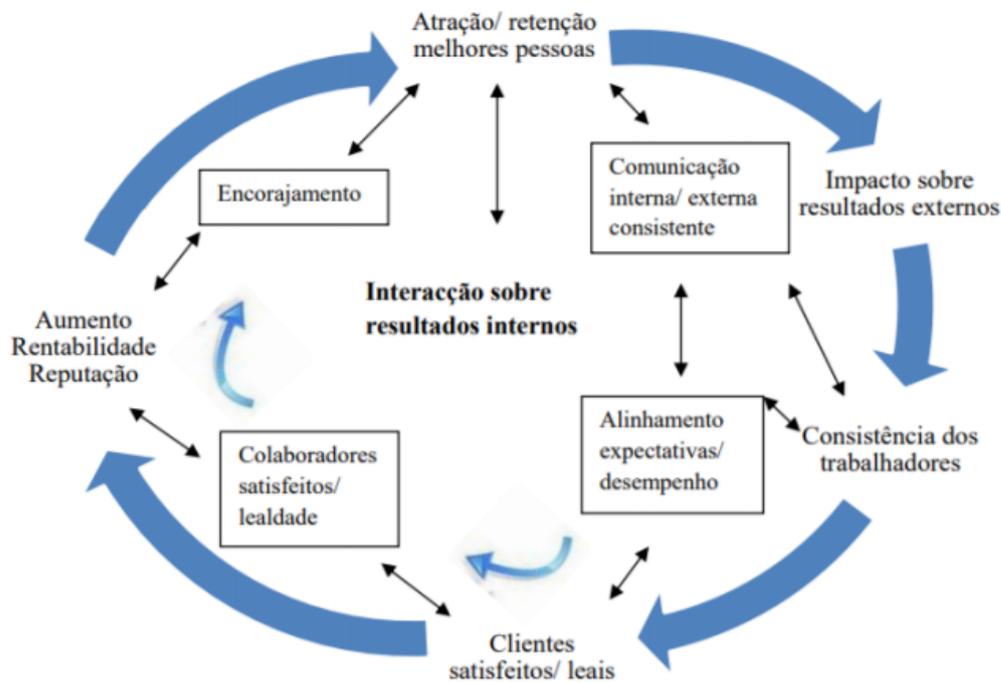
Portanto, a marca empregadora pode ser definida como a imagem da organização como um “ótimo lugar para se trabalhar”, na visão dos atuais empregados e dos principais *stakeholders* no mercado externo, podendo ser potenciais candidatos, clientes ou demais partes interessadas (MINCHINGTON, 2009 *apud* COSTA, 2013).

O objetivo do *employer branding* é que os colaboradores de uma determinada organização sintam que a empresa onde estão é um bom lugar para trabalhar e que o transpareçam para o exterior, promovendo a imagem da organização, aumentando a sua atratividade. Igualmente pretende-se que os colaboradores transmitam os valores da organização aos novos colaboradores e assegurem que todos cumprem os objetivos definidos, enquanto se promove o comprometimento dos mesmos com a organização.

Segundo Arriscado et al (2016), o mundo digital gera novos negócios, novos mercados e métodos de trabalho, e conseqüentemente, novas estratégias e formas de atração e retenção de talentos são desafios exponenciais para as empresas, onde a criatividade e a atitude são os ingredientes principais para o êxito do processo.

Nascimento (2013), ao realizar estudo sobre a marca empregadora e atração de empregados, aponta o que diversos autores relatam sobre o “ciclo virtuoso” dos resultados do *employer branding* como motivador (Figura 1).

Figura 1 – “Ciclo Virtuoso” dos resultados de *employer branding*



Fonte: Nascimento (2013).

Para o autor, analisando o “ciclo virtuoso” o empregador tem a consciência que a imagem de marca empregadora permite aos colaboradores “assimilarem os objetivos da organização, reforçarem os valores e excederem expectativas de desempenho”. Uma vez que se trabalha com colaboradores satisfeitos, os mesmos passam a ter sentimentos de lealdade com empresa, e essas organizações passam a compreender que o valor da sua marca é construído a partir dos trabalhadores.

2.2 *Employment Value Proposition (EVP)*

O *employment value proposition (EVP)* é a experiência fornecida pelo empregador ao empregado em troca de que este último o retribua com produtividade e desempenho elevado. A proposta de valor de emprego (EVP) também visa auxiliar com a retenção dos talentos na empresa, uma vez que, por se tratar de um conjunto de ofertas e valores que mostram o que as empresas fornecem como diferencial, gera atração de candidatos externos e engajamento do colaboradores internos.

O conceito de proposta de valor de emprego, ou em inglês, *employment value proposition (EVP)* foi definido como um conjunto de associações e ofertas fornecidos por uma

organização em troca de competências, habilidades e experiências que um empregado traz para a organização. (BALMER, 2006; MOSLY, 2007 *apud* MORAIS, 2016, p. 9)

Este complexo de recompensas ofertado pela empresa compreende salário, oportunidade de treinamento, trabalho desafiante, desenvolvimento progressivo na carreira, dentre outros (NASCIMENTO, 2013). Essas “recompensas” são oferecidas visando um maior comprometimento do colaborador, compromisso esse que é percebido através do aumento da produtividade e conseqüentemente do desempenho.

Para Gurgacz (2019), o processo de construção da EVP deve ser comandado pela diretoria, sendo de extrema relevância a conscientização inicial dos líderes da empresa sobre a importância da gestão de pessoas dentro da organização. Logo, no ciclo de desenvolvimento da EVP, para que haja efetividade entre proposta e a realidade dentro do ambiente organizacional, é necessário que os gestores da área de pessoas façam um planejamento estratégico, e abordem os temas demonstrados na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Ciclo de Desenvolvimento - *Employment Value Proposition* (EVP)



Fonte: Gurgacz (pág.19, 2019).

Quando consistente, a proposta de valor ajuda a criar a marca empregadora e a alinhar as expectativas dos profissionais com as da organização. Os talentos no momento de se candidatar as ofertas de emprego, se houver duas opções equivalentes, escolherá a alternativa

que expressa e representa valores mais positivos e próximos de seus anseios de carreira (PREITE, 2013)

Na *employer branding*, o valor de marca está associado ao *Employment Value Proposition* (EVP) e deve ser comunicado constantemente nos mais diversos canais de comunicação e relacionamento para atrair as pessoas à empresa. Essa comunicação tem que ser credível e refletir uma verdadeira proposta de valor das organizações como marca empregadora (PREITE, 2013).

Segundo Morais (2016), Brett Minchington propôs em um trabalho, um processo de implementação do *employer branding* que denominou de “*Your Employer Brand Roadmap*”. Esse processo seria composto por quatro etapas, sendo elas:

1) Conceito: Consiste em realizar uma análise da reputação atual da marca empregadora entre os públicos-alvo, internos e externos, através de pesquisas qualitativas e quantitativas. Considerando os resultados obtidos, as informações deverão ser utilizadas para conduzir *workshops* de EVP.

2) Desenho: Após definida a EVP, esta deve ser informada por meio da utilização de *slogans*, *taglines* e imagens. Podendo incluir também modelos de anúncio de recrutamentos para comunicação dos recursos do *employer branding*.

3) Integração: Representa a fase mais importante, que é o momento de se certificar que cada colaborador entenda o valor de uma marca empregadora forte. Caso a EVP não esteja consolidada com as lideranças dedicadas em entregar a promessa da estratégia, o resultado ficará reduzido apenas à uma boa aparência na comunicação.

4) Avaliação: Consiste na mensuração do resultado no investimento. Alguns indicadores são: custo por contratação, taxas de retenção, tempo de preenchimento de vagas, entre outros.

Com isso, Melo (2018) frisa a importância de caracterizar adequadamente, dentro de cada empresa, o seu EVP, para que essa proposta permita identificar a essência da organização, a sua visão de negócios, recompensas e benefícios oferecidos pela empresa, além do seu ambiente organizacional (Figura 3).

Figura 3. As categorias da Proposta de Valor de Emprego (EVP)



Fonte: HR Office Consultoria (2019).

2.3 Atração e Retenção de Talentos

Considerando que o mercado está gradualmente se tornando mais concorrente, tornando a busca pela sobrevivência e o crescimento no mercado cada vez mais acirrados, as organizações precisam compreender a importância de reter seus talentos, visto os problemas enfrentados com rotatividade, que acarretam em custos com contratação e demissão. (MORAES et al., 2014)

Segundo Chiavenato:

O talento nas organizações são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações. (CHIAVENATO, 2009 apud MORAES et al., 2014, p. 2)

De acordo com Rodriguez (2009), nas empresas a retenção de talentos está associada à capacidade de utilizar corretamente as informações sobre talentos disponíveis x talentos necessários, para que as políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de carreira sejam implementadas, e os profissionais se sintam motivados e permaneçam nos seus quadros por um período maior de tempo.

Com isso, Souza (2011) afirma que se chega ao entendimento de que a prática do especialista de recursos humanos excede, então, os padrões fundados nos conceitos tradicionais de Gestão de Pessoas, vindicando uma ciência cada vez maior dos colaboradores e suas características e particularidades, transformando a maneira de integrar, alocar e manter as pessoas certas nos cargos pertinentes mais complexo.

De acordo com Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices (2009 *apud* Souza, 2011) alguns passos que podem ser considerados como elementos chave no que diz respeito à retenção de talentos são:

- recrutar as pessoas certas;
- aperfeiçoar a capacidade de gerenciamento dos líderes;
- gerar *feedback* constante e claro aos colaboradores;
- instruir os funcionários a administrar suas próprias carreiras;
- estimular a pró-atividade; e,
- mensurar o desempenho dos funcionários constantemente e aperfeiçoar as estratégias de retenção.

É essencial para atrair as pessoas certas às organizações, a capacidade de comunicar os atributos da marca de empregador de forma que colaborem para agregar valor aos objetivos e resultados estratégicos. Ainda, de acordo com Chiavenato (2008), a organização viável ao colaborador, pela visão da gestão de pessoas, é aquela que além de captar e aplicar seus recursos humanos, também mantém os empregados na organização. Alguns passos essenciais para uma gestão de talentos eficiente e que gera resultados positivos são mostrados pela Figura 4 abaixo.

Figura 4. Passos para uma Gestão de Talentos eficiente



Fonte: Adaptado de HR Office Consultoria (2019).

Sendo assim, a relação entre a retenção de talentos e a *employer branding*, se deve ao fato de o marketing digital hoje, não somente exibir seus produtos e atrair clientes, mas também expor sua marca e atrair pessoas, assim como retê-las, guiando sua comunicabilidade também para os seus colaboradores atuais e eventuais pessoas disponíveis no mercado (MORAIS, 2016). Mediante os apontamentos levantados, nota-se que é necessário verificar o que está sendo realizado em cada organização para reter os talentos, quais os tipos de políticas adotados e as ações que realizam para atingir o sucesso no processo como um todo.

2.4 Rotatividade

A rotatividade de pessoal (*turnover*) segundo Chiavenato (2010 *apud* JONOS e MACHADO, 2015) diz respeito a relação entre processos de admissão e desligamento de profissionais, ocorrido seja de forma voluntária ou involuntária, em um período determinado.

O índice *de turnover* “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa” (CHIAVENATO, 1998)

Para Robbins (2005 *apud* JONOS e MACHADO, 2015) a entrada e saída constante de colaboradores em uma organização gera um elevado índice de rotatividade, e consequentemente, causa um aumento nos custos de recrutamento, seleção e treinamento. Além de ser oneroso para as empresas, altos índices de rotatividade demonstram que algo está errado e precisa ser melhorado, uma vez que a perda de pessoas contribui negativamente na eficiência da empresa.

Para as organizações altos índices de rotatividade são preocupantes, pois além gastos com contratação e treinamento, se sujeita a perdas significativas na qualidade do serviço, devido ao tempo necessário para que o novo colaborador se engaje completamente, o que também pode causar falhas no desempenho dos demais colegas de trabalho (JONOS e MACHADO, 2015).

Segundo Luz (2008):

A presença da rotatividade traz benefícios no momento em que a chegada de novos profissionais insere novas ideias e novos modelos de se desenvolver o trabalho, evita-se assim o imobilismo, ou seja, a acomodação e a falta de inovação dos funcionários antigos, pois é imprescindível que a empresa esteja aberta para receber novas opiniões e experiências, agregando cada vez mais valor nos seus processos. Já o excesso de rotatividade implica na perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da organização, assim o profissional deixa a empresa e vai executar suas habilidades na concorrência. (LUZ, 2008 *apud* JONOS; MACHADO, 2015, p. 4)

A organização que apresenta uma alta rotatividade corre o risco de transparecer uma imagem negativa aos olhos da sociedade e do mercado de trabalho, pois transmite uma imagem de que nenhum colaborador permanece nela por bastante tempo, podendo passar assim a ideia de que não é uma empresa de confiança (JONOS; MACHADO, 2015). A relação da rotatividade com a *employer branding*, se deve então, ao esforço que as técnicas devem fazer para diminuir a rotatividade de pessoal ao mesmo passo em que deve traçar meios de evitar que a organização seja mal vista pelo número de colaboradores desligados.

2.5 Imagem e cultura corporativas

A imagem corporativa é intangível e abstrata, ou seja, não pode ser tocada, vista ou medida em termos absolutos; existe apenas como um conceito na cabeça das pessoas. Porém, ainda assim, se trata de um dos ativos mais valiosos que uma organização pode ter. (GOMES e SAPIRO, 1993)

Segundo Marcondes (2000):

A Imagem Corporativa constitui algo complexo. É o resultado das mensagens que a empresa comunica aos seus clientes por meio de sua propaganda, das notícias veiculadas pela mídia independente, do seu nome corporativo, do logotipo exposto em seus prédios, veículos e embalagens, do atendimento dado aos seus clientes e *prospects*, das suas ações corporativas junto à comunidade, entre tantas outras coisas, pequenas ou não, que permitem a um indivíduo associar uma imagem boa, ruim ou simplesmente neutra - a uma empresa quando em contato com o seu nome ou logotipo. (MARCONDES, 2000, p. 8)

Para Preite (2013), organizações que valorizam o capital humano como diferencial competitivo, precisam investir em uma comunicação organizacional, que seja qualificada para atrair esses públicos.

Ainda de acordo com Morais (2016), a marca empregadora (*employer branding*) e sua relação direta com a imagem da organização beneficiam os processos de contratação, fortalecimento da imagem institucional através de sites e outras mídias digitais, atraindo assim pessoas alinhadas aos valores da instituição. Dada a complexidade do processo de atrair os colaboradores por meio da imagem, faz-se necessário gerir a marca corporativa da empresa a visando a melhoria contínua de sua imagem e reputação.

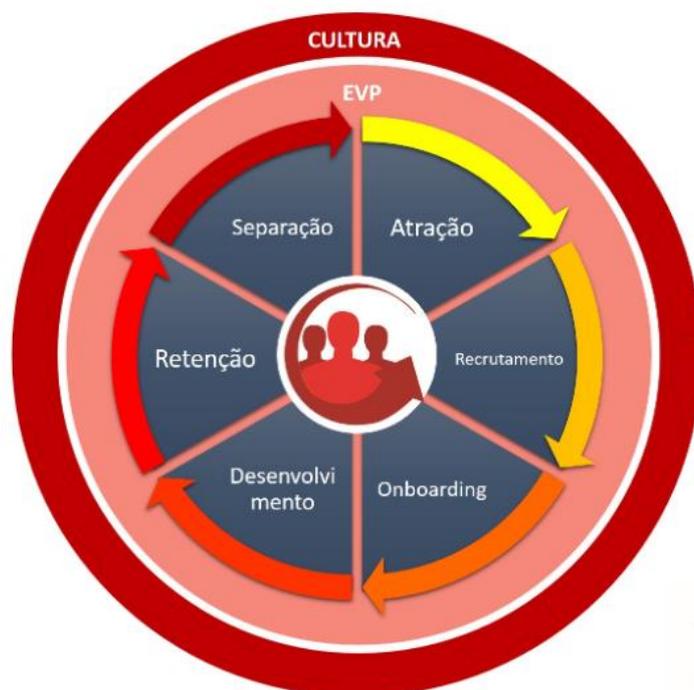
Para Chaves (2012), a imagem corporativa é uma gestão estratégica e gira em torno de do princípio de se construir uma imagem sólida. A empresa, a fim de transmitir uma imagem

corporativa forte, atrativa e competitiva, deve construir uma comunicação dirigida, com mensagens sobre seus atributos, valores e personalidade própria.

Já em relação a cultura corporativa, de acordo com a plataforma *Employer Branding Brasil* (2019), é formada pelos “valores e comportamentos que contribuem para a formação do ambiente social e psicológico de uma organização”, e ainda abrange o modo de pensar, agir e se comportar, com influência direta nos resultados de negócios alcançados.

Para se ter uma cultura forte, a organização precisa que seus valores sejam além de conhecidos, respeitados e praticados entre seus colaboradores. Conseqüentemente, gera um comprometimento dos mesmos e um ambiente propício para se aplicar as técnicas de *employer branding* e os EVPs de maneira eficaz, transparente e verdadeira (*Employer Branding Brasil*, 2019). A Figura 5 abaixo demonstra como a cultura organizacional e a proposta de valor de emprego (EVP) estão inseridas e relacionadas dentro de uma organização, mostrando a importância de serem trabalhadas conjuntamente.

Figura 5. Cultura organizacional e suas abrangências



Fonte: Plataforma Employer Branding Brazil (2019).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi de caráter qualitativo que segundo Godoy (1995), seria o melhor e mais indicado método de análise quando se trata de estudos descritivos e que buscam entender os fenômenos de uma forma geral. Estudos de natureza qualitativa, têm como base o paradigma interpretativista, que segundo Burrell e Morgan (1987) tem interesse em entender o mundo como ele é sem deixar de entender a natureza fundamental do mundo social com experiências subjetivas.

Ainda de acordo com Richardson (1999), o principal objetivo da pesquisa qualitativa não está na produção de opiniões de um determinado grupo, mas sim no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social.

O presente estudo utilizou como método de coleta de dados a pesquisa documental, que segundo Guba e Lincoln (1988) consiste num intenso e amplo exame de diversos materiais que ainda não sofreram nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, buscando-se outras interpretações ou informações complementares, chamados de documentos. Já para Lüdke e André (1986) pode ser entendida como uma série de operações, que visa estudar e analisar um, ou vários documentos, buscando identificar informações factuais nos mesmos.

Com isso, foi realizada a pesquisa documental de cinco empresas brasileiras, sendo elas Magazine Luiza, Cielo, JBS, Grupo Pão de Açúcar e Lojas Americanas. Essas empresas foram escolhidas por adotarem estratégias de atração e retenção na busca por pessoas, que se familiarizam com o conceito de employer branding e também por sua facilidade de obtenção dos dados e representatividade no cenário nacional.

Para tal, foram estudados e comparados os Relatórios Anuais referentes ao ano de 2018, documentos esses onde são divulgados os dados e indicadores gerais de cada organização e, além dos relatórios foram avaliadas as páginas de recrutamento e sites oficiais, além das redes sociais de cada uma das empresas. Por meio das informações obtidas, foi possível a identificação das estratégias utilizadas pelo setor de gestão de pessoas e recrutamento de cada uma delas, identificando o uso e a eficácia das técnicas de *employer branding* em cada organização.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Com base na análise documental dos relatórios foi possível detectar alguns pontos pertinentes de discussão em cada empresa, alinhando a técnica do *employer branding* com a

gestão de pessoas e encontrando assim elementos passíveis de detecção de sucesso quando utilizado. Uma análise individual de cada empresa mostra o modo de atuação e desenvolvimento do seu processo reconhecimento como marca empregadora.

4.1 Magazine Luiza

No ramo de eletrodomésticos/eletroeletrônicos em geral, a marca Magazine Luiza é considerada uma das maiores do setor no Brasil. Atualmente, com sua atuação mais forte no *e-commerce* e nas redes sociais, nota-se que a empresa tem buscado estreitar laços e gerar um marketing mais atrativo, principalmente nos processos de recrutamento e seleção.

Com base no que o estudo objetiva, a empresa foi analisada qualitativamente quanto à utilização da técnica *employer branding*, ou seja, ações e ferramentas utilizadas a fim de gerar e manter os melhores colaboradores. Para essa análise e detecção do uso de técnicas de *employer branding*, foram estudados minuciosamente o Relatório da Administração 2018, as redes sociais do Magazine Luiza e suas páginas de recrutamento, onde se buscou responder algumas questões básicas.

Primeiramente, foi analisada a proposta de valor ao empregado, ou seja, se a empresa se apresenta como uma boa “marca empregadora”, atraindo e retendo bons funcionários, concedendo de benefícios e incentivos, tudo a partir de uma comunicação clara. Segundo os dados do Relatório de Administração de 2018, o Magazine Luiza emprega diretamente 27 mil pessoas, e atribui aos funcionários o crescimento atingido no período. Em sua página “Magalu Carreiras”, a empresa propõe três itens básicos para ser um colaborador: identificação com a cultura da empresa, colaboração, e experiências positivas do candidato. Além disso, a empresa possui grande foco na diversidade, em seus processos de recrutamento, colocando o respeito como um dos principais valores, e ressalta que está há vinte anos entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Em seguida, foi detectado, principalmente em suas redes sociais, que a empresa baseia a divulgação e o marketing de recrutamento e seleção, principalmente por meio de depoimentos de seus funcionários, com exposição de histórias de vida, crescimento profissional e *cases* de sucesso. É comum durante as fases de processo de seleção, realização de “*lives*” e divulgação de diversos vídeos pelos próprios funcionários, mostrando o ambiente de trabalho, os setores e diretorias, os valores e os propósitos. Como exemplo, o processo de Trainee 2020 traz como

lema “Não precisamos saber de onde você veio nem o que você fez. Esse trainee é para quem acredita e compartilha nossos valores”.

Com essa análise, foi possível identificar que, apesar de não utilizar o termo *employer branding* diretamente, a empresa faz seu uso sempre que evidencia seu crescimento atual e perspectivas em números, seu modo de atuação com base nos valores e meritocracia, ou seja, evidenciando sua ótima reputação enquanto empregadora.

4.2 Cielo

Em outro ramo de atuação, a Cielo está no mercado atual como grande líder na prestação de serviços financeiros como um todo. Em sua análise, também de caráter qualitativo, as informações foram obtidas por meio do Relatório de Sustentabilidade 2018, sua página oficial e suas redes sociais.

De início o relatório já apresenta os crescimentos e evoluções da organização, evidenciando que esses resultados positivos foram alcançados em um ano “desafiador e com mudanças relevantes nos cenários macroeconômico, político, setorial e interno”. O interessante é que a empresa realiza seu marketing de atração de colaboradores, desde o início, firmando assim sua reputação como marca empregadora.

Efetivamente na área de aplicação das técnicas de *employer branding*, tanto no relatório quanto nas páginas oficiais, a empresa atrai os olhares de quem está em busca de um emprego, oferecendo um programa diferencial denominado “De bem com a Vida”. Esse programa está inserido no que a empresa denomina de “Relacionamentos de Valor” e preocupa-se com a gestão integrada da saúde e bem-estar dos seus colaboradores, oferecendo benefícios como coleta de exames na empresa, academia, *coaching* de bem estar e saúde, acompanhamento gestacional, entre outros.

É possível notar ainda nos documentos analisados, que ao apresentar uma “Matriz de Relevância”, a técnica de *employer branding* é aplicada, uma vez que apresentam como tema a “atração, desenvolvimento, valorização dos colaboradores, equidade e respeito à diversidade em todos os níveis hierárquicos e relacionamentos” e em seguida a proposta de meta para o tema sendo “fortalecer a área de atração e seleção a fim de garantir a alta qualidade dos candidatos e atender aos diferentes perfis da organização”. Fortalecimento este, baseado em comunicação externa e interna e gestão de *feedbacks*.

Outras divulgações também ocorrem nas redes sociais da empresa, com diversos depoimentos de atuais colaboradores que cresceram na empresa, vídeos sobre o modo de trabalho e os benefícios oferecidos pela organização, novas tecnologias utilizadas. Com isso, a Cielo tem imbutido em seus programas tanto de recrutamento e seleção como de marketing dos resultados, ações e técnicas baseadas em *employer branding*.

4.3 JBS

Atuante no ramo alimentício, a JBS é uma multinacional presente em 15 países e apesar de a algum tempo ter tido sua imagem um pouco abalada no cenário político e financeiro, ainda possui uma empregabilidade alta e continua atraindo colaboradores que almejam trabalhar e crescer dentro da organização.

Para atingir o objetivo de analisar qualitativamente a empresa quanto à aplicação das técnicas de *employer branding*, os mesmos documentos estudados para as empresas anteriores, ou seja, Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018, redes sociais e páginas oficiais, foram avaliados. Inicialmente no relatório, a empresa apresenta sua missão, crenças e valores e em todos os itens deixa claro a importância dos colaboradores para a organização, trazendo, por exemplo, como missão “Possibilitar oportunidade de um futuro melhor a todos os nossos colaboradores” e como crença “Trabalhar com gente melhor que a gente”, o que já funciona como uma forma de atrair e reter colaboradores.

Ainda no Relatório Anual e de Sustentabilidade, uma sessão denominada “Nossa Gente” aborda a importância dos colaboradores na empresa (cerca de 280 mil), e a missão da empresa de contratar, manter e treinar profissionais que se dedicam (meritocracia). A empresa JBS ainda revela que investiu em ferramentas de inteligência artificial para apoiar as práticas de RH, conseguindo reduzir em 2018, o absenteísmo dos colaboradores. Práticas como participação nas reuniões de diretoria, atividades de formação e capacitação para desenvolvimento de carreira, além da abordagem da diversidade através do compromisso em contratar profissionais independentemente de raça, religião, cor, orientação sexual e pessoas com deficiência, estão presentes na “formação da marca empregadora”.

Em suas páginas de seleção e recrutamento, diferente das demais empresas, não aparecem com tanta frequência depoimentos de colaboradores, apenas sendo apresentada a frase de impacto “Venha trabalhar na maior empresa do Brasil”, com objetivo de chamar a atenção e atrair pessoas, e não possuindo um página exclusiva para os processos de recrutamento, se é direcionado a uma outra plataforma de seleção adotada pela empresa.

Logo, a abordagem de *employer branding* deixa seus traços nos documentos que foram analisados, mas de uma forma menos agressiva e mais contida.

4.4 Grupo Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar completou em 2018, setenta anos de atuação no ramo varejista brasileiro, com mais de 102 mil colaboradores e é composto por grandes marcas conhecidas como Extra, Assaí Atacadista, e a novidade James Delivery, uma plataforma de compra e entrega de produtos e serviços. Em relação a análise da aplicação das técnicas efetivas do *employer branding*, numa análise minuciosa do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018 do grupo, vários pontos podem ser destacados.

Inicialmente, chama-se atenção para as marcas do grupo através de números, porcentagem de crescimento, aumento de lojas e geração de empregos, ou seja, estratégia de marketing recorrente. Além disso, uma característica que chama atenção, sendo abordada já no texto de abertura, é a valorização da mulher, e a inclusão destas no mercado, exemplificando que o grupo possui mais de 30% de mulheres em cargos de liderança. Abordam também neste tópico o aumento de 21% de colaboradores com deficiência, além da criação de um Comitê de Equidade de Gêneros, existente desde 2013.

No Relatório, um dos tópicos se destina exclusivamente ao que denominam “Valorização da Nossa Gente”. Nessa sessão fica claro como é feito o estabelecimento do Grupo como marca empregadora, onde termos como “relações duradouras” e “equipes engajadas”, remetem à retenção de colaboradores e sua permanência na organização. O Grupo evidencia novamente os tópicos prioritários no que diz respeito seleção, recrutamento e valores, sendo eles: “Inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência, diversidade etária, equidade de gêneros e racial, e respeito aos direitos LGBTI+”.

Especificamente falando do recrutamento e seleção, uma das colocações feitas pela empresa é que a assertividade tanto na contratação quanto na movimentação interna dos colaboradores é fundamental a fim de garantir o crescimento sustentável das operações e reduzir o índice de rotatividade. Com essa definição, a empresa frisa ainda que seus processos seletivos e de recrutamento interno são bem criteriosos e estruturados.

Nas redes sociais, o Grupo Pão de Açúcar também se faz bem presente e atrai olhares para seus processos de seleção. Possui vídeos chamativos, depoimentos de colaboradores que atuam nas diferentes áreas dentro do Grupo. Exemplos como postagens criativas e originais,

são elementos presentes e que incorporam a visão de marca empregadora. No relatório são também expostos os benefícios, as políticas de valorização e meritocracia na empresa, e oportunidades frequentes de construir uma carreira sólida na empresa.

4.5 Lojas Americanas

Uma das maiores varejistas do país, as Lojas Americanas se firmaram no país trazendo uma imagem, como os mesmos definem de, “tem de tudo, tem do lado”. Com a expansão acelerada do seu *e-commerce*, tem atraído cada vez mais a atenção de quem está se inserindo no mercado de trabalho ou mesmo buscando recolocações, não só nas áreas de varejo como também nas áreas tecnológicas. A companhia tem adotado fortemente, como meio de divulgação e marketing, o seu foco nos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, a fim de fortalecer o protagonismo de Pessoas e Comunidades, e a Sustentabilidade.

Em análise do último relatório anual da companhia, referente ao ano de 2018, a implantação da ideia de marca empreendedora é percebida tanto na divulgação de resultados, indicadores, prêmios (principalmente nas áreas sociais e ambientais), como na atração de novos colaboradores por meio de depoimentos de colaboradores, diversidade de benefícios e planos de carreira.

Um dos enfoques da companhia na atração e retenção dos processos de seleção e recrutamento está na oferta de capacitação contínua, apresentada pela frase “Investimos no potencial de quem faz parte do nosso time”, além de deixar explícito que o crescimento de cada colaborador está diretamente ligado com a expansão da companhia. É possível notar essas ações de investimento nos colaboradores tanto no relatório como nas redes sociais na companhia.

Outra prática de *employer branding* adotada pela companhia e que a torna convidativa e desejável para se trabalhar na visão dos colaboradores, é a promoção da diversidade e igualdade de oportunidades e igualdade de gêneros. Além da criação de programas como “Faculdade do Varejo” que oferece bolsas de estudo com objetivo de promover a formação acadêmica dos associados e aumentar suas chances de crescimento profissional.

Por ser uma companhia bastante tecnológica, suas redes sociais são atrativas, e durante os diversos programas de seleção como Estágio, Trainee, Jovem Aprendiz, suas redes sociais funcionam como canal de comunicação entre os recrutadores e os inscritos nos processos em geral. Logo, apesar de não tratar o termo *employer branding* diretamente, é possível notar que a companhia faz uso da técnica como meio de atrair, reter e também fixar os seus colaboradores.

4.6 Comparativo entre as organizações analisadas

Após uma análise das cinco organizações ao longo do estudo, foi possível fazer algumas inferências e comparar o modo com que cada uma tem aplicado a técnica de *employer branding* no desenvolvimento de sua imagem como marca empregadora, imagem essa capaz de atrair, reter e manter os colaboradores de forma eficiente.

De um modo geral, foi possível detectar que as empresas analisadas não fazem uso do termo *employer branding* de maneira direta. Contudo, conhecendo o termo e o assumindo segundo a definição dada por Ambler e Barrow (1996) como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo trabalho, as cinco organizações estudadas aplicam tanto na sua política interna como nos processos de seleção e recrutamento as técnicas de marca empregadora.

Ainda de acordo com a plataforma *Employer Branding Brasil* (2019), essa técnica representa a reputação do empregador, ou seja, a maneira da marca se apresentar como uma opção desejável na escolha de um emprego, e esse é o objetivo que todas as marcas avaliadas tentam transmitir tanto por meio dos relatórios anuais avaliados, quanto em suas páginas oficiais e redes sociais, porém cada uma com suas peculiaridades.

Com base no estudo, verifica-se que o Magazine Luiza foca bastante em transmitir a visão diversidade dentro da organização, além de deixar claro que para fazer parte do grupo o candidato deve se identificar com cultura da empresa e possuir experiências positivas, ao passo que a rede Cielo enfatiza seu programa de gestão integrada da saúde e bem-estar desenvolvido especialmente para seus colaboradores, que oferece vantagens como coleta de exames na empresa.

Seguindo a análise, o Grupo JBS coloca como missão a geração de oportunidades de um futuro melhor a todos colaboradores, já o Grupo Pão de Açúcar traz como foco principal a diversidade de focos na estratégia de reter pessoas, se tornando mais atrativas para colaboradores que visam a valorização da mulher, a maior inclusão de pessoas com deficiência, e programas de promoção aos direitos LGBTI+. Objetivando então, construir com os colaboradores “relações duradouras”. E por fim as Lojas Americanas dá enfoque ao desenvolvimento sustentável e o importância dos colaboradores e comunidades na construção de uma empresa responsável social e ambientalmente.

Logo, na avaliação dos relatórios documentais e demais meios de divulgação das empresas, o tema de retenção com foco nos colaboradores, faz associação com palavras como

“cultura”, “carreira”, “liderança”, demonstrando que o *employer branding* na prática é trabalhado com o objetivo de melhorias para a organização através do colaborador, fazendo com que este se sinta motivado e se torne um defensor da empresa. Assim, de acordo com Mendes (2016), é possível inferir que *employer branding* é um investimento de elevada prioridade para o presente e o futuro das organizações, permitindo atrair os melhores talentos para a organização, gestão a marca da organização e posição no mercado, e que consequentemente, as pessoas certas permitem à organização uma evolução favorável.

Portanto, apesar dos documentos não citarem o termo *employer branding* direto, como dito anteriormente, na prática as organizações aplicam esse processo dentro dos programas de desenvolvimento e retenção, sendo altamente interessante para a empresa com a finalidade de favorecer a marca e sua visão perante o mercado, e gerando benefícios aos colaboradores consequentemente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo e da análise qualitativa realizada nas cinco empresas atuantes em diferentes segmentos, foi constatado que o *employer branding* como ferramenta estratégica para atrair e “encantar” os bons profissionais é eficiente, e funciona desde a retenção de colaboradores até o permanecimento desses profissionais nas empresas.

Apesar de ainda se discutir pouco sobre o tema, e o termo não ser aplicado diretamente, está implícito em todos os relatórios analisados a importância que as empresas tem dado e buscado para passar uma boa uma imagem, ganhar “atenção” da mídia e consequentemente se estabelecer como uma marca empregadora.

O perfil das organizações que aplicam as técnicas de *employer branding*, foi identificado como empresas que dentro da estratégia trabalham o desenvolvimento de seus colaboradores juntamente com a cultura da empresa, valores, visão e missão de maneira ampla com intuito de fortalecer a imagem da empresa perante todos seus *stakeholders* visando melhorar seus resultados em termos de captação e retenção de talentos humanos.

Levando em consideração que o processo de seleção e recrutamento é um procedimento oneroso, assim como a rotatividade elevada de funcionários é prejudicial ao desenvolvimentos da empresas como um todo, o investimento em marketing, estratégias de melhoria contínua e portanto em técnicas de *employer branding* só vem beneficiar a empresa e consequentemente,

seus colaboradores que, se estiverem satisfeitos com seus empregos, serão a “propaganda” mais eficiente da marca.

Como sugestões futuras de pesquisa no campo, faz-se notória a necessidade de maiores estudos e implementação das técnicas, que quando colocadas em prática proporcionam que um maior número de empresas se beneficiem e beneficiem seus colaboradores com o uso de employer branding. Sugere-se também a realização de estudos quanto ao sentimentos dos colaboradores pertencentes a organizações que utilizam as técnicas em comparação com aquelas que não utilizam.

Por fim, o presente estudo permitiu identificar que uma relação entre *employer branding*, atração e retenção de talentos, pode-se de dar de diferentes maneiras e ser eficiente para as organizações se firmarem como marcas empregadoras.

REFERÊNCIAS

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **The journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

ARRISCADO, P.; SOUSA, B. M.; NOUTEL, R. Employer Branding: O portal ARTE. **Case Study**. Conferência: Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, 2019. <https://doi.org/10.34630/iirh.v0i9.2822>

CIELO. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/assets/files/Cielo-Relatorio-de-Sustentabilidade-2018_Portugues.pdf>. Acesso em: Nov/2019.

CHAVES, N. C. A. C. **Marca, Imagem, Discurso e Cultura Organizacional**. Anais ComuniCon 2012. Universidade do Estado de São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5º edição. São Paulo: Atlas, 1998.

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

COSTA, A. M. P. S. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas**. 2013. 121 f. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Employer Branding para além da moda. **Revista Gestão RH**. Ano XXVI - Edição 143, 2019. Disponível em: www.gestaoerh.com.br. Acesso em 10 nov. 2019.

GOEBEL, M. **Imagem organizacional e o trabalho da comunicação integrada**. p.1. Disponível em: <<https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/imagem-organizacional-e-o-trabalho-da-comunicacao-integrada.pdf>>. Acesso em: Dez/2017.

GOMES, M. T; SAPIRO, A. Imagem corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, ed. 33, pag 84-96, São Paulo, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a09v33n6.pdf>>. Acesso em: Nov/2019.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, 1995.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: <<https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2019/05/GPA-RAS-2018.pdf>>. Acesso em: Nov/2019.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Do inquiry paradigms imply inquiry methodologies? In: **D.M. FETTERMAN (ed.)**, Qualitative approaches to evaluation in education: The silent scientific revolution, p. 89-115, London, 1988.

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, 85 f.

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

JBS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: <https://jbs.com.br/wp-content/uploads/2019/11/JBS_Sustentabilidade2018_060519-compacto-LOW.pdf>. Acesso em: Nov/2019.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Horus**. Faculdade Estácio de Sá, Ourinhos, 2015. Disponível em: <http://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf>. Acesso em: Set/2019.

LOJAS AMERICANAS. **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <<https://hotsites.lasa.com.br/relatorioanual2018.pdf>>. Acesso em: Nov/2019.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Administrativo 2018**. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual? =BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw>>. Acesso em: Nov/2019.

MARCONDES, S. F. S. **A importância da imagem corporativa como diferencial de mercado**. 2000. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000. p. 8. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5484/1200000469.pdf?sequence=1>>. Acesso em: Set/2019.

MELO, I. B. F. **Análise do Employer Branding do Camarões Potiguar**. Monografia (Graduação em Administração), 81 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018.

MENDES, A. C. G. S. **Employer branding: fatores privilegiados num potencial empregador**. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, 2016.

MORAES, B. S. et al. A importância da retenção de talentos na pequena e média empresa: práticas de gestão de pessoas que contribuem para o sucesso organizacional. **Anais Convibra 2014**. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10576.pdf. Acesso em: Set/2019.

MORAIS, P. F. **O employer branding na atração e retenção de talentos em empresas de TI**. 2016. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estácio de Sá, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://www.softplan.com.br/tratadoaprendizagem/wp-content/files_mf/1485519425TCCMBAEst%C3%A1cioPatriciaMorais.pdf>. Acesso em: Set/2019.

NASCIMENTO, A. C. S. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico da Guarda, 2013.

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. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395176652>

Plataforma Employer Branding Brasil. Disponível em:
<<http://www.employerbranding.com.br>>. Acesso em Dez/2019.

PREITE, N. H. **A comunicação no contexto de *employer branding*.** 2013. 118 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2013/pdf/nanci_horacio_preite.pdf>. Acesso em: Dez/2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, p. 102, 1999.
SOUZA, R. M. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos.** 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos) – UNIFIL Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011. Disponível em:
<<http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>>. Acesso em: Dez/2017.