

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES

Curso Técnico em Recursos Humanos

Aline Duarte R. do Vale

Larissa Moitinho Sales

Rafaela Orrico de Oliveira

EMPLOYER BRANDING: Reduzindo os custos de turnover

São Paulo

2020

Aline Duarte R. do Vale
Larissa Moitinho Sales
Rafaela Orrico de Oliveira

EMPLOYER BRANDING: Reduzindo os custos de turnover

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre orientado pela Prof. Lilian Rocha, como requisito parcial para obtenção do Título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo
2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aline Duarte R. do Vale
Larissa Moitinho Sales
Rafaela Orrico de Oliveira

EMPLOYER BRANDING: Reduzindo os custos de turnover

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção do certificado de Técnico em Recursos Humanos à Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre.

COMISSÃO JULGADORA

Profº:

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Profº:

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Profª: Lilian Rocha

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

São Paulo

2020

“Sejam vocês mesmos, não tentem ser o que não são. Respeitem as pessoas porque elas são tudo. Qualquer tecnologia você consegue comprar, mas os talentos você tem de respeitar, desenvolver e manter.” Fernando Tigre (Presidente da São Paulo Alpargatas)

Dedicamos esta obra primeiramente a Deus por nos dar tudo que precisávamos para a conclusão deste curso, aos nossos pais (em especial um pai que não pode nos acompanhar até o fim dessa jornada, mas de onde estiver, espero que esteja orgulhoso), por serem essenciais em nossas vidas, aos filhos pela compreensão e paciência nos dias difíceis, aos homens das nossas vidas, irmãos e amigos que nos apoiaram. Uma gratidão enorme ter vocês em nossas vidas e por fazer parte dessa árdua e vencedora trajetória. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência de nossa formação.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por sua bondade e generosidade que nos permitiu concluir com excelência. À nossa Professora, orientadora e parceira Lilian Aparecida Perin Moreira Rocha por ensinar, conduzir e orientar com maestria no desenvolvimento desta pesquisa, a todos os nossos professores do curso pela excelência da qualidade técnica de cada um. Aos colegas de classe que de forma tão parceira nos agregou em conhecimento e experiência, em especial a nossa mais parceira Iris Wenndy, que mesmo após a saída do curso se empenhou a nos ajudar com a conclusão. Por último, queremos agradecer a ETEC/Extensão - Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes e todo o seu corpo docente.

RESUMO

Com diversos profissionais especializados e talentos no mercado, as empresas têm buscado meios e estratégias de atrair e reter os talentos para que possam ser desenvolvidos com o objetivo de agregar na organização. Esta obra tem o objetivo de identificar e apresentar como as organizações tem utilizado o Employer Branding e seu conjunto de técnicas para se destacar no mercado como contratante, e redução do Turnover por meio da construção de sua marca e das estratégias de endomarketing para fidelizar e reter seus colaboradores, cumprindo suas propostas de valores para engajar seus talentos e torna-los seguidores e influencer de sua marca empregadora. Utilizando o conhecimento e a orientação de especialistas em Employer Branding e outras áreas, uma pesquisa de campo a fim de identificar as prioridades dos colaboradores hoje no mercado para evidenciar a necessidade de entendimento do cenário atual no mercado de trabalho e na busca pelos melhores talentos.

PALAVRAS-CHAVE: Employer Branding; turnover; estratégias de endomarketing.

ABSTRACT

With several specialized professionals and talents in the market, companies have been looking for ways and strategies to attract and retain talents so that they can be developed with the objective of adding to the organization. This work aims to identify and present how organizations have used Employer Branding and its set of techniques to stand out in the market as a contractor, and to reduce Turnover through the construction of its brand and endomarketing strategies for loyalty and retention its employees, fulfilling their value propositions to engage their talents and make them followers and influences of their employing brand. Using the knowledge and guidance of specialists in Employer Branding and other areas, a field survey in order to identify the priorities of employees today in the market to highlight the need to understand the current scenario in the job market and in the search for the best talents.

KEY WORDS: Employer Branding; turnover; endomarketing strategies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Atualmente, você exerce um cargo de nível:	25
Gráfico 2 - Qual aspecto você considera mais relevante na hora de procurar/ mudar de emprego?	26
Gráfico 3 - Para você ingressar em uma nova empresa, é relevante que a cultura e valores da empresa esteja alinhado com o seu?	27
Gráfico 4 - O que é mais importante para a permanência de longo prazo em uma empresa:	28
Gráfico 5 - Uma empresa retém seus colaboradores quando:	29
Gráfico 6 - Qual programa de incentivo, você considera mais relevante:	30
Gráfico 7 - O quanto a marca da empresa Empregadora influencia na sua decisão de escolha para trabalhar na empresa:	31
Gráfico 8 - Você pesquisa opinião de antigos funcionários antes de se candidatar para uma vaga:.....	32
Gráfico 9 - Você tem o hábito de indicar novos talentos para empresas que trabalha ou já trabalhou?.....	33

SUMÁRIO

1.1	INTRODUÇÃO	9
1.2	Justificativa.....	9
1.3	Problemática	9
1.4	Hipóteses:	9
1.5	Objetivo Geral	10
1.6	Objetivos Específicos	10
1.7	Metodologia.....	10
1.8	Cronograma	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Employer Branding e sua história	12
2.1.1	Conceito do Employer Branding.....	12
2.1.2	Técnicas de Employer Branding	13
2.2	Turnover.....	14
2.2.1	Redução de Turnover.....	15
2.3	Marca	15
2.3.1	Marca empregadora.....	17
2.3.2	Como a marca empregadora atrai, retém e engaja talentos	18
2.3.3	Missão, Visão e Valores	19
2.4	O que é Endomarketing	20
2.4.1	A cultura do Endomarketing	21
2.4.2	Objetivo do Endomarketing	21
2.5	O que é percepção?.....	22
2.6	O que é Motivação?	23
3.	PESQUISA DE CAMPO:.....	25
3.1	Análise dos gráficos:	25
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	36

1.1 INTRODUÇÃO

O Employer Branding vem sendo utilizado com um conjunto de técnicas por diversas áreas da organização, para desenvolver uma marca empregadora que torne a empresa mais atraente para talentos externos e aumenta o desejo de permanência dos colaboradores, sendo assim reduzindo os custos de Turnover. Desenvolver tudo que o empregador tem como diferencial, de acordo com sua missão, visão e seus valores para que seus atributos de cultura sejam vivenciados, aumentando a confiabilidade e gerando funcionários replicadores, assim em uma via de mão dupla, colaboradores e organização.

1.2 Justificativa

O Employer Branding ainda não tem sido plenamente explorado no Brasil como investimento a redução dos Turnover. Escolhemos esse tema com intuito de compreender melhor as técnicas utilizadas para criar uma marca empregadora que atraia, retém e engaja os colaboradores. Desenvolver técnicas de Employer Value proposition para replicar a novos profissionais da área e realizar um estudo que agregue ao mercado inovador gerando uma percepção positiva da marca empregadora.

1.3 Problemática

De que forma a marca empregadora é utilizada para atrair, reter e engajar talentos?

1.4 Hipóteses:

- Para reter e engajar talentos é necessário que a marca empregadora esteja alinhada com a missão e a visão da empresa, e que os valores dos funcionários vão de encontro com os valores da organização.
- É necessário criar ações de endomarketing que estimule os colaboradores a divulgarem a marca empregadora dando maior visibilidade no mercado, atraindo talentos para sua organização.
- É necessário que a organização além de gerar uma percepção positiva no mercado, atue conforme aquilo que ela divulga para que não desmotive os talentos e aumente os custos de Turnover.

1.5 Objetivo Geral

Identificar como o Employer Branding contribui para a redução dos custos de Turnover.

1.6 Objetivos Específicos

1. Analisar como é desenvolvida e divulgada a marca empregadora;
2. Identificar as prioridades na hora de mudança de emprego;
3. Desenvolver o endomarketing de acordo com a visão, missão e valores da organização.

1.7 Metodologia

O Employer Branding é um tema muito atual, com várias vertentes de diferentes profissionais por não ser um assunto dominante em nosso país. Sendo assim, vamos utilizar como meio de levantamento documental os livros disponíveis em nosso idioma, revistas ligadas ao marketing e Recursos Humanos, Blogs e canais do Youtube com especialistas conceituados no assunto.

Para melhor compreensão do mercado e da visão do colaborador, realizar por meio de uma pesquisa profissional, o estudo e o impacto que o Employer tem na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Employer Branding e sua história

Podemos dividir o Employer Branding em duas expressões; Employer pessoa ou empresa mesmo que seja um só e Branding marca ou como nos manuais de marketing nome ou expressão que demonstra o criador do produto.

Conforme Veloso (2018) hoje o Employer Branding é uma expressão comum, não necessariamente compreendida, mas usual. Precisamos fazer uma viagem no tempo para entender de onde começou: o recrutamento. E começa sem data certa. A primeira evidencia data de 55 d.C., um decreto assinado pelo Imperador Júlio César em que recompensava soldados que trouxessem candidatos a soldados com 300 sestércios (mais 30% do que o salário anual desta função). Não demonstrando se existiria processo de seleção, esta é uma ação que procura atrair candidatos. É curioso, ver que a compensação era muito além do salário de quem referenciava, o que demonstra claramente a escassez de candidatos disponíveis, motivando os atuais soldados a convencer outras pessoas a seguirem a mesma carreira. Esta é a primeira prova registrada de uma estratégia de atração de talentos. Porém muitos autores afirmam que é nos anos 40 em consequência da II Guerra Mundial que o recrutamento como conhecemos hoje, nasceu. Pois foram criadas várias agências de emprego e nelas começaram a trabalhar a atração de talentos o screening de CVs, ou seja, a validação do percurso profissional e a seleção. A dificuldade de descobrir esses recursos, fez com que surgissem as empresas de recrutamento e com elas as primeiras campanhas de atração. Nos anos 70 já existe um foco na validação de competências e o processo de recrutamento já é bastante complexo do que apenas a atração e a colocação de pessoas.

O Employer Branding irá agir nas dificuldades que as empresas possuem com seus colaboradores e usará os recursos apropriados para poder reter, atrair e engajar os mesmos.

2.1.1 Conceito do Employer Branding

Entendendo o Employer Branding desde os tempos antigos, pois vem utilizando estratégias e implementando-as para a medição de resultados onde atrai, retém e engaja colaboradores tendo em vista exemplos de empresas que já utilizam o Employer como a Microsoft, TAP entre outras. O principal objetivo medido pelo

Employer Branding é o engajamento com a empresa e a taxa de retenção dos colaboradores. Segundo Curi (2017-2019) quanto melhor a imagem da empresa, mais fácil estabelecer boas negociações, uma vez que os fornecedores entendem que podem agregar valor à sua operação quando se associam às empresas que têm boa reputação. Porém para que tudo siga de acordo com o esperado deve-se usar várias ações aonde os colaboradores e as organizações consigam promover um bem-estar a todos.

Como estratégia as empresas estão utilizando o employer branding como forma para continuar mantendo seus colaboradores, crescer e se tornar destaque entre os concorrentes. Segundo Dias (2018) Essa é uma estratégia que tem como finalidade reforçar estes pontos positivos de como é trabalhar na organização, para fortalecer a imagem dela e atrair pessoas realmente talentosas para o quadro de funcionários.

Segundo Testa (2018) pode ser definida como a imagem de uma organização como um ótimo lugar para se trabalhar na mente dos funcionários atuais e de potenciais futuros funcionários. Porém para que tudo siga de acordo com o esperado deve-se usar várias ações aonde os colaboradores e as organizações consigam promover um bem-estar a todos.

Utilizando as estratégias certas, estruturas e planejamento o crescimento da empresa vai longe e eleva seus funcionários para um futuro brilhante.

2.1.2 Técnicas de Employer Branding

Criando um lugar sólido para se trabalhar, onde o Employer Branding é a responsabilidade de todos os colaboradores, pois estão nos mínimos detalhes para a retenção e o engajamento dos novos funcionários e até mesmo com os que estão dentro da organização. Segundo Veloso (2018) a estratégia de Employer Branding deve ser definida a mais longo prazo, em todo o ciclo de vida do trabalhador versus métricas mais instantâneas de campanhas de lançamento de produtos por exemplo.

Na visão de Dias (2018) antes de tudo é necessário um planejamento para manter o propósito da empresa, exemplo: planeje a técnica que será utilizada, defina indicadores para acompanhar suas estratégias e principalmente tenha objetivos, pois somente assim seus colaboradores irão se sentir engajados para o trabalho e fornecer produtividades positivas. Analisar o quadro atual para que possa achar a solução correta e manter os horários flexíveis, benefícios, a valorização do colaborador, plano

de carreira e entre outros benefícios será bem mais acessível e prático para manter os colaboradores na organização.

2.2 Turnover

Traduzido do Inglês, Turnover é um substantivo que significa Rotatividade, faturamento, circulação. No meio corporativo, o termo é relacionado a taxa de rotatividade dos colaboradores de uma empresa e é utilizado pela área de Recursos Humanos para avaliar a média de admissões e demissões de uma organização ou setor. Mandarine (2005, p.142 apud Meneses, 2017), “define turnover como o volume da flutuação de recursos humanos nas empresas. Já Marras (2002, p. 66 apud Meneses, 2017), define turnover como sendo o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Ele não é responsável por esclarecer o que está causando essa rotatividade, mas como meio de sinalizar possíveis variáveis de causa.

O Turnover determina o nível de flutuação da área de recursos humanos nas empresas em geral. O aumento da taxa de rotatividade, ou taxa de turnover, podem representar uma grande ameaça à saúde organizacional, refletindo em situações de insegurança para a atuação da empresa.

Conforme Robbins (2005, apud Nascimento, 2017, p. 177) cita na matéria:

A migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que além de perderem o recurso humano precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador.

Por esse motivo se faz necessário o entendimento dos níveis de rotatividade e gerenciar da melhor forma esses dados para que estratégias administrativas atuem de forma assertiva e eficaz para controlar a taxa de Turnover. Nascimento (2017) explica que para calcular a taxa de turnover em uma empresa, você deve considerar o número de colaboradores admitidos, demitidos e o total de funcionários da corporação. Deste modo, deve-se somar as entradas e saídas e dividir por 2. Com este total, é preciso dividir pelo número total de funcionários da empresa e depois multiplicar por 100, o resultado é a taxa de turnover da empresa. O ideal é que essa taxa esteja abaixo de 5% ou vai gerar impactos tanto na produção, quanto na rotina e finanças da empresa.

Através da taxa de Turnover, é possível constatar diversos problemas que podem estar afetando diretamente os resultados de sua empresa.

2.2.1 Redução de Turnover

Para que a organização possa controlar sua taxa de rotatividade é necessário conhecer quais as causas do alto índice, assim desenvolver técnicas e meios para solução do problema onde irá atuar. Fazer um diagnóstico completo dos principais motivos proporciona ao profissional de Recursos Humanos uma ação mais detalhada para a diminuição desse número que varia de acordo com a empresa ou área.

Conforme Gil (2007, p. 44, apud Meneses,2017) afirma que:

[...] a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejam realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A organização precisa compreender o real motivo do fluxo nos setores, identificar as possíveis causas e efeitos dessas migrações e desenvolver de maneira estratégica, meios para equilibrar esse cenário, sem prejudicar a produtividade e a satisfação dos envolvidos na área, para que ocorra a execução de atividades produtivas, estímulo de trocas de experiências e conhecimento, diminuição de conflitos e oportunidade de flexibilização estrutural dos setores e organização.

Segundo Nascimento (2017, p. 184), “A empresa deve analisar e controlar seu índice de rotatividade, evitando despesas desnecessárias e desgaste dos colaboradores com a movimentação de funcionários na organização, além do tempo empregado com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários”

A redução e controle do Turnover refletem diretamente na produtividade, na satisfação dos trabalhadores e no resultado global da companhia. Sendo assim, controlar as taxas de turnover auxilia na diminuição dos custos desnecessários com demissões e contratações frequentes, estimula a produtividade e alto desempenho, controla a evasão de setores evitando o desgaste e conflitos.

2.3 Marca

Conhecemos marca como referência, tanto para o bom, quando indicamos algo que gostamos, como ruim, quando demonstramos nossa insatisfação para algo.

Marca serve para trazer uma lembrança, um sentimento em relação aquilo que se remete. “O produto é algo feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor; O produto pode ser copiado pelo concorrente; A marca é única; O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; A marca bem sucedida é eterna. (STEPHEN KING – GRUPO WPP, LONDRES? APUD AAKER,1991).

De acordo com Michaelis (2020) um dos significados de Marca na linguagem figurada é:

Nome, termo, expressão, desenho ou símbolo ou combinação desses elementos que serve para identificar a propriedade, a categoria e origem de mercadorias ou serviços de uma empresa e para diferenciá-los dos concorrentes; identificador da empresa ou do fabricante. O nome, associado a um ou mais itens de uma linha de produtos, que é usado para identificar a fonte ou caráter do item ou dos itens.

Na definição de Dowling (1986 apud Mascarenhas 2017, p. 104), “Uma empresa é dona de sua marca, mas não de sua imagem. Imagem que, é o conjunto de significados os quais um objeto é conhecido e por meio do qual as pessoas descrevem, se lembram e se relacionam com ele”. Para Mascarenhas (2017, p. 104), A imagem de uma empresa está nas mãos das pessoas e pertence a elas”.

Na linguagem simples administrativa e de marketing, a marca serve como identidade do produto, serviço ou empresa, e pode ser representado de várias formas, formatos e estilos. Com o objetivo de trazer aos seus consumidores a fácil associação aquilo que a organização queira que ele se lembre. Sendo assim, a “Marca pode ser um ativo estratégico fundamental para o desempenho a longo prazo e que deve assim ser gerenciado” (AAKER,2007, p. 7).

A Marca é um patrimônio para a empresa e deve ser tratado com o cuidado necessário, trazendo o DNA e a essência da organização para a criação e valorização da reputação e reconhecimento de mercado, trazendo valor não só para a marca, mas para a mensagem que se quer passar. A marca tem uma relação positiva e significativa quando comparada com a variável dependente e a variável quantitativa, pois ela exerce um papel importante na criação de valor. (TEH, KAYO, KIMURA, 2008).

Quando se cria uma marca a partir da essência da organização, e a cultiva como patrimônio da empresa, ela tende a ser reflexo, a estimular no público e naqueles na qual ela atinge expectativa, necessidade e importância.

2.3.1 Marca empregadora

Segundo Nascimento (2013, p. 1), a aplicação dos princípios da marca branding principles à gestão dos recursos humanos tem sido denominada de Marca do Empregador Employer Branding. Por meio de uma série de técnicas do marketing institucional para criação e gerenciamento, como forma de atração do contratante, realizando práticas que visam um objetivo de garantir e exaltar a boa reputação da empresa como boa empregadora.

Essa perspectiva de boa empregadora é ampliada para todos aqueles que contribui, contribuíram ou vão um dia contribuir com a empresa. O melhor meio de vincular o como eu quero que a empresa seja conhecida é através dos funcionários atuais e dos antigos funcionários para atrair os melhores talentos alinhados com as estratégias da organização, criando uma vantagem competitiva para se diferenciar no mercado de trabalho e gerenciar essa atração. “A Marca do Empregador tem vindo a tornar-se um tópico comum na literatura dos Recursos Humanos, já o mesmo não se pode dizer da pesquisa empírica nesse domínio – estudos empíricos relativos à Marca do Empregador são, ainda, relativamente escassos. Geralmente esses estudos focam-se na importância de avaliar os fatores que tornam as empresas atrativas aos olhos dos empregados.” (NASCIMENTO, 2013, p. 19)

A utilização do Marketing interno e externo e desenvolvimento da comunicação são estratégias do Recursos Humanos para criação de uma marca empregadora. Pois não existe uma receita de como criar uma Marca empregadora, mas sim criar a própria marca de acordo com as características e especificações da organização, para que sua marca empregadora se sustente. É um trabalho conjunto como Nascimento (2003, p. 32) menciona, “o posicionamento de uma empresa/organização enquanto o melhor lugar para trabalhar releva a importância da mesma ser abordada como um ser humano com a especificidade das suas características”. A imagem não é construída apenas com ações de marketing, mas com o trabalho em conjunto com a ações de gestão de pessoas.

2.3.2 Como a marca empregadora atrai, retém e engaja talentos

A marca empregadora está sendo utilizada como ferramenta para construir relação com os talentos.

Conforme Lowell (2004 apud Nascimento, 2013, p. 32) declara:

As empresas mais atrativas para os jovens talentosos respondem às suas ambições. Muitas destas empresas adotam uma estratégia de atração de talentos genericamente designada de Employer Branding. Esta estratégia passa por sintetizar e transmitir ao mercado laboral a proposta de valor da empresa, isto é, aquilo que pode oferecer aos seus colaboradores: carreiras internacionais, imagem, reputação, benefícios e salários competitivos.

A marca empregadora deve estar refletida na cultura, valores e políticas da empresa para existir uma real proposta de valor. O Employee Value Proposition trata-se de um pacote de itens seja eles tangíveis ou intangíveis, proposta de valor e/ou benefícios que são oferecidos aos colaboradores podem ser ou não motivos de atração para os talentos do mercado e o desejo de permanência dos já contratados. Kapoor (2010, 51 apud Arriscado 2018, p. 1) afirma "Se uma Organização quer que os seus Colaboradores cumpram a promessa da marca da Empresa, esta precisa de compreender o que impulsiona o seu compromisso". Quando a organização, não só oferece, mas cumpre sua proposta de valorização desse talento, ela constrói uma imagem, ou seja, marca empregadora que se destaca no mercado como contratante criando a expectativa de novos talentos e/ou a necessidade de permanência na organização, demonstrando a valorização dos seus colaboradores e contratados. "A Employee value proposition capta a essência do que a Organização quer que esteja na mente dos potenciais e atuais Colaboradores, de forma a virem a entregar valor ao Cliente final, definindo-se como uma síntese dos atributos e benefícios únicos que levarão os indivíduos a quererem fazer parte do seu cotidiano (ARRISCADO, 2018 apud BENZ, 2014).

Nascimento (2013, p. 9) relata que:

As empresas têm vindo a utilizar a Marca do Empregador como meio de atração de potenciais colaboradores e de retenção dos colaboradores efetivos, assegurando para o efeito a combinação perfeita com a cultura e estratégia da empresa. A Marca do Empregador põe o acento tónico na imagem da empresa/organização como o melhor local para trabalhar.

A construção da marca precisa desse perfeito alinhamento para não se contradizer e causar frustração dos seus talentos. Quando se alinha com a cultura, estabelece um pacote de valores reais, desenvolve a divulgação inteligente do que tem de melhor a oferecer para os talentos externos, é fortalecida a marca para o mercado como contratante, atraindo novos talentos, retendo os talentos que possui e desenvolvendo esses para contribuição significativa da evolução colaborativa.

Assim como uma a Marca comercial, o Employer Branding não é criado da noite para o dia, demanda tempo, o envolvimento de todos os setores e colaboradores, na compreensão e na execução das políticas de gestão e da consolidação dos valores e cultura da empresa. “No centro do processo da Marca do Empregador, na perspectiva da empresa, está a atração e retenção dos melhores colaboradores. Neste contexto, o conceito de melhores colaboradores reporta-se àqueles que são capazes de acrescentar valor à empresa e que estão aptos a garantir e a difundir a marca da empresa (BACKHAUS E TIKOO, 2004 apud NASCIMENTO, 2013, p. 7).

Sendo assim a Marca Empregadora, ou seja, o Employer Branding consegue atrair os talentos do mercado de acordo com seus valores, cultura e proposta de valor. Reter seus talentos com o cumprimento de sua proposta, desejo de contribuir com uma instituição que tem compromisso e é engajado ao desenvolvimento e crescimento profissional em uma instituição alinhada com seus objetivos.

2.3.3 Missão, Visão e Valores

A diretrizes de negócios como é conhecido no âmbito administrativo são compostas por três pilares, a Missão, Visão e Valores.

O termo missão nas organizações se refere à parte do Planejamento Estratégico que define a proposta em razão da qual esta organização existe em seu negócio. Dessa forma, “missão representa o papel que a organização desempenha em seu negócio e torna palpável a definição do negócio à medida que procura explicitar o que a organização é e/ou faz, como desempenhará o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão)” (ROSSI; LUCE, 2002, Apud FERREIRA, 2016, p, 32).

A missão da empresa deve mostrar o que ela traz de valor para o mercado, o motivo pelo qual ela vem a existir, seu propósito de existência.

No contexto organizacional, a visão descreve a parte do Planejamento Estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo. Ela orienta

os colaboradores para o futuro, contudo não se distancia da realidade da empresa. Faz a relação do cenário atual da empresa com o que se pretende alcançar em longo prazo, mostra quais resultados se quer atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção dos resultados, ou seja, determina de que maneira utilizar os recursos para seguir uma trajetória (OLIVEIRA, L., 2009 Apud FERREIRA, 2016).

A visão deve indicar o futuro que a empresa quer alcançar, com objetivo claro com tempo determinado e sempre que alcançado deve ser reformulado para orientar suas diretrizes e colaboradores.

Valores, no contexto organizacional, constituem parte essencial do Planejamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos. “Por fornecerem um senso de direção comum para todos os colaboradores e um guia para o comportamento diário, os valores representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso” (DEAL & KENNEDY, apud FREITAS, 1991 apud FERREIRA, 2016, P 42-43). Os valores servem para direcionar o que se é aceitável ou não, ético e permitido na instituição. Norteiam os colaboradores e gestores, direcionando-os e formando as bases da cultura organizacional.

Portanto é por meio da missão, visão e valores que direcionamos, gerenciamos e desenvolvemos e estimulamos os colaboradores, são elementos e diretrizes essenciais para nortear e alinhar a existência e objetivo da organização com aqueles que o cerca.

2.4 O que é Endomarketing

O endomarketing ou marketing interno, é um novo conceito para ser aplicado entre o marketing e administração pessoal, procurando orientar as ações do marketing na empresa. Deve ser desenvolvido um esforço planejado contínuo e sistemático da organização, para treinar, educar e apresentar os seus empregados, visando a engajá-los na qualidade total e o objetivo comum de satisfazer o cliente.

A definição do termo endomarketing para a American Marketing Association (2006, p. 6), refere-se ao “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”. Já para Bekin (2004 p.3), o endomarketing é um instrumento que

completa o esforço de uma organização, mobiliza seu público interno e aprimora a cultura interna para prestar bom serviço.

Pode-se dizer então, que o endomarketing é um conjunto de ações de marketing voltada para parte interna das empresas, com o objetivo de proporcionar um melhor envolvimento entre colaborador e empresa.

2.4.1 A cultura do Endomarketing

De Atualmente o Endomarketing é um dos inventos mais utilizados para ajudar o clima organizacional das empresas.

De acordo com Brum (2010, p.22), Saul Faingaus Bekin foi quem introduziu o termo endomarketing no Brasil em 1996. Segundo a autora a empresa em que Bekin (1995) trabalhava no cargo de gerente, estava passando por problemas com baixa aproximação em alguns setores e então começou a utilizar as ferramentas do endomarketing para sanar os problemas internos da empresa.

Brum acredita que as empresas sempre fizeram endomarketing embora tenham passado a utilizar técnica e estratégias mais arrojadas nos anos 1980 e 1990, em função da necessidade de se tornarem mais competentes que os Sindicatos na comunicação com os empregados.

O crescimento econômico do Japão foi um elemento que cooperou para o surgimento do Endomarketing. Com a crise econômica nos Estados Unidos os americanos tinham a necessidade de procurar formas para se adaptar a nova realidade do mercado.

Entende-se que o endomarketing não é um modismo, mas sim uma utilidade do mercado (BEKIN, 1995, p.2).

2.4.2 Objetivo do Endomarketing

O endomarketing tem como objetivo ampliar, melhorar e aperfeiçoar o clima organizacional da empresa, ou seja, ter colaboradores satisfeitos por meio do marketing interno.

Segundo Matos (1998), o objetivo principal do endomarketing é fazer que todos trabalhem sintonizados com o objetivo final da organização (satisfação do cliente). Para Las Casas (2012, p.41) “o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar

os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho” e está satisfação seja percebida pelo cliente externo.

Geralmente, dentro das empresas percebe-se que internamente as pessoas não falam a mesma linguagem e por isso é importante que a comunicação externa esteja alinhada com a comunicação interna. O colaborador é o primeiro cliente de qualquer empresa, uma vez que ele tem potencial pra vender e que passa acredita no produto da empresa, acaba sendo contagiado e contagia de forma positiva o seu cliente externo. As ações do endomarketing têm sido responsáveis, em manter essa comunicação de uma forma positiva. Las Casas (2012, p.41) afirma que “uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas”.

Segundo Barreto e Crescitelli (2013, p.35) Muitas tentativas de ações de relacionamento não dão certo (...), mas, na maioria das vezes, o que leva o relacionamento (com o cliente externo) ao fracasso é a falta de engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento. E convencido de suas vantagens, ele simplesmente não vai acontecer.

Um dos pontos importantes na execução da estratégia de marketing são seguir esses três fatores, a motivação sendo um elemento fundamental para a eficiência de uma equipe, o sentimento de agrado no ambiente profissional e a responsabilidade dos funcionários para com a marca empregadora e os objetivos a serem alcançados.

2.5 O que é percepção?

Percepção vem do latim perception, ónis, que significa compreender, perceber, é usado frequentemente no sentido de opinião ou atitude. Entretanto é o conjunto de informações psicológicas humanas que envolve na pessoa como sensação presente na memória, comparações e ainda associações.

Porém há várias abordagens para a percepção como: abordagem filosófica, onde o conceito percepção é realizada pelo ponto de vista filosófico.

Segundo Chauí (1999 apud. Bacha, Strehlau, Romano,2006) sensação e percepção são as mesmas coisas, é a vivência corporal em que a situação do corpo e suas condições são tão importantes quanto as condições do objeto percebido. a

percepção envolve toda a personalidade do sujeito, sua história pessoal, afetividade, desejos e paixões.

Utilizando a abordagem psicológica: Segundo Santaella (1998 apud. Bacha, Strehlau, Romano,2006) o problema da percepção tem despertando interesse nos últimos tempos, devido ao impulso dos recentes estudos promovidos pelas ciências cognitivas, além de mudanças no tipo de aproximação que se tem buscado dar à percepção.

Percepção no Comportamento do Consumidor: para muitos autores considera-se que a percepção é utilizada conforme sua interpretação e sensação. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001 apud. Bacha, Strehlau, Romano,2006) consideram a percepção como a forma pela qual os consumidores escolhem, organizam e compreendem as informações que recebem do ambiente em que estão, porém Solomon (2002 apud. Bacha, Strehlau, Romano,2006) explica que a percepção é o processo pelo qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas.

Na abordagem Semiótica todo pensamento nasceu da percepção e sempre continua se transformando como se fosse uma roda gigante, segundo Campomar (2005 apud. Bacha, Strehlau, Romano,2006), a percepção é muito difícil de ser obtida e mais difícil ainda de ser medida, sendo a qualitativa a melhor metodologia.

Podemos entender que a percepção é feita sempre através de alguma interpretação, sendo através de nossa visão sobre determinada situação ou sobre algo.

2.6 O que é Motivação?

Motivação é ter motivo para realizar algo ou tarefa, leva o indivíduo a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situações. Ela é responsável pela persistência e a direção das metas que deseja alcançar, utilizando a direção que deseja seguir com foco, porém tem comportamentos que devem ser específicos para não ter possíveis desculpas devido a intensidade onde utiliza os esforços para a realização da tarefa e a persistência para não desistir do que almeja.

Segundo Robbins (2005 apud. Gois, 2011) a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra

é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência.

Segundo Gois (2011 apud. Klava, 2010), motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

Se entende que motivação é o impulso que faz uma pessoa querer atingir seus objetivos projetados, fazendo com que está pessoa sempre de seu melhor através do seu trabalho e de seu desempenho.

3. PESQUISA DE CAMPO:

Nossa pesquisa de campo foi realizada através de um link, para o público em geral. Com o objetivo final de entender o que leva a alta rotatividade no mercado (turnover), quais as razões para esse revezamento de funcionários e as prioridades e interesses desses colaboradores, e no que as organizações podem se atualizar a respeito do bem estar do colaborador, diminuindo assim os gastos para a organização e tornando a marca empregadora forte.

3.1 Análise dos gráficos:

Gráfico 1 - Atualmente, você exerce um cargo de nível:

Opções	Respostas	Percentual
Operacional	52	75,4%
Liderança	13	18,8%
Gerenciável	4	5,8%

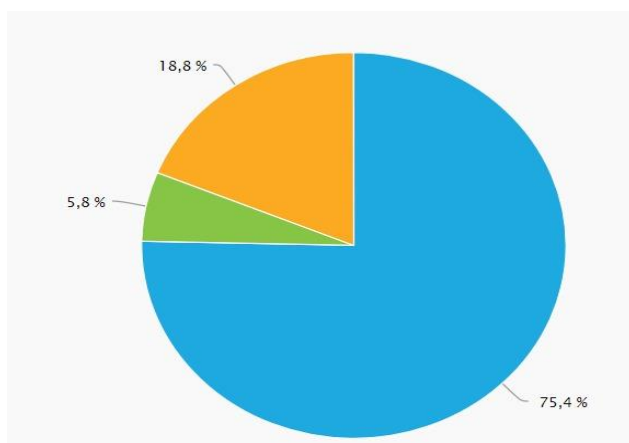


Gráfico 1 - Atualmente, você exerce um cargo de nível:

Essa questão foi utilizada para identificar qual o nível hierárquico das pessoas que responderam nossa pesquisa. Como foi possível identificar no gráfico acima 75,4% das respostas colhidas correspondem a área operacional, cujo é o público que desejamos identificar sua interpretação em relação a Marca Empregadora.

Gráfico 2 - Qual aspecto você considera mais relevante na hora de procurar/ mudar de emprego (Importância de 0 a 10)?

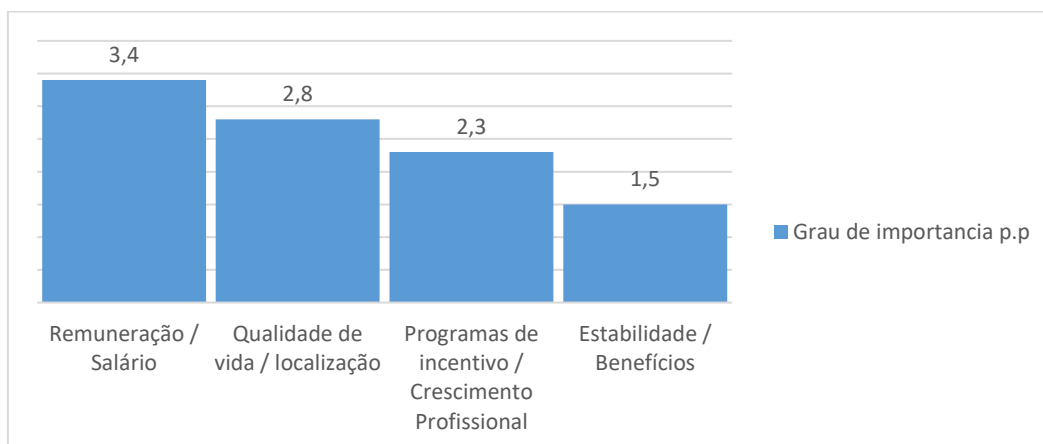


Gráfico 2 - Qual aspecto você considera mais relevante na hora de procurar/ mudar de emprego?

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, foi identificado que o aspecto mais relevante na hora de mudar/procurar um outro emprego é o salário com 3,4p.p. no grau de importância de zero a dez. Segundo motivo mais relevante é a qualidade de vida/localização com 2,8p.p. Segundo Beck (2007), “se as empresas conseguirem mostrar as vantagens de trabalhar, com eles, há mais chances de despertar o interesse de se juntar a companhia recrutadora. Este é o principal valor da marca empregadora”.

Sabemos da importância de criar uma marca forte, para que os quesitos que façam os funcionários permanecer na empresa não seja apenas o salário, mas o prazer de estar ali, pelo que a marca significa.

Gráfico 3 - Para você ingressar em uma nova empresa, é relevante que a cultura e valores da empresa esteja alinhado com o seu?

Grau	Respostas	Percentual
Muito relevante	43	62,3%
Pouco relevante	21	30,4%
Irrelevante	5	7,2%

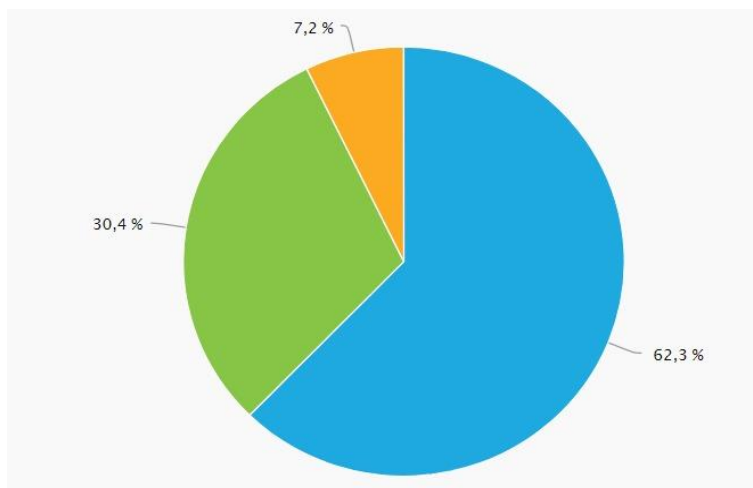


Gráfico 3 - Para você ingressar em uma nova empresa, é relevante que a cultura e valores da empresa esteja alinhado com o seu?

No ponto de vista dos entrevistados, há uma grande importância que as culturas e os valores estejam alinhados, 62,3% responderam que é muito relevante esse alinhamento e 30,4% demonstraram que não é tão importante, mas concordam que é necessário.

É importante lembrar que, o sucesso da cultura de uma empresa depende do alinhamento dos valores que são compatíveis, entre empregador e empregado. Esse alinhamento traz muitos benefícios, pois os valores compartilhados geram confiança e fornecem uma única identidade a empresa.

É como andar de barco, todos precisam remar na mesma direção, na direção das metas e objetivos, por isso na hora de recrutar de preferência para quem entenda a filosofia da empresa e não para aqueles, que embora tenham currículos ótimos, mas queiram vencer sozinhos.

Gráfico 4 - O que é mais importante para a permanência de longo prazo em uma empresa:

Questionamento	Respostas	Percentual
A qualidade de vida e compatibilidade de valores e cultura.	42	60,9%
A oportunidade de crescimento para novas áreas, mas sem estabilidade;	22	31,9%
A estabilidade financeira e de cargo sem chances de crescimento;	5	7,2

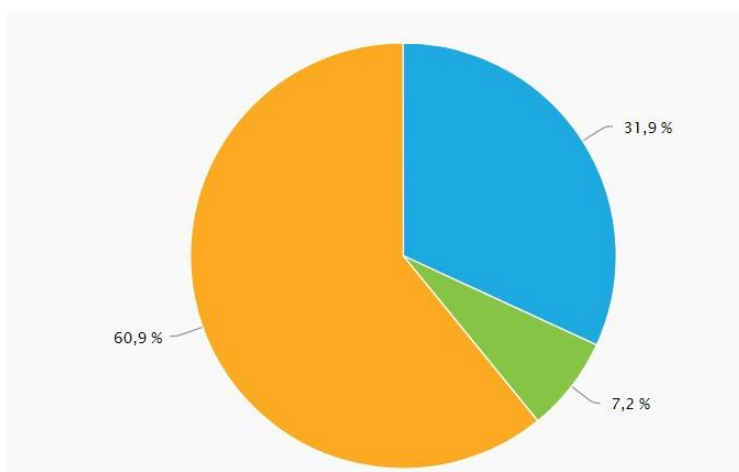


Gráfico 4 - O que é mais importante para a permanência de longo prazo em uma empresa:

Para se manter em um emprego é necessário que ele atenda as suas necessidades, que muitas das vezes não é apenas os fatores higiênicos, mas uma proposta de valor que agregue mais significado a sua vida profissional. Como podemos identificar na pesquisa, Qualidade de vida e compatibilidade de valores e cultura é o motivo que mais retém colaboradores com 60,9% dos votos, seguido da oportunidade de crescimento mesmo que sem a estabilidade com 31,9% das respostas.

Gráfico 5 - Uma empresa retém seus colaboradores quando:

Opções	Respostas	Percentual
Investe no crescimento profissional e pessoal de seus funcionários;	54	78,3%
Realiza aumento salarial cronologicamente.	9	13%
Investe em campanhas motivacionais;	6	8,7%

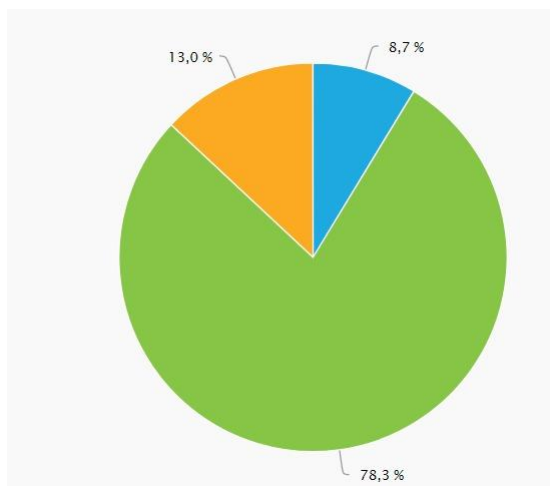


Gráfico 5 - Uma empresa retém seus colaboradores quando:

Podemos notar nos dados acima, de acordo com 78,3 % dos entrevistados, que uma empresa retém seus colaboradores quando investi no crescimento profissional e pessoal dos seus funcionários. É considerável evidenciar que, apesar da maioria dos entrevistados concordarem que o que retém os colaboradores é o investimento no crescimento profissional, não anula o fato de que todas as ações citadas acima, resultam em final positivo para a empresa que preza reter seus colaboradores.

Gráfico 6 - Qual programa de incentivo, você considera mais relevante:

Programa	Respostas	Percentual
Convênios com escolas de formação de idioma e superior	51	73,9%
Previdência privada / Divisão de lucros	18	26,1%
Gympass (Planos de academia) / Programas de Nutrição	0	0%

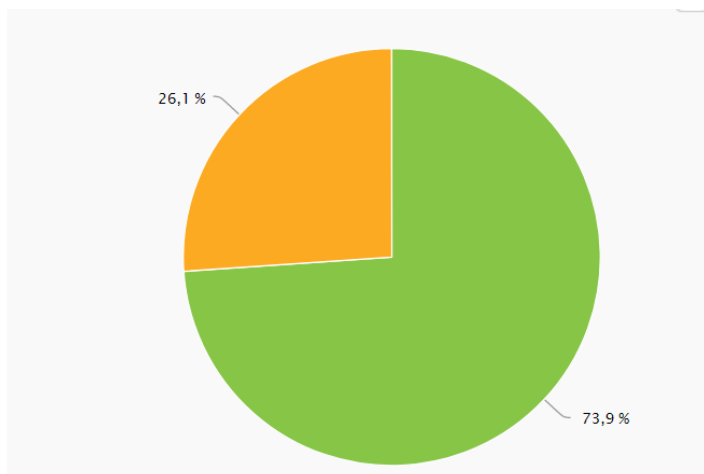


Gráfico 6 - Qual programa de incentivo, você considera mais relevante:

De acordo com os dados dessa pesquisa, podemos observar que o programa de incentivo com convênios com escolas de formação superior e idioma se destacou muito na visão dos entrevistados com 73,9 % dos votos. Segundo Bateman e Snell (2006, p.12) " para sobreviver e vencer é preciso conseguir uma vantagem sobre a concorrência e lucrar com isso [...] e que os fatores fundamentais do sucesso são a inovação, a qualidade, a velocidade e a competitividade em custos".

De acordo com os autores esses quatro fatores são fundamentais para que uma empresa não fique apagada no mercado. É notório que ocorrem mudanças drásticas na tecnologia todos os anos, a empresa que mantém investem em programas de incentivo sendo eles quais for, se destaca, pois, além de formar talentos, os atrai, retém e engajam.

Gráfico 7 - O quanto a marca da empresa Empregadora influencia na sua decisão de escolha para trabalhar na empresa:

Grau	Respostas	Percentual
Influencia pouco	33	47,8%
Influencia muito	25	36,2%
Não influencia	11	15,9

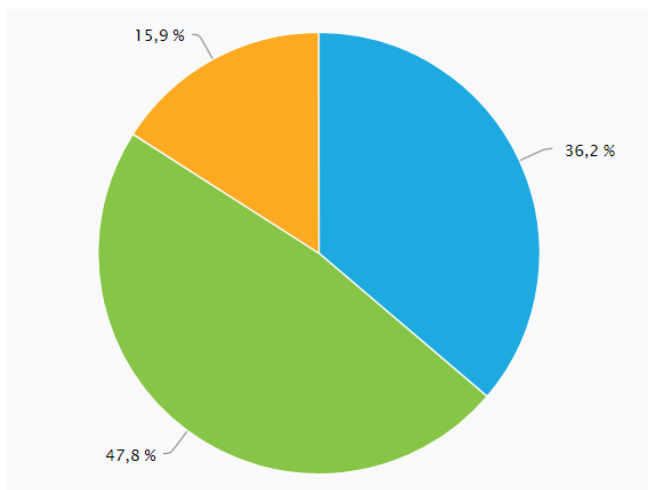


Gráfico 7 - O quanto a marca da empresa Empregadora influencia na sua decisão de escolha para trabalhar na empresa:

No ponto de vista dos entrevistados, para 47,8 % a marca empregadora não influencia muito na decisão de escolha para trabalhar em determinada empresa. Logo 36,2 % responderam que influencia muito na escolha.

Sabendo que, a marca da empresa é o que atrai os colaboradores, muita empresa tem focado nisso para melhoria, mas se pararmos para analisar, muitos dos colaboradores não se importam com a marca em si e o que ela representa no mercado, alguns colaboradores estão ali por exatamente salário/remuneração, tornando esse processo de criação de marca forte muito mais difícil.

O processo não deve ser feito apenas externamente, mas internamente também, com os funcionários, porque não há quem faça melhor propaganda de algo, quando conhece de verdade. Os funcionários são bases fortes para esse método de fortalecimento da marca.

Gráfico 8 - Você pesquisa opinião de antigos funcionários antes de se candidatar para uma vaga:

Frequência	Respostas	Percentual
As vezes	35	50,7%
Nunca	19	27,5%
Sempre	15	21,7%

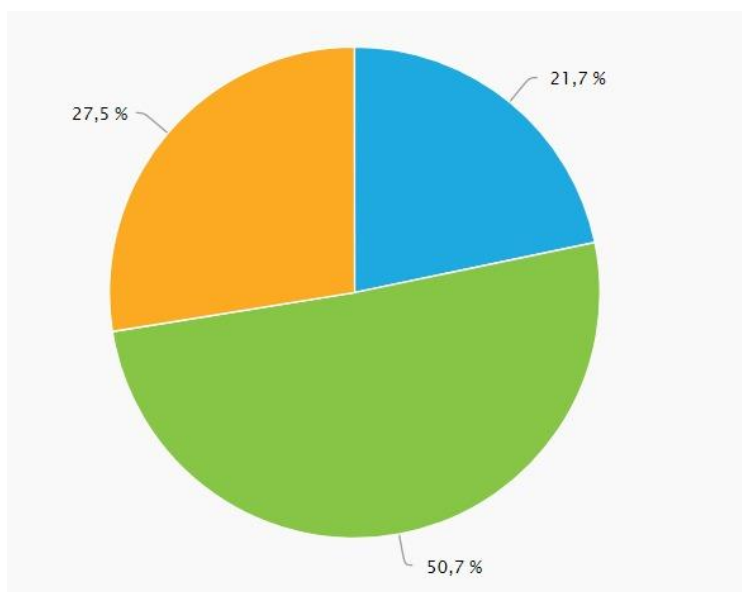


Gráfico 8 - Você pesquisa opinião de antigos funcionários antes de se candidatar para uma vaga:

De acordo com o anexo acima, 50,7 % das pessoas as vezes pesquisam sobre a empresa antes de se candidatar. Pode não parecer, mas essa é uma ferramenta de avaliação do colaborador para com a empresa, esse método tem alto poder de influenciar as decisões de quem está se candidatando a uma vaga, pois possibilita a confirmação das informações passada pela empresa durante a demonstração da vaga. É importante escolher uma empresa que reconheça seu trabalho e que esteja disposta a te ver crescer e terá a garantia de que não será lesado ao se inscrever na vaga.

Gráfico 9 - Você tem o hábito de indicar novos talentos para empresas que trabalha ou já trabalhou?

Frequência	Respostas	Percentual
Só quando considera uma ótima empresa para se trabalhar;	38	55,1%
Sim, sempre;	22	31,9%
Não, nunca.	9	13%

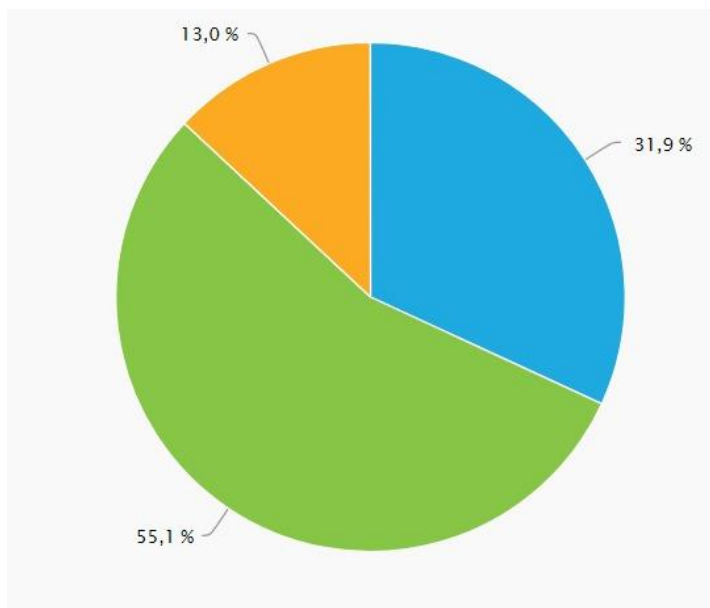


Gráfico 9 - Você tem o hábito de indicar novos talentos para empresas que trabalha ou já trabalhou?

Observando os dados acima, notamos que 55,1 % das pessoas que responderam à pesquisa, indica novos talentos a empresa quando a considera um ótimo lugar para trabalhar. 31,9 % disse que quase sempre e 13,0 % responderam que nunca indicam a empresa anterior a um colega.

Quando indicamos algo para uma pessoa, acreditamos que aquilo seja bom e de boa utilidade para quem vai utilizar, assim acontece também no mercado de trabalho. Aqui entendemos por fim a necessidade de criar uma marca empregadora forte, o importante não é só reter ou engajar talentos é também fazer com que os talentos retenham e engajem novos colaboradores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a preocupação com os altos índices de turnovers e as dificuldades que as empresas têm nos últimos tempos para atrair, reter e engajar seus talentos, identificamos uma das tendências e alternativas que a área de Recursos humanos tem explorado atualmente que é o Employer Branding. Em virtude do que foi mencionado, foi possível identificar que mesmo não sendo uma área plenamente explorada, mas em muita ascensão, o Employer Branding precisa seguir algumas diretrizes para auxiliar no desenvolvimento da criação de uma marca empregadora eficaz e sólida. Utilizando um conjunto de técnicas como o Employer Value Proposition e gerenciando a imagem como patrimônio da empresa para divulgar e agregar valor. No desenvolver dessa pesquisa, concluímos que trabalhar com Employer Branding é um processo longo que requer paciência e foco para lidar com diferentes opiniões e expectativas. É um processo necessário e fundamental para uma empresa atuando na época do imediatismo, alto fluxo de informações e maior acesso à qualificação profissional e grande rotatividade.

A marca empregadora é uma ferramenta para construir relação com os talentos, essa relação só é possível quando a empresa compreende o compromisso gerado com aquele que foi atraído por sua marca, desta forma se faz necessário o vínculo com a missão, visão e valores da organização para que todas as áreas estejam envolvidas com o mesmo propósito. Como é utilizado em várias áreas de uma organização é necessário um planejamento para manter o propósito da empresa com seus colaboradores e que aumente a confiabilidade para que ambos possam trabalhar juntos, pois somente alinhados em uma via de mão dupla a empresa cresce e o colaborador também.

A marca é a identidade da organização e é preciso que reflita em todo seu conjunto, inclusive nos colaboradores como meio de divulgar e atrair novos talentos. Uma das formas de envolver o colaborador é por meio de ações de marketing interno, o famoso endomarketing ajustando a percepção e motivando os talentos da organização.

Tendo em vista os aspectos observado na pesquisa de campo, foi possível concluir que as áreas que mais se recruta nas empresas, cargos operacionais e de liderança, é relevante que fatores higiênicos influenciam hora de ingressar em um novo emprego, mas também consideram relevante que suas culturas e valores estejam alinhados. A pesquisa também apresenta que a permanência desses

colaboradores na organização depende muito da qualidade de vida que lhe é proporcionada e do investimento da organização para seu crescimento profissional. Mesmo que a marca empregadora não influencie a grande massa para ingressar na organização, vale ressaltar que quando a organização atende a esses critérios e cumpre com sua proposta de valores, ela diminui os índices de turnover retendo e engajando seus colaboradores e ao desenvolver sua marca leva para o mercado o seu melhor atraindo os talentos alinhados a sua cultura. Assim, foi possível atingir o objetivo proposto e comprovar as hipóteses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AAKER, DAVID A. **Construindo Marcas Fortes**, Bookman Editora, 1 de jan. de 2009, Prefácio.

AAKER, DAVID A. **Marcas Brand Equity, gerenciando o Valor da marca**, 10ª edição, Editora Negócio.

ARRISCADO, P. A **Gestão por Valores no centro da Estratégia de Employer Branding: Apresentação Case Study**: Estudo dos Valores Ser Caetano no Dia-a-Dia. Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, n. 7, 14 Nov. 2018.

BACHA, M.L.; STREHLAU, V.I.; ROMANO, Ricardo. **Percepção: Termo Freqüente, Usos Inconseqüentes Em Pesquisa**, 2006, Editora?.
http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-mkta-1332.pdf

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações**. São Paulo, 2003, Saraiva, p. 48 e 49.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Vivendo, Aprendendo E Ensinando**. 1ª edição. São Paulo, Negócio Editora, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHAUI, M..**Convite à filosofia**, São Paulo Ática, 1999

CURI, Rodrigo P. **Especialista em Inbound Marketing**. Publicado em 2 de novembro de 2017. | Atualizado em 23 de agosto de 2019. Consulta online 21/06/2020 as 13:00

DIAS, Guilherme 2018. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/employer-branding#:~:text=O%20employer%20branding%20%E2%80%94%20que%2C%20em,empresa%20como%20local%20de%20trabalhodo-individuo-dentro-das-organizacoes>. Acesso 02/07/2020

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. **Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional**. Revista Eduicep, v. 1, n. 1, 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Giardelli. (2013) **Employer Branding e outras técnicas de Marketing no RH**, São Paulo: Great Place To Work. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso: 02/07/2020

GOIS, George. **Motivação**: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações, 2011, Editora.

https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-Insta: @employerbranding_experience @employerbrandingbrasil
LinkedIn: Employer Branding Brasil

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer Branding No Ciclo De Relacionamento Com Empregados. Comunicação com líderes e empregados**, v. 3, p. 103-108, 2017.

MENEZES, Danillo Adelino de et al. **Gestão e turnover**: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes, em João Pessoa–PB. 2017.

MICHAELLIS. In: **Dicionário Michaelis**, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/marca/>. Acesso: 19/06/2020

NASCIMENTO, Ana, **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**, Editora: Instituto Politécnico da Guarda, 2013, p. 1, 7

NASCIMENTO, K. P.; Costa, D. V. F.; Altaf, J. G.; De Castro, D. R. **Rotatividade Nas Organizações**. Revista Vianna Sapiens, V. 3, N. 1, P. 25, 25 Set. 2017.

POLLI, Shandô W. **O Endomarketing Como Ferramenta De Relacionamento Com O Cliente Externo**. CAD. Vol. 9, n.1. Jan - Dez. 2015, p.6

SHERIDAN, Kevin. **Construindo Uma Cultura Magnética**: como atrair e manter profissionais talentosos. 1ª edição, Lisboa, DVS Editora, 2013.

TEH, KAYO, KIMURA, **Marcas, Patentes E Criação De Valor**, Volume 9, n. 1, 2008, p.104

TESTA, Luis 2018. Disponível em <https://employerbranding.com.br/afinal-o-que-e-employer-branding/>. Acesso 02/07/2020

TOME, Felipe. **O Que É Endomarketing?**. São Paulo: pepp, 2020.

VELOSO, Inês. **Qual É O Seu Employer Brand?** – O Papel Da Marca Na Guerra Do Talento E Na Estratégia Das Empresas. 1ª edição. Lisboa, Conjuntura Actual Editora, 2018.

Youtube: Employer Branding - **O Poder Da Marca Empregadora Para Atrair E Reter Talentos** | Social Media Week - Transmitido ao vivo em 14 de setembro de 2018 pelo canal: The History Channel Brasil; **Como desenvolver o Employer**

Branding da sua empresa - Minuto Kenoby #3 25 de abr. de 2018. Acesso: 02/07/2020.