



40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



EMPLOYER BRANDING – CASAMENTO ENTRE MARKETING E GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO

*Taís Pasquotto Andreoli
Julia Shirazawa Gaspar*

RESUMO

As empresas possuem o desafio de se manterem competitivas no mercado a fim de atrair candidatos em potencial. Nesse contexto, a estratégia da Marca Empregadora (*Employer Branding*) se desponta como fonte de diferenciação na atração e retenção de talentos. O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar a compreensão e utilização do *Employer Branding* em uma organização multinacional do ramo farmacêutico. Para isso, procedeu-se, inicialmente, a uma revisão de literatura com foco na discussão acerca do tema de marca empregadora, sua importância, aplicação e desafios. Tendo a literatura como suporte, este trabalho adotou metodologicamente a abordagem qualitativa, de natureza descritiva, realizado por meio de um estudo de caso, selecionando-se uma organização multinacional do ramo farmacêutico. A triangulação foi conseguida por meio da análise de dados secundários para a apresentação e caracterização da empresa escolhida, amparada na observação participante da pesquisadora como membro integrante dela, e levantamento de dados primários com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a quatro gestores da organização. Foi possível verificar que tanto as estratégias da marca empregadora são aplicadas na empresa, quanto, mais importante, como são percebidas pelos seus colaboradores, tanto de maneira implícita quanto explicitamente. A gestão de marca empregadora impacta diretamente na visibilidade de uma marca e empresa perante o público, sendo crucial para a atração de talentos, bem como, na satisfação, engajamento e retenção dos colaboradores em uma organização.

Palavras-chave: *Employer Branding*. Gestão de Marca Empregadora. Diferencial competitivo. Estudo de caso. Aplicações não convencionais do Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mercado crescentemente complexo e competitivo, a busca por profissionais competentes se torna progressivamente mais acirrada pelas empresas a fim de se obter excelência em seus serviços. A tendência é que, cada vez mais, o fator humano e suas perspectivas sejam reconhecidos como um dos recursos mais preciosos para o sucesso ou fracasso das organizações, se não imprescindíveis.

Levando em consideração o contexto de transformações organizacionais apresentado, e aliando isso às mudanças de desejos e de anseios das pessoas, é certo que as organizações necessitam evoluir. Diante desta situação, as estratégias organizacionais vêm convergindo-se fortemente com as práticas de seleção e retenção de talentos, buscando tomadas de decisões cada vez mais competitivas frente ao mercado. O processo de experiência do cliente, seja ele comprador direto ou candidato, inicia-se no valor que é atribuído a determinada organização e como isto é compreendido pelo público externo.

De acordo com uma pesquisa realizada com jovens profissionais, conduzida pela Revista Forbes, em 2017, os valores desta geração *millennials* estão trazendo um impacto drástico na forma de atuação das empresas (ALTON, 2017). A matéria ressalta que esses jovens não escolhem meramente negócios para se trabalhar, mas sim analisam mais profundamente as empresas das quais compram e trabalham, com seus valores e cultura. Nesse sentido, 70% dos pesquisados se declararam dispostos a gastar mais com marcas que apoiam as causas com as quais se preocupam, bem como consideram para trabalhar marcas com ações de Diversidade e Inclusão e *Work-Life Balance*. Esses resultados apontam que as principais tendências dos profissionais (geração de novos profissionais) estão associadas a encontrar uma organização que os deixem mais perto de atingir seus objetivos pessoais, que tenham consonância com seus valores e que contribuam para o propósito de vida do indivíduo através dos objetivos organizacionais existentes dentro da empresa.

Como resposta a esse novo cenário e no intuito de sanar essas demandas, houve uma aproximação entre as áreas de Gestão de Pessoas e Marketing, originando-se o conceito (e decorrente prática) da Marca Empregadora, ou *Employer Branding*. Apesar disso, deve-se ressaltar que em muitas organizações, a área de Recrutamento e Seleção é a responsável por desenvolver e interligar estratégias de *Employer Branding* às práticas de atração de talentos, com foco no fortalecimento de marca no mercado.

A marca do empregador é uma abordagem relativamente nova para recrutar e reter o melhor talento humano possível dentro de um ambiente de recrutamento cada vez mais competitivo (BACKAUS; TIKOO, 2004). Desta forma, o termo é frequentemente usado para descrever como as organizações comercializam suas ofertas para funcionários em potencial e se comunicam com eles, promovendo dentro e fora da empresa uma visão clara do que torna uma empresa diferente e desejável como empregador.

Além disso, a marca do empregador identifica uma organização no mercado e a torna única, fornecendo a todos os seus colaboradores uma noção do que se é, bem como aos interessados em fazer parte dela, uma imagem clara do que esperar (Gilliver, 2009; GARWAL; GOSWAMI, 2015, p. 10). Ela infunde o processo de recrutamento da empresa e a interação entre as pessoas na organização. Assim, a marca empregadora pode ser vista como uma estratégia que visa à construção e manutenção de uma imagem positiva e atrativa de uma empresa, através do que se é enxergado e vivenciado pelos seus próprios colaboradores. Neste sentido, a construção de uma marca empregadora deve se iniciar com um trabalho interno de satisfação dos funcionários, para que a partir disso, seus valores e percepções possam ser difundidos para o mercado.

É possível entender que para atrair talentos e ser competitivo frente ao cenário de mercado atual, as empresas precisam trabalhar sua marca empregadora, fortalecendo sua

relação com clientes, consumidores e colaboradores, para assim, tornarem-se atrativos para o público. Além disso, a finalidade não se limita em apenas atrair candidatos com capacidades e habilidades mais aderentes às oportunidades, mas também aqueles que tenham valores e características pessoais alinhados à cultura da empresa, gerando relacionamentos duradouros.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar a compreensão e utilização do *Employer Branding* em uma organização multinacional do ramo farmacêutico. Desse objetivo geral, depreende-se os seguintes objetivos específicos: compreender o conceito e os benefícios das estratégias de *Employer Branding* nas práticas de Recrutamento e Seleção; entender como o conceito de Marca Empregadora pode ser utilizado estrategicamente e seus efeitos nas organizações através da área de Gestão de Pessoas; verificar um estudo de caso, analisando as ações realizadas na empresa investigada, bem como entendendo a percepção de seus colaboradores acerca disso.

2 EMPLOYER BRANDING / MARCA EMPREGADORA

Diante do cenário de demanda por profissionais qualificados em todo o mundo, a concorrência no mercado de trabalho aumenta e as empresas estão colocando mais ênfase na criação de estratégias para diferenciarem a si mesmas. Nesse sentido, relativamente recente, surge o conceito e decorrente prática de *Employer Branding*, ou marca empregadora.

O conceito inspirador surgiu na Europa, na década de 90, em um artigo publicado pelos autores Simon Barrow e Tim Ambler (1996) no *Journal Of Brand Management*. O estudo buscou testar a aplicação de técnicas de gerenciamento de marca com as de Gestão de Pessoas, por meio de uma pesquisa qualitativa com os principais executivos de 27 empresas do Reino Unido. A partir da reflexão de suas próprias práticas de gestão de pessoas, os executivos assentiram para a relevância de uma marca com valor empregatício no mercado e estão mais conscientes do nome de sua empresa ou marca, tanto explicitamente no ambiente externo quanto implicitamente nas configurações internas.

A partir disso, o conceito começou a ser disseminado, e a prática se tornou amplamente adotada pelas organizações em todo o mundo. Ambler e Barrow (1996) trazem uma argumentação de analogia entre a marca e a marca empregadora, afirmando que também o *Employer Branding* é detentor de uma personalidade, podendo ser igualmente posicionado interna e externamente. Em complemento, a questão do diferencial é mencionada, no sentido de que, para desenvolver uma marca empregadora forte, torna-se necessário demonstrar o que é específico sobre a organização e sua cultura, visando o longo prazo. Além disso, os autores mencionam que a Marca Empregadora não pode ser vista apenas como uma ferramenta de Recrutamento e Seleção, mas sim uma estratégia alinhada com o negócio da organização, que vise a atração e retenção de seus colaboradores de forma integrada e contínua.

Em sentido similar, Kukçu e Okan (2010) defendem que a Marca Empregadora se torna cada vez mais essencial para as organizações na construção e manutenção de uma forte marca interna e externa. Tal processo seria imprescindível para a garantia de fatores como desempenho, comprometimento e lealdade dos funcionários no trabalho. Além disso, a Marca Empregadora é considerada benéfica não só para os já presentes funcionários, mas para os possíveis novos colaboradores. Assim, os autores reforçam a importância da organização ser reconhecida como um ótimo lugar para se trabalhar na mente dos candidatos externos, a fim de que não necessariamente atraia o maior número de profissionais às suas vagas, mas sim os mais adequados para tais posições.

Corroborando com isso, Mascarenhas (2017) define a Marca Empregadora como um conceito referente à gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, voltada tanto aos atuais colaboradores, aos futuros candidatos, bem como, a aqueles que já encerraram sua

jornada na organização. O valor da Marca Empregadora está associado ao seu grau de reconhecimento e a imagem que transmite às pessoas, além da diferenciação e lealdade (HOLLIDAY, 1997; REIS; BRAGA, 2016). Em consonância, Ahmad e Daud (2015) ressaltam a Marca Empregadora como uma abordagem atual que pode apoiar empresas efetivamente em seus esforços para contratar e reter seus colaboradores, contribuindo para o fortalecimento da marca corporativa e colocando a organização em um espaço de alta visibilidade e atratividade.

A estruturação da Marca Empregadora em uma organização consiste em algumas dimensões, segundo apontado por Hadi e Ahmed (2018): valor de interesse, de desenvolvimento, de aplicabilidade, social e econômico. Esses valores se distinguem em relação ao grau de apelação de fornecimentos diversos. O valor de interesse, por exemplo, decorre da oferta de situações de trabalho com oportunidades de inovação e criatividade. De maneira similar, o valor de desenvolvimento denota a possibilidade de experiência e aprimoramento profissional. Também vinculado, o valor de aplicabilidade configura a oportunidade de treinar e de fato exercitar o aprendizado trazido ou recebido. Já o valor social diz respeito ao ambiente de trabalho com espírito de equipe bom e acolhedor e relações respeitáveis e decentes entre colegas de trabalho. Por fim, o valor econômico se relaciona às políticas de remuneração e possíveis bonificações.

Ainda, mais recentemente, outras duas dimensões foram adicionadas, segundo a proposição de Dabirian, Kietzmann e Diba (2017): valor gerencial e de equilíbrio pessoal-profissional. Assim, o valor gerencial adicionaria a questão das eventuais influências (positivas ou negativas) dos profissionais em cargos de chefia, como supervisores, gestores, chefes, entre outros. Já o valor de equilíbrio pessoal-profissional, como o próprio nome sugere, considera que os funcionários também são pessoas que possuem uma identidade fora da organização; dessa forma, o equilíbrio entre trabalho e vida social contribuiria para que eles trabalhassem de maneira mais eficiente e eficaz.

Além disso, após o entendimento das estratégias de elaboração da Marca Empregadora, especialmente concernente às suas dimensões, a sua implementação prática consistiria em três estágios, de acordo com Hadi e Ahmed (2018). A primeira etapa configura o desenvolvimento de uma proposta de valor atraente que inclua os benefícios que devem ser oferecidos aos colaboradores. Essa proposta de valor, também denominada de *Employer Value Proposition* (EVP) deve se basear em informações da cultura, estilo de gestão, impressões sobre o produto ofertado e imagem dos colaboradores atuais. O segundo passo concentra a comunicação da proposição de valor desenvolvida e projetada no primeiro estágio, direcionando-a aos meios de comunicação adequados. E, por fim, o terceiro ponto está relacionado à incorporação e implementação da proposta de valor criada. Por esse motivo, essa definição e proposição de valor empregatício (*Employer Value Proposition* - EVP) é visualizada como o primeiro passo para o desenvolvimento da Marca Empregadora, conforme também defendido por Mascarenhas (2017).

2.1 BENEFÍCIOS DO *EMPLOYER BRANDING*

Nas últimas décadas, grande parte do valor atribuível às empresas mudou de tangível para intangível, evidenciando os funcionários como os principais condutores desses ativos, devido à possibilidade de informações e conhecimento, bem como a capacidade de tomada de decisão frente diferentes opções. Como resultado, a capacidade de uma empresa atrair, reter e engajar talentos passou de bom para necessário (BLACK; MAHONAR; STEHLI, 2013). Segundos os autores, isso demanda uma quebra de paradigma da visão míope e simplista acerca do corpo de funcionários, com as inerentes questões de necessidades, motivação e satisfação,

no sentido de se avançar para a compreensão e posterior construção de superiores proposições de valor empregatício.

Sendo assim, essa proposição de valor empregatício, ou *Employer Value Proposition* (EVP), englobaria todas as principais razões pelas quais os indivíduos escolheriam certa empresa para trabalhar ou pelas quais os presentes funcionários manteriam seu interesse em nela permanecer (VERGARA, 2016). Desta forma, defende-se o EVP como uma ideia que vem se desenvolvendo nos últimos anos e que indica o engajamento, como vinculação intelectual e emocional, que mantém o colaborador na organização onde trabalha e engajado com o trabalho que executa (HEGER, 2007).

Assim como exposto anteriormente, Vergara (2016) também assente que a elaboração formal da EVP se configura como o primeiro passo para se estabelecer a Marca Empregadora de forma que represente, de maneira explícita e autêntica, a identidade de uma organização, bem como suas aspirações e necessidades. Ainda que consista em um processo variável, adaptável e peculiar a cada organização, de uma maneira geral, têm-se alguns atributos básicos, tidos como valiosos (VERGARA, 2016). Possíveis exemplos são: remuneração como toda forma de compensação do trabalho e dedicação; oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional; a estrutura organizacional, com todas suas características tangíveis e intangíveis; o trato com as pessoas, a reputação da alta gerência, o reconhecimento e as relações sociais; o apoio à diversidade, o estímulo à criatividade e inovação, bem como a postura de responsabilidade social; e a imagem da organização perante ao mercado, em especial segundo a satisfação do consumidor.

Para construir uma Marca Empregadora forte e bem-sucedida, as empresas devem compreender como as partes interessadas analisam e interpretam as informações veiculadas, criando e adaptando uma proposta de valor condizente a isso. Nesse sentido, a empresa deve se comprometer a entregar a proposta de valor (EVP) e da Marca Empregadora que promete aos seus colaboradores e ao público em geral (WATSON; REISSNER, 2010). Isso também se refere à preocupação em proporcionar experiências consistentes com o posicionamento da marca em todo o ciclo das pessoas na organização, da atração ao desligamento, passando por temas como remuneração, desenvolvimento, ambiente físico e cultura (MASCARENHAS, 2017). Caso contrário, eventuais dissonâncias podem se difundir rapidamente na própria organização e também nas redes sociais, prejudicando a imagem da empresa envolvida e fragilizando, assim, a credibilidade da marca (LACOMBE; REIS, 2016). Os autores afirmam ainda que funcionários frustrados com o seu empregador podem ser mais perigosos do que a própria concorrência. Por outro lado, quando bem empregado, o EVP representa a própria Marca Empregadora agregando diversos benefícios às organizações.

A Marca Empregadora pode trazer benefícios adicionais para a organização, na medida em que fornece uma justificativa para simplificar o gerenciamento, de forma a estabelecer e focar em prioridades (HOLLIDAY, 1997). Com isso, consegue-se aumentar a produtividade e melhorar os processos de recrutamento, garantindo um fluxo contínuo de candidatos adequados (HOLLIDAY, 1997). Nesse sentido, podem ser apontados três principais benefícios da Marca Empregadora, relacionados ao recrutamento, desempenho e retenção, respectivamente (TAYLOR, 2010; WAHBA; ELMANADILY, 2015, p. 149). Em primeiro lugar, o benefício do recrutamento consiste em, naturalmente, poder para atrair os talentos que são o foco da organização, sendo que uma marca empregadora forte ajuda a anunciar oportunidades e transmitir mensagens consistentes que alcançariam os melhores talentos. Do mesmo modo que as campanhas de marketing tradicional visam atingir apenas certos consumidores dentro do público-alvo da organização, uma marca empregadora forte ajuda a empresa a alcançar os talentos mais adequados, reduzindo, assim, os recursos envolvidos no processo (dinheiro, tempo e esforços). Em segundo lugar, consegue-se aprimorar o desempenho dos funcionários, especialmente no sentido de maior comprometimento, melhoria de produtividade e até redução

do absentismo. Por fim, em terceiro lugar, também se contribui para a retenção dos funcionários, com a redução da rotatividade, influenciando a experiência profissional por meio de um ambiente de trabalho saudável e motivadora.

Em complemento, defende-se a Marca Empregadora como essencial para a atuação organizacional, pois facilita a realização do plano de negócios, principalmente no caráter estratégico (VELOSO, 2018). Além disso, contribui para um reflexo mais acurado da identidade, valores e cultura da organização, aumentando a atratividade de candidatos que estejam alinhados às oportunidades em aberto, bem como impactando positivamente na produtividade dos funcionários. Como consequência, também auxiliaria na atuação exitosa da organização, amparando o contentamento do consumidor final.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho adotou um caráter qualitativo, de natureza descritiva, realizado por meio de estudo de caso. O estudo de caso investiga um determinado fenômeno dentro do seu contexto de realidade, partindo do pressuposto de que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (STAKE, 2005). Para abarcar essa complexidade, é indicado a utilização de várias fontes de evidência, processo denominado de triangulação de dados. Neste estudo, a triangulação foi conseguida por meio da análise de dados secundários para a apresentação e caracterização da empresa escolhida, amparada na observação participante da pesquisadora como membro integrante dela, e levantamento de dados primários com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade.

Foram selecionados como sujeitos da pesquisa quatro gestores de distintas áreas e funções na organização, sendo elas: Serviços Médicos, Administrativa, Jurídico e Digital Marketing. Esta estratégia foi pensada visando o mínimo de vieses possíveis na coleta de dados, já que cada colaborador terá visões distintas entre si, do que se fossem selecionados colaboradores de um mesmo departamento. Sendo assim, as entrevistas semi-estruturadas possibilitaram um aprofundamento sobre a forma de como o *Employer Branding* é visto em ações do dia a dia nas organizações, entrelaçando -se com a experiência do colaborador, e, conseqüentemente, com a marca empregadora da organização. Nesse sentido, levou-se em consideração as particularidades dos entrevistados em uma análise ampla e não mensurável.

Após a coleta dos dados, com a gravação das entrevistas realizadas, elaborou-se relatórios detalhados, possibilitando o emprego da técnica de análise de conteúdo. Com ela, buscou-se compreender a essência e o significado dos dados coletados, bem como traduzir o entendimento dos conteúdos através de certa classificação, apresentada de forma sistematizada. Isso possibilitou o destaque de determinados trechos, bem como posteriores comparações entre os relatos dos diferentes entrevistado seja no sentido de concordância ou discordância.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A história da empresa se inicia em 1998, com a fusão de duas outras empresas do ramo químico industrial, fundada na Basiléia, entre os anos de 1859 e 1889, somando um passado de mais de 250 anos com uma história rica no desenvolvimento de produtos inovadores, compartilhando o desejo de criar e comercializar produtos que trouxessem algum tipo de contribuição para o progresso humano. No Brasil, já são mais de 80 anos de história, e hoje, a empresa conta com aproximadamente 2.700 funcionários e beneficia mais de 30 mil pacientes em mais de 300 centros de pesquisa espalhados pelo país. Além da sede administrativa em São

Paulo, e dos escritórios localizados em diversas cidades, o grupo também conta com duas unidades fabris: uma no Butantã, focada na produção de produtos farmacêuticos para tratamentos oftalmológicos, e outra em Cambé, no Paraná, focada na produção de medicamentos genéricos.

A estratégia da empresa é trabalhar com a inovação, baseada na ciência, para proporcionar os melhores resultados aos pacientes, desde a melhora do custo-efetividade de um medicamento, da alta qualidade nos cuidados oferecidos, até o prolongamento da vida. Além disso, mantém um investimento significativo em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) destinado a áreas de necessidades médicas não atendidas, como as de imuno-oncologia, envelhecimento e medicina regenerativa e de doenças infecciosas.

Employer Branding na empresa

Para garantir sua razão de existência, a empresa vem investindo fortemente em contratações estratégicas, que chegam em média a 250 por ano no Brasil (como em 2019, tendo 267 processos seletivos concluídos), incluindo posições de aprendizes, estagiários e efetivos. Destas posições mencionadas, cabe destacar que 61% foram ocupadas por mulheres e 39% por homens, o que demonstra o comprometimento com a oportunidade e igualdade de gênero dentro da organização. Além disso, do total de processos realizados, 43% são posições seniores, envolvendo cargos de gestão, o que indica a necessidade do negócio em posições mais estratégicas, e 57% delas, em cargos de baixa senioridade.

Atualmente, na empresa não existe uma área estruturada que fica responsável unicamente pelas estratégias de Employer Branding da organização, passando a ser um trabalho conjunto entre as áreas de Comunicação, Recrutamento e Seleção e Gestão de Pessoas. A área de comunicação é responsável pelo gerenciamento das redes sociais e dos materiais publicitários que serão divulgados, estruturando a primeira imagem que o público externo e possíveis talentos para oportunidades terão contato. A área de Recrutamento e Seleção representa o contato real da empresa para com o público externo e após isto, a área de Gestão de Pessoas fica responsável pelo acolhimento dos novos e atuais colaboradores da organização.

Nesse sentido, por envolver áreas diferentes, pode-se argumentar que o processo do *Employer Branding* acaba não sendo visualizado como um todo na empresa em questão, tampouco de maneira conjunta, o que pode prejudicar a análise das informações e de possíveis pontos de melhoria para a experiência do candidato e futuro colaborador. Este ponto foi mencionado por Veloso (2018), ao argumentar que a Marca Empregadora cria a necessidade de misturar as competências das áreas de Recursos Humanos e Marketing, demandando também o envolvimento de outros departamentos, principalmente no sentido de direcionamento estratégico organizacional. Em consonância, Banta e Watras (2019) apontam que o maior problema das ações de Marca Empregadora é o de que elas estão desconectadas das estratégias organizacionais e dos principais motores do negócio, pois normalmente são gerenciadas apenas pelo time de Recursos Humanos, tornando-as mais limitadas à apenas divulgação de benefícios. Com base nisso, defende-se que uma área dedicada apenas ao desenvolvimento das estratégias de *Employer Branding* conseguiria concentrar tais esforços, interagindo e integrando-se aos demais departamentos, bem como realizar os trabalhos de acompanhamento e eventuais avaliações, com possíveis ações de melhoria.

Em relação à divulgação das vagas em aberto, as principais fontes de conhecimento e acesso a elas são o site de vagas oficial da empresa, que traz mais engajamento e confiança à marca, seguido da sua página do LinkedIn, o que gera maior alcance e visibilidade. A referida página possui cerca de 2,5 milhões de seguidores ao redor do mundo, expondo, além das vagas, conteúdos sobre a cultura da empresa, ações, medicamentos, histórias de colaboradores, premiações e novidades em geral. Essas estratégias de mídia colaboram na construção dos pilares de visibilidade e engajamento do público com a empresa, conforme defendido por

Ahmad e Daud (2015) e Lacombe e Reis (2016). Segundo uma pesquisa realizada pela empresa junto aos candidatos, em 2019, 40% dos respondentes informaram que souberam da vaga por indicação de algum colaborador, seguidos de 30% que a visualizaram no site oficial da empresa e 21% através do LinkedIn; do restante, 8% mencionou o *pipeline* ou banco de talentos e 1% a plataforma do Vagas.com. Ou seja, ainda que a empresa trabalhe com as fontes formais de divulgação, a recomendação do público interno representa o ponto mais representativo de disseminação de vagas. Esse resultado também se mostra congruente com o levantado pela teoria, segundo Mascarenhas (2017).

A seguir, serão expostos os principais fatores que embasam a estratégia de *Employer Branding* adotada na empresa, tais como: cultura e ambiente organizacional, inovação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, influência da gestão, qualidade de vida diversidade e inclusão, entre outros. Esses pontos estão em consonância com o apresentado pelos autores Dabirian, Kietzmann e Diba (2017) que afirmam que estes fatores são críticos e essenciais para os profissionais avaliarem e considerarem uma empresa para se trabalhar.

Cultura organizacional e valores

Valores e filosofias moldam a cultura de uma organização e ajudam a executar a estratégia da mesma, de acordo com seu propósito, missão e visão e estes atributos e propostas de valor, são importantes para que o *Employer Branding* traga bons resultados, segundo Lacombe e Reis (2016). Nesse contexto, a cultura organizacional também representa as percepções da liderança e dos colaboradores, assim como reflete a forma de pensar, ou *mindset*, que predomina na organização. Isso significa que a cultura corporativa é a representação das normas não escritas e informais que orientam o comportamento das pessoas em uma empresa. Nesse sentido, a cultura da empresa se pauta pelos seguintes principais pilares: “não chefia” (*unbossed*), “inspiração” (*inspired*), “curiosidade” (*curious*) e “integridade” (*integrity*). Cada um deles está inserido no dia a dia dos colaboradores e se refletem diretamente em suas ações, além de serem pilares incentivados e divulgados pela liderança corporativa interna e externamente.

A “não chefia” diz respeito à cultura da não hierarquização das relações e ações dentro da organização, tendo um efeito direto na disposição da estrutura física das salas de trabalho, que hoje não distinguem nem separam a alta liderança. Isso denota um ambiente mais aberto e flexível, no qual diferentes cargos e funcionários trabalham juntos. Além disso, contribui-se para que os funcionários se sintam mais à vontade para expressar suas ideias, trocar compartilhamentos, dar e receber *feedbacks*, bem como acaba por incentivar os processos inovativos. Relacionado a isso, o “inspirado” diz respeito à inovação e abertura ao novo, oferecendo um ambiente que incentive o experimento de novas soluções para os problemas vividos. No “curiosidade”, busca-se, novamente, reforçar a busca pelo novo, no sentido de formas inovadoras de soluções, de maneiras de trabalhar e de relacionamento com o outro. Isso também é bastante incentivado por meio da disponibilização de plataformas de conhecimento, que estimulam os funcionários a buscarem aprendizado e capacitação profissional. Por último, a “integridade” se refere à defesa e aplicação de altos padrões éticos diariamente, nas decisões, ações e comportamentos tidos tanto no ambiente de fábricas, quanto no escritório corporativo.

Diversidade e Inclusão

O modo como as empresas encaram o tema de diversidade e inclusão interfere diretamente na visibilidade e fortalecimento de uma marca empregadora, principalmente quando o colaborador e o público externo avaliam o discurso organizacional, contrastando-o à prática real. Diante disso, segundo Hadi e Ahmed (2018), o valor da diversidade é um dos valores agregados às dimensões da marca do empregador, fortalecendo o *Employer Branding* praticado e diferenciando a empresa perante o mercado. Na empresa, tais questões se mostram

presentes no dia a dia dos funcionários, com o cultivo de um ambiente abrangente, com foco no alto desempenho, que valoriza e aproveita as diferenças, criando um local de trabalho que encoraja e considera as ideias de todos. Além disso, a empresa parece entender que, à medida que os seus clientes se tornam cada vez mais diversos, um grupo de funcionários com talentos diversos e bem qualificados se torna crítico para melhor entender e atender as necessidades desse público de forma inovadora. Por isso, existem diversas ações que promovem o engajamento de todos os colaboradores da organização, inclusive com as supracitadas temáticas, por meio de comitês, rodas de conversa, palestras e *workshops*.

Treinamento e Desenvolvimento

A empresa possui uma área específica de Treinamento e Desenvolvimento, focada no estudo e desenvolvimento de estratégias que possibilitem novos aprendizados aos funcionários, bem como apoio à construção de seus planos de carreira. Trata-se de uma área chave, visto que lida com alcance de objetivos, desenvolve competências, discute questões de cultura, visão, valores e clima organizacional, além de manter o corpo de funcionários alinhado e engajado com o negócio da empresa.

A empresa trabalha com diversas plataformas de aprendizado, oferecendo diversidade de cursos, palestras, *podcasts*, artigos e descontos em escolas de idiomas. Como exemplo, todos os funcionários da organização, de estagiário a presidente, possuem acesso à plataforma de aprendizado do *LinkedIn*, chamada *LinkedIn E - Learning*, bem como do *Coursera*, com centenas de cursos e conteúdos disponíveis e totalmente gratuitos. Nesse sentido, a comunicação da empresa também possui papel fundamental nessa estratégia de desenvolvimento, trabalhando com divulgação dos cursos, aulas práticas de como utilizar as plataformas e reforçando a importância de engajar os colaboradores neste benefício, que é um diferencial de mercado.

Além disso, caracteriza-se como instrumento de boas práticas, assegurando a competitividade dos negócios em mercados cada vez mais acirrados, por tornar seus colaboradores mais capacitados frente aos novos desafios, bem como ser um atrativo frente à concorrência. Assim, são diversos os benefícios desse fator, tais como, por exemplo, o aumento da produtividade e do engajamento dos colaboradores, a redução do *turnover*, e o empoderamento desses profissionais para enfrentarem desafios futuros. Em linha com essas ideias, como mencionam Ahmad e Daud (2015), por conta da alta competitividade do mercado, a maioria dos funcionários hoje em dia busca principalmente um empregador que forneça programas de desenvolvimento de carreira dentro da organização, pois essas são as oportunidades que lhes assegurariam um futuro brilhante.

Remuneração e Benefícios

A empresa investe em faixas salariais competitivas e compatíveis com as do mercado, associadas a um pacote de vantagens e benefícios que colaborem com a retenção de talentos perante à competitividade do mercado. Além disso, configuram-se como atributos de atração fundamentais com base na proposição de valor de uma organização, conforme exposto anteriormente por Lacombe e Reis (2016). Entre eles, observa-se que a empresa oferece bônus/PPR anual, previdência privada, seguro de vida, um mês de férias por ano, recesso de final de ano, políticas de *home office* e horário flexível, *day-off* aniversário, licença maternidade e paternidade, auxílio creche para pais e mães, refeitório subsidiado, vale alimentação, assistências médica e odontológica, convênio farmácia, concessão gratuita de medicamentos da empresa, empréstimo consignado, estacionamento gratuito no site, convênio com *Gympass*, Espaço de saúde *Energized for Life* e academia no local para colaboradores do site administrativo. Todos esses benefícios também compõe as estratégias de *Employer Branding* da empresa e interferem diretamente na satisfação e engajamento de seus colaboradores. Além

disso, a empresa também avalia a percepção dos seus funcionários acerca dos presentes critérios de remuneração e benefícios. No ano de 2019, por exemplo, obteve uma nota de avaliação de 3,9, em uma escala de 0 a 5, atribuída por 4 mil funcionários.

Onboarding

O processo de ingresso (*onboarding*) é realizado por meio de um conjunto de procedimentos que têm como objetivo envolver, encantar, incluir e capacitar os profissionais recém-ingressados em uma organização dentro de sua cultura. Trata-se da primeira oportunidade de acolher o novo funcionário, incluindo-o na organização. Apesar da empresa trabalhar com essa prática, não é possível identificar um plano bem definido, tampouco a delimitação de uma área responsável por isto. Tal fato pode acarretar em uma primeira impressão ruim sobre a comunicação no ambiente de trabalho, assim como prejudicar esse processo de transmissão de informações essenciais a esse novo funcionário, já que o *onboarding* é o momento de inserção do novo colaborador à cultura organizacional, valores e missão de uma empresa, segundo Cable, Gino e Staats (2013).

No primeiro dia de trabalho, promove-se uma reunião de integração, que traz uma apresentação geral sobre a empresa, seus valores, missão e a estratégia adotada por algumas áreas administrativas, bem como a exposição dos benefícios ao qual este colaborador terá direito. Ainda que se trate de uma etapa necessária e bem desempenhada pela empresa, pode-se mencionar a ausência de treinamentos específicos que abordem temas estratégicos de suas áreas, aprofundando-se em tarefas e *stakeholders* com os quais irão trabalhar diretamente. Nesse sentido, argumenta-se que para uma efetiva aplicação de estratégia de *Employer Branding*, é essencial que exista uma comunicação interna eficaz com os funcionários, a fim de se promover e colher todos os benefícios citados anteriormente no decorrer dessa discussão. Por isso, uma alternativa para melhorar essa comunicação seria a criação e disponibilização de um material síntese, que ofereça informações relevantes sobre o negócio, permeando assuntos como a empresa, sua cultura organizacional e pilares, suas boas práticas, bem como guia de acolhimento e primeiros passos.

Prêmio *Great Place to Work* - Melhores Empresas para se Trabalhar

Com o objetivo de analisar a impressão dos funcionários, a empresa participa de uma certificação global chamada *Great Place To Work*, que realiza o diagnóstico da cultura e do clima organizacional. Ela conseguiu a referida certificação nos anos mais recentes, tais quais 2018 e 2019. O estudo é baseado na avaliação do nível de confiança dos funcionários em cinco dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Assim, o questionário engloba questões como ambiente de trabalho, qualidade de vida, valorização profissional, carreira, entre outros. Esse certificado é reconhecido mundialmente, em mais de 60 países, o que garante grande visibilidade no mercado. Além disso, há significativa divulgação em torno dessa premiação, consolidando um fator a ser enaltecido pelos funcionários, bem como buscado por novos talentos. Como resume a própria certificação, é considerada uma boa empresa para trabalhar aquela que acredita em seus funcionários, e que estes acreditam em suas lideranças, além de terem orgulho do que fazem e se sentirem confortáveis no ambiente de trabalho organizacional. Interessante lembrar que este processo de posicionamento da imagem de uma empresa como ótimo lugar para se trabalhar na mente dos candidatos é um dos pilares das estratégias de marca empregadora, como afirmam Kukçu e Okan (2010).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Essa seção se encontra estruturada em seis tópicos principais, as cinco categorias de questionamentos (pré processo seletivo, durante o processo seletivo, ingresso na organização, permanência e experiências na organização, entendimento sobre o que é o *Employer Branding*), bem como uma discussão geral dos resultados encontrados. Os entrevistados foram codificados: gestor da área jurídica - GJ, gestora da área de Serviços Médicos - GSM, gestora da área de Digital Marketing - GDM e gestor da área de Força de Vendas - GFV.

Pré Processo Seletivo

A primeira parte das entrevistas buscou entender qual a visão dos entrevistados sobre a empresa antes do processo seletivo, ou seja, quais suas primeiras impressões sobre a organização, como ficaram sabendo das vagas às quais se aplicaram e como ponderaram a decisão de se tornarem colaboradores da organização. De forma geral, todos os profissionais relataram ter boas impressões sobre a empresa, tendo em vista os comentários e indicações de colegas de faculdade e trabalho, principalmente ao que diz respeito à cultura, qualidade de vida, oportunidade de desenvolvimento, crescimento, bem como, benefícios e remuneração, e mesmo com diferentes períodos de ingresso, houve consonância de que esses fatores foram essenciais para a tomada de decisão de ser colaborador da companhia em estudo. Esses relatos reforçam a literatura levantada pela autora Mascarenhas (2017) que afirma que o recente espaço e a confiança em opiniões de empregados sobre as condições de trabalho em uma empresa fazem com que esses discursos sejam mais confiáveis e relevantes, já que estas pessoas tiveram um contato próximo com a organização, fortalecendo a marca empregadora da mesma e a priorizando frente à concorrência.

Figura 1: Síntese dos relatos - Pré processo seletivo

GJ	Principal objetivo profissional era sair de escritório de advocacia e migrar para a indústria. Conheceu empresa por meio de indicação de colega de trabalho. Impressão positiva da indústria farmacêutica, principalmente por conta da alta remuneração e bons benefícios aos seus colaboradores, os quais foram pontos chave para sua tomada de decisão.
GSM	Soube da oportunidade por indicação de colega de trabalho. Além disso, comentou que sempre ouviu falar muito bem sobre a empresa, principalmente no que se diz respeito à benefícios, qualidade de vida, compromisso com a sustentabilidade e oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional.
GDM	Conheceu a empresa na época de faculdade através de comentários de colegas e após isso, entrou na Indústria Farmacêutica. Principal ponto para a tomada de decisão foi a questão da maternidade, que era um de seus objetivos e sabia que teria autonomia e bem estar para gerenciar trabalho e vida pessoal na organização, muito por conta das experiências que as eram compartilhadas.
GFV	Conheceu a empresa quando ainda estava cursando a faculdade e lembra que se familiarizou com a maior parte dos medicamentos genéricos que a mesma produzia mas que não os associava à organização em si. Iniciou sua trajetória na empresa como estagiário, através de processo com consultoria, e em um segundo momento, retornou a empresa como gestor de vendas.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Durante o Processo Seletivo

Nessa segunda etapa, o objetivo foi compreender quais foram as experiências de cada entrevistado durante as etapas do processo seletivo para entrada na empresa. Foi possível compreender que as impressões sobre o processo seletivo foram distintas e pautadas na experiência de cada um, bem como na interface com os *stakeholders* envolvidos. Nesse sentido, foram compartilhadas tanto experiências positivas e que impulsionaram o

engajamento deles com a empresa, como, por outro lado, em alguns casos, houve falha de comunicação e baixa empatia com o candidato, causando descontentamento por parte dos entrevistados. Analisando isso, é interessante observar que com experiências positivas ou negativas, independentemente, os candidatos se mantiveram ativos no processo devido ao interesse e à identificação com a empresa, sua marca e proposta de valor. Este fato reforça o que Braga e Reis (2016) afirmam, de que o *Employer Branding* visa desenvolver uma relação de lealdade com o público-alvo da organização, reforçando atributos exclusivos e atraentes que podem ser oferecidos aos seus colaboradores. Isso faz com que o valor da marca seja um peso essencial para a influência e a tomada de decisão dos candidatos. Apesar disso, diante do notável papel estratégico da área de Recursos Humanos nesse primeiro contato com o candidato, um indício de alerta pôde ser verificado, indicando eventuais pontos de melhoria nesse momento, a fim de melhorar a jornada de experiência.

Figura 2: Síntese dos relatos - Durante o Processo Seletivo

GJ	Apesar das sensações positivas com a oportunidade da vaga, o processo de entrevistas não causou boa impressão por conta do total despreparo e insensibilidade do entrevistador, que gerou grande incômodo ao dizer que não havia possibilidade de efetivação.
GSM	Experiência muito gratificante, respeitosa e transparente. Passou por entrevistas com a área de Recrutamento e Seleção e os Diretores Médicos da área em que iria trabalhar, e se sentiu muito engajada com a cultura da organização e motivada a continuar a competir pela vaga.
GDM	Contatada por <i>headhunters</i> para conversar sobre sua trajetória profissional e entender seus anseios de carreira. Também entrevistada pelos dois presidentes da época, que foram muito receptivos, abertos e a conquistaram para que aceitasse a proposta.
GFV	Passou por dois processos seletivos: o primeiro para uma vaga de estágio e o último, em 2017, para uma posição efetiva. A primeira experiência de entrevistas foi positiva, confortável e confiante. Já na segunda, a impressão foi totalmente contrária, pois o processo foi conduzido de maneira superficial e o recrutador não o questionou sobre aspectos pessoais, como propósito e valores.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ingresso na organização

Na terceira etapa de entrevistas, buscou-se apreender a satisfação dos entrevistados em relação ao seu ingresso na organização, através do processo de *onboarding*. Em grande parte, a experiência com o *onboarding* na empresa foi positiva, gerando sentimento de pertencimento e integrando os novos colaboradores. Entretanto, apesar da existência de um processo de integração, alguns dos gestores entrevistados evidenciaram a necessidade de uma maior imersão no negócio, sua cultura e valores. Uma sugestão apresentada seria o desenvolvimento de um *onboarding* contínuo, durante um período específico, como o primeiro ano dos funcionários na empresa. Tal apontamento vem em concordância com Cable, Gino e Staats (2013), que defendem a importância de fazer com que os funcionários entendam e se comprometam com os valores da organização em seu primeiro dia, promovendo uma real imersão, bem como gerando senso de pertencimento e de orgulho em fazer parte do time.

Figura 3: Síntese dos relatos - Ingresso na Organização

GJ	Experiência positiva por reconhecer preocupação que a empresa tinha com a recepção e integração dos novos funcionários. Apesar disso, ressaltou necessidade do processo atual ser ser mais contínuo e melhor estruturado, visto que os negócios da empresa ficam cada vez mais complexos.
GSM	Impressão positiva, sentindo-se confortável e bem recebida por todos da área, que estavam dispostos a ajudá-la e a contar sobre o dia a dia, cultura, etc.

GDM	Processo de integração atípico, acompanhado pela alta liderança, que forneceram suporte e conhecimento. Descreveu como “fenomenal”, com ótimas impressões sobre a liderança da empresa.
GFV	Duas experiências. Na primeira, como estagiário, não houve processo de integração, o que o deixou um pouco perdido. Na segunda, mais recente, participou de uma integração, mas com foco no administrativo, e não na cultura e valores da empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Permanência e Experiências na organização

O objetivo desta etapa foi verificar a avaliação dos entrevistados em relação às suas experiências dentro da empresa, na tentativa de retratar um cenário de trabalho atual. De forma geral, todos os gestores indicaram boas avaliações sobre suas situações de trabalho, especialmente referente à cultura da organização e ao incentivo ao desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores. Conforme explanado no referencial, tais fatores contribuem para gerar maior engajamento de atuais e futuros empregados com a estratégia da empresa, segundo Reis e Braga (2016). Além disso, ficou evidente a importância de oferecimento de melhorias de carreira e desenvolvimento por parte da empresa, ponto fundamental no reconhecimento dos esforços dos funcionários, bem como no atingimento de metas e objetivos, como afirmam Ahmad e Daud (2016). Apesar disso, algumas críticas foram tecidas nesse sentido, tais como a falta de apoio na estruturação do aprendizado do colaborador e também a necessidade de uma comunicação mais informativa por parte da gestão de pessoas, a fim de esclarecer pontos importantes, como o pilar “*unboss*” e as pesquisas de satisfação. Tais resultados se mostram consonantes com o defendido por Mascarenhas (2017), quando afirma que a soma das vivências do empregado em todas as dimensões do dia a dia na empresa – do ambiente físico de trabalho à forma como ele se relaciona e é avaliado - é que constrói a marca empregadora.

Figura 4: Síntese dos relatos - Permanência e Experiências na Organização

GJ	Sente-se motivado e reconhecido, bem como realizado e feliz. Ressalta a cultura da empresa, especialmente em relação à liderança e o pilar “ <i>unboss</i> ”. Apesar da estruturação da empresa possibilitar o desenvolvimento dos funcionários, isso não acontece de maneira satisfatória: seja pela falta de tempo, ou visão de cumprimento de desafio, apenas. Por isso ressalta que os incentivos de aprendizagem deveriam focar na qualidade.
GSM	Acredita que a empresa possui um grupo de liderança muito bom e que lida com transparência em suas ações, o que torna a cultura e o trabalho de todos totalmente congruente. Além disso, sente - se que está em uma organização que busca por novas formas de inovar com seus colaboradores e clientes. Mas ainda existe um espaço de melhoria na gestão de desenvolvimento através das plataformas oferecidas.
GDM	Sente-se bem em relação a sua situação de trabalho e que no quesito liderança e cultura, a empresa é super bem estruturada e consegue transparecer isso aos colaboradores, mas que ainda existem GAPS quanto à hierarquização. Além disso, reconhece que a empresa possui boas ferramentas para o desenvolvimento de todos, porém não é algo guiado e falta traçar um caminho a ser seguido para utilização destes recursos de aprendizado.
GFV	Comentou que se sente muito à vontade para expressar sua opinião e recebe muito incentivo de seu time e gestores para ter uma comunicação transparente, bem como, não sente a preocupação e o medo de levar algum ponto, feedback para seus chefes e diretores, mas pelo contrário, se sente engajado a fazê-lo.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entendimento sobre o que é o *Employer Branding*

A quinta e última etapa de entrevistas visou captar o entendimento dos gestores entrevistados acerca da temática de *Employer Branding* ou Marca Empregadora, inclusive referente à visão deles sobre as práticas disso na empresa em estudo. pôde-se observar que a temática ainda é pouco conhecida e difundida no mercado, exceto para os profissionais que já trabalham em áreas diretamente correlacionadas, corroborando o salientado por Oltramari, Córdova e Tonelli (2019). Além disso, ficou perceptível a necessidade de uma melhor estruturação da marca empregadora na empresa, com a centralização de esforços em um departamento específico. Somente assim os benefícios de tais práticas serão conseguidos, com a real internalização, bem como consequentemente repercutidos no mercado.

Figura 5: Síntese dos relatos - Entendimento sobre o *Employer Branding*

GJ	Sem conhecimento prévio, mas acredita que sejam ações estabelecidas e aplicadas dentro da empresa para que a marca fique cada vez mais em evidência. Não percebe área estruturada para isso, mas acredita que o RH seja o melhor departamento para realizar este trabalho.
GSM	Conhecimento devido à colega que lidera um projeto de marca empregadora em outra empresa. Reconhece ações de nesse sentido, mas também não percebe área estrutura para isso. Menciona desafio de estruturação mais estratégica e eficaz, ilustrando-o com as empresas de bens de consumo.
GDM	Conhecimento devido à participação em reuniões executivas, abordando temas de people management e desenvolvimento dos colaboradores. Também não percebe área dedicada a isso, ressaltando a necessidade de estruturação interna, mencionando as empresas de bens de consumo nesse sentido.
GFV	Sem nenhum conhecimento prévio, tampouco visualiza tais práticas na empresa, mencionando ainda a inexistência de divulgação externa. Apesar disso, ressaltou que a marca é forte para profissionais já estão inseridos na indústria farmacêutica..

Fonte: Elaborado pelas autoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo identificar e analisar a compreensão e a utilização do *Employer Branding* em uma organização multinacional do ramo farmacêutico. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com triangulação de dados: apresentação e caracterização da empresa, amparada na observação participante da pesquisadora como membro integrante dela, e aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a quatro gestores de áreas distintas. Com isso, foi possível verificar tanto como e quais as estratégias da marca empregadora são aplicadas na empresa, quanto, mais importante, como são percebidas pelos seus colaboradores, tanto de maneira implícita quanto explicitamente.

A empresa multinacional em estudo é do ramo farmacêutico e vem construindo uma história de mais de 250 anos com base no desenvolvimento de produtos inovadores que trazem benefícios à saúde e ao progresso humano. Com unidades administrativas e fabris no Brasil, a estratégia da organização é trabalhar com a inovação, baseada na ciência, para proporcionar os melhores resultados aos pacientes, desde a melhora do custo-efetividade de um medicamento, da alta qualidade nos cuidados oferecidos, até o prolongamento da vida.

Com a análise das entrevistas realizadas, interessantes *insights* foram identificados sobre a gestão de marca empregadora na organização em estudo, enfatizando a importância das estratégias de *Employer Branding* através de forte e atrativo posicionamento no mercado de trabalho, bem como no desenvolvimento, oportunidades de crescimento e engajamento de seus talentos internos, cultuando um bom ambiente de trabalho que incentive potenciais produtivos e criativos. Além disso, é evidente que o papel da liderança da organização é o de disseminar os valores da mesma e atuar com transparência na comunicação com os seus

colaboradores, para que se sintam representados e parte do negócio.

Levando em consideração que o processo de atração de talentos é estratégico e que a experiência do colaborador é fundamental para fortalecimento de uma marca empregadora, o investimento em *Employer Branding* se mostrou fundamental para que os empregados se sintam satisfeitos com o ambiente, cultura, valores e oportunidades de desenvolvimento em uma organização e disseminem este sentimento para o mercado de maneira genuína. Afinal, são essas estratégias que constroem um ambiente de trabalho melhor, mais acolhedor e que se destaca perante à concorrência, contribuindo com a consolidação de uma marca forte no mercado. Sendo assim, como contribuição gerencial, evidencia-se a marca empregadora como imprescindível na atuação estratégia organizacional, em especial em relação ao diferencial competitivo relativo ao gerenciamento dos funcionários.

Apesar do *Employer Branding* ser um tema pouco abordado em estudos acadêmicos, a contribuição teórica desta pesquisa foi fundamental para o embasamento e desenvolvimento da mesma. Em todos os artigos analisados se evidencia a importância que as empresas têm dado para estruturar sua marca empregadora, atraindo, desenvolvendo e retendo talentos. Neste sentido, os artigos teóricos mencionados no estudo contribuíram na compreensão da aplicação e importância das estratégias de *Employer Branding* nas organizações, visando uma melhor experiência do candidato e colaborador.

Apesar dos resultados obtidos, deve-se pontuar algumas limitações do estudo. A primeira delas diz respeito à delimitação da empresa e dos sujeitos de pesquisa, refletindo em opiniões pessoais e individuais que não podem ser generalizadas e definidas como únicas. Já a segunda implicação se refere ao método de coleta de dados por entrevista, que pode gerar vieses e questionamentos por parte dos entrevistados, mesmo com toda a contextualização sobre o projeto. Em terceiro, pontua-se que a pesquisadora também faz parte da organização, o que pode, de certa forma, ter inibido declarações mais sinceras e incisivas.

Por fim, como sugestões de estudos futuros, faz-se notória a necessidade de maiores estudos na área e implementação das técnicas de Gestão de Marca Empregadora, de forma a proporcionar análises mais concisas e que beneficiem as organizações. Além disso, também se sugere a realização de estudos que tenham como premissa a visão e opinião de colaboradores de empresas de diversos segmentos sobre suas experiências com o *Employer Branding*, bem como, análise da impressão de profissionais atuantes na área, compreendendo desafios e pontos de melhoria.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, R.; GOSWAMI, S. A study on Employer Branding and Its Impacts on Employee's Attraction and Retention. In: _____. India: International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), 2015, p.10. (Volume 4, No. 6).
- AHMAD, N. A.; DAUD, S Engaging People with Employer Branding. Muadzam Shah Pahang. Malaysia. Elsevier; 2015, p. 690 - 698.
- ALTON, Larry. How Millennials Are Reshaping What's Important In Corporate Culture. Forbes. Junho. 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/06/20/how-millennials-are-reshaping-whats-important-in-corporate-culture/#7d0eff6e2dfb>>. Acesso em: (26. out. 2020)
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. London: The Journal of Brand Management V; 1996, p. 185 - 206.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. New York: Career Development International ; 2004, p. 501 - 517.

- BANTA, K.; WATRAS, M. Why We Need to Rethink “Employer Brand”. Harvard Business Review. Junho. 2019.
- BLACK, J. S.; MANOHAR, M.; STEHLI, S. The War for Leadership Talent: Creating a Superior Employee Value Proposition. Suíça: IMD; 2013, p. 1- 4.
- CABLE, D.; GINO, F.; STAATS, B.. Reinventing Employee Onboarding. Vol 54. NO 3. Cambridge: MIT Sloan Management Review, 2013. 28 p.
- DABIRIAN, A.; KIETZMANN, J.; DIBA, H. A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. Estados Unidos: Business Horizons, 2017. 9 p.
- HADI, N. U.; AHMED S. Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. Paquistão: MDPI; 2018, p. 1 - 15.
- HEGER, B. K. Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. Estados Unidos: Organization Development Journal; 2007, p. 121 - 132.
- KUSÇU, A.; OKAN, E. An Exploratory Study on the Dimensions of Employer Branding. Turquia: 2010, p. 119 - 130.
- LEONARDI, E.; MATOS, J. As tendências para as farmácias em 2020. junho, 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/06/20/how-millennials-are-reshaping-whats-important-in-corporate-culture/#7d0eff6e2dfb>>. Acesso em: (26. out. 2020)
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. 1 ed. São Paulo: Didática Editorial, 1990/1991, v. 26/27, p. 149-158.
- MASCARENHAS, B. G. Employer Branding no ciclo de relacionamento com empregados. São Paulo: Comunicação com Líderes e Empregados; 2017, p. 104 - 108
- MAXWELL, J. A. Qualitative Research Design: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996. 214 - 253 p.
- MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. Rio de Janeiro: Estud., 2003.
- REIS, G. G; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. São Paulo: RAUSP, 2016.
- REIS, G. G.; LACOMBE, B. M. B. Employer Attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. São Paulo: RAE, 2016.
- VELOSO, I. Qual é o seu employer brand?: o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas. 1. ed. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2018. 156 p.
- VERGARA, R. G. Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro. 2016. 87 f. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas - FGV, São Paulo, 2016.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 94 p.
- WABAH, M.; ELMANADILY, D. Employer Branding Impact on Employee Behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. In____. Resourcing and talent management. Egito: International Journal of Management and Sustainability, 2015, p. 145 - 162.
- WATSON, G.; Developing skills for business leadership. London: CIPD, 2010. 366 p.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.