



## ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* COMO IMPULSIONADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

### *EMPLOYER BRANDING STRATEGIES AS A DRIVERS OF ORGANIZATIONAL CULTURE*

#### ANA PAULA DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Bacharel em Administração  
Orcid: <http://orcid.org/0009-0000-2469-2791>  
E-mail: [aanapsosouza@gmail.com](mailto:aanapsosouza@gmail.com)

#### JÉSSICA SILVA SENA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Bacharel em Administração  
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4192-8775>  
E-mail: [jessicassena11@gmail.com](mailto:jessicassena11@gmail.com)

#### MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Doutor em Engenharia de Produção e Professor do PPGA e PPGAU/UFSC  
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8620-1625>  
E-mail: [professodalmau@gmail.com](mailto:professodalmau@gmail.com)

Submissão: 08/11/2022. Revisão: 26/06/2023. Aceite: 05/09/2023. Publicação: 25/09/2023.

**Como citar:** Souza, A. P., Sena, J. S., & Dalmau, M. B. L. (2023). Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 16(2), 117-134. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7407>.

### RESUMO

**Objetivo:** O presente trabalho tem como objetivo estudar formas de consolidar a cultura organizacional da empresa Alfa a partir de estratégias de *Employer Branding*.

**Método/Abordagem:** Para as análises entre as percepções dos gestores e funcionários utilizou-se de entrevista e questionários, correlacionando as respostas para entender como a cultura é transmitida entre os membros da organização.

**Principais Resultados:** Percebeu-se um maior engajamento dos funcionários da organização, bem como a necessidade de se repensar as estratégias de atração de novos talentos que possam agregar valor para o crescimento da organização e, conseqüentemente, aumentar a retenção do seu quadro de funcionários.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** Visto que a empresa tem um alto índice de rotatividade, os resultados demonstraram a necessidade de sensibilização perante alguns elementos da cultura, não sendo repassado explicitamente os conceitos e ideias para um novo colaborador no início da sua jornada, pois são diretrizes que fazem parte das decisões tomadas pela empresa.

**Originalidade/Relevância:** A utilização das práticas inerentes ao *Employer Branding* está aumentando no país. Contudo, em termos de pesquisas, verifica-se uma concentração maior de estudos alinhados à área do Marketing. Nesse sentido, considerando que o tema em tela possui plena aderência às práticas de Gestão de Pessoas, entende-se que este trabalho contribui com a originalidade e relevância necessária para os gestores e acadêmicos que trabalham com os assuntos abordados.

**Palavras-Chave:** *Employer Branding*. Cultura organizacional. Manual de *onboarding*. Gestão Estratégica de Pessoas.

## ABSTRACT

**Purpose:** The present work aims to study ways to consolidate the organizational culture of the company Alfa from *Employer Branding* strategies.

**Method/Approach:** For the analysis between the perceptions of managers and employees, interviews and questionnaires were used, correlating the answers to understand how the culture is transmitted among the members of the organization.

**Main findings:** There was a greater engagement of the organization's employees, as well as the need to rethink strategies for attracting new talent that can add value to the organization's growth and, consequently, increase the retention of its staff.

**Theoretical/practical/social contributions:** Since the company has a high turnover rate, the results demonstrated the need to raise awareness of some elements of the culture, not being explicitly passed on concepts and ideas mainly to a new employee at the beginning of their journey, because they are guidelines that are part of the decisions taken by the company.

**Originality/Relevance:** The use of practices inherent to *Employer Branding* is increasing in the country. However, in terms of research, there is a greater concentration of studies aligned to the area of Marketing. In this sense, considering that the subject in question has full adherence to People Management practices, it is understood that this work contributes with the originality and relevance necessary for managers and academics who work with the subjects addressed.

**Key-words:** *Employer Branding*. Organization Culture. Onboarding manual. Strategic people management.

## 1 INTRODUÇÃO

O capital humano é um fator essencial para elevar a competitividade das empresas, sendo que saber lapidá-lo e promover o sentimento de pertencimento é parte importante da área de Gestão de Pessoas.

A qualidade de vida no trabalho, por sua vez, está diretamente relacionada com a forma de manter o colaborador satisfeito e motivado, proporcionando o bem-estar. Oferecer tal condição dentro e fora do ambiente de trabalho tende a promover o interesse de uma pessoa em querer fazer parte de uma organização, da mesma forma que pode incentivá-la a permanecer por mais tempo. Os desafios inerentes a tais pontos são evidentes e crescentes, conforme pesquisas expostas no Relatório de Tendências publicado pelo GPTW Brasil (2023).

Após a fase aguda da pandemia de COVID que assolou o nosso país, diversas empresas perceberam a necessidade de aperfeiçoar seus processos de atração e de retenção de pessoas, visando conseguir captar os melhores talentos para se trabalhar (GPTW, 2022). Dessa forma, pelo ponto de vista da gestão, gerou-se uma preocupação no impacto de tal questão na alavancagem das marcas empresariais, especialmente a denominada marca empregadora ou *Employer Branding (EB)*, uma vez que o perfil de profissionais existentes vem se diferenciando ano após ano, o que tem resultado em maiores dificuldades de se conquistar o melhor candidato para o trabalho (Garibaldi, 2016).

Esta preocupação apontada no parágrafo anterior não é uma exclusividade das grandes empresas. Muito pelo contrário! Ela é comum a toda e qualquer organização brasileira existente no país independente do seu tamanho. Evidentemente, é fato que para as de menor porte a situação se torna mais complexa porque aspectos voltados à Gestão de Pessoas costumam ser trabalhados de maneira mais informal e pouco estruturada, assim como mediante a dificuldade de se criar diferenciais de atração que muitas vezes são considerados pouco competitivos frente aos demais *players* no mercado.

Estudos vêm sendo realizados para mostrar que independente do tamanho, é possível, sim, gerar mais valor à marca empregadora, afinal, tal assunto também deveria ser interpretado sob a ótica do indivíduo que está procurando por uma oportunidade de trabalho em empresas menores. Os trabalhos de Carvalho (2023), Souza e Sena (2022), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022) abordam isso, além de outros que ainda estão em processo de análise e prognóstico e que futuramente serão convertidos em artigos visando reforçar os achados.

O ponto em comum entre eles contempla a importância de se estruturar ações de gestão de pessoas para que seja possível contribuir para o seu desenvolvimento pessoal. Esta assertiva vai ao encontro de uma premissa baseada na lógica de que um colaborador satisfeito e aderente aos valores praticados, tende a disseminar positivamente determinada empresa para um conjunto de pessoas com o mesmo perfil, o que acaba gerando não apenas um sentido de pertencimento, mas, da mesma forma, o de engajamento frente a uma política de benefícios tão boa quanto as provenientes das grandes empresas ou das mais procuradas para se trabalhar.

Tal pensamento vai ao encontro da visão de Dias (2022), que acredita que o *Employer Branding (EB)* pode contemplar técnicas e ferramentas que geram uma visão mais positiva do negócio perante o mercado, de maneira que se consiga despertar os desejos de futuros funcionários e, conseqüentemente, a visão de seus clientes.

As estratégias do EB podem criar um reconhecimento para a marca institucional se utilizadas por qualquer tipo de empresa. Apesar da literatura atual concentrar significativa atenção em estruturas de grande porte, está balizada em uma premissa fundamental que é a de reconhecer a importância do papel do colaborador e, por meio dos pilares da cultura empresarial, criar uma relação de confiança e identificação entre empregado e empregador (Castro & Souza, 2021).

A cultura de uma empresa considera aspectos que a direcionam e que criam uma identidade única e exclusiva, sendo ela pautada por componentes que a destacam com o poder de moldar comportamentos e normas compartilhadas por todos os membros com o intuito de estimular a melhor performance (Preston, 2017).

Diante do exposto, procurou-se desenvolver uma pesquisa não apenas para compreender melhor o assunto sob a ótica das micro e pequenas empresas, mas, igualmente, para entender a influência da cultura no EB. Para tanto, utilizou-se como estudo

de caso uma empresa, denominada Alfa, que pertence ao setor comércio de semijóias na cidade de Florianópolis, e que tem vivenciado tal situação.

Com base nesta perspectiva, o estudo tem o seguinte problema de pesquisa: quais estratégias de *Employer Branding* a empresa Alfa pode utilizar para fortalecer e consolidar a sua cultura e marca empregadora?

Justifica-se este estudo pela importância da disseminação do tema EB, trazendo à comunidade acadêmica e empresarial uma visão complementar e prática sobre os seus ganhos e estratégias adotadas, uma vez que é uma temática ainda pouco explorada no Brasil sob a ótica da Gestão Estratégica de Pessoas.

Para conhecimento, ao se fazer um levantamento sobre os estudos existentes, percebeu-se certa lacuna de artigos científicos e pesquisas acadêmicas elaboradas no Brasil, dificultando, assim, o entendimento e a aplicabilidade do mesmo no contexto nacional. Após a realização de uma pesquisa bibliométrica focando teses, dissertações, monografias e artigos no Portal Pergamum da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no Google Acadêmico, na plataforma da CAPES e na base de dados Scielo nos últimos 7 anos, encontrou-se aproximadamente 30 obras relacionadas ao tema, sendo que 3, inclusive, estavam escritos em língua estrangeira (inglês e espanhol). Assim sendo, acredita-se na colaboração deste artigo para com a promoção de estudos sobre o tema em tela em língua portuguesa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados aqui os conceitos sobre cultura e *Employer Branding* que nortearam os autores na elaboração deste trabalho.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional faz parte do processo de criação estrutural das empresas, dos processos gerenciais e do planejamento estratégico. Por meio dela, é possível delinear um conjunto de características de diferenciação para qualquer tipo de organização (Pires & Macêdo, 2006).

Segundo Robbins e Judge (2014, p.350) a “cultura organizacional refere-se a um sistema de significado compartilhado mantido por membros, que distingue a organização de outras organizações”. Em outras palavras, é um sistema complexo que deve pautar tudo o que se acredita em termos de crenças e valores, possibilitando que todos os seus membros constitutivos a vivenciem e trabalhem em prol da mesma.

Com base no que foi exposto acima, entende-se como cultura as características típicas das organizações utilizando-se de condições internas e externas para sua criação, visto que elas estão inseridas dentro de um espaço cultural e social, e isso pode mudar por meio do desenvolvimento do mercado, da sociedade e dos profissionais.

A cultura organizacional impacta diretamente todos os processos internos de uma empresa, ou seja, pode-se dizer que é o elo social que a interliga aos funcionários, resultando, assim, em condições de gerar maior motivação e produtividade.

Os elementos que constituem a cultura organizacional podem ser analisados através de três níveis de percepção segundo Schein (2009): o primeiro nível, o dos artefatos, são os elementos mais visíveis, como rituais e símbolos, que são fatores mais fáceis de serem observados; o segundo nível, tem-se os valores compartilhados da empresa constituídos pela filosofia estipulada desde o início e os ideais da organização; o terceiro nível, por sua

vez, é composto pelas suposições básicas. Em outras palavras, é o nível mais profundo da cultura e são os sentimentos mais enraizados.

Dentro de uma empresa, a cultura pode ser definida a partir de alguns tipos de liderança e por meio de diversos comportamentos que Handy citado por Fleury et al (1992) classificam como:

a) Cultura do poder, que são pautadas por resultados e o poder da tomada de decisão fica em prol somente dos donos. costuma não contemplar muitas regras e normas, algo visto normalmente e rotineiramente em empresas de pequeno porte;

b) Cultura dos papéis, onde são utilizados todos os tipos de regras para deixar os processos muito bem definidos, não havendo muita flexibilidade e contando com mais burocracia;

c) Cultura das tarefas, que é um tipo de cultura mais autônoma onde há decisões descentralizadas com a finalidade de abertura para resolução dos problemas com criatividade; e,

d) Cultura de pessoas, cujo foco é reter funcionários, dando a possibilidade de desenvolvimento e crescimento pessoal, além de incentivar a colaboração interpessoal.

De uma maneira estratégica, a força da cultura organizacional impacta todos os âmbitos de uma empresa, visto que seus funcionários podem segui-las como um direcionamento e a defenderem por se reconhecer como parte do grupo, além de ajudar a identificar novos talentos que possam se encaixar e combinar com os valores da organização (Moura, 2016).

Outros pontos a se considerar são a estabilidade, a maturidade estrutural e o seguimento da cultura existente, que devem sempre mantê-la atualizada para facilitar o engajamento, reconhecimento e motivação dos funcionários, pois eles são o veículo transmissor dos valores e pressupostos chamados de embaixadores da marca (Moura, 2016).

## 2.2 EMPLOYER BRANDING

Empresas que utilizam a estratégia do *Employer Branding (EB)* tem como intuito transmitir o seu valor, exaltando seus diferenciais únicos com o objetivo de atrair e reter profissionais (Lacombe & Reis, 2016).

A autora Clavery (2020), por sua vez, traz o entendimento de que o EB é criado para se gerir uma marca empresarial e tentar se manter uma reputação de empregabilidade no mercado. Ou seja, a busca incessante por uma imagem positiva que possa ser reconhecida, passando, inclusive, a também agregar valor para a evolução profissional dos mesmos.

Trabalhando um pouco mais o conceito de EB, deve-se aprofundar o seu entendimento mediante apresentação de duas vertentes consideradas importantes em termos de estruturação: o *Employer Value Proposition (EVP)* e o *Employee Experience (EE)*.

Para Karnes citado por Faria et al (2021), o *EVP* trabalha com a perspectiva de não incluir apenas valores econômicos e organizacionais na marca empregadora, mas, também, o de verificar o que é importante e significativo para os funcionários. Em outras palavras, é o que faz um profissional querer e gostar de trabalhar em um determinado local; como eles percebem, sentem e falam sobre a empresa; ou, apenas, como a marca é reconhecida.

A figura a seguir possibilita a melhor visualização do que foi dito:

Figura 1:  
*Employer Value Proposition*



Fonte: Teichinkovski citado por Clavery (2021, p. 27)

A imagem traduz todos os pontos que compõem o *EVP*, fruto de uma intersecção entre aquilo que os talentos querem, o que a empresa quer e precisa, além dos diferenciais no comparativo com a concorrência.

No entendimento de Pereira (2019), o *EVP* pode ser definido como uma expressão utilizada para descrever as características, benefícios e formas de se trabalhar que são necessárias para uma organização ganhar uma identidade. Esses aspectos possuem impacto econômico não somente nas pessoas, mas na concorrência e nos próprios clientes.

O termo *Employee Experience* (EE) diz respeito à trajetória que o colaborador passa dentro da empresa desde o momento da sua entrada até seu desligamento. Considerando que a percepção de um funcionário costuma ser moldada por meio das interações vivenciadas ao longo de sua trajetória (Maylett e Wride, 2017), é importante oportunizar condições ambientais, tecnológicas, humanas e estruturais para se otimizar ao máximo o tempo de construção de competências entre os envolvidos.

Com o intuito de criar experiências distintas, Morgan citado por Oliveira (2021) relata 3 fatores que ajudam a alcançar esse propósito: cultura, tecnologia e espaço físico. Em uma proporção de satisfação, o autor retrata cada aspecto atingindo respectivamente 40%, 30% e 30% distribuídos entre eles. Ou seja, 40% da experiência do funcionário é resultante do ambiente cultural da empresa relacionado aos aspectos de valorização do empregado, propósito da empresa, pertencimento dos colaboradores, diversidade e inclusão, desenvolvimento, liderança, saúde e bem estar. Os outros 30% se dão pelos fatores de tecnologia, considerando a usabilidade e aderência das ferramentas existentes. Os outros 30% restantes estão relacionados ao espaço físico, sendo considerados como exemplos clássicos a atratividade do local, flexibilidade de se trabalhar onde preferir e múltiplas opções de ambientes no local de trabalho.

Basso (2022) relata que com o EE é possível reduzir a taxa de absenteísmo organizacional por meio da diminuição do sentimento de não pertencimento à empresa, tendo em vista que as pessoas quando engajadas e motivadas procuram estar presentes. Logo, aumenta-se a probabilidade de se melhorar os índices de qualidade de vida do indivíduo, acarretando na lapidação e na satisfação de um profissional preparado e confiante para o trabalho.

### 3 ASPECOS METODOLÓGICOS

Devido a temática do EB não ser tão difundida no Brasil como liderança, por exemplo, despertou-se o interesse em estudá-la. Para tanto, com o intuito de se aprofundar os conhecimentos sobre o assunto, ainda mais ao se considerar o seu impacto no ambiente laboral, optou-se por trabalhar esta pesquisa de forma aplicada e baseada nas premissas de um estudo de caso. Acreditou-se que desta maneira seria possível observar e avaliar a aplicação conceitual da temática em tela, assim como entender de que forma o EB pode ser um elemento potencializador para a cultura organizacional.

Composta por 29 funcionários, selecionou-se como case uma pequena empresa privada pertencente ao setor de comércio de semijóias na cidade de Florianópolis. Por ser um estudo descritivo, a empresa selecionada exigiu como condicionante para a sua realização que a identificação do seu nome fantasia fosse omitida, o que foi prontamente atendida pela equipe responsável pelo trabalho/pesquisa.

A título de informação, afirma-se que este estudo adotou a lógica de uma pesquisa qualitativa, pois era do interesse dos autores entender o contexto decisório, os significados, as crenças, dentre outros pontos relacionados aos sujeitos pertencentes à empresa. No que tange a coleta de dados e sujeitos, foram adotadas as seguintes estratégias: entrevista e questionário.

Na primeira etapa da coleta, aplicou-se uma entrevista semiestruturada de forma presencial com o seu gestor máximo, que contou com um roteiro pré-definido com perguntas chaves sobre criação, políticas e funcionamento da empresa. Dentre as categorias de análise, considerou-se principalmente a parte de cultura, recompensas e de EB baseados nos autores Clavery (2020) e Castro e Souza (2021).

Na segunda etapa da coleta de dados, construiu-se um questionário aberto disponibilizado no Google Forms para buscar a percepção dos colaboradores atuais da empresa. Esperavam-se 29 (vinte e nove) respostas, mas foram coletadas somente 18 (dezoito), ou seja, 62% dos colaboradores responderam a pesquisa de forma anônima enviada através das plataformas de comunicação interna da empresa.

A montagem do instrumento de pesquisa contou com uma parte introdutória explicando os objetivos da mesma, as sessões com os devidos blocos de perguntas e, no final, um incentivo para ser utilizado como estímulo tendo em vista que nem todos os integrantes responderam as indagações rapidamente. Evidencia-se que foi aplicado um pré-teste com 2 (duas) pessoas da organização para verificação e validação das perguntas, o qual gerou alterações pontuais nos enunciados de algumas questões.

Vale salientar que o instrumento foi composto por 4 (quatro) blocos de perguntas que objetivaram coletar a opinião e avaliação dos respondentes quanto aos dados demográficos, cultura, recompensas e EB alicerçados nos mesmos autores utilizados para a construção do roteiro da entrevista. Para as afirmações fechadas utilizou-se graus de concordâncias com as opções: “Discordo Totalmente”, “Discordo Parcialmente”, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”.

Como técnica de análise de dados, trabalhou-se a triangulação considerando as percepções dos gestores, dos funcionários e do arcabouço teórico utilizado no estudo. Outrossim, fez-se necessário utilizar a técnica de análise de conteúdo de Bardin no intuito de verificar possíveis contradições e inconsistências nas respostas obtidas.

No que tange a limitação do estudo, salienta-se que foi considerado o cenário existente na empresa ao longo do primeiro semestre de 2022, bem como somente sua unidade matriz localizada na cidade de Florianópolis/SC.

Importante mencionar que a pesquisa não foi apresentada ao Comitê de Ética da instituição de Ensino Superior onde o trabalho foi realizado pelo fato de a empresa ter solicitado que seu nome não fosse disponibilizado. Isso possibilitou, inclusive, livre acesso a uma das pesquisadoras que, por sinal, já trabalhava lá durante a realização do estudo. Por outro lado, não houve menção de embargo documental por parte dos gestores, ou seja, que este estudo estivesse indisponível para consulta pública por um determinado período.

Nesse sentido, considerou-se tal situação como uma autorização mais do que evidente de que a equipe pesquisadora não estava desenvolvendo algo que fosse contrário aos princípios éticos de pesquisas com seres humanos, assim como dos princípios e valores da própria empresa objeto deste estudo.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Conforme já informado no capítulo da metodologia do estudo, a empresa solicitou que seu nome fantasia não fosse informado. Entretanto, não existem impedimentos para realizar uma breve descrição da mesma no intuito de contextualizá-la ao leitor.

Para conhecimento, é uma pequena empresa do setor de comércio fundada em 2015. Trabalha com a fabricação e distribuição de semijoias e com a venda consignada das peças para suas revendedoras. Possui sua sede localizada na cidade de Florianópolis/SC, e duas filiais situadas em Belém/PA e Manaus/AM.

Atualmente, conta com 29 funcionários na capital catarinense distribuídos em áreas como atendimento ao cliente, prospecção de clientes, cobrança e negociação, personalizados, logística, administrativo/compras e marketing/produção de moda.

Para um melhor entendimento, o estudo se deu para percepção dos funcionários e dos gestores em relação a sua cultura empresarial e, da mesma forma, para o *Employer Branding*. Assim sendo, fez-se necessário a exploração do entendimento a respeito de cada ponto.

##### **4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

Partindo para o conceito de cultura, o gestor tem como entendimento que é uma identidade intrínseca que acaba se criando no andamento da empresa junto com as pessoas que as compõem.

Ele acredita que devido ao fato de não possuir uma cultura consolidada, ela tem sido moldada de acordo com os costumes que os funcionários trazem perante aos seus comportamentos e, dessa forma, tem-se criado parâmetros que se tornam cotidianos.

O gestor possui como objetivo implantar a cultura “ideal” através de posturas e conversas. Atualmente tem procurado encontrar funcionários que possuam boa energia para que se mantenha um bom clima organizacional, ou seja, um ambiente harmonioso para todos. Ele acredita ser necessário trabalhar melhor o conceito de cultura e também o desenvolvimento pessoal e profissional de seus pares para criar, assim, um sentimento de time e de engajamento para o desenvolvimento competente de algo pelo bem comum e que possa impactar na vida da comunidade e das revendedoras.

Segundo o entrevistado, a história de criação da empresa visou atender a uma oportunidade de negócio, mercado e lucratividade. Dessa maneira, não se preocupou tanto em passar os motivos para os funcionários por não considerar algo inspirador. Contudo, atualmente o seu objetivo maior é desenvolver as pessoas para que possam crescer e se tornarem independentes a partir da venda dos seus produtos.

Falando um pouco sobre benefícios da empresa, o local não possui muitas regras de conduta, mas pode-se considera-lo como um ambiente colaborativo e flexível. São oferecidos incentivos e recompensas tais como aumento de salário, troca de cargo ou promoções, além de bonificações por resultado/qualidade através de gratificações, horários flexíveis, prioridade em manter um ambiente harmonioso, o que acaba agregando para que as pessoas fiquem mais satisfeitas. Tais pontos vão ao encontro do que foi encontrado nos trabalhos de Carvalho (2023), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022).

Esses benefícios possuem duas vertentes de acordo com o gestor: a de retenção do funcionário e a de premiação em função do que está sendo construído para a equipe.

O desenvolvimento pessoal que a empresa oferece seria a possibilidade de migração para outros cargos. Na visão do respondente, justifica-se que essa migração agregará para o funcionário experiência profissional em outras áreas da empresa, assim como poderá minimizar os efeitos da rotina cotidiana. No momento, não possui cursos estruturados ou plano de carreira formalizados, porém, informou que foram feitas algumas tentativas de desenvolvimento, mas, infelizmente, sem sucesso, o que contribuiu para o seu não prosseguimento. Eles preferem incentivar o auto desenvolvimento, além de trabalharem com a lógica das instruções decorrentes do acompanhamento da rotina diária.

Sobre o diferencial da empresa para futuros funcionários, como já comentado, o gestor informou que o ambiente é harmonioso, que há possibilidade de mudança de setor e que existe um fascínio por trabalhar com joias. Pertinente mencionar que a empresa é conhecida por oferecer oportunidades de crescimento conforme percepção de auto desenvolvimento pessoal. Por isso, costuma atribuir mais responsabilidades, autonomia, dentre outros pontos que costumam ser bastante citados quando se pensa em recompensas inerentes à empresas de menor porte.

Acredita-se que a imagem passada para os funcionários é dividida. Ou seja: terão pessoas que pensarão que é uma empresa que dá oportunidades, harmoniosa e que está em crescente evolução, assim como outros que, pelo fato de não estarem em posições intermediárias de gestão, tendem a se sentir desmotivados também por não possuírem um salário tão atrativo. Dessa forma, a visão pode não ser tão favorável, o que é algo considerado como natural.

Importante salientar que o gestor não tinha conhecimento do conceito de EB. Nesse sentido, tivemos que explicar antes de prosseguirmos com a pesquisa. Após os devidos esclarecimentos, descobrimos que na empresa em questão não se tem implantada nenhuma estratégia especificamente aderente aos conceitos voltados para a temática deste trabalho.

No seu ponto de vista, estratégias diferenciadas de recompensas tendem a gerar custos para a empresa e que atualmente eles não teriam muitas condições. Ao questionar sobre recrutamento e seleção, por exemplo, o gestor ponderou que a empresa possuía alguns requisitos para contratar, mas que não exigiam carreira e experiência, ou então que contemplasse uma maior promoção de sua marca empresarial atual no que tange aos possíveis pontos fortes citados nos parágrafos anteriores quanto ao ambiente existente. Tal ponto, inclusive, é algo que foi percebido da mesma forma no trabalho de De Bem (2022).

Os gestores possuem interesse em ter um maior controle da sua marca. Porém, têm claro que isso envolveria custos que no nível atual da empresa ficaria inviável de se absorver. Por outro lado, informaram que já tentaram implantar algumas estratégias específicas, mas não obtiveram sucesso por falta de condições competitivas em relação aos demais players oferecendo mais do que poderiam proporcionar.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Conforme exposto na metodologia, foi realizada uma pesquisa com os funcionários por meio de um questionário para conhecer o perfil predominante, bem como a percepção sobre cultura, valores e a marca empregadora.

Nesse sentido, inicia-se apresentando o perfil dos funcionários. Para conhecimento, 77,8% das pessoas encontram-se na faixa etária de 18 a 25 anos, sendo a maioria com menos de um ano de empresa (55,5%) e, considerando todas as áreas existentes na empresa que participaram deste levantamento, constatou-se que a que mais participou foi a de “Personalizados”, com 27,38% das respostas.

Com o intuito de diagnosticar a visão da cultura atual da empresa, verificou-se que 44,4% manifestou o entendimento da mesma, confeitando com palavras chaves a missão como “independência financeira das consultoras”, “impactar a vida das pessoas através das semijoias”, “ajudar as consultoras a se desenvolverem pessoalmente e financeiramente” e “oferecer estética e beleza para encantar as clientes”.

Por meio da análise das respostas coletadas, pode-se afirmar, inclusive, que os respondentes acreditam que a missão da empresa está sendo alcançada acarretando em um melhor atendimento de seus clientes.

Os funcionários têm a clareza de que a cultura foi construída aos poucos e que puderam vivenciar acreditando que houve um processo de adaptação. Isso é algo muito importante para ser destacado. Alguns, por sua vez, informaram que por se tratar de uma empresa em que há um sentido de cooperação entre os participantes, torna-se necessário que os novos ingressantes tenham interesse em interagir, coexistir e adaptar-se ao meio em que eles estão.

Assim, conseguirão absorver melhor a cultura, bem como construir e manter os relacionamentos com os que já estão trabalhando na instituição. Tal ponto, de certa forma, também vai ao encontro do que fora encontrado nos trabalhos de Carvalho (2023), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022).

Os valores da empresa foram questionados no terceiro bloco de perguntas de acordo com a visão compartilhada com o gestor no primeiro momento da pesquisa. Dentre eles, os respondentes elencaram harmonia, desenvolvimento profissional e pessoal, comprometimento, autonomia e iniciativa como os principais.

Os traços com os maiores pontos nos revelam que apesar da média geral do valor harmonia ser a maior, quando categorizamos e abrimos as respostas das perguntas abertas acabamos encontrando as melhores médias dentro do aspecto de comprometimento. Sendo assim, a presença de ambos os valores são os mais percebidos dentro da empresa, especificando os tópicos de relações interpessoais e da importância do seu trabalho para o resultado final da empresa.

Fica evidente que apesar de muitos respondentes terem afirmado que não sabem qual é a cultura da empresa, o que muito nos surpreendeu, na prática os valores transmitidos para os funcionários no dia a dia são percebidos de forma inconsciente mesmo que não haja nada que esteja escrito a respeito.

Referente a marca empregadora institucional, buscou-se entender como os funcionários veem a empresa em que trabalham em conjunto com a cultura e os benefícios por ela oferecidos.

Foi questionado qual benefício os funcionários mais sentiam falta de receber e, mediante diversas discussões com os respondentes, tivemos a maioria buscando aumento

no valor de vale alimentação, plano de saúde, participação nos lucros e bônus de salários mais claros. Cabe destacar que tais pontos também foram citados nos estudos de Carvalho (2023), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022). Porém, deve-se evidenciar que esses pontos são mais do que compreensíveis quando se pensa em recompensas e seus impactos, uma vez que até mesmo Maslow explicava que as necessidades fisiológicas deveriam ser atendidas antes de tudo.

A questão neste caso passaria a ser como resolver isso quando uma empresa não possui capital suficiente para atender da maneira estimada o montante desejado. Logo, a análise da próxima pergunta passou a ser vital, pois objetivava entender se o funcionário tinha interesse em ocupar outros cargos dentro da estrutura. Para tanto, obtivemos 50% das respostas manifestando interesse na mudança de cargo por buscar desenvolvimento em outra área e por questões de aumento de salário e 50% dos respondentes não tendo interesse por motivos de querer se desenvolver somente na área que atua e não tendo interesse em outra área que a empresa possa oferecer.

Outros pontos também foram analisados. Em paralelo, questionou-se os respondentes objetivando compreender as práticas de gestão que mais positivamente se destacavam. No intuito de melhor demonstrar o que foi apontado, apresenta-se a tabela a seguir:

Tabela 1  
Palavras de descrevem a empresa

Ranking	Palavra Chave	n. de respostas
1º	Flexibilidade	10
2º	Equipe Acolhedora	5
3º	Inovadora, Clientes, Parceria	3
4º	Liberdade, Conhecimento	2
5º	Respeito, Cultura, Autonomia, Centralização das informações, Oportunidade, Experiência, Transparência, Crescimento, Seriedade, Qualidade de produtos, Calmo.	1

É perceptível que a influência de recompensas não monetárias faz a diferença quando se pensa em EB. No caso em tela, ao se analisar flexibilidade, parceria e equipe acolhedora, entende-se que são iniciativas que dependem única e exclusivamente das pessoas, pois um ambiente harmonioso realmente pode contribuir para tal resultado. Nesse sentido, chega-se a uma evidência clara para as empresas menores, que devem investir esforços no intuito de criar condições de unificação das percepções e posterior transmissão positiva para terceiros.

Outrossim, conclui-se com base na síntese das respostas apresentadas que como marca empregadora, mesmo que não claramente trabalhada sob tal ótica por parte da gestão, as palavras que descreveram a empresa foram mais positivas do que negativas, o que tende a favorecer sua imagem perante seus funcionários e, por que não, para os seus respectivos círculos de influência.

Um detalhe curioso é que o termo cultura foi apontado apenas por um respondente, o que, de certa forma, é algo que pode ser compreendido como natural, uma vez que as pessoas devem sentir os valores inerentes à mesma. Entretanto, deveria ser algo mais pontuado pelos participantes do estudo a nosso ver em função da transformação sofrida na empresa.

Para finalizar, no questionário foi perguntado se essa era uma boa empresa para se trabalhar e entender a satisfação geral do colaborador com a organização. Temos 61,1% dos

respondentes concordando totalmente com a afirmação e 38,9% concordando parcialmente. Com esses índices de respostas, pode-se concluir que os funcionários da empresa estão satisfeitos com a organização. Todavia, alguns pontos naturalmente precisam ser mais bem trabalhados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ENCAMINHAMENTO DE PROPOSTAS

A partir das respostas dos funcionários e do gestor foi possível perceber muitas características da empresa que estavam conectadas no decorrer da vivência de cada um no ambiente. Observamos que os próprios colaboradores ajudaram na estruturação da cultura organizacional a partir de suas contribuições ao longo de suas trajetórias.

Por meio das análises realizadas, percebeu-se que a cultura apresentada foi transmitida superficialmente e com o tempo ela ficou mais clara, exemplificando o que o gestor veio a nos dizer e ao que foi corroborado pelos respondentes no levantamento apresentado na tabela 1.

Como os colaboradores mencionaram, a adaptabilidade dos novos profissionais acabou ocorrendo de maneira mais fluída visto que o clima sempre foi estimulado para que se tivesse um ambiente harmonioso. Então, conseguiu-se visualizar que o assunto cultura é tratado na empresa, porém, com pouca frequência e menos estruturado. Tal fato tende a prejudicar a mesma porque seus profissionais muitas vezes trabalham sem compreender inicialmente o que a empresa considera como importante e acredita.

A cultura deveria ser estruturalmente trabalhada e comunicada continuamente a ponto de que as pessoas pudessem ser esclarecidas quanto aos valores balizadores. Com isso, conseguiria-se desenvolver o devido alinhamento entre empresa e funcionários, promovendo influência de aceitação e trabalho contínuo no alcance de maior produtividade, desempenho e na eficiência dos processos diante das equipes. Acredita-se que isso poderia contribuir para o aumento do valor agregado inerente ao sentido de pertencimento individual e profissional, o que iria ao encontro de uma das premissas relacionadas ao EB e que também foi, de certa forma, encontrado nos trabalhos desenvolvidos por Carvalho (2023), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022).

Por outro lado, caso a empresa estudada resolva enveredar esforços para a elaboração de um planejamento estratégico, seguramente vai constatar que a cultura proporcionará o norte valorativo necessário, ou seja, a orientação do que se espera em termos comportamentais e de identidade empresarial.

Ainda que a empresa não possua arquivos com diretrizes sobre seus processos, a prática das tarefas e obrigações de cada área ficaria implícita no dia a dia dos colaboradores. Em termos de EB isso não seria suficiente, uma vez que quanto mais explícito e orientado, melhor.

Outro ponto que merece destaque frente as respostas apontadas é que os próprios funcionários entendem qual é a cultura da empresa, mas levaram tempo para tanto. A rigor, era evidente que a empresa estava atravessando uma fase difícil, especialmente em função dos reflexos oriundos da pandemia COVID, o que acarretou até então em uma alta rotatividade existente. Mediante a isso, perderam-se diversas informações e práticas relacionadas à cultura organizacional, o que resultou na necessidade de se recomeçar todo o trabalho de sensibilização, esclarecimento e vivência no ambiente laboral. Desta forma, tal

situação acabou gerando um acúmulo de atribuições para as lideranças ou até mesmo para o próprio gestor, tendo em vista seu papel e importância no processo.

Com base no exposto, acredita-se que seja pertinente apresentar neste artigo um resumo do plano de ação proposto para ser aplicado na empresa. Este plano contemplou as premissas inerentes à cultura organizacional e ao EB, o que esperamos que sejam práticas que fomentem o crescimento da marca empresarial, alimentando uma imagem positiva percebida pelos funcionários, além de promover a empresa para futuros colaboradores.

A proposta pensada iniciaria na estruturação de um processo de *onboarding* para novos colaboradores e, por que não, paralelamente para os veteranos, com o intuito de estimular que os valores ligados à cultura organizacional sejam passados formalmente não apenas no momento do acolhimento, mas, também, ao longo da permanência dos mesmos na empresa.

Posteriormente, o gestor deveria dedicar seus esforços para melhorar:

a) a integração entre os pares - especialmente após o período de experiência, trabalhar momentos específicos/festivos visando gerar maior aproximação entre as pessoas;

b) os treinamentos - que permita compreender ainda mais suas atribuições, o desenvolvimento de competências comportamentais e demais iniciativas que possibilitem o devido reforço dos valores e da cultura existente/praticada apresentados no momento da entrada dos mesmos. Uma política de T&D poderia gerar mais valor ao profissional, assim como a estruturação de um processo como um todo auxiliaria a quebrar a lógica do imprevisto, além de possibilitar alternativas complementares para o auto desenvolvimento;

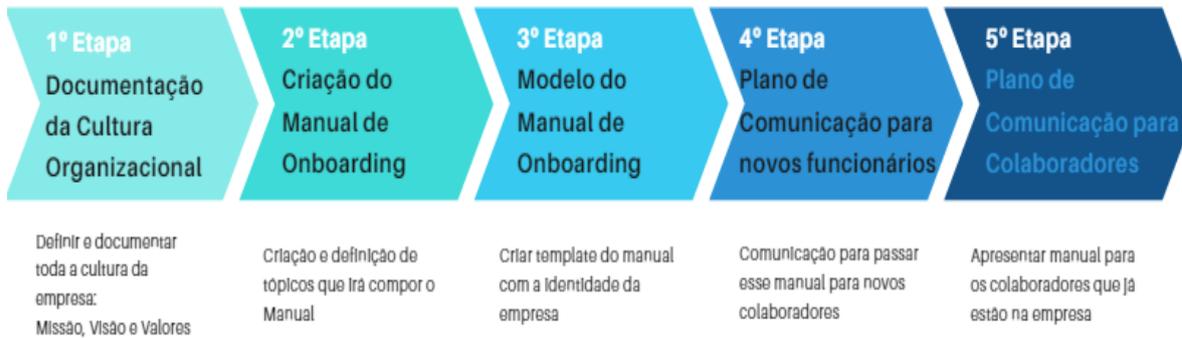
c) as estratégias de retenção de talentos - por meio da demonstração frequente da preocupação e da importância de manter as pessoas nos quadros de trabalho em função da adoção de políticas de recompensas mais assertivas, dirigidas e compatíveis à realidade da própria empresa. Neste caso em específico, seria importante tentar ao máximo equiparar salários, o que nem sempre é possível, mas, especialmente, investir em parcerias na construção de benefícios espontâneos que produzam algum tipo de vantagem para os colaboradores. Este ponto, inclusive, também foi muito abordado nos trabalhos de Carvalho (2023), Schetz e Crevelaro (2022), Rodriguez e Silva (2022), Ferreira (2022), De Bem (2022) e Hugill e Souza (2022);

d) a comunicação constante - por meio da elaboração de campanhas de comunicação dirigidas e estimuladas que permitam as pessoas a conhecerem e reforçarem os entendimentos de como funcionam as práticas de gestão de pessoas na empresa em tela. Investimento em compartilhamento de informações nos meios de comunicação internos e externos é algo mais do que necessário, ainda mais por causa da visibilidade proporcionada pelas tecnologias síncronas e assíncronas que as redes sociais estão balizadas, por exemplo, conforme visão de Ferreira (2022) e De Bem (2022).

Como na empresa do estudo a comunicação das atividades laborais costuma ser por meio de e-mails e ferramentas síncronas, recomenda-se desenvolver uma tecnologia tradicional e de fácil acesso, uma vez que as pessoas também costumam acessar manuais por causa das especificações do trabalho que desenvolvem.

Logo, a idéia de juntar todas as informações necessárias em documentos eletrônicos poderá ajudar a criar o hábito da consulta e do reforço comunicacional a um custo mais baixo. Para tanto, planeja-se percorrer as etapas demonstradas na figura a seguir:

Figura 2  
Etapa da proposta



As etapas serão mais bem explicadas em seguida:

### **Etapa 1: Documentação da cultura organizacional**

Por não possuir documentação e definição acerca de sua cultura, nesse primeiro momento seria necessário caracterizar cada ponto e documentá-los para que nas próximas etapas se consiga utilizá-los em definitivo. Recomendável trabalhar expondo as definições de missão, visão e valores da organização, os quais foram obtidos por meio da entrevista realizada com o gestor e apresentados a seguir:

- **Missão:** Visa dar oportunidade de trabalho para as pessoas através de produtos de moda, buscando a fidelização e satisfação de suas clientes sendo a melhor empresa para estar trabalhando.
- **Visão:** Desenvolver um time de grandes revendedoras que impulsionam a marca e trazem sucesso em vendas.
- **Valores:** Harmonia, acolhimento, espaço colaborativo, companheirismo e autonomia. São os valores que a marca possui para o desenvolvimento pessoal e profissional.

### **Etapas 2 e 3: Criação e Modelagem do manual de *onboarding***

O manual serviria como um guia online e traria consigo todas as informações pertinentes sobre a empresa com o objetivo de direcionar os colaboradores caso eles necessitem sanar dúvidas ao longo de sua trajetória.

O manual poderia ser estruturado da seguinte forma: Capa; índice; mensagem de boas-vindas; história da empresa; missão; visão; valores; horário de trabalho; política de flexibilidade; atestados; licenças; benefícios; sistemas; acessos; áreas em comum da empresa-boas práticas; alarmes; monitoramento; mensagem final.

O intuito da criação do manual seria o de registrar como a empresa funciona e agrupar todas as informações necessárias para todos os funcionários utilizarem como consulta a qualquer momento e, sobretudo, em qualquer lugar.

O mesmo pode ser utilizado em ações de capacitação pós *onboarding*, bem como nos reforços sobre as práticas de recompensas existentes, planos de comunicação, etc.

### **Etapa 4: Plano de comunicação para novos funcionários (*onboarding*)**

A etapa da entrada de um novo profissional é de extrema importância e conta com a colaboração de toda a equipe para uma melhor integração. Nesse caso, o processo de *onboarding* precisaria ser dividido em duas fases: pré-entrada e apresentação/treinamento.

Pensando nas premissas do *Employee Experience* de estender o contato com o colaborador em todos os pontos dentro da empresa, recomenda-se iniciar os trabalhos logo após a aprovação do funcionário no processo seletivo. Nesse momento ele receberia o acolhimento da equipe para as boas vindas e iniciaria a parte burocrática da documentação. Esse momento seria importante, pois representaria o primeiro contato do colaborador com a empresa, e, para tanto, seria fundamental que a primeira impressão fosse a mais positiva possível em termos de organização e estruturação.

Com essa estruturação, o funcionário desenvolveria a percepção referente ao senso de importância como um novo membro. A empresa poderia então fazer uma apresentação prévia nos seus canais internos com uma foto e suas características para possibilitar os “quebra-gelos” decorrentes de uma ação de entrosamento na equipe, assim como deveria deixar pronto o seu local de trabalho no primeiro dia, o que denotaria um senso de organização e antecipação de possíveis problemas relacionados ao trabalho.

A segunda fase iniciaria com a apresentação da empresa e com os treinamentos das atividades do respectivo cargo. Com a chegada do novo colaborador e posto em seu ambiente de trabalho, o RH começaria a introduzi-lo com o auxílio do manual de *onboarding*, fazendo a apresentação de todos os tópicos ali descritos. Após, seria iniciado um tour pela empresa e o líder da área teria pronto e estruturado as atividades e funções do novo colaborador. Ao final do dia seria feita uma reunião sobre a primeira impressão e como irão funcionar os 30 dias de experiência.

#### **Etapa 5: Plano de comunicação para colaboradores antigos**

Com o propósito de fortalecer a cultura da empresa e esclarecer cada ponto, o manual de *onboarding* criado nesta proposta teria como objetivo ser utilizado também como fonte de consulta para os colaboradores mais antigos.

Visando proporcionar alternativas de reforço, uma vez que os funcionários pontuaram que muito do que conhecem da empresa é resultante do dia a dia, ou seja, das relações e comunicações entre os pares e não por parte formal da empresa, entende-se que um documento reunindo todas estas informações tenderia a contribuir para a minimização de tal problema e para o aumento do senso de organização.

Para tanto, utilizar de meios de comunicação formais se tornaria algo mais do que necessário. E, nesse sentido, a execução de um plano de comunicação disponibilizando informações das melhores práticas de recompensas, assim como por meio da implementação de reuniões formais mensais para reforçar ainda mais as ações de melhoria adotadas pela empresa, possivelmente geraria um maior sentido de pertencimento e de sentimento de preocupação para com os profissionais. Assim sendo e ocorrendo, caso seja percebido como algo genuíno, possivelmente poderia aumentar o valor percebido da marca empresarial e uma maior aceitação aos valores determinantes da cultura organizacional existente.

Complementando a proposta, pode-se citar um plano de endomarketing para ações futuras com dinâmicas para cada valor da empresa no intuito de impulsionar o que de melhor a empresa tem e oferece a seus pares. Desta forma, conforme já comentado no parágrafo anterior, aumentaria o sentimento de satisfação e engajamento, o que estimularia a propagação de tais práticas internamente e externamente, impulsionando a marca empregadora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado à importância dos conceitos apresentados, é de grande valor que a empresa se atente para pôr em prática maneiras que estimulem o engajamento para que haja o reconhecimento esperado pelos colaboradores, principalmente quando são novos, pois a primeira imagem da organização tem grande notabilidade.

Os resultados obtidos apresentaram que a empresa estudada possui uma cultura organizacional que é percebida pelos colaboradores, mas que não foi percebida facilmente, uma vez que sequer foi apresentada formalmente. Tal situação abriu margens para interpretações não pertinentes à realidade existente que, com o tempo, foram mudando e sendo percebidas corretamente pelas pessoas que lá trabalham.

Isso aconteceu pelo fato de que muita gente até então tinha menos de um ano de casa, não sabendo assim por qual motivo a empresa seguia tais padrões e procedimentos, e também pelo fato de não haver investimento em comunicação adequada para transmissão dos valores preconizados seja para os novatos no momento da entrada, seja para os veteranos mediante ações de reforço.

Assim sendo, verificou-se que a marca da empresa poderia sofrer abalos interna e externamente, até mesmo porque não havia um movimento de divulgação de práticas de recompensas a ponto de sensibilizar potenciais novos profissionais.

A proposta foi pensada a partir da realidade da empresa, que por sua vez não possui disponibilidade de recursos, o que reflete algo que os autores deste trabalho perceberam como lacuna nas referências consultadas: a falta de estudos em micro e pequenas empresas que não possuem estrutura e recursos financeiros para se tornarem mais atrativas! Por isso que se entendeu que seria fundamental começar pelo básico, o que para quem não necessariamente pertence à área de Administração ou Gestão de Pessoas, tal básico pode ser algo considerado mais avançado.

Portanto, se optarem pela sua implementação, acreditamos que não será necessário dispor de muitos fundos e a medida em que se torna mais organizada e transparente, maior é a probabilidade de ser considerada mais atrativa e com uma imagem mais positiva de marca empregadora.

## REFERÊNCIAS

- Basso, Cr. (2022). *Por que o Employee Experience é importante para sua empresa*. Disponível em: <https://crbasso.com.br/blog/por-que-o-employee-experience-e-importante-para-sua-empresa/#:~:text=O%20employee%20experience%20d%C3%A1%20um,dar%C3%A3o%20o%20melhor%20de%20si>.
- Carvalho, J. C. F. (2023). Implementação de estratégias de Employer Branding para minimizar o índice de turnover: estudo aplicado em uma empresa. [Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248303>
- Castro, G. P. R. Hannickel, Souza, M. P. I. (2021). *Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223146>.

- Clavery, S. (2020). *Isso é Employer Branding?!: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema*. São Paulo: Leader.
- De Bem, M. A. D. I. (2022). Impacto das iniciativas de Employer Branding na atração de talentos. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/244802>
- Dias, G. (2022). *Onboarding: o que é, processos e como implementar*. Blog Gupy. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/onboarding> .
- Faria, S. G.; et al. (2021). *Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução*. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.19 59-70. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/61610/165994>.
- Ferreira, G. de F. (2022). Análise das estratégias de Employer Branding em relação às políticas de estímulo à diversidade étnico-racial das melhores empresas do Brasil. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/244961>
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>.
- Fleury, M. T. L., et al. (1992). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Garibaldi, A. A. (2016). *Employer Branding for Dummies*. Glassdoor Special Edition, 2014. John Wiley & Sons, Inc. Disponível em: <http://resources.glassdoor.com/rs/glassdoor/images/employer-branding-for-dummies.pdf>
- Great Place to Work Brasil. (2022). Employee Experience da porta de entrada à porta de saída: como as organizações vêm promovendo as experiências de seus colaboradores. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-trilha-employee-experience/>
- Great Place to Work Brasil. (2023). Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2023. <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-tendencias-gestao-2023/>
- Hugill, A. G., Souza, N. V. (2022). Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma pequena empresa do ramo alimentício de Santo Amaro da Imperatriz. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243227>
- Lacombe, B. M., Reis, G. G. (2016). *Atraindo talentos por meio do Employer Branding*. GVEXECUTIVO. v.15 n.1. Jan/Jun. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/301701497\\_Atraindo\\_talentos\\_por\\_meio\\_do\\_Employer\\_Branding](https://www.researchgate.net/publication/301701497_Atraindo_talentos_por_meio_do_Employer_Branding) .
- Madruça, R. (2022). *Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional: a trílogia para atrair, engajar e desenvolver talentos*. 1 ed. - Barueri SP. Atlas.

- Maylett, T., Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*. John Wiley & Sons.
- Moura, I. D. (2016). *Expressão da cultura organizacional em valores e práticas organizacionais: Estudo de caso Ambev*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Ceará]. Repositório da Universidade Federal do Ceará. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/25337>.
- Oliveira, L. O. de. (2021). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH.
- Pereira, J. P. G. (2019). *A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação – Efeitos no Employer Branding*. Revista: Instituto superior Miguel Torga Coimbra.
- Pires, J. C., Macedo, K. B. (2006). *Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil*. RAP, Jan/Fev, 81-105.
- Preston, J. (2017). *Culture eats strategy for breakfast*. Harvard Business School, Setembro, 2017. Disponível em: <https://digital.hbs.edu/managing-in-the-digital-economy/culture-eats-strategy-breakfast/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Rodriguez, C. I. A., Silva, I. C. (2022). Proposta de estruturação de ações de Employee Experience para microempresas: o caso da empresa Alfa. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243235>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schetz, A. L., Crevelaro, E. H. R. (2022). Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237286>
- Souza, A. P., Sena, J. (2022). Estratégias de Employer Branding para a consolidação da cultura organizacional na empresa Reserve Jóias. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237280>