

“VALORIZAÇÃO DA MINHA MARCA”: O EMPLOYER BRANDING E OS EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

VALUATION OF MY BRAND: EMPLOYER BRANDING AND
ITS EFFECTS ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT

ANA CAROLINE APARECIDA SANTANA
carolinesantanna96@gmail.com
Universidade Estadual de Montes Claros
<https://orcid.org/0000-0002-8673-0674>

SIMARLY MARIA SOARES
simarly@gmail.com
Universidade Estadual de Montes Claros
<https://orcid.org/0000-0002-6098-289X>

SILVÂNIA SOARES SANTOS BRANDÃO
silvania.brandao@ifnmg.edu.br
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
<https://orcid.org/0000-0002-1466-5543>

RESUMO

Objetivo: Analisar os efeitos do *employer branding*, na percepção dos funcionários, acerca do desenvolvimento profissional em uma cooperativa médica.

Método: Pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Levantamento bibliográfico nas bases: CAPES, Scielo, Spell, ResearchGate. Coleta de dados primários com entrevista semiestruturada com 10 participantes. Instrumento de coleta de dados baseado na Escala de Atratividade (EmpAt) de Berthon, et al. (2005). Análise de dados com uso do Iramuteq e análise de conteúdo Bardin (2016).

Resultados: Foram identificados os fatores atrativos na percepção do funcionário: necessidade de ser valorizado, obter o reconhecimento da empresa, respeito, ambiente saudável e recompensas monetárias. Relações interpessoais como fatores psicossociais. Fatores de desenvolvimento: desenvolver habilidades novas e aplicar conhecimentos. Fatores econômicos: benefícios. A experiência no estágio contribuiu para a construção da carreira na empresa. Fatores subjetivos relacionados à marca: saúde, cooperativismo, cuidado e marca de referência.

Considerações: Aspectos componentes nas dimensões psicológica, funcional e econômica do EB percebidos e valorizados pelos funcionários são capazes de influenciar a decisão de permanência na empresa e potencializar o desenvolvimento profissional do indivíduo. A pesquisa contribui para ampliar a discussão acerca do EB na produção científica nacional e apontar a convergência com o tema desenvolvimento gerencial e aplicação prática, ao evidenciar que a gestão da marca empregadora pode estabelecer barreiras à mudança do funcionário e melhorar a imagem da empresa no mercado de trabalho.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Desenvolvimento Profissional; Carreira; Estágio.

ABSTRACT

Objective: To analyze the effects of employer branding on employees' perception of professional development in a medical cooperative. Employer brand appreciation generates a positive image that can influence employee attraction and retention.

Method: Exploratory research with a qualitative approach. A bibliographic survey in the following databases: CAPES, Scielo, Spell, ResearchGate. Primary data collection with semi-structured interviews with 10 participants. Data collection instrument based on the Attractiveness Scale (EmpAt) by Berthon, et al. (2005). Data analysis using Iramuteq and content analysis by Bardin (2016).

Results: The following attractive factors were identified in the employee's perception: need to be valued, obtain recognition from the company, respect, healthy environment and monetary rewards. Interpersonal relationships as psychosocial factors. Development factors: developing new skills and applying knowledge. Economic factors: benefits. The internship experience contributed to building a career in the company. Subjective factors related to the brand: health, cooperation, care and reference brand.

Considerations: Component aspects in the psychological, functional and economic dimensions of the EB perceived and valued by employees are capable of influencing the decision to remain in the company and enhancing the professional development of the individual. The research contributes to broadening the discussion about EB in national scientific production and pointing out the convergence with the theme of managerial development and practical application, by showing that employer brand management can establish barriers to employee change and improve the company's image in the job market.

Keywords: Employer Branding; Professional Development; Career; Internship.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os desafios corporativos, há o alinhamento das expectativas entre empresas e funcionários (Stocker et al., 2020) que deve ser estrategicamente atendida para atração, retenção dos melhores talentos, desenvolvimento das carreiras e criação de condições para a promoção da marca organizacional e dos resultados do negócio. Há um fenômeno geracional em que a escolha da empresa, da qual o indivíduo deseja fazer parte, que se baseia nos valores organizacionais e nas variações associadas a mudanças socioculturais e econômicas, resultando em prioridades distintas entre grupos geracionais. Enquanto a geração Y (*Millennials*) valoriza aspectos como flexibilidade, propósito no trabalho e iniciativas voltadas para bem-estar e desenvolvimento pessoal (Alton, 2017), as gerações anteriores, como a Geração X e os *Baby Boomers*, tendem a priorizar estabilidade e os benefícios financeiros. Essa perspectiva acentua que a gestão da marca empregadora pode contribuir nesse âmbito de gestão do desenvolvimento profissional, ao potencializar as ações de *branding* para promover uma imagem genuína e atraente (Stocker et al., 2020).

A marca empregadora, ou em sua origem *employer branding* (EB), integra o *branding* aos Recursos Humanos (Ferreira, 2021) e consiste em um conjunto de ações criadas pelas empresas a fim de promover sua marca enquanto empregadora, aumentar a atratividade perante os candidatos em potencial (Lacombe & Reis, 2016) e reter os talentos, ao criar um alinhamento entre a imagem projetada e a experiência interna dos empregados (Stocker et al., 2020). A reputação corporativa foi identificada como um mediador entre as diversas dimensões do employer branding (valor de interesse, valor social, valor econômico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) e a intenção dos candidatos de se aplicarem a uma vaga de emprego. Isso implica que quanto mais forte o employer branding maior a intenção dos candidatos em uma organização (Silva & Dias, 2022).

A relação entre gestão de talentos e marca empregadora ainda demanda análise na literatura, especialmente quanto à influência das práticas de gestão de talentos no fortalecimento do *employer branding* (Sandeepanie, Gamage, Perera, & Sajeewani, 2023) e na retenção de funcionários (Chopra, Sahoo & Patel, 2024). Outra lacuna é a escassez de estudos sobre como o EB afeta a percepção dos estagiários em termos de engajamento e retenção, tendo em vista que compõem a força de trabalho futura e a base para sucessão de talentos (Silva & Dias, 2022). Alguns caminhos podem ser percorridos como a análise de estratégias de marca empregadora como uma abordagem para enfrentar os desafios relacionados à rotatividade de funcionários ou para promover a cultura organizacional (Chopra, Sahoo & Patel, 2024).

O mercado de trabalho, marcado por exigências crescentes e alta competitividade entre empresas (Mourão & Monteiro, 2018), intensifica a necessidade de estratégias que aliem a gestão de talentos ao fortalecimento da marca empregadora, promovendo tanto a retenção de funcionários quanto o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais (Chopra, Sahoo & Patel, 2024; Mourão et. al., 2014). Essas organizações adotam políticas e práticas para o desenvolvimento interno dos funcionários, como programas para estagiários (Terrin, 2015), aplicação de estratégias de treinamentos, *job rotation* (rotação de cargos), *out company* (aquisição de aprendizados fora da empresa) e outros.

Nesse cenário, questiona-se: De que forma o *employer branding* influencia o desenvolvimento profissional sob a percepção dos funcionários de uma cooperativa médica? O objetivo geral é analisar os efeitos do *employer branding*, a partir da percepção dos funcionários, acerca do desenvolvimento profissional em uma cooperativa médica. O estudo tem a originalidade pela discussão dos efeitos da gestão da marca empregadora no ambiente de trabalho, dos reflexos na carreira dos profissionais e das vantagens competitivas para a organização (Silva et al., 2020).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Employer Branding*

O *Employer Branding* (EB) ou Marca Empregadora emergiu mediante a aplicação dos princípios de marketing à área de Recursos Humanos (Ambler & Barrow, 1996; Edwards, 2010; Reis & Braga, 2016; Terrin, 2015) com a finalidade de atrair, engajar e reter talentos, e contribuir para a manutenção da competitividade organizacional (Silva et al., 2020). Esse conceito foi inicialmente utilizado pelos autores Ambler e Barrow (1996) em uma pesquisa realizada com os principais executivos de 27 empresas no Reino Unido, sendo o EB identificado como o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos ao funcionário e que caracterizam um empregador.

A empresa, na posição de empregadora, mantém os seus esforços para se diferenciar dos concorrentes e criar uma imagem única, atrativa e positiva para os atuais e futuros funcionários (Backhaus, 2016; Silva et al., 2020), o que oferece estímulos à promoção da organização como um local desejável para se trabalhar (Lacombe & Reis, 2016). Um conceito similar ao de EB foi sugerido por Berthon et al. (2005) ao referir-se aos benefícios previstos que potenciais candidatos vislumbram obter ao trabalhar para uma organização - sendo esse provento o aspecto de atratividade do empregador (Reis & Braga, 2016; Terrin, 2015).

Na literatura, há algumas dimensões do EB propostas pelos autores Ambler e Barrow (1996), Berthon et al. (2005), Tanswar e Prasad (2017) os quais expõem os benefícios tangíveis/instrumentais e intangíveis/simbólicos oferecidos pela organização, bem como enfatizam a gestão de aspectos relacionados à imagem da empresa que contribuem para dar à marca um valor adicional (Edwards, 2010), conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo das dimensões do Employer Branding

Dimensão Ambler e Barrow (1996)	Funcional		Psicológica			Econômica
Dimensão Berthon et al. (2005)	Desenvolvimento	Aplicação	Interesse		Social	Econômica
Dimensão Tanswar e Prasad (2017)	Treinamento e Desenvolvimento		Ética e Responsabilidade Social Corporativa	Equilíbrio entre Trabalho-Vida	Atmosfera de Trabalho Saudável	Remuneração e Benefícios
Descritivo Ambler e Barrow (1996)	Atividades de desenvolvimento de competências.		Sentimentos de pertencimento, direcionamento e propósito.			Concessão de recompensas materiais ou monetárias.
Descritivo Berthon et al. (2005)	Reconhecimento, elevação da autoestima e confiança; possibilidade de aprimorar a carreira.	Oportunidade para aplicar os conhecimentos que aprendeu e transmiti-los a equipe; Ambiente voltado para o cliente.	Ambiente estimulante com a inovação de práticas de trabalho e abertura à criatividade para executar tarefas.		Ambiente feliz em que há boas relações entre os colegas e espírito de equipe.	Oferecimento de salários acima da média do mercado.
Descritivo Tanswar e Prasad (2017)	Atividades de desenvolvimento de habilidades e oportunidades de crescimento dentro da empresa.		Presença de ouvidoria para relatar má conduta; desenvolvimento de ações de cunho social para a comunidade; ambiente laboral que cumpre regras e regulamentos.	Horários flexíveis para trabalhar, jornada híbrida, instalações esportivas e de lazer.	Ambiente livre de estresse e com espírito de equipe.	Salários e benefícios competitivos.

Nota. Adaptado do trabalho de Terrin, S. A. (2015). *Employer Branding: Elementos determinantes na intenção de permanecer - Estudo exploratório com estagiários*. [Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo]. Recuperado em 04 de setembro de 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13822>

Os autores Berthon et al. (2005) e Tanswar e Prasad (2017) geraram atualizações e extensões às dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996). A dimensão “econômica” manteve o sentido nas três proposições, sendo associada aos benefícios monetários e de caráter remuneratório que são oferecidos ao funcionário pelo empregador (Quadro 1). Na dimensão “Funcional”, há similaridade entre a proposição de Tanswar e Prasad (2017) com a de Ambler e Barrow (1996) no sentido de desenvolver habilidades e, conseqüentemente, crescer na organização, enquanto Berthon et al.(2005) subdividiram essa dimensão em duas: desenvolvimento - associado ao crescimento de carreira - e aplicação - voltada à execução prática dos conhecimentos. Andrade et al. (2011) apontam ainda a existência de dois modelos de carreiras, sendo eles: a) tradicionais - relacionada à garantia de benefícios e estabilidade dentro de uma organização; b) proteanas - referente à autorrealização do indivíduo com a sua profissão.

A dimensão “Psicológica” apresenta novos refinamentos entre as três proposições, visto que há a incorporação de uma dimensão cujo enfoque está na interação entre os agentes de trabalho e, concomitantemente, o ambiente (clima organizacional), sendo representada na visão de Berthon et al. (2005) como a dimensão “Social” e, em Tanswar e Prasad (2017), como a dimensão “Atmosfera de Trabalho Saudável”. Da mesma forma, Berthon et al. (2005) adicionam ainda a dimensão “Interesse”, em que o funcionário se atrai por aspectos de inovação referente à atividade executada no trabalho. Já Tanswar e Prasad (2017) incorporam as dimensões “Ética e Responsabilidade Social Corporativa” e “Equilíbrio entre o Trabalho-Vida” relacionadas, respectivamente, à percepção de cumprimento de regras e/ou ações que irão impactar a sociedade e à conciliação da jornada profissional à esfera pessoal de forma harmônica.

Em termos de proposição de valor da marca, a imagem da organização é construída para comunicar a personalidade do empregador e criar uma imagem positiva para os *stakeholders* (Backhaus, 2016). Para os funcionários, isso requer o refinamento de forma ininterrupta da proposta de valor, de modo a adaptar a marca, os produtos e os cargos aos talentos que ela deseja atrair e manter (Chambers, 1998). Isso porque o valor da marca será atribuído ao conjunto de percepções, associações e sentimentos que os funcionários portam consigo nas diferentes esferas sociais e as entregas deles impactarão a visão do cliente e da comunidade externa (Barrow & Mosley, 2005; Nogas & Souza, 2021).

2.2 Desenvolvimento profissional e Carreira

O processo de construção de carreira exige a contribuição de diferentes atores e fatores sociais - trabalhador, empresa, sociedade, influências econômicas e políticas (Gil, 2017). Uma das práticas adotadas pelas organizações diz respeito aos programas de estágio que propiciam o desenvolvimento de jovens profissionais no âmbito laboral de forma assessorada por instituições de ensino e supervisores organizacionais (Terrin, 2015). A adoção desse programa permite a estruturação de bancos de talentos para suprir as necessidades de mão-de-obra qualificada dentro da empresa, bem como consegue atrair e avaliar aqueles indivíduos que poderão vir a ter um vínculo efetivo com a corporação(Terrin, 2015).

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento profissional relaciona-se ao crescimento individual ao longo da carreira, sendo composto pela aquisição de conhecimentos formais e informais, como também pela evolução de habilidades e atitudes em decorrência da interação do indivíduo com o ambiente de trabalho (Monteiro & Mourão, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa exploratória com abordagem qualitativa possibilita aprofundar os estudos acerca do problema e propiciar maior familiaridade com o fenômeno, obter novas percepções, desenvolver e esclarecer conceitos e ideias sobre o assunto (Cervo & Bervian; Da Silva, 2006; Gil, 2008). Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico e pesquisa de artigos, teses, dissertações nas bases de periódicos CAPES, Scielo, Spell, ResearchGate, Google Acadêmico.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevista semiestruturada (Marconi & Lakatos, 2017), realizada em uma cooperativa composta por 124 funcionários alocados nos cargos de diretoria, gerência, funcionários administrativos e operacionais, estagiários e aprendizes. Os sujeitos da pesquisa são os funcionários que, em suas carreiras na empresa, possuem vínculo empregatício, conforme CLT, foram admitidos como estagiários, não tiveram interrupção de permanência na empresa entre o contrato de estágio e a efetivação como celetista. O critério utilizado para selecionar a amostra dos entrevistados se deu por conveniência, de acordo com as facilidades de acesso e disponibilidade dos funcionários para participarem das entrevistas. A técnica utilizada para a seleção dos funcionários foi a "bola de neve" (Sampaio & Lycarião, 2021), visto que foi enviado o convite para um funcionário e ele indicou outros funcionários que poderiam se enquadrar no grupo-alvo da pesquisa. Ao todo foram contatados 17 funcionários, mas apenas 10 aceitaram participar da entrevista, individualmente. Eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com informações sobre a pesquisa e a garantia do anonimato da identidade do participante.

O roteiro do instrumento de coleta foi composto por 13 perguntas elaboradas a partir da Escala de Atratividade (EmpAt) de Berthon et. al. (2005) acerca do construto EB, com perguntas sobre o desenvolvimento profissional, distribuídas em: 7 sobre as dimensões do EB, 3 sobre a percepção de desenvolvimento de carreira do funcionário e 3 para identificar a marca e a atratividade para os funcionários. Foram incluídas 5 questões sociodemográficas para caracterização dos participantes. As entrevistas ocorreram de forma remota *on-line*, através do *Google meet*, entre 19/10/2022 e 03/11/2022 e foram gravadas.

Na sequência, houve a transcrição na íntegra das gravações. Foi estabelecido um pseudônimo para cada participante a fim de garantir o anonimato da sua identidade, sendo atribuída a letra "F" para referir-se ao termo "funcionário", acrescido de um algarismo (1 a 10) seguindo a ordem cronológica das entrevistas, na unidade de análise, foram estabelecidos pseudônimos para referir-se ao nome da empresa, a fim de manter o caráter de anonimato da pesquisa. Assim, o termo "CoopMed" foi utilizado para se referir a empresa e "Gerente" (variação de A a C) corresponde aos diferentes gestores. As entrevistas foram compiladas em um documento Word. Cada pergunta foi identificada por uma palavra-chave, constituindo-se assim o corpus textual de análise. A partir da submissão do *corpus* no Iramuteq, foram extraídos os gráficos equivalentes à

Análise Fatorial por Correspondência (AFC) conforme Cervi (2018) e a Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

Após a codificação dos dados coletados, foram estabelecidas três categorias gerais de análise conforme o conteúdo abordado, sendo: I) Fatores atrativos na percepção do funcionário; II) A experiência no estágio como parte da construção de carreira na empresa; III) Barreiras de mudança: Fatores subjetivos que se relacionam com a marca. Ademais, a categoria I, foi subdividida em: a) Fatores psicossociais; b) Fatores de desenvolvimento; c) Fatores Econômicos. A análise textual foi realizada e aplicada à análise de conteúdo de Bardin (2016, p. 201) que constitui “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos”

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os entrevistados são da área administrativa da cooperativa, sendo cinco auxiliares, um assistente, três analistas e um coordenador; 4 possuem graduação completa e seis estão cursando o ensino superior. A partir da admissão como estagiários, nove tiveram um intervalo de menos de 1 ano para a efetivação do vínculo por meio da CLT. Ademais, três participantes apresentaram uma progressão vertical, com período de dois a três anos na empresa.

4.1 Fatores atrativos na percepção dos funcionários

Nesta seção, buscou-se a percepção dos entrevistados sobre a dimensão do EB. Sobre quais fatores considera importante ao trabalhar em uma empresa, foi recorrente nas falas dos entrevistados a valorização e o reconhecimento pelo trabalho prestado à empresa, conforme F1: “respeito, primeiramente, e valor mesmo ao trabalho da pessoa, ser reconhecido e ser valorizado” (F1). Já para F2, “comprometimento da empresa com funcionário [...] ela tem que prezar pela humanização com seus funcionários” (F2). Para F7, “[...] o que aquela empresa pode me oferecer em contrapartida ao meu trabalho, de forma que eu me sinta valorizada tanto valores humanos quanto valores financeiros e benefícios” (F7). Aspectos como confiança e valorização são ressaltados por F8: “eu prezo muito pela confiança e valorização” (F8).

Alguns fatores de atração são apresentados em relação ao processo seletivo, considerando que os candidatos buscam informações sobre a empresa almejada, como o ambiente e o clima organizacional, o bem-estar, a união entre a equipe, a acessibilidade com o gestor imediato, a liberdade para se posicionar, os equipamentos de trabalho em boas condições e a remuneração oferecida pela empresa.

O ambiente que a gente trabalha, eu acho bastante importante, investimento em equipamentos, que a CoopMed é um pouco falha. Os colegas também, mais união, entre os setores principalmente (F3).

O clima quando é aquela coisa mais aberta e mais dinâmica funciona muito; questão da remuneração também é importante, porque a gente tem que se sentir valorizado pelo trabalho que oferece, e trabalho em equipe também (F5).

O respeito e transparência [...] equipe mais unida [...] a questão do contato com a gerente, com os colaboradores também. Sempre estar ali para os colaboradores” (F6).

Ambiente mais humanizado acredito que seja isso, também é um fator importante" (F7).

O sentimento de valorização e reconhecimento é ressaltado pelos entrevistados, assim como o ambiente saudável. Esses aspectos evidenciam o cunho dos fenômenos emocionais predominantes nas dimensões "Desenvolvimento" e "Social" (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

4.1.1 Fatores Psicossociais

O fator relacionamento com colegas e chefia e a influência dessa relação no próprio desempenho dentro da empresa são percebidos pelos entrevistados como positivo na equipe de trabalho, atribuindo características de união, prestatividade, profissionalismo e afins.

Sim, todos os meus colegas, quando eu preciso de alguma ajuda eles estão prontos para me ajudar, minha gerente também, inclusive uma hora ou outra ela sempre me pergunta se a gente tá precisando de alguma coisa, e acredito que isso ajude a desenvolver mais conhecimento, aprender cada vez mais (F3).

Há uma dinâmica diferente nos setores em termos de relacionamento entre chefia e equipe, sendo que alguns relataram ter proximidade com a gerência, enquanto outros admitem uma possível situação de aproximação ou distanciamento entre o gestor imediato e a equipe:

A chefia eu acredito que agora a gente tem contato melhor [...] a questão de gerência é que a gente não pode ficar tão perto, porque acredito que isso não seria muito viável para a empresa, os funcionários ficarem sempre perto do gerente, a proximidade eu acredito que atrapalha um pouco, cria laços [...] (F2).

Se você vive, convive, trabalha em um ambiente exaustivo, estressante, acaba que isso interfere" (F7).

Quanto à identificação das contribuições da empresa para a sociedade e se isso influencia a decisão dos funcionários em permanecer na empresa, todos os entrevistados afirmaram reconhecer as ações que a empresa realiza em prol do bem-estar social, com destaque para a associação da própria imagem à empresa e o impacto que isso pode ter, seja positivo, seja negativo:

Sim, eu enxergo bastante esse projeto social que a CoopMed faz na sociedade, muita coisa é só para os beneficiários. [...] com certeza influencia bastante na minha intenção de ficar, porque a gente vai ter orgulho de poder falar que está nessa empresa (F8).

Por meio do relato de F8, vê-se que os eventos são mais voltados para o público externo do que para os funcionários. Acerca da influência que o desenvolvimento desse tipo de ação possui na decisão dos entrevistados em permanecer na empresa, metade dos respondentes informaram que não consideram um fator significativo para tal ato, mas ponderam que é necessário a realização de eventos na área social para a comunidade, em virtude do segmento de atuação da empresa. Os demais identificaram outras finalidades nessas ações, como a venda dos planos de saúde. Logo, percebe-se a carência de estratégias que, conforme Ahmad, Khan e Haque (2019), desenvolvam o relacionamento do empregado com a organização frente às demandas emergentes no ambiente.

Sobre o hábito de compartilhar informações/comunicados oficiais da empresa nas redes sociais deles, três entrevistados afirmaram compartilhar assiduamente tais informações, a fim de informar aos clientes da empresa sobre alguma novidade, ou atrair mais pessoas interessadas em aderir ao plano de saúde. Um dos entrevistados relacionou a publicação de informações a uma espécie de transmissão de conforto à família:

Eu acredito que é importante para mostrar a relação que você tem com a empresa e para o pessoal da minha família, eu sempre posto para eles saberem que eu tô bem que eu trabalho na empresa séria (F2).

Para os demais entrevistados, a divulgação de *posts* da empresa é feita mediante a solicitação da gerência ou quando se trata de uma informação geral que trará impacto tanto ao público externo quanto aos setores da empresa, pois relataram ser uma questão particular em optar por fazer a separação entre o lado “profissional” e o lado “pessoal”, como é o caso de F1: “Eu só compartilho mesmo quando é solicitado, eu tento dividir também o lado quando for só o profissional, não me expor muito em relação ao trabalho pra acabar não gerando algum transtorno”.

A dimensão “Social” de Berthon, Ewing e Hah (2005) está presente nos relatos no que tange ao bom relacionamento entre a equipe de trabalho e a chefia, tendo em vista a dinâmica particular de cada setor. A dimensão “Ética e Responsabilidade Social Corporativa” de Tanswar e Prasad (2017) por meio das contribuições da CoopMed para a sociedade com o desenvolvimento de ações visam ao bem-estar social, mediante o compartilhamento nas redes sociais particulares. Biswas e Suar (2013) reforçam que a sensação de pertencimento frente às relações com a equipe e com os líderes possui o poder de influenciar a decisão do funcionário em permanecer por mais tempo na empresa, sendo isso um aspecto para os gestores se atentarem.

4.1.2 Fatores de Desenvolvimento

A respeito do desenvolvimento de novas habilidades e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, seis entrevistados relataram a associação de conhecimentos vistos na graduação ao trabalho, ou à necessidade de aprender o processo de trabalho, e, concomitantemente, a desenvolver novas habilidades:

Eu fui aprender o que é administração na prática aqui na CoopMed [...] eu não lia leis, resoluções normativas, regimentos, antes eu não tinha esse conhecimento e pela CoopMed eu aprendi muito a mapear processos, fazer cursos em relação à administração (F9).

Contrariando os anteriores, alguns alegaram que, por se tratar de atividades de rotina, não conseguem visualizar muita aplicação do conhecimento adquirido. As funções mais voltadas à rotina ou aquelas com maior flexibilidade - associadas à inovação, correspondem a um fator que irá se diferenciar em cada área. Sobre o investimento da empresa em melhorias e capacitação dos funcionários, a empresa possui uma plataforma *on-line* - pouco divulgada - que disponibiliza cursos pagos e gratuitos para os empregados. Há também a oferta de cursos *out company* (fora da empresa) para funcionários selecionados. “Ter ali a plataforma da CoopMed, que o profissional que quiser ele entra tem uma capacitação, tem vários cursos disponíveis sabe que eu acho que isso é uma coisa que deveria ser mais divulgada [...]” (F5).

Outra forma de aprendizagem presente na organização está associada à troca de experiências com colegas de trabalho: “Não, treinamento são os próprios colegas que vão passando as rotinas para a gente ali, mas o treinamento com curso específico para parar e fazer não tem não” (F1). Na organização há possibilidades do desenvolvimento de novas habilidades e aplicação de conhecimentos, contudo há um fator limitador no que se refere à natureza (rotina ou inovação) das atividades realizadas. Outrossim, a CoopMed possui uma plataforma de cursos e oferece a possibilidade de capacitação fora do ambiente laboral, porém os funcionários percebem passividade do setor de RH em relação ao delineamento das orientações acerca da aplicabilidade desses recursos voltados para a aprendizagem. Monteiro e Mourão (2018) relacionam esse conjunto de ações de indução de aprendizagem (cursos e capacitações), promovidas internamente ou externamente ao trabalho, com o processo de DP cuja finalidade é ajudar as empresas e os indivíduos a alcançarem os seus objetivos, sendo o setor de RH o ponto de convergência entre os interesses particulares e organizacionais.

4.1.3 Fatores Econômicos

A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa são fatores atrativos. A empresa oferece vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, participação no lucro e resultado, *day off* aniversário, jornada de segunda-feira a sexta-feira. O salário requer melhoria, pois acompanha o salário-mínimo do mercado, conforme piso da convenção coletiva da categoria, conforme os relatos:

A remuneração como um todo eu diria que depende daquilo que você quer no momento, no meu caso que me atrai e que me mantém são benefícios que a empresa me proporciona [...] hoje a questão de crescimento de carreira e de salário eu acho que ainda é insuficiente (F7).

É bom, mas eu acredito que se torna bom por causa do vale alimentação, e o plano de saúde (F6).

Nesta subcategoria *fatores econômicos*, todos os entrevistados consideram atrativos benefícios oferecidos pela empresa, como vale alimentação, plano de saúde e a jornada de trabalho de segunda a sexta-feira. Já a remuneração oferecida foi considerada menos atrativa pelo fato de corresponder ao salário base do mercado. além disso, foi evidente a influência dessas recompensas na decisão de permanência dos funcionários na empresa. Berthon, Ewing e Hah (2005) e Alniaçik e Alniaçik (2012) elucidam que, dentre as vantagens que uma marca empregadora forte proporciona, há os salários mais baixos comparado às empresas com o EB frágil, ou seja, o EB bem estruturado permite à empresa oferecer o salário menos atrativo sem que haja elevados níveis de evasão por esse motivo. Não obstante, mesmo diante de tal colocação, constatou-se por meio dos relatos que a dimensão econômica do EB é identificada como um potencial latente que influencia a decisão dos funcionários em permanecer por mais tempo na companhia.

4.2 A experiência no estágio como parte da construção de carreira na empresa

Todos os entrevistados foram estagiários e no momento das entrevistas já estavam em cargos com vínculo efetivo. A experiência de trabalhar na CoopMed tem sido, de maneira geral, positiva em relação à empresa, haja vista a percepção de desenvolvimento obtida:

Então tá sendo uma experiência muito boa e desafiadora ao mesmo tempo, [...] para mim tá sendo uma experiência única, o tanto que eu já desenvolvi, o tanto que eu já cresci, até pessoalmente mesmo [...] eu vejo que o pessoal eles gostam de ajudar a gente, tá disposto a ajudar a gente a crescer, então isso para mim tá sendo muito bom (F5).

A diferença percebida entre a experiência como estagiário e como funcionário foi mencionada pelo fato de haver maior cobrança e responsabilidade do funcionário em relação ao estagiário. Sobretudo, *“o reconhecimento sendo funcionário é muito maior do que ser estagiário, também você é muito mais incluso sendo funcionário do que sendo estagiário”* (F7, 2022). Isso confirma a natureza da atividade de estágio que visa ao desenvolvimento do jovem no ambiente laboral com a assessoria dos supervisores organizacionais e das instituições de ensino (Terrin, 2015) e a adoção de programas de estágio permite a estruturação de um banco de talentos que possa suprir as necessidades de mão-de-obra emergentes, ao mesmo tempo que possibilita à empresa ter um conhecimento prévio da performance dos profissionais e a aderência deles aos valores e à cultura da companhia.

Enquanto eram estagiários havia a pretensão da efetivação na empresa. Sobre isso, três respondentes elencaram o crescimento na carreira dentro da empresa, sendo apresentadas vertentes distintas em cada abordagem, pois para F2 o crescimento era almejado, contudo *“[...] não esperava ser contratado para essa vaga que eu tô hoje, mas acredito que quem trabalha recebe oportunidade que merece”* (F2). Nesse caso, ocorreu a sua ascensão do entrevistado, do cargo de auxiliar para o cargo de analista, no período de 1 ano e 4 meses de empresa.

Acerca do papel do funcionário na construção da própria carreira - papel mais ativo cuja responsabilidade pelo crescimento é do funcionário ou papel mais passivo, no qual a organização é responsável por garantir a gestão da carreira desse empregado, a maioria atribuiu a responsabilidade tanto ao funcionário quanto à empresa, considerando que o funcionário deve ter atitude para buscar o conhecimento, profissionalizar-se e a empresa precisa disponibilizar vagas e conceder informações quanto às políticas de carreira que possui. Sobretudo, foi relatado que a empresa carece de planejamento de cargos e salários, uma vez que a ocupação de cargos e preenchimento de vagas é feito por meio de indicações.

De forma geral, é possível perceber nessa categoria que os entrevistados consideram possuir uma experiência positiva entre o percurso do estágio e da efetivação, mesmo não se identificando, em sua maioria, motivações referentes ao crescimento de carreira dentro da empresa além da contratação. Contudo, concorda-se que, na maior parte das vezes, o funcionário é o principal responsável pela gestão da própria carreira e que a organização deve criar os mecanismos que concebem o direcionamento para avançar nos postos de trabalho, o que corrobora com Vaz (2017), quando expõe que a construção de carreira requer a contribuição de diferentes atores e fatores sociais, dentre eles o próprio trabalhador, a sociedade e a empresa.

4.3 Barreiras de mudança: Fatores subjetivos que se relacionam com a marca

Inicialmente, os entrevistados foram indagados sobre as principais características/associações que vêm à mente deles quando outras pessoas citam a marca (empresa) da qual fazem parte. Sendo assim, buscou-se apreender nos depoimentos dos entrevistados os aspectos subjetivos que são associados à marca e obteve-se como respostas às questões relacionadas à saúde, aos serviços médicos, à cooperativa, à união e ao cuidado, conforme segue: “Primeiramente, saúde, cooperativismo [...] de construir experiência [...] CoopMed é crescimento mesmo, desenvolvimento pessoal e profissional” (F5).

Foi apurado junto aos entrevistados se realizavam comparações entre o que a CoopMed oferece e o que as demais empresas oferecem aos funcionários e, em caso afirmativo, quais informações dos anúncios de vaga eram levadas em consideração. Aqueles, que disseram comparar a empresa atual com as outras no mercado, destacaram os pontos fortes identificados pontuando a necessidade pessoal do momento:

[...] nesse sentido aí eu faço a comparação primeiramente da remuneração, mas outros fatores, igual, na CoopMed o clima organizacional para mim é confortável, mas talvez eu possa ir para uma empresa que a remuneração é boa, mas o clima é com muita pressão, muita confusão entre funcionários, e eu acho que eu não me adaptaria em um lugar assim (F6).

Os aspectos relacionados à dimensão econômica (benefícios oferecidos) e à dimensão psicológica (clima organizacional e cultura) foram fatores predominantes para os entrevistados. Por outra perspectiva, alguns entrevistados relataram não comparar a empresa da qual fazem parte com as demais do mercado, sob a justificativa de não terem interesse ou curiosidade para fazer esse levantamento. De acordo com Benraiss-Noailles e Viot (2021), a fidelização do funcionário corresponde à relação de confiança que provoca resistência a comportamentos oportunistas em consequência de ofertas externas de emprego, mesmo que a decisão de permanecer na empresa não seja economicamente viável para o funcionário.

Ao serem indagados se indicariam um amigo/conhecido para trabalhar na empresa, como também as características da empresa que seriam abordadas para esse indivíduo, sete respondentes afirmaram indicar o conhecido sem protelar, destacando os benefícios que a organização proporciona:

[...] a primeira coisa que eu falo com eles é a questão justamente dos horários, da questão de flexibilidade, que às vezes é o que eles estão a procura [...] os benefícios e a remuneração também, tudo isso aí. E eu costumo levar em consideração também o clima organizacional, falar do bom relacionamento com os colegas, a equipe boa de trabalhar, com pessoas engajadas e dedicadas (F1).

Essa atitude corrobora os achados de Gaspar e Andreoli (2021), visto que, a partir da satisfação dos funcionários, os valores da marca passam a ser percebidos, absorvidos e difundidos para o mercado, inclusive como indicação para compor o quadro da empresa. Os demais participantes apresentaram um receio, particular, em ter a própria imagem e/ou nome associado

à pessoa indicada. Os fatores percebidos como pontos fortes na organização são ressaltados pelos entrevistados, que identificam na organização elementos como o clima organizacional saudável e o fornecimento de recompensas monetárias que influenciam no “custo de mudança” para outra empresa e, conseqüentemente, a própria permanência dentro da CoopMed, servindo como parâmetro para atrair amigos/conhecidos que desejam trabalhar na mesma organização, uma vez que, conforme relatado por F2, a CoopMed é uma empresa disputada pelos candidatos externos que desejam participar dos processos seletivos.

Os elementos saúde, cooperativismo, cuidado e marca de referência são aspectos que caracterizam a empresa estudada para os funcionários. Esses colaboradores contribuem, conforme Backhaus (2016), com a imagem da marca empregadora ao criar uma imagem positiva da organização para os stakeholders. De acordo com Edward (2010), a proposta de valor é criada para o funcionário à medida que evoca nele a percepção de uma experiência de emprego única considerando a totalidade de recursos - tangíveis e intangíveis - concedidos. Para Reis e Braga (2016), a percepção de valor confere um grau de notoriedade e reconhecimento como empresa escolhida.

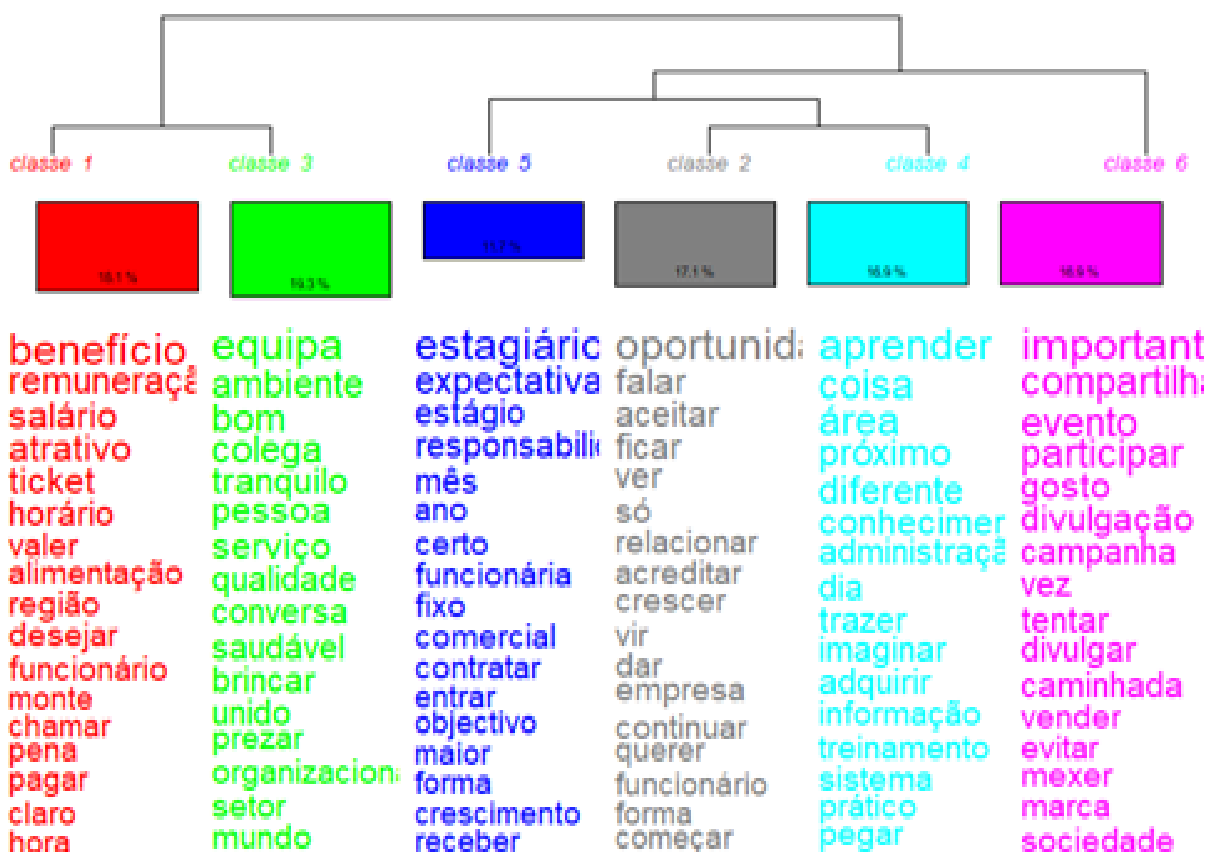
4.4 Análise Fatorial por Correspondência (AFC) e Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

A partir da submissão do corpus textual no software Iramuteq, foram geradas seis classes contendo a classificação hierárquica de palavras com ocorrências válidas presentes nas respostas dos entrevistados, representando significativamente o assunto tratado em cada variável de análise. A classe 1 se compõe pelas variáveis *Atratividade dos benefícios*, *Indicações* e *Comparação entre Empresas*, o que relaciona elementos da categoria temática *barreiras à mudança* com a subcategoria *fatores econômicos*. A classe 2 é constituída pelas variáveis *Papel do funcionário* e *Investimento em capacitação*, na qual a categoria temática *experiência no estágio* e a subcategoria *fatores de desenvolvimento* se associam. A classe 3 é representada por *Relacionamento com a equipe e chefia*, *Associações à marca* e *Fatores importantes em uma empresa*, visto que se associam à categoria temática *barreiras à mudança* com a subcategoria *fatores psicossociais*.

A classe 4 concentra apenas a variável *Desenvolvimento de habilidades* com a subcategoria *fatores de desenvolvimento*. A classe 5 é composta por *Experiência na empresa* e *Expectativa na carreira* que estão contidas na categoria temática *experiência no estágio*. Por fim, a classe 6 é constituída pelas variáveis *Compartilhamento de informações* e *Contribuições para a sociedade* que estão presentes na subcategoria *fatores psicossociais*.

No primeiro agrupamento gerado no dendrograma (Figura 1), observa-se a proximidade entre a classe 1 e a 3, enquanto, no segundo agrupamento, a classe 6 e a 5 estão mais próximas entre si. Na classe 5, há a subdivisão entre a classe 2 e a 4, o que denota a proximidade entre elas. Além do número de agrupamentos, é possível identificar a participação de cada classe no percentual total do corpus analisado. Assim sendo, a classe 3, com 19,3% das palavras válidas, é a maior, seguida pela classe 1 (18,1%), classe 2 (17,1%), classe 4 e 6 (ambas com 16,9%), e classe 5 (11,7%), conforme Figura 1.

Figura 1 - Dendrograma - Classificação hierárquica descendente (CHD)



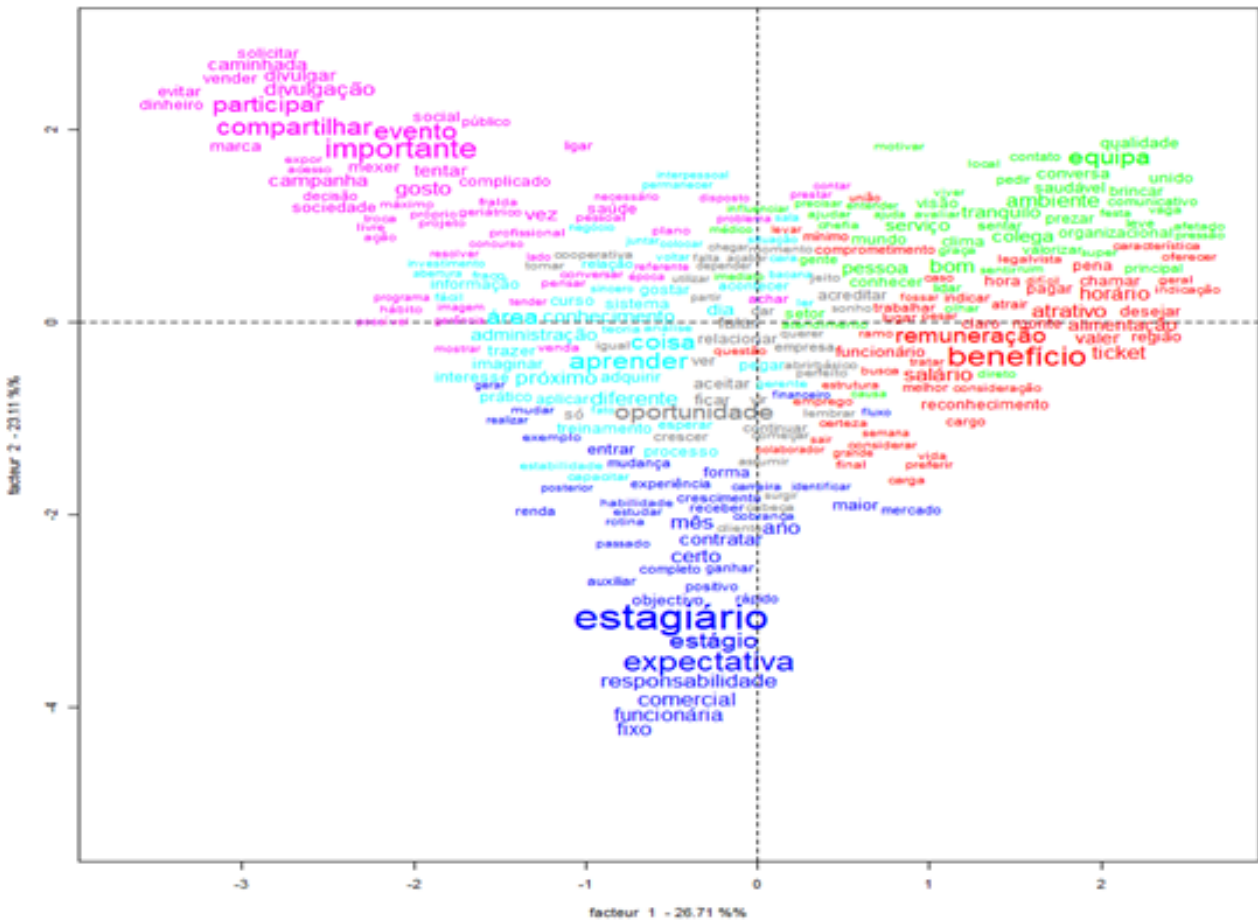
Nota. Gráfico gerado no software Iramuteq (2022), a partir do primeiro agrupamento gerado no dendrograma.

O conteúdo indica duas vertentes principais, a primeira relaciona duas dimensões do EB, sendo a: I) econômica - representada pela classe 1, na qual se observa a intensidade das palavras “benefício”, “remuneração”, “salário”, “atrativo”, “ticket” e dentre outras; II) psicológica e social - representada pela classe 3 e na qual há o destaque para as palavras “equipe”, “ambiente”, “bom”, “colega”, “pessoa” e dentre outras. Nesse sentido, é possível identificar que os fatores associados ao ambiente de trabalho (classe 3) receberam maior enfoque nos assuntos discutidos nas entrevistas, sendo acompanhado pelos aspectos voltados para a remuneração e para os benefícios (classe 1) fornecidos pela organização.

A segunda vertente apresenta a relação da dimensão funcional do EB - representada pelas classes 2 e 4 que tem como foco as “oportunidades” e os “aprendizados” - com os aspectos do DP - representado pela classe 5 que abarca os termos “estágio”, “expectativa”, “contratar”, “crescimento” e outros. Por fim, esses dois temas estão correlacionados com os fatores psicológicos - classe 6 - dos funcionários.

A visualização das palavras dispostas no plano bidimensional na Figura 2, demonstra a forma como as classes se organizam por similaridade do conteúdo, bem como indica a intensidade das variáveis por meio do tamanho das palavras utilizadas pelos entrevistados. Destacam-se os termos “estagiário”, “expectativa”, “compartilhar”, “importante”, “equipe”, “benefício”, “remuneração”, “oportunidade” e “aprender” que permeiam os temas centrais (EB e DP).

Figura 2 - Análise fatorial classificatória 2D: Palavras



Nota. Dados de pesquisa, AFC2D (2022).

A figura 2 evidencia uma inter-relação entre as variáveis de análise, identificadas pelas classes 1 a 6, visto que o conjunto de palavras se concentra de maneira homogênea na interseção e/ou núcleo do plano bidimensional. Ademais, se confirma a proximidade entre as classes que foram apontadas no dendrograma, o que ressalta a conexão dos assuntos nos depoimentos prestados pelos entrevistados. Há a compatibilidade entre o tema EB e DP, uma vez que as palavras de cada classe se relacionam dentro do plano bidimensional e mantêm-se próximas tanto no eixo X quanto no eixo Y, bem como não apresentam lacunas ou quebra de similaridade entre si.

A categoria *fatores atrativos na percepção do funcionário* permeia as dimensões da marca empregadora proposta pelos autores Berthon et al. (2005) - Desenvolvimento, Aplicação, Interesse, Social e Econômica. São valorizados por esses sujeitos o respeito, a transparência, o ambiente saudável, as boas relações com a equipe e as recompensas monetárias adquiridas com o vínculo empregatício. Enquanto na subcategoria *fatores psicossociais* há o potencial latente das relações interpessoais na convivência dos participantes, percebe-se que os funcionários possuem bons relacionamentos tanto com os colegas de trabalho, que oferecem apoio e acolhimento, quanto com a gerência que proporciona abertura e acessibilidade para o trato das questões inerentes ao trabalho, o que poderá se constituir um balizador para o desempenho do funcionário. Os resultados são convergentes aos aspectos de atratividade do empregador,

exposto por Reis e Braga (2016) e Terrin (2015), referente aos benefícios previstos que os indivíduos vislumbram obter ao trabalhar para uma organização.

Sobre o reconhecimento das ações de cunho social desenvolvidas pela empresa e divulgação por parte dos funcionários, embora relevantes, não possuem influências significativas na decisão de permanência dos trabalhadores na empresa. Nesse sentido, percebe-se a carência de estratégias que, conforme Ahmad et al. (2019), desenvolvam o relacionamento do empregado com a organização frente às demandas emergentes no ambiente. Quanto aos *fatores de desenvolvimento*, verifica-se que a empresa permite aos profissionais desenvolverem habilidades novas e aplicar os conhecimentos adquiridos, embora, para aqueles que realizam atividades de rotina, a dinâmica de aprendizagem ocorra por meio da transmissão de conhecimentos que os colegas do setor possuem. Monteiro e Mourão (2018) relacionam esse conjunto de ações de indução de aprendizagem, promovidas internamente ou externamente ao trabalho, com o processo de DP cuja finalidade é ajudar as empresas e os indivíduos a alcançarem seus objetivos, sendo o setor de RH o ponto de convergência entre os interesses particulares e organizacionais.

Quanto aos *fatores econômicos*, consideram atrativo o conjunto de benefícios oferecidos pela empresa, embora a remuneração oferecida pela empresa tenha sido considerada menos atrativa pelo fato de corresponder ao salário mínimo do mercado. Berthon et al. (2005) e Alniaçik & Alniaçik (2012) comparam os salários baixos às empresas com o EB frágil, ou seja, o EB bem estruturado permite à empresa oferecer o salário-mínimo do mercado sem que haja elevados níveis de evasão por esse motivo.

Na categoria *experiência no estágio como parte da construção de carreira dentro da empresa*, observam-se momentos em que os respondentes associam a experiência positiva com os fatores de desenvolvimento pessoal, relação interpessoal e crescimento profissional proporcionado pela empresa. As expectativas para o momento da contratação se mantiveram na efetivação do vínculo com a organização, concretizada em um intervalo curto - ao se observar o ano de início do estágio e o ano de início da efetivação dos respondentes. Silva et al. (2015) afirmam que, quando há a aceitação dos valores e conduta da organização, o trabalhador apresenta a vontade de fazer um esforço considerável para manter-se na empresa. Atribuíram a responsabilidade da construção da carreira tanto para o funcionário quanto para a empresa, pois esses agentes devem ter atitude para buscar o conhecimento, por meio de profissionalização, ao passo que cabe às empresas disponibilizar as vagas e criar condições para os agentes transitarem na estrutura hierárquica. Para Ferreira (2021) e Vaz (2017), cabe às empresas a responsabilidade de constituir programas e/ou projetos que possam sustentar a gestão da carreira dentro das suas áreas de atuação.

Referente à categoria *Barreiras de mudança: Fatores subjetivos que se relacionam com a marca*, verifica-se a dominância dos elementos: saúde, cooperativismo, cuidado e marca de referência como aspectos que caracterizam a empresa estudada. As características citadas em conjunto com a percepção de benefícios adquiridos na relação empregado-empregador estabelecem barreiras à mudança de organização pelos agentes, que, mesmo realizando comparações entre a empresa atual e as outras do mercado, identificaram maiores vantagens em permanecer na CoopMed, ao ressaltar aspectos psicológicos e aspectos econômicos como fatores de influência. Para Edward (2010), a proposta de valor é criada para o funcionário à medida que evoca nele a percepção de uma experiência de emprego única, considerando a totalidade de recursos - tangíveis e intangíveis - concedidos.

Diante desse contexto, as indicações de amigos/conhecidos para trabalhar na organização reforçam os aspectos que os funcionários consideram ser atrativos na CoopMed. Essa abordagem em conjunto com o interesse do público externo em integrar o quadro funcional da CoopMed corroboram a visão de Lacombe e Reis (2016), visto que o valor agregado percebido pelo funcionário oferece estímulos à promoção da organização como um local desejável para se trabalhar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos efeitos do *employer branding* na percepção dos funcionários, acerca do desenvolvimento profissional em uma cooperativa médica, revelou que os aspectos componentes nas dimensões psicológica, funcional e econômica do EB, uma vez percebidos e valorizados pelos funcionários, são capazes de influenciar a decisão de permanência na empresa e, consequentemente, potencializar o desenvolvimento profissional do indivíduo.

Os resultados destacam que as dimensões “Social” e “Econômica” do EB possuem maior influência na decisão de permanência, evidenciando o papel do apoio e acolhimento da equipe, bem como o fornecimento de benefícios competitivos no fortalecimento da marca empregadora. Por outro lado, a dimensão funcional mostrou-se subvalorizada, refletindo uma carência de treinamentos formais e de políticas voltadas à progressão na carreira. Essa lacuna aponta para a necessidade de ações mais efetivas da organização no suporte ao crescimento profissional, considerando a percepção dos funcionários de que a gestão da carreira é uma responsabilidade compartilhada entre trabalhador e empregador.

Contudo, a ausência do destaque da dimensão funcional indica a defasagem dessa área no planejamento da marca empregadora, em virtude de escassez de treinamentos formais. Isso pode estar associado à baixa expectativa dos funcionários quanto ao crescimento de carreira na empresa, já que entre eles há o entendimento de dupla responsabilidade na gestão de carreira como sendo tanto do trabalhador - que deve buscar pelo conhecimento e pela profissionalização - quanto da empresa - que deve possuir programas e/ou políticas para a ascensão hierárquica.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a ausência de entrevistas com gestores de recursos humanos e de dados documentais sobre a trajetória profissional dos funcionários. Contudo, o estudo contribui teoricamente ao conectar os temas de marca empregadora e desenvolvimento profissional, ampliando o debate no contexto brasileiro. Em termos de aplicações práticas e gerenciais, evidencia-se que uma gestão estratégica do EB pode reforçar a retenção de talentos e melhorar a reputação da organização no mercado de trabalho. Isso implica desenvolver políticas que alinhem expectativas de carreira dos funcionários com práticas organizacionais propícias ao engajamento e o desenvolvimento contínuo.

Para estudos futuros, indica-se incluir a percepção dos gestores de RH em contraposição à visão dos funcionários acerca dos efeitos do EB no processo do DP, por meio de estudos de natureza quantitativa, descritiva e inferencial. Além disso, pode-se incorporar análises de gênero, geração e outras variáveis demográficas para identificar como grupos distintos percebem e respondem às iniciativas de EB. Também tornar-se-á mister discutir como a reputação corporativa impacta não apenas a intenção de se candidatar, mas também o engajamento após a contratação. Nesse caso, estudos com variáveis moderadoras e mediadoras que influenciam

essas relações, como suporte organizacional, contexto cultural e características demográficas tornam-se imprescindíveis. Assim, a conexão entre employer branding e desenvolvimento profissional se consolida como um eixo estratégico que fortalece a competitividade das organizações no mercado de trabalho e promove o crescimento dos indivíduos em suas carreiras.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Alton, L. (2017, junho 20). How Millennials Are Reshaping What's Important In Corporate Culture. *Forbes*. Recuperado em: 15 de junho de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/06/20/how-millennials-are-reshaping-whats-important-in-corporate-culture/?sh=3758cf1e2dfb>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 13(1), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrade, G. A., Kilimnik, Z. M., & PARDINI, D. J. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista Ciências da Administração*. 13(31) 58-80. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p58>
- Backhaus, K. (2016) Employer Branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bardin, L. (2016) *Análise de Conteúdo*. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edições 70. Recuperado em 17 de junho de 2022, de <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005) *The Employer Branding: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005) Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, p. 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998) The war for talent. *The mckinsey quarterly*, 3(3):44-57. Recuperado em 15 de junho de 2022 de https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Cervi, Emerson U. Análise de Conteúdo Automatizada em Redes Sociais Online: uma proposta metodológica. 48º Encontro Anual Anpocs, Caxambu, 2018. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-40-encontro-3/gt-31/gt17-22/11253-analise-de-conteudo-automatizada-para-conversacoes-em-redes-sociais-online-uma-proposta-metodologica/file> Acesso em: 10/11/2022.
- Cervo, A., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2006) *Metodologia Científica*. 6. Ed. Pearson.
- Edwards, M. R. (2010) An integrative review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review*, United Kingdom, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ferreira, J. C. S. R. V. (2021). *Employer branding – a atratividade da marca do empregador e o seu efeito no bem-estar e na satisfação do colaborador*. [Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão]. Lisboa. 1-49. Recuperado em 15 de junho de 2022, de <http://hdl.handle.net/10400.5/23810>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 6. ed.
- Lacombe, B. M. B., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do employer branding. *GVExecutivo*, 15(4), 18-21. Recuperado em 14 de junho de 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/61487> <https://doi.org/10.12660/gvexec.v15n1.2016.61487>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. (8. Ed). Atlas.
- Mourão, L., & Monteiro, A. C. (2018) Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia*, 33(1), 33-45. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer Attractiveness from a Generation Perspective: Implications for Employer Branding. *Revista de Administração*, São Paulo, 51(2), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Enap.
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Silva, M. P. N., Lucas, A. C. & MacLennan, M. L. F. (2020). Employer Branding como fonte de vantagem competitiva. *XXIII SEMEAD*. Recuperado em 28 de junho de 2022, de <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/2127.pdf>
- Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fisher, A. L. & Trevisan, N. T. . (2015). Generational Perceptions and its Influences on Organizational Commitment. *Management Research*, 13 (1) 1-21. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2013-0537>
- Stocker, F. Correa, A. S., Souza, I. P. P. D. & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *ReCaPe*, 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>
- Terrin, S. A. (2015). *Employer Branding: Elementos determinantes na intenção de permanecer - Estudo exploratório com estagiários*. [Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo]. Recuperado em 04 de setembro de 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13822>
- Vaz, S. M. S. (2017). *A percepção de profissionais sobre a gestão de carreira*. [Trabalho de conclusão de curso]. Universidade Federal do Paraná.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são as principais características e associações que vem a sua mente quando citam a marca “X”?
2. O que você atribui como fator importante ao trabalhar em uma empresa? Ou seja, pelo que você preza dentro dessa empresa e o que faz com que você aceite trabalhar nela ?
3. Como está sendo para você essa experiência de trabalhar na empresa “X”?
4. Sob o seu ponto de vista, o ambiente profissional te permite desenvolver novas habilidades e colocar em prática os seus conhecimentos? Cite exemplos.
5. Como você avalia o seu relacionamento com seus colegas de trabalho e com a chefia imediata? Você identifica algo nessa relação que pode ter influência no seu desempenho dentro da empresa ?
6. Com relação aos benefícios e remuneração oferecidos pela empresa “X”, você os considera atrativos? Tem preferência por algum deles?
7. Você possui o hábito de compartilhar informações ou comunicados oficiais da empresa “X” nas redes sociais?
8. Você consegue identificar as contribuições da empresa “X” para a sociedade? Se sim, o desenvolvimento desse tipo de ação influencia a sua decisão de continuar na empresa?
9. Você acredita que a empresa “X” investe em melhorias e capacita os seus funcionários para crescerem profissionalmente?
10. Pensando no momento em que você entrou na empresa, como estagiário, quais eram as suas expectativas quanto à progressão de carreira?
11. Qual é o papel do funcionário na construção da própria carreira? Você acredita que ele é o único responsável por estabelecer o percurso da carreira ou essa responsabilidade é da empresa que precisa criar condições para que os funcionários ascendam no cargo?
12. Atualmente, o que você almeja para a sua carreira? Por exemplo, subir de cargo na empresa atual ou buscar por oportunidades no mercado de trabalho.
13. (Questão afirmativa) De forma geral, faço comparações entre o que a empresa “X” oferece e o que as demais empresas do mercado estão oferecendo aos seus funcionários.
14. Você indicaria um amigo ou conhecido para trabalhar na empresa “X” e o que você consideraria para poder indicar esse amigo?