



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TÉCNOLOGICA PAULA SOUZA  
ETEC DE PRAIA GRANDE TÉCNICO EM  
ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO ENSINO MÉDIO**

**ANÁLISE DA FERRAMENTA EMPLOYER BRANDING NO MERCADO DE  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ETEC DE PRAIA GRANDE**

**ANTONIO CARLOS CABRAL DE LIMA  
DANIEL HENRIQUE ALMEIDA SERENO  
DIEGO SOUZA RUIZ  
MARIANA SOARES DA MOTA CRUZ  
VICTOR HUGO FERNANDES PEREIRA MUNIZ**

**PRAIA GRANDE  
DEZEMBRO/2022**



**ANTONIO CARLOS CABRAL DE LIMA  
DANIEL HENRIQUE ALMEIDA SERENO  
DIEGO SOUZA RUIZ  
MARIANA SOARES DA MOTA CRUZ  
VICTOR HUGO FERNANDES PEREIRA MUNIZ**

**ANÁLISE DA FERRAMENTA EMPLOYER BRANDING NO MERCADO DE  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ETEC DE PRAIA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec de Praia Grande, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de sob a orientação dos Professores: Leonardo Sitibaldi Moraes e Thamiris Costa Leandro.

**PRAIA GRANDE  
DEZEMBRO/2022**



**ANTONIO CARLOS CABRAL DE LIMA  
DANIEL HENRIQUE ALMEIDA SERENO  
DIEGO SOUZA RUIZ  
MARIANA SOARES DA MOTA CRUZ  
VICTOR HUGO FERNANDES PEREIRA MUNIZ**

**ANÁLISE DA FERRAMENTA EMPLOYER BRANDING NO MERCADO DE  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ETEC DE PRAIA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec de Praia Grande, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de sob a orientação dos Professores: Leonardo Sitibaldi Moraes e Thamiris Costa Leandro.

COMISSÃO EXAMINADORA

*Dedicamos o presente trabalho aos profissionais futuros profissionais de administração, em especial aos gestores de RH.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos Seres Espirituais que tenho minha fé devota, que me auxiliaram na longa e árdua jornada que foi o curso de Etim em Administração na Etec de Praia Grande. Em segundo lugar, à minha mãe e responsável legal, Ligiane Fernandes da Silva, que é quem me guia e me ampara desde que minha primeira célula se formou. Aos meus irmãos Luiz Gustavo, Maria Eduarda, Ana Julia, Lara Gabriela e Luana também, que são meu sustento emocional nos dias obscuros e a noor dos meus olhos. Em terceiro, aos meus mestres da educação, que participaram na formação do meu intelecto crítico e material, a la Freire. Dentre eles, me recordarei para sempre de Rose, que me jogou nos incontáveis mundos que a leitura me fez cidadão. A Patrícia Cristina também, que não me deixou nunca sair da maravilha que é a educação e o estudo, nós momentos mais amargos de minha vida e que, graças a ela, não me perdi nas sombras que o mundo me jogou e nas sombras que eu próprio me deixei sucumbir. À professora Mariana Sant'Ana, mulher honrosa e verdadeira, que foi meu farol nos estudos políticos e acadêmicos e que sempre me confortou, lançando-me esperanças e fé nos dias melhores que hoje posso comemorar. À Jadsanie Anayara, ao fenomenal Thomas Stark, à Patrícia Geampaulo, e ao meu caro professor Diego Henrique, que me mostrou a história da Filosofia do Direito, a Metafísica e o Materialismo. Agradeço, por terceiro lugar, ao meu Alter Ego, que se dedicou e esforçou-se para chegar até aqui e permanecer agarrado à rocha da vida e da esperança. O Victor da esperança, da paz e do conhecimento que aprendi a ouvir nos momentos tristes e que permiti me guiar nos episódios felizes. Por último, agradeço do fundo do meu coração, com todo amor e toda a admiração a Lucian Leandro, o homem que me espelhei e espelho, o homem que alegra minha semana quando está sem graça, e que me recorda o bom pai que tive nesta jornada, Thiago Pereira Muniz. Todos os nomes que estão aqui permanecerão no meu ser até que minha consciência se extirpe e meu fogo vital se apague, porque eles moldaram o que sou e me fizeram, como o Deus Cristão fez o primeiro homem do barro. A todos vocês o meu muito obrigado e minha gratidão eterna. Antes de vocês, nada era, e depois de vocês, tudo posso. Paz entre nós, Guerra aos Senhores e Okama Way. Victor Hugo Fernandes Pereira Muniz

Quero agradecer aos meus amigos e colegas de TCC, na qual pude evoluir e aprender muito, acredito que não fomos a equipe perfeita, mas sim a melhor possível. E também aos meus pais que me deram a melhor estrutura possível, possibilitando o meu foco aos estudos. Diego Souza Ruiz

Agradeço aos meus amigos de TCC, que tiveram paciência comigo e me acolheram para concluir o trabalho. Agradeço também a minha Psicóloga Carolina, Psiquiatra Janaína, e aos remédios que consumo, pois sem eles também seria impossível concluir o curso. Mariana Soares da Mota Cruz

Gostaria de agradecer primeiramente à meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

Em segundo lugar aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso. Em terceiro lugar à instituição de ensino Etec de Praia Grande, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso. Por último a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, em especial à Ieda, diretora de serviço da Etec de Praia Grande, que enriquecendo o meu processo de aprendizado. Antonio Carlos Cabral de Lima

Eu gostaria de agradecer principalmente meus colegas de grupo por todo esforço e trabalho em equipe durante esse ano e trabalho de conclusão de curso. Daniel Henrique Almeida Sereno



## RESUMO

Este projeto é obra direta de futuros gestores de RH, e foi feita para dar luz aos gestores das próximas gerações. Somatório dos esforços de cada integrante, este projeto é fruto de várias pesquisas de campo na Etec de Praia Grande, das análises da História da Administração e das empresas que já utilizaram a ferramenta-chave que guia este TCC. O Employer Branding não é apenas uma técnica Gestora de Pessoal, nem tão só uma representante teórica da Administração Moderna. Ele é a consequência derradeira de lutas sindicais representantes dos desejos trabalhistas, e também da evolução do RH, calcada em inúmeras pesquisas, estatísticas e dados que comprovaram a eficiência da humanização da Administração sobre a lucratividade da organização. Assim, este trabalho busca ser o compilado basilar da próxima leva de Gestores de Recursos Humanos. O papel do Administrador é ser a ponte principal entre trabalhador e patrão, e isso só se faz possível com teorias que conciliem ambas as classes.

**PALAVRAS-CHAVE:** EMPLOYER BRANDING, RECURSOS HUMANOS, CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PESSOAS E CAPITAL HUMANO.



## **ABSTRACT**

This project is the direct work of future HR managers, and was made to give light to managers of the next generations. Summing up the efforts of each member, this project is the result of several field researches at Etec in Praia Grande, analyzes of the History of Administration and companies that have already used the key tool that guides this TCC. Employer Branding is not just a technical Personnel Manager, nor just a theoretical representative of Modern Administration. It is the ultimate consequence of union struggles representing labor desires, and also of the evolution of HR, based on numerous surveys, statistics and data that proved the efficiency of the humanization of Administration on the organization's profitability. Thus, this work seeks to be the basic compilation of the next wave of Human Resources Managers. The Administrator's role is to be the main bridge between worker and boss, and this is only possible with theories that reconcile both classes.

**KEYWORDS:** EMPLOYER BRANDING, HUMAN RESOURCES, ORGANIZATIONAL CULTURE, PEOPLE MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL.

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Definições	39
<b>Tabela 2:</b> Definições 2.	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Quais são os principais atributos promovidos em sua empresa como parte do EB	44
<b>Gráfico 2:</b> Pesquisa com o 1ADEM1	56
<b>Gráfico 3:</b> Pesquisa com o 2ADEM1	56
<b>Gráfico 4:</b> Pesquisa com o 3ADEM1	57
<b>Gráfico 5:</b> Popularidade do EB	58
<b>Gráfico 6:</b> Cultura Organizacional na Etec PG	58
<b>Gráfico 7:</b> Clima Organizacional	59
<b>Gráfico 8:</b> Janelas de aula	59
<b>Gráfico 9:</b> A Etec PG disponibiliza algo para gerar conforto?	59
<b>Gráfico 10:</b> Equipamentos para gerar conforto na Etec PG	59
<b>Gráfico 11:</b> Produtividade dos Docentes	60
<b>Gráfico 12:</b> Exaustão dos docentes	61
<b>Gráfico 13:</b> Documentos de satisfação	61
<b>Gráfico 14:</b> Popularidade do Projeto dentre os lecionadores	62
<b>Gráfico 15:</b> Sugestões para a sala de decompressão	62

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Era industrial Clássica.....	23
<b>Figura 2:</b> Responsabilidade da função do pessoal.....	25
<b>Figura 3:</b> Eras da Administração .....	26
<b>Figura 4:</b> Tendências do GP.....	28
<b>Figura 5:</b> Recursos .....	31
<b>Figura 6:</b> Principais temas a serem trabalhados pelo RH em 2020.....	38
<b>Figura 7:</b> Processos de recompensar talentos .....	42
<b>Figura 8 :</b> Mudanças para agregar valor ao negócio .....	43
<b>Figura 9:</b> sala de descompressão em 3d.....	69

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>1ADEM1</b>	Primeiro ano de administração integrado ao ensino médio
<b>2ADEM1</b>	Segundo ano de administração integrado ao ensino médio
<b>3ADEM1</b>	Terceiro ano de administração integrado ao ensino médio
<b>EB</b>	Employer Branding
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>CLT</b>	Consolidação das leis trabalhistas
<b>ETEC</b>	Escola técnica estadual
<b>ADM</b>	Administração
<b>GP</b>	Gestão de pessoas
<b>TCC</b>	Trabalho de conclusão de curso
<b>PG</b>	Praia Grande
<b>ETIM</b>	Ensino técnico integrado ao médio

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO .....	17
1.2. HIPOTESE .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 Objetivo geral .....	18
1.3.2. Objetivos específicos .....	18
1.4. JUSTIFICATIVA .....	19
1.5. METODOLOGIA.....	20
2. HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO ...	21
2.1. ALVORECER DA ADMINISTRAÇÃO DENTRO DAS SOCIEDADES PRÉ-HISTÓRICAS.....	22
2.3. SURGIMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	23
2.2.2 A globalização e seus impactos nas teorias de recursos humanos .....	27
2. 3. INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	30
3. SURGIMENTOS DO EMPLOYER BRANDING: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E COMO ELE SE RELACIONA COM ADMINISTRAÇÃO .....	34
3.1. HISTÓRIA DO EMPLOYER BRANDING .....	35
3.1.1. O que é Employer Branding?.....	39
4. EMPLOYER BRANDING DENTRO DAS EMPRESAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS.....	44
4.1 EMPLOYER BRANDING DENTRO DA EMPRESA NETSHOES ...	45
4.2. EMPRESAS QUE TIVERAM SUCESSO COM O EMPLOYER BRANDING .....	47

5. TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM UM DOCENTE DE ADMINISTRAÇÃO, NILTON DE ALMEIDA.....	49
5. PESQUISA COM OS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO E COM OS DOCENTES DA ETEC DE PRAIA GRANDE.....	56
6. ANÁLISE CRÍTICA DA ENTREVISTA COM O DOCENTE NILTON E PESQUISA COM OS ALUNOS DA ETEC .....	63
6.1. ANÁLISE DAS PESQUISAS DE CAMPO .....	64
7. DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: SALA DE DESCANSO DA DOCÊNCIA.....	65
7.1. DO ORÇAMENTO DA SALA DE DESCANSO.....	66
7.2. LOCALIZAÇÃO DA SALA.....	67
7.4. CONFIGURAÇÃO DA SALA.....	68
7.5. EXEMPLIFICAÇÃO DA SALA.....	69
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE .....	74

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso é relevante, pois se trata de um tema atual que gera dúvidas e influências dentro do mundo administrativo: Gestão de Pessoas no mundo globalizado. Como, quando, por onde aplicá-lo, se a técnica funciona, esses são alguns dos objetivos que este trabalho se propõe a estudar. Assim, abordar o Employer Branding dentro de um estudo de caso é considerável e de grande importância para a mais nova geração de administradores.

Qualquer empresa está suscetível a aplicar o EB, sendo um assunto necessário e que acreditamos conseguir dar espaço de voz a ele. Sendo atual no mercado, pode trazer uma forma de administração inovadora comparada a outras teorias que envolvem o Marketing e os Recursos Humanos.

As técnicas devem agregar a humanização dentro da organização, gerando os lucros que a empresa deseja alcançar, já que existe uma via de troca, visto que a eficiência do colaborador é direta e proporcionalmente ligada à sua experiência no trabalho.

O projeto é pertinente, pois está inserido nas bases tecnológicas do curso de Administração da Etec de Praia Grande, sendo explorado em Gestão de Pessoas, Administração de Marketing e Gestão de Empreendedorismo e Inovação. Portanto, o estudo do trabalho foca na junção das matérias para demonstrar sua funcionalidade dentro do mercado.

Ao analisar o mercado competitivo e como ele lida com seu respectivo capital humano, verificamos que a ausência de uma prática gestora dos colaboradores que fosse eficiente e propositiva. Isto mobilizou-nos a usar uma prática inovadora já pormenorizada nos parágrafos anteriores, o Employer Branding. Esta teoria determina que o Administrador de Recursos Humanos deve se voltar ao grupo colaborativo com um olhar humanista, tendo sob luz a visibilidade do aumento de produtividade e, sobre o alívio das cargas desnecessárias, físicas ou mentais, que este corpo carrega em seu dia a dia operativo.

Portanto, idealizamos, partindo do pressuposto indicado, uma Sala de Descompressão voltada à Docência da Etec de Praia Grande, que é o público-alvo determinado a ser o grupo de Estudo de Caso deste TCC.



## 1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A exigência de desenvolver e adotar um método para alavancar a cultura da empresa se deve ao quadro comercial das organizações, podendo afetar seu engajamento.

Após verificar que um funcionário desmotivado pode ser 125% menos produtivo do que aqueles que se sentem engajados e inspirados, pode se concluir que culminar a alta rotatividade dos funcionários, gera altos custos. (G1, conforme, Bain Company. Acesso em: 22/06/2022).

Como Missão e Visão, a Etec de Praia Grande apresenta:

**Missão:** Formar profissionais éticos, competentes para exercer a sua cidadania e atuar no mundo do trabalho, preparados para atender as constantes mudanças e inovações.

**Visão:** Ser a Escola Técnica reconhecida pela organização, inclusão e competência na educação profissional de jovens e adultos do município de Praia Grande e adjacências, para que sejam capazes de mudar a sua realidade econômico e social e da região que residem. (ETEC DE PRAIA GRANDE. Acesso em: 02/11/2022 )

Mediante ao exposto, qual a necessidade da boa cultura organizacional de uma marca empregadora dentro da competitividade do mercado educacional? Como local de estudo temos a Escola Técnica de Praia Grande, fundada em 2003.

## 1.2. HIPOTESE

A ampliação de valores éticos, culturais e a fomentação da cultura empresarial é fundamental para que todos os envolvidos se sintam confortáveis e com desejo de realizar suas tarefas. Isso beneficia o setor privado justamente por levar os funcionários a produzirem em seu máximo potencial, dando maior margem de lucro para as empresas (DIAS, GUPY. Acesso em: 22/06/2022).

Portanto, o trabalho visa pontuar o processo de implantação do Employer Branding, que compreende técnicas capazes de aumentar a realização do trabalhador. Isso faz com que os colaboradores capacitados e motivados - e por isso essenciais - queiram permanecer dentro da organização, construindo um melhor valor educacional e econômico para a organização.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso tem como propósito elucidar e demonstrar os resultados da pesquisa e análise da ferramenta do Employer Branding na Etec de Praia Grande.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho de conclusão de Curso consistem em:

- Evidenciar problemas que o mercado de trabalho apresenta e como isso impacta na cultura organizacional, na sua economia e na área de recursos humanos;
- Estudar e analisar a teoria do Employer Branding como solução dos problemas evidenciados anteriormente;
- Realizar pesquisas qualitativas e quantitativas;
- Fazer uma análise empresarial de uma empresa que adota o Employer Branding, para assim evidenciar os resultados das pesquisas usadas como referencial.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho de conclusão de curso tem como justificativa nossa preocupação com o desempenho profissional dos funcionários e como isso pode afetar a empresa lucrativamente. A intenção deste é ressaltar que uma boa cultura organizacional é imprescindível para administração como um todo. Identificamos no setor público, voltada para área dos professores, muitas dificuldades em fidelizar e tornar altamente produtivo o empregado, fazendo com que os resultados econômicos da empresa não sejam como planejados.

De acordo com o Jornal O Globo, metade dos professores de educação básica do país estão desmotivados (49%), sobrecarregados (55%), ansiosos (47%) e cansados (46%), segundo pesquisa do Instituto Península obtida com exclusividade pelo O GLOBO.

A educação se dá na relação duradoura entre professor e aluno. Se uma das partes está doente, como vimos na pesquisa, essa relação não vai produzir os resultados que precisa — analisa Heloisa Morel, diretora executiva do Instituto Península. Isso indica que funcionários desmotivados são vistos como um custo para o contratador. Portanto, quando nós voltamos para o setor público, especificamente uma escola, a utilização do Employer Branding no aumento da produtividade do empregado poderá trazer resultados positivos.

## 1.5. METODOLOGIA

No presente trabalho de conclusão de curso, temos a intenção de usar as seguintes ferramentas acadêmicas de metodologia da pesquisa. A metodologia Racional, a utilização deste método será a fim de estruturar, futuras pesquisas, e assim firmar nosso objetivo geral.

Com o método observacional, teremos a interpretação de fatos pertinentes ao trabalho, através de um olhar crítico e pautado nas necessidades do estudo em questão. A metodologia experimental, traz a necessidade da realização de pesquisas e com o fazer da avaliação do impacto da teoria estudada, assim como a sua funcionalidade e posteriormente seus resultados estatísticos, juntamente com um estudo de caso. Vale ressaltar que com a utilização das fontes primárias, secundárias e terciárias o trabalho utilizará o método histórico em toda sua extensão para entender o passado e pautar o futuro. Por fim o estudo de caso, visa demonstrar e analisar empresas que apliquem a teoria do Employer Branding.

## **2. HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO**

Nesse capítulo iremos abordar como, quando os Recursos Humanos emergiram, e como ele se relaciona com a Administração.

## 2.1. ALVORECER DA ADMINISTRAÇÃO DENTRO DAS SOCIEDADES PRÉ-HISTÓRICAS

Trocas, comércio, sobrevivência. Desde a antiguidade, é possível notar as práticas de comércio estabelecidas entre os povos de todo o mundo, que a princípio sua principal função era a importância de se ter, criar, vender um produto.

O povo Sumério (conhecidos pela invenção da roda, de uma das primeiras escritas cuneiformes e da construção das primeiras cidades) por exemplo, foi muito importante para o desenvolvimento da administração ancestral, e muito por conta da necessidade de se contabilizar dados, datas e quantidades. Segundo o historiador Rainer Gonçalves Sousa (História do Mundo, Acesso em: 05/09/2022)

Assim, os primeiros métodos de numeração, contabilidade e descrição surgiram ao redor do globo: com a necessidade brutal de se calcular gastos, ganhos e resultados da atividade comercial. A gestão de vendas e empresarial portanto e de certa forma, sempre existiu. Mas quando a gestão de pessoas veio à tona e se tornou parte do meio administrativo?

Embora operacional, hoje, a função do RH é também estratégica e objetiva os melhores resultados no que se refere aos processos empresariais de Recursos Humanos. Isso ocorre de forma integrada e a partir de uma consciência plena de que sem pessoas motivadas e capacitadas é praticamente impossível alcançar o sucesso. (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

Tratar de recursos humanos é falar de pessoas, de indivíduos presentes nos meios trabalhistas capazes de gerar, orientar, pensar e exercer funções em meio ao seu espaço. Entretanto, não só produzem, mas pensam, falam, tem opiniões, se machucam, sentem, não são máquinas programadas para seguir sempre algo fixo. Pessoas são mutáveis, e até se compreender isso, leva-se muito tempo, se analisarmos a história até os dias atuais.

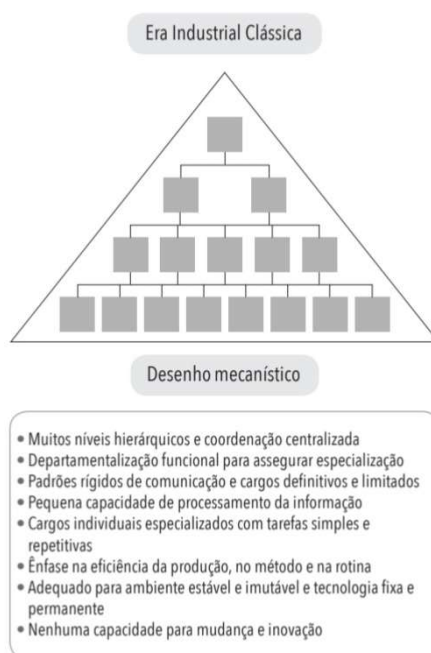
### 2.3. SURGIMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

O fenômeno que provocou o aparecimento da administração científica ocorreu no final do século XVIII e nasce na Inglaterra, ficando conhecido como Revolução Industrial.

Esse acontecimento, estando em sua quarta fase nos dias atuais, permitiu que a mecanização da indústria e o trabalho transmutassem-se em algo de grande destaque dentre os países, já que essa fase marcou o modo de produção capitalista, bem como as relações produtivas (relação entre burguesia e proletariado, ou empregadores e empregados) e a mutação das forças produtivas (o Capital enquanto ferramenta através da qual o homem altera um recurso natural em prol da satisfação de suas necessidades, básicas ou supérfluas), se espalhando mundo a fora.

Teorias como da administração científica, de Taylor e Administração Clássica, de Henry Fayol, possibilitaram o crescimento de um novo modo de se pensar: o industrial.

**Figura 1:** Era industrial Clássica



**Fonte:** CHIAVENATO. 2014

Objetivos como maior eficácia industrial, controlar as operações fabris, divisão e padronização dos métodos e máquinas, divisão específica do trabalho e produtividade eram propostos nessas teorias.

A melhora dos processos tecnológicos e o aumento da competitividade do final dessa fase também impactou a forma de administrar o capital humano. Esse período foi marcado pelos primeiros programas focados em planejamento estratégico e na qualidade de serviços. (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

Era de grande importância conquistar eficiência da organização e do funcionário a partir da estrutura da empresa, segundo Henry Fayol, e operários em seu máximo poderiam trazer melhorias para a organização. Essa visão administrativa sustentava-se na ótica em que o homem enquanto trabalhador só se motivava por conta das recompensas econômicas (salário) que ele ganharia caso cumprisse suas tarefas. Dentro da teoria administrativa clássica, este conceito é intitulado de "*Homo economicus*". Sendo assim, ganhavam condições péssimas de trabalho, se situavam em lugares insalubres e sua carga horária era maior do que se podia ter. No fundo, a preocupação era sempre na eficiência, e não no conforto do operário. Na realidade, os funcionários não davam sempre o melhor de si, porque estavam malcuidados, tinham pouco tempo para descanso, sem contar aqueles que passavam pelo trabalho escravo.

Embasados nessa visão e com o mercado competitivo se estendendo rapidamente, os economistas e administradores buscaram formas de elevar as taxas de lucros e produção, usando da especialização do trabalho e da ótica do *Homo economicus*. Este foi o divisor de águas para o RH: a partir deste momento, os pesquisadores da área revolucionaram a estratégia que, a fim de contas, ainda buscava o crescimento produtivo passando a preocupar-se com as consequências da divisão de tarefas: a fadiga física, mental e as subjacentes insegurança emocional e desmotivação profissional.

Surge então, a teoria que conhecemos hoje como Recursos Humanos, justamente para deixar de lado a preocupação com a máquina e sim dar prioridade com os grupos e as pessoas, aspectos psicológicos e sociológicos e não em técnicas e normas.



A teoria surge como consequência da experiência de Hawthorne. Realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção.

A experiência foi feita por Elton Mayo e colaboradores, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade dos empregados

**Figura 2:** Responsabilidade da função do pessoal

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até hoje
Controles da frequência	Controles da frequência	Controles da frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissão e demissões	Admissão e demissões	Admissão e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estrutura organizacional

Fonte: MARRAS. 2016.

### 2.2.1. Motivos do surgimento do RH enquanto setor empresarial

Os motivos que levaram o surgimento do RH como setor empresarial estão entre as necessidades de humanização, o desenvolvimento de uma ciência humana, o experimento de Hawthorne, a influência da Filosofia, Sociologia e Psicologia nas organizações, e a preocupação com a motivação, comunicação, liderança e principalmente, o trabalho em equipe.

O papel do RH também serviu de interface entre o capital e o trabalho, pois, ainda que sejam faces da mesma moeda, são extremamente divergentes e conflitantes. (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

**Figura 3:** Eras da Administração

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e da formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidade de mudança</li> </ul>
Departamento de pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. 2014.

## 2.2.2 A globalização e seus impactos nas teorias de recursos humanos

Com o avanço cultural, social, econômico e histórico, a globalização permitiu que mentes e produções se elevassem a sua máxima eficiência. Ela alavancou medidas que possibilitaram a criação de novas estratégias empresariais, recebendo enfoque nas diversas áreas administrativas, já que todas são importantes e devem ser consideradas.

Estabeleceu-se, assim, a busca por parte dos gestores de RH para habituar o homem à máquina e minimizar quaisquer conflitos internos, acidentes no trabalho por má disposição física e doenças crônicas desenvolvidas pelo trabalho, como LER's e transtornos psicológicos. Ademais, outro fator foi fundamental na redefinição dos trilhos do RH: a Teoria das Relações Humanas, em 1930.

Conseqüentemente, a gestão de recursos humanos foi crescendo e se aprimorando de acordo com suas necessidades e mudanças, não somente a seus aspectos tangíveis, mas também em seus conceitos. A principal mudança na visão dos gestores de recursos humanos acontece sob influência poderosa da Teoria das Relações Humanas, que buscou passar o foco dos administradores para as relações sociais que os colaboradores desenvolviam dentro e fora da empresa, e não mais ao tecnicismo e mecanicismo que já provavam serem desgastantes e pouco eficientes para o alcance das metas institucionais.

A ideia Central deste movimento aponta que os resultados obtidos nas instituições sofriam mais influência dos fatores psicológicos do que das questões físicas ou ambientais. (“Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu!”) (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

De acordo com o tempo, é possível ver em seu crescimento quais mudanças precisavam acontecer para que o sucesso de uma empresa fosse atingido. Embasados em pesquisas, dados e estatísticas relevantes, os donos das fábricas perceberam que a onda da Teoria das Relações Sociais poderia – e deveria, dados os resultados de sua aplicação – ser aplicada por seus administradores dentro da organização.

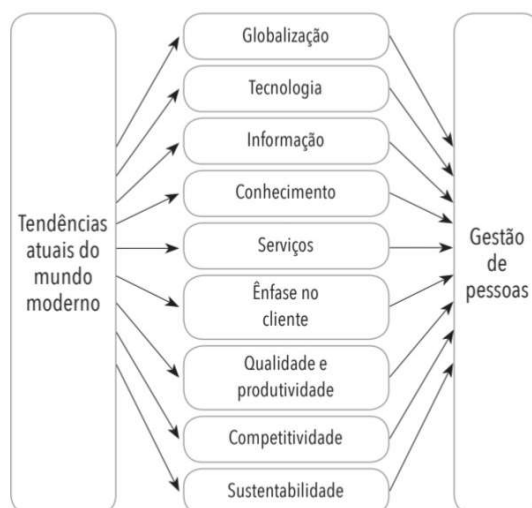
Portanto, o aceleração das formas de comunicação (telegrama, sistema de correios etc.) bem como dos meios de transporte (teleféricos, trens, navios à vapor e carros) foi responsável por interligar de forma mais veloz – ainda que efêmera – os seres humanos daquela época. Isso foi crucial para a nossa crescente dependência

uns dos outros, e por isso a Teoria das Relações Sociais nasce e se desenvolve sob o aspecto administrativo com tanto impacto, principalmente sobre as relações produtivas, tanto do operário ao seu patrão, quanto do produtor e seu produto.

Descobriu-se, também, que o comportamento do funcionário é bastante influenciado pela sensação de pertencimento aos grupos constituídos durante a estada daquela empresa. (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

Sob essa ótica, o departamento de pessoas viu surgir uma nova visão do homem enquanto trabalhador: um ser social cheio de personalidades, cuja produtividade passou a ser motivada pela noção de reconhecimento. Essa valorização do compartilhamento mudou o foco desta sobre as pessoas.

**Figura 4:** Tendências do GP



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. 2014.

Portanto, é necessário, para a era da Informação e tecnologia, criar laços com seus empregados para alavancar os status e reputação da marca empregadora, ajudando-a no crescimento do mercado competitivo e se diferenciando de outras empresas.

Apesar de diferentes empresas terem nichos de mercado completamente diferentes e específicos, não há empresa ou produto sem uma mão e uma mente por trás. Desde quando se pensa em comercializar, não há razão para deixar de lado aquilo que a representa, que a gerência, que vive para se dedicar a ela, e que

proporciona personalidade própria com sua inteligência; tudo isso envolve a gestão e os negócios da administração quando se pensa em gestão de pessoas.

## 2. 3. INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Todas as teorias administrativas procuraram a evolução, e com a gestão de pessoas nada foi diferente. Seu conceito foi aprimorado, suas ações e seu desenvolvimento, tudo foi moldado ao crescimento.

A gestão de pessoas moderna agora está voltada totalmente a seu capital humano, e como ele é verdadeiramente visto na empresa: agregando valores, conhecimentos, estratégias, promovendo o sucesso organizacional. E em análise com o mundo globalizado, investir nos funcionários da empresa é de extrema viabilidade dentro do mercado competitivo, se tornando um diferencial.

À gestão de pessoas cabe o alinhamento entre as políticas de RH e a missão institucional. A manutenção do foco central em educação contínua é essencial ao crescimento, pois o treinamento e o desenvolvimento profissional tornaram-se a mola propulsora para assegurar a solidez a esse departamento. (DOCUSIGN. Acesso em: 15/08/2022).

A Gestão de Pessoas, em seu contexto geral, se dá por organizações constituídas de pessoas e como essas relações são definidas. São estratégias, práticas e técnicas que reconhecem e melhoram a equipe de sua empresa.

Vale ressaltar, que o termo RH ou Gestão de Pessoas pode apresentar significados diferentes:

- Como departamento - significa ser a unidade operacional da empresa, seja nas áreas de remuneração, comunicação, higiene, recrutamento etc.
- Como conjunto de técnicas de recursos humano - diz sobre como a empresa se organiza, se prepara e como aplica suas atividades, seja de recrutamento, seleção, segurança do trabalho, higiene, entre outros.
- Como profissão - se refere aos especialistas da área de recursos humanos, sejam eles selecionadores, treinadores, entre outras classificações.

"Sempre trate os seus empregados exatamente como você gostaria que eles tratassem os seus melhores clientes." (MIGALHAS. Acesso: 05/09/2022)

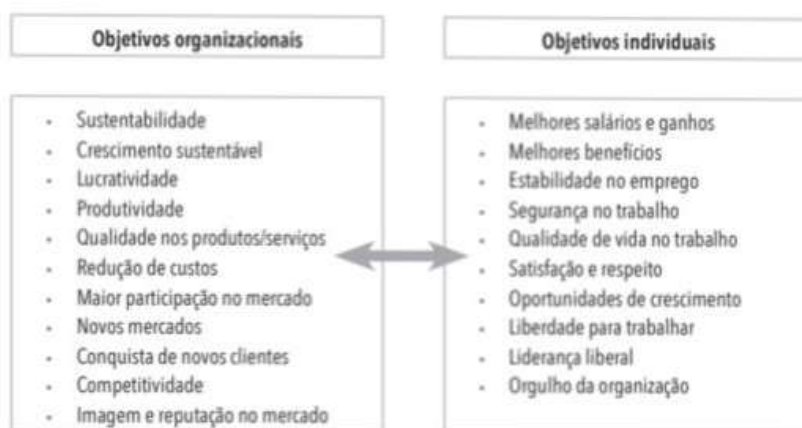
Antigamente, a máquina era a prioridade, os serviços, os produtos, em como satisfazer diretamente seus clientes. Agora, em uma visão moderna, o olhar muda. Empresas passam a investir em funcionários que cativam os clientes e saiba

melhor como satisfazê-los, investem em pessoas que saibam e conheçam o produto perfeitamente, para assim administrá-lo da melhor forma. A base agora do meio organizacional se torna seus empregados, o elemento básico e primordial do sucesso empresarial.

Sendo assim, sem pessoas e sem organizações, a gestão de pessoas não existiria. A empresa depende dos funcionários para crescer, e os funcionários dependem da empresa para conseguir suas metas individuais, é uma troca que deve ser justa. Mas para crescer tanto no pessoal, como no profissional, o olhar que a empresa tem em seu funcionário é de extrema importância.

Entender com o empregado se encontra e se posiciona dentro da organização se faz de suma importância para fins lucrativos e metas para elevar a empresa ao nível desejado. Dependendo da empresa, ele será classificado de um jeito diferente, e isso pode refletir em como o empregador enxerga seus empregados e o sua delimitação sobre eles. Cabe ao dono do negócio escolher como tratá-los: como parceiros ou recursos.

**Figura 5:** Recursos



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. 2014

Quando se é pensado em recursos, dizemos que o funcionário é um sujeito passível da ação organizacional. Eles seguem um padrão, são uniformes, precisam ser administrados, e são vistos como um patrimônio físico na parte contábil da organização e como a mão de obra. Já os parceiros de uma organização, elevam o

conceito de Gestão de Pessoas a modernidade administrativa, pois agora não são vistos como apenas empregados contratados, mas sim fontes de conhecimento. Aqui se preza total capacidade de um empregado se ter ideias, de agregar competências e habilidades a empresa. Reter esses capitais humanos é essencial a organização, visto que sua abrangência e significado para a empresa é vasta e necessária.

A gestão moderna de pessoas, para se concretizar, visa que a empresa veja o empregado como parceiros da organização, pois isso, no mercado competitivo, faz com que a empresa seja diferente em relação as outras, criando uma reputação, identidade, e valores fortes. Considerando os fatores listados, é possível entender o impacto que os recursos humanos deixam no mundo dos negócios. Seu diferencial pode estar em diferentes resultados, segundo o site HRST Brasil:

- Contratações mais precisas: a gestão de pessoas eleva o conhecimento da sua organização em relação aos próprios colaboradores. Passa-se a saber, por exemplo, quais são as habilidades e competências requeridas. Desse modo, o recrutamento e seleção de talentos ganha um reforço para que as contratações sejam mais precisas
- Equipe mais produtiva e motivada: funcionários motivados alcançarão sua máxima eficiência.
- Benefícios alinhados com as expectativas de todos: alcança-se uma oferta de benefícios capaz de atender melhor os colaboradores. Eles se tornam mais atrativos porque estão alinhados com as expectativas de todos.
- Ambiente de trabalho saudável: a comunicação estará mais desenvolvida e todos estarão alinhados mentalmente, se sentindo confortáveis em seu ambiente de trabalho.
- Colaboradores desenvolvidos: as pessoas desejam crescer nesse tipo de ambiente. Além de aproveitarem as oportunidades fornecidas pela companhia, os colaboradores buscam se preparar melhor por meio do autodesenvolvimento.
- Talentos atraídos e retidos: cria-se, por meio do desenvolvimento e valorização de pessoas, uma cultura de atração e retenção de



talentos. A empresa passa a ser vista, dentro e fora, como uma empregadora respeitada e que cuida bem de suas equipes.

- Objetivos organizacionais cumpridos: os objetivos organizacionais passarão a ser cumpridos de modo mais frequente e consolidado. Isso se deverá ao devido cuidado com cada talento que faz parte da corporação.
- Clientes satisfeitos: o retorno aos clientes será muito melhor e mais preparado, visto que os empregados terão prazer em lidar com seu público-alvo. (HRST Brasil. Acesso em: 19/08/2022).

### **3. SURGIMENTOS DO EMPLOYER BRANDING: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E COMO ELE SE RELACIONA COM ADMINISTRAÇÃO**

Desde a sua criação, os recursos humanos passaram por diversas mudanças e modificações, sempre buscando melhorar, atingir resultados mais favoráveis para a empresa, para o colaborador e se reinventando na forma de como organizar uma empresa, principalmente em como gerir seus funcionários, criando um ambiente de trabalho mais propenso a obter lucros.

Com os recursos humanos ganhando mais ênfase e espaço, ele acabou se tornando um órgão vital na sobrevivência e na prosperidade de uma empresa, fazendo com que se aclimatasse para a invenção de novas técnicas voltadas para a importância na valorização dos funcionários, a necessidade de desenvolver de maneira estratégica a atração de candidatos, retenção de funcionários qualificados, e por fim, promover a cultura organizacional, surgindo o Employer Branding e firmando o Marketing como aliado definitivo dos Recursos Humanos.

O mais valioso de todo o capital é aquele que é investido em seres humanos (MARSHALL. 1890, p.468)

### 3.1. HISTÓRIA DO EMPLOYER BRANDING

Na década de 70, as relações laborais tinham um caráter muito mais unilateral e hierárquico, ou seja, as empresas tinham uma posição de mais dominância, pois elas que abriam vagas, selecionavam candidatos e determinavam as contratações, não havendo nenhum real valor e prestígio promovido para o funcionário além do próprio salário. As empresas não possuíam equipes específicas dentro delas voltadas a seleção e ao recrutamento de candidatos, já que os Recursos Humanos eram encarados como um departamento pessoal, que simplesmente agia com processos, possuindo um tom bem mecanicista, onde se perpetuava a subordinação e o cumprimento das tarefas por parte do empregado e, ao empregador, pertencia o comando centralizado. Os funcionários não tinham participação ativa e nem à mesma valorização de sua posição diante de mudanças, que também raramente eram avisados e nunca sequer consultados sobre o que ocorriam nas empresas, mesmo que elas tivessem impacto direto em suas vidas. Nessa época, a relação do homem com o trabalho permanecia um tanto quanto arcaica e incivil, pois ele era encarado e também posto pelo contexto social como somente uma maneira de pagar as contas, botar comida na mesa, sustentar crianças — isso quando as mesmas não eram postas a trabalhar, seja por conta dessa visão em relação ao trabalho ou por fatores financeiros — levando as pessoas a apenas trabalharem sem se importar em qual empresa, qual área e quais condições seriam submetidas, nem se levantando a questão de satisfação no trabalho, uma vez que trabalhando você já teria como sobreviver, como subsistir. Trabalho era um meio de sobrevivência e não um prazer, era o fim e não a jornada (CLIVERY. 2020)

Em meio as crises políticas, sociais, culturais e econômicas da época houve um impulso na relevância e popularidade dos movimentos sindicais que corroborou para processos de mudança na história do trabalho, como o conhecemos e a “relação homem-trabalho”. O cenário no Brasil demonstrou um crescimento dos sindicatos que buscavam uma melhoria nas condições de vida dos trabalhadores de diversos setores, contudo ele foi interrompido com o golpe militar de 1964, dado que ele voltou a ser perseguido.

Assim, só no fim de 1970, houve um retorno do Sindicalismo, trazendo consigo greves em diversas fábricas no estado de São Paulo, sendo um marco importante para recomeçar a se considerar relações trabalhistas melhores. A luta

trabalhista dos anos 70 introduziu o movimento operário no cenário político, econômico e social brasileiro que, com o surgimento de partidos diversos, passaram a organizar várias greves gerais na década de 80, além de que esses partidos tiveram uma grande importância em movimentos políticos como as Diretas Já, De acordo com Suzie Clavery.

Conforme o cenário nos EUA mostrou que depois de um tempo as greves acabaram perdendo muito de seu efeito por conta da ameaça de muitas empresas de fecharem ou serem transferidas a estados de baixos salários ou para países estrangeiros, em resposta ao aumento da atividade sindical com o número de paralisações de trabalho caindo 97% com o tempo, de 381 na década de 70, a 187 na década de 80, até 11 em 2010. (Aaron Brenner, 2009)

De acordo com o artigo “The history of unions in the United States” (Sandroff, Ronni, Acesso em: 01/09/2002) Atingindo o pico de 21 milhões de sindicalizados em 1979, conforme a aprovação de leis complementares proibindo o trabalho infantil e demandar pagamento igual em proporção para o mesmo trabalho realizado, independente de raça ou sexo, surgindo assim uma mínima proteção e reconhecimento aos trabalhadores por leis federais.

Em média, passamos cerca de 70% da nossa vida no trabalho. Então, uma pessoa que começou sua vida laboral aos 18 anos de idade e se aposentou aos 70, trabalhou, em média, 90 mil horas. Isso demonstra que o trabalho vai além de ser o marco de amadurecimento da vida de toda pessoa, tem uma influência direta e é um dos fundamentos na satisfação do indivíduo e no próprio senso de propósito das pessoas. Não fazendo mais sentido, especialmente nos dias de hoje, pensar em trabalhar em uma empresa ou realizar um trabalho caso não seja prazeroso. O pensamento sobre trabalhar ganhou outro sentido, se até a década de 70 era exclusivamente para se manter financeiramente sem considerar a sua própria condição, sensação de realização e conforto, atualmente funcionários buscam criar histórias e deixar sua marca, para se perceber como relevante e válido em uma empresa e como um profissional, e estudos comprovam isso.

Segundo o ManpowerGroup, na pesquisa Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts, feita com 19 mil profissionais, um terço da força de trabalho em 2020 será representada pelos jovens da geração Y, ou geração milênio (os que nasceram entre 1980 e 1990), O perfil dessa nova

geração traz mudanças agressivas em como pensamos sobre o trabalho. Essa mudança no perfil dos profissionais reflete no que eles esperam do ambiente corporativo e na forma como as empresas atraem e retêm os talentos. (MANPOWERGROUP.2020)

Embora ainda continuemos passando boa parte da nossa vida trabalhando, os novos profissionais já não se contentam mais com salários apenas como na década de 70. De acordo com a pesquisa (*Millennial Careers*) estes são alguns dos pontos almeçados pelas novas gerações quando falamos com elas sobre trabalhos:

- Oportunidade de crescimento;
- Reconhecimento;
- Compromisso Social;
- Ambiente de Trabalho Prazeroso;
- Remuneração e Benefícios.

E mediante a isso tudo, ainda no século 20 em 1990, foi apresentado publicamente através de um discurso feito por Simon Barrow, presidente da People in Business, revelando o conceito de Employer Branding. Conceito esse que foi definido por Simon e Tim Ambler, membro sênior da London Business School, no Journal of Brand Management em dezembro de 1996. Esse foi o primeiro registro de uma tentativa de teste e aplicação de técnicas de branding e marketing ao processo de recrutamento e ao gerenciamento de Recursos Humanos. Simon teve seu pensamento inspirado por suas experiências de trabalho em diversas empresas para então ter a ideia do “Employer Branding”, ele notou como muito dos métodos convencionais e tradicionais adotados pelas empresas e até mesmo por ele algumas vezes, não eram tão sustentáveis além de notar uma perda considerável no potencial de lucro, vendo assim que dar mais atenção ao ambiente organizacional e a gestão de seus funcionários levaria a um alavancar no expoente da empresa.

Em 2001 o termo passou a ser considerado na pesquisa “Conference Board”, pesquisa esta que relatou que dentre 138 empresas líderes pesquisadas na América do Norte, 40% afirmaram se engajar ativamente em alguma forma de atividade relacionada com Employer Branding, adotando alguma estratégia ou método. Já em 2003, outra pesquisa sobre Employer Branding feita pela “The Economist” em um painel global de leitores mostrou uma porcentagem de 61% de

conhecimento do termo “Employer Branding” entre profissionais do RH e 41% entre não profissionais do RH. Posteriormente, em 2006, havendo também sido publicado o primeiro livro sobre Employer Branding, com o nome de “Your Employer Brand: Attract-engage-retain” (“Sua Marca Empregadora: Atrair-Empenhar-Reter”), escrito pelo australiano Brett Minchington, fundador do World Employer Branding Day, evento de destaque sobre o assunto que teve sua primeira edição realizada em 2015, em Praga.

**Figura 6:** Principais temas a serem trabalhados pelo RH em 2020

**Quais serão os principais temas a serem trabalhados pelo RH em 2020? (múltipla escolha)**



CLAVERY. 2020.

A história do Employer Branding como conceito é recente, o que abre margem para uma certa janela de desenvolvimento e evolução, tanto na teoria quanto na prática. O termo tem sido cada vez mais buscado pelos profissionais de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação no Brasil, sem constar que essa busca não é apenas por quererem estar atualizados sobre o tema, mas também por eles verem o valor que uma estratégia e gestão bem pensadas de Employer Branding tem a agregar numa empresa como um todo. Desde a atração até na retenção de talentos, o tema ficou entre as mais importantes a serem trabalhados por Recursos Humanos em 2020, segundo o “Relatório de Tendências de RH” realizado pela Great Place to Work (CLAVERY. 2020.)

### 3.1.1. O que é Employer Branding?

Antes de mais nada, é necessário estabelecer alguns conceitos importantes que formam a base do Employer Branding: a marca, o marketing e o branding.

Segundo o INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que IDENTIFICA e DISTINGUE produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como CERTIFICA a conformidade deles com determinadas normas ou especificações técnicas.

Ou seja, a marca está totalmente ligada a identidade da empresa, a forma como ela é vista na sociedade (reputação), reconhecida e distinguida das demais. Ela é a representação figurativa dos seus produtos e serviços e por isso é tão importante cultivá-la. Sua marca é o que as pessoas dizem de você quando você não está na sala de acordo com Jeff Bezos, fundador da Amazon. (CLAVERY. 2020).

Tabela 1: Definições

Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
	A identidade do indivíduo, a	Pessoal, com base em valores, competências,	Por que ou pelo que o indivíduo
Marca Empregadora	A imagem e a reputação da sua organização como empregadora. É necessário que seja verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos.	Employer Branding com base na Proposta de Valor do Empregador (EVP – Employer Value Proposition)*	Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher a sua empresa para trabalhar e não seus concorrentes?

Tabela 2: Definições 2.

Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
Marca Comercial	É a imagem da marca e a reputação dos seus produtos e serviços.	De consumo com base na proposta de valor do cliente.	Por que as pessoas deveriam considerar, comprar e recomendar seus produtos e serviços?
Marca Corporativa ou Institucional	A imagem e a reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de stakeholders.	Corporativo ou Institucional com base na missão, valores e cultura.	O que deve transparecer em tudo que sua organização fala e faz?
Marca Pessoal	sua imagem passada perante a sociedade, perante outras pessoas, comunidades e meio nos quais vive e se relaciona.	habilidades, atitudes e comportamentos individuais que simbolizem quem é essa pessoa.	é reconhecido (valores, conhecimentos, habilidades e atitudes)?

CLAVERY. 2020.

O Marketing é a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar aos consumidores. A finalidade do marketing é criar valor e chamar a atenção do cliente, gerando relacionamentos lucrativos para ambas as partes (Resultados digitais, Acesso em: 01/09/2022)

Com as estratégias utilizadas no marketing, é possível atrair novos colaboradores. Não apenas atrair, mas também retê-los com as técnicas do endomarketing, que basicamente se baseiam nas estratégias de como conquistar os colaboradores internos. O time que você tem, dita a empresa que você é.

E a última base é o branding, ou seja, todas as técnicas usadas para fortalecer o nome da marca (cuidado para não confundir com técnicas de marketing, que tem o intuito de vender produtos e serviços), que vão desde:



- A vinculação da marca com aspectos positivos;
- Pessoas influentes que representem o valor da empresa;
- Campanhas voltadas a cenários sociais;
- Forte divulgação das redes sociais, mostrando transparência.

Dado os pilares do Employer Branding, podemos notar que ele é a fusão de todos os conteúdos abordados acima, e só funcionará com devida harmonia. A promoção da MARCA junto ao BRANDING de forma interna faz com que haja a atração de bons funcionários e a utilização de técnicas de confortabilidade e flexibilidade para a retenção de talentos. Entretanto, não podemos apenas melhorar a cultura interna, temos que ter a divulgação (marketing) voltada para o público externo com o intuito de promover todo o resultado.

De acordo com Siteware o Employer Branding, conhecido como Marca do Empregador, é uma soma de procedimentos que geram uma percepção positiva do mercado sobre o ambiente de trabalho de uma empresa. (PEDRA. 2022)

Mas afinal, como se cercar de pessoas boas e como mantê-las? O Employer Branding pode ser aplicado em diversas áreas, como por exemplo:

- No engajamento na cultura organizacional e na comunicação, visando o crescimento da familiaridade dentro da organização. Assim, seus empregados serão vistos como parceiros, e não como recursos;

- Na hora de estabelecer um quadro atual se torna importante pensar em como o funcionário enxerga a empresa de fora e o que faz para permanecer dentro dela. Segundo o site gupy, é importante considerar os fatores mensuráveis (investimento financeiro): remuneração, pacote de benefícios como vale-refeição e seguro, assistência médica, auxílios educacionais, auxílio-transporte, entre outros. E os fatores não mensuráveis (cultura organizacional): estilo de liderança, flexibilidade, gestão compartilhada, possibilidades de desenvolvimento de carreira, transparência, ética, oportunidades de aprendizagem, entre outros.

Tudo isso pode custar caro. Mas fica mais caro perder talentos e ter de recuperá-los buscando novas pessoas, segundo Chiavenato.

**Figura 77:** Processos de recompensar talentos



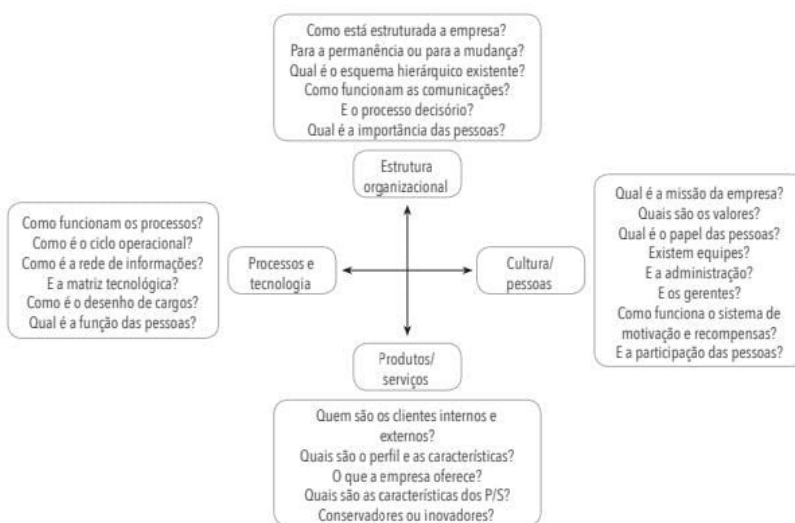
FIGURA 5 Influência dos processos de recompensar talentos sobre os demais processos.

Chiavenato, Idalberto. 2014

“É irrelevante ter uma grande visão sem ter as pessoas certas” (COLLINS. 2019)

Mas antes de aplicar o Employer Branding, conhecer a empresa como um todo se faz necessário, visto que ele como estratégia deve ter no mínimo recursos programados para ser implantado, pensando em 4 eixos que constituem uma empresa

**Figura 8 8:** Mudanças para agregar valor ao negócio



Chiavenato, Idalberto. 2014

## 4. EMPLOYER BRANDING DENTRO DAS EMPRESAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

O Employer Branding dentro das empresas é uma ferramenta extremamente importante para que a organização tenha sucesso e se diferencie dentro do mercado de trabalho. Segundo o site Iberdrola.

A maioria das empresas (62%) vê o Employer Branding como uma prioridade, conforme revelado no estudo da Universum 2020 Outlook: The Future of Employer Branding, feito com 2.500 profissionais de 18 países. Isso porque afeta o desempenho de uma empresa, o relatório do LinkedIn e Lippincott "The secret sauce of top companies: Aligning your consumer brand and your talent brand," garante que o valor das ações das empresas estudadas subiu 36% com a estratégia em questão.

Uma pesquisa da Page Talent apontou que 55% das pessoas levam em consideração a marca do empregador ao procurar por uma vaga. Isso ocorre, em especial, porque os profissionais querem se conectar com empresas que possuem valores alinhados com seus valores pontuais, até porque investimos boa parte das nossas vidas no trabalho. Sendo assim, quanto melhor o universo de possíveis talentos sabe sobre a empresa, mais ele se sentirá seguro ao prestar uma oportunidade em aberto.

Considerando esses estudos podemos perceber o motivo que levou as grandes empresas da atualidade a se renderem ao Employer Branding, e temos com principais exemplos: Netshoes, Google, Booking.com, Natura, Starbucks dentre várias outras marcas empregadoras no mercado nacional e internacional.

**Gráfico 1:** Quais são os principais atributos promovidos em sua empresa como parte do EB

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS PROMOVIDOS EM SUA EMPRESA COMO PARTE DO "EMPLOYER BRANDING" ?



Fonte: agendo, Acesso em: 03/09/2022

## 4.1 EMPLOYER BRANDING DENTRO DA EMPRESA NETSHOES

A Netshoes há 8 anos (2014) vivia uma "crise cultural", pois a empresa havia crescido rapidamente, a cultura interna não estava bem estabelecida, o trio de Missão, Visão e Valores já existia, mas, pela falta de clareza, era interpretada de várias maneiras diferente. E se não está claro dentro da organização, também não era claro para fora da empresa. Muito tempo foi consumido tentando explicar quem era a organização o que ela fazia e o que ela tinha a oferecer aos candidatos para se juntarem aos 1.800 funcionários já empregados pela Netshoes na época.

O objetivo era elucidar a cultura internamente e depois transformá-la em um mostruário para atrair novos talentos. Para isso, a equipe de RH da empresa em questão seguiu alguns passos:

- 1) Diagnosticar o jeito de ser da organização
- 2) Alinhar a diagnose com a visão do fundador
- 3) Definir valores por escrito
- 4) Comunicação inicial com a equipe
- 5) Construir processos alinhados a esses valores
- 6) Reforçar cada valor em a comunicação da campanha

Então o diretor de RH da época entrevistou cerca de sessenta funcionários para ouvir uma série de histórias sobre suas vivencias na organização foi assim que ele conseguiu entender o que orientava a firma depois de ter escutado e analisado esses relatos, um workshop com alguns gerentes e diretores para aprofundar o que havíamos descoberto. Algumas dinâmicas foram feitas durante um dia inteiro, ao final do dia, foram analisados 10 comportamentos que tinham potencial para serem os valores da empresa.

Na versão final, os valores foram transformados em 8 e posteriormente em hashtags que seriam mais simples e fáceis de distribuir na organização.

“Com uma cultura baseada em #GenteValorizada, buscamos #RomperPadroes e manter o #FocoNoResultado como #DonoDoNegocio. Nosso time trabalha com #Paixao, pois #AquiEuPosso. Para nós, um simples #Descomplica pode garantir um resultado #RapidoComoUmClick”

A empresa estava interessada em criar um processo para apresentar a cultura organizacional a 100% de nossos colaboradores, tanto nos escritórios, em centros de distribuição, e até mesmo nas filiais do México e na Argentina. Foi montado

um espaço para simular a primeira loja Netshoes, em que foram feitas várias apresentações aos colaboradores, um espaço com cadeiras para sentar e foi uma apresentação de cada valor, dúvidas foram sanadas. Nesse ponto, era importante explicar as coisas sem deixar espaço para explicações duplas ou falta de clareza.

Mas esse trabalho de Employer Branding não para quando os valores são apresentados à equipe. Para realmente criar a consistência que essa nova cultura incorpora, os processos também devem refletir esses valores. Como resultado, o processo de avaliação de desempenho e feedback começa a se conectar aos valores. Assim a equipe consegue enxergar a conexão entre o foi apresentado e no dia a dia, dando mais legitimidade ao trabalho.

Construção de marca não é da porta para fora, mas sim da porta para dentro (PAVOA. Acesso em: 03/09/2022)

Com fundamentos de cultura mais fortes e claros, é hora de iniciar o processo tático. Liderados pela equipe de comunicação interna, foram feitas mudanças no site da Trabalho Conosco, vídeos de funcionários falando sobre como é trabalhar na Netshoes foram publicados e funcionários sendo usados em vez de modelos para a campanha de recrutamento. Em seguida, foi lançada uma campanha de 45 dias para reforçar cada valor, uma vez que a fundação foi criada, a construção foi orgânica, pessoas começaram a olhar para a Netshoes e se perguntar: o que está acontecendo lá dentro? Eles tinham ouvido as histórias e queriam saber mais. Com o sucesso de suas práticas de marca empregadora, a empresa foi eleita por seis vezes a melhor empresa para se trabalhar. Tudo isso organicamente. (PAVOA. Acesso em: 03/09/2022). *Não negligencie o trabalho de cultura. É ele que vai te ajudar a atrair bons talentos sem perder a essência que faz sua empresa ser do jeito que é disse Sergio Pova.*

## 4.2. EMPRESAS QUE TIVERAM SUCESSO COM O EMPLOYER BRANDING

### **Google**

Em uma pesquisa conduzido pelo LinkedIn, Google emergiu como o segundo lugar preferido para trabalhar. O google disponibiliza refeições gratuitas durante o dia de trabalho, contato com ideias inovadoras, acesso 24 horas ao apoio técnico, acesso a animais de estimação no escritório é permitido e câmeras de descompressão estão entre os fatores que atraem profissionais e constroem a marca patronal da empresa.

Além disso, a cultura da empresa, é centrada no desenvolvimento profissional, permite o acesso a pessoas altamente qualificadas e incentiva os empregados que não estão em posição de o fazer a assumirem papéis de liderança.

### **Natura**

A Natura tem um programa "Jovem Aprendiz", que permite às pessoas que estão em busca de seus primeiros empregos ganhar experiência numa das maiores empresas do mundo.

Tem um grande interesse em promover a diversidade entre a sua força de trabalho e tem uma forte marca patronal. O programa Jovem Aprendiz, gerido em parceria com a Taqe, reforça ainda mais esta imagem e proporciona oportunidades de crescimento para estes jovens que estudam em escolas secundárias e vocacionais.

### **Booking.com**

Booking.com propôs o 'One Mission Project', onde os empregados foram convidados a documentar as suas viagens de férias com uma câmara GoPro fornecida pela Booking.com

O projeto levou à criação de um vídeo altamente inspirador com o qual os empregados podiam se relacionar, criando um forte envolvimento com o ethos da empresa e reforçando externamente a marca da empresa.

### **Starbucks**

A Starbucks tem uma forte presença nas redes sociais, que ressoa com milénios. No entanto, estes canais são utilizados não só para promover a empresa, mas também para cuidar dos seus empregados.

Estes canais proporcionam espaço para mostrar os objetivos alcançados dos empregados, conhecidos como parceiros. Além disso, a empresa oferece uma vasta gama de benefícios, tais como código de vestuário gratuito e cursos gratuitos.



## **5. TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM UM DOCENTE DE ADMINISTRAÇÃO, NILTON DE ALMEIDA.**

No capítulo presente, é exposta a transcrição da entrevista realizada com o Professor Nilton, da Etec de Praia Grande - SP. Nela, expõem-se os pensamentos e a experiência de um profissional de décadas da área de administração, com questões ligadas principalmente à história dos Recursos Humanos e da atualidade da Gestão de Pessoas no mercado empresarial.

Assim, busca-se empreender uma pesquisa sobre a Administração do Capital Humano nos tempos hodiernos e seu progresso, desde o início do que se chamou "Recursos Industriais". Nela, os titulares deste Trabalho de Conclusão de Curso questionam um administrador e lecionador de tal área a respeito dos objetos já dispostos previamente.

**Entrevistadores:** Quais cursos, treinamentos e faculdades o senhor já realizou?

**Entrevistado:** Em faculdade, sou graduado na área de Marketing, fiz pós-graduação na área de Logística e tenho licenciatura em Administração. Além de vários cursos técnicos, sou técnico Mecânico formado, foi o primeiro curso que fiz, técnico em Seguros também e também em Transações Imobiliárias. Fora cursos pequenos, de 15 a 20 horas, relacionados à parte de Administração.

**Entrevistadores:** Suas informações e opiniões a respeito da história do R.H. [...]

**Entrevistado:** Bom, a área de Recursos Humanos passou por um processo de evolução muito grande, principalmente agora, tanto dentro do período de pandemia, como também no pós-pandemia, devido à adaptabilidade que as empresas tiveram que ter, para se manter né, se manterem abertas e manter também na sua parte de Gestão Pessoal. Então, muitas empresas agregaram aí, é, home-office, outras acabaram desenvolvendo um sistema de gestão que permitisse controlar o trabalho dos colaboradores, enfim, acabaram passando por um processo muito grande de evolução. Hoje, muito se fala em Talentos né, então muitas empresas procuram talentos dentro do seu corpo de colaboradores, é, manter né, pessoas alinhadas com sua tomada de decisão, de acordo com o que a empresa espera para o seu futuro.

Dentro da história, passamos aí por Taylor, por Fayol, grandes estudiosos da área de ADM e Recursos Humanos e que foram agregando aí. Desde o período da Primeira Grande Guerra, é... onde aconteceu este desenvolvimento industrial, uma parte de Gestão de Pessoas mais... não muito focada em pessoas, mas muito mais relacionado à parte da técnica mesmo né, de Gestão. Porque, naquela época né, a visão que se tinha pelo profissional, pelo colaborador, antigo "funcionário", era totalmente diferente.

Hoje sim, você tem aspectos muito mais relacionados a Fatores Humanos, mas anteriormente não, anteriormente era mais... Fator Humano era simplesmente... funcional! [...]

**Entrevistadores:** E o senhor percebe que, durante a Primeira Grande Guerra, até ali, no final da Segunda Grande Guerra, essa visão, essa ótica dos Recursos Humanos, na época chamados de 'Recursos Industriais', ela vem da perspectiva das Teorias Clássicas da Administração, fundada por Taylor, por Fayol, ou o senhor acha que algum outro componente teórico impactou para que os Recursos Humanos nascessem já com esta visão?

**Entrevistado:** Acho que tudo faz parte do processo de evolução, a sociedade ela evolui e, lógico, a mentalidade que se tinha no passado não é a mesma de hoje, no passado se tratava dessa forma né, o humano era apenas mais um elemento incorporado à organização.

Hoje não, hoje as mudanças que aconteceram tanto em tecnologia, novas formas de pensar, formas de você começar a avaliar né, a capacidade, competência e as habilidades do... do ser humano, trazem uma nova visão, então a sociedade ela vai mudando, e as empresas são obrigadas a mudar também.

Tanto que surge né, essas novas propostas, que visão exatamente adequar, à nova forma de pensar da sociedade, dentro do mundo corporativo. [...]

**Entrevistadores:** E na opinião do senhor, o que levou o setor de Recursos Humanos e a Teoria que embasa as ações desse setor, a transfigurar a ótica dirigida ao trabalhador, ao colaborador? O que levou os Gestores de RH a olhar para o capital humano não mais como maquinário, mas como ser social, um ser que depende das relações que ele empreende dentro da empresa?

**Entrevistado:** Ah, com certeza a mudança da sociedade [...]. Principalmente desde a entrada dos novos meios de comunicação, a internet por

exemplo [...]. Mas empresa primeiro tem que se estruturar para essas mudanças, para que ela possa fazer parte dessa nova sociedade que emerge.

**Entrevistadores:** A termos informativos, quantos anos o senhor tem na área, seja como professor, seja como colaborador?

**Entrevistado:** Bom, estou quase me aposentando né, me dediquei bastante ultimamente à parte de educação né, de ensino, mas eu tenho aí mais de trinta anos relacionados à esta área [...]

**Entrevistadores:** [...] considerando a variabilidade das suas bases acadêmicas, o senhor acha que te ajuda como um docente de administração, mas também se o senhor fosse retomar o papel de gestão dentro de alguma empresa? O senhor acha que o ajudaria?

**Entrevistado:** Ah, ajuda bastante, assim, a visão acadêmica, por mais que você leia livros, por mais que você faça cursos, faça treinamentos, ela continua sendo uma visão acadêmica [...]. Quando você entra numa empresa e começa a ver a aplicabilidade de tudo que você aprendeu sobre, aí você começa realmente a aprender sobre a sua atividade [...].

Então a experiência é primordial, não só o lado acadêmico [...].

**Entrevistadores:** Então, partindo das conclusões de até agora, o senhor acha que podemos dizer que a Gestão de RH nos últimos tempos tem-se muito voltado ao Capital Humano pela ótica da Pirâmide das Necessidades, do Maslow, onde o topo é a realização profissional do colaborador?

**Entrevistado:** Sim, é... podemos dizer que sim. Acho que é o topo do Maslow que todos esperam chegar, e que muitos não conseguem. Acho que a ideia é tentar proporcionar essa satisfação do indivíduo dentro do ambiente de trabalho da melhor forma possível [...].

É algo que se torna satisfatório para ambos os lados, tanto para a empresa que vai estar com o Capital Humano motivado, fazendo aquilo que ele gosta de fazer, e a empresa que por outro lado evita a alta da rotatividade né, essa entrada e saída de pessoas dentro das empresas [...].

**Entrevistadores:** Qual o ponto principal, o objetivo final, do setor de Gestão de Pessoas? O que é... Qual é o foco, o intuito, o estandarte que ele busca carregar?

**Entrevistado:** Assim, uma visão particular minha, tá? Acho que cada profissional da área vai ter uma resposta diferente para a pergunta que você está fazendo.

Acho que em termos atuais e no futuro né, é a satisfação pessoal [...] se ele tá contente, se ele tá feliz, ele vai produzir mais [...]. É deixá-lo satisfeito, para que essa satisfação o motive cada vez mais a produzir.

**Entrevistadores:** Quais impactos uma eficiente Gestão de Pessoas causa numa organização?

**Entrevistado:** Ah... é... Quando a gente fala de um colaborador que tem... quando ele está motivado, ele produz mais, produz melhor, não reclama, passa a ponderar e a avaliar muito melhor a empresa que ele está servindo porque ele se sente valorizado [...].

Trazer elementos pessoais que valorizam o indivíduo, que o faça se sentir acolhido e respeitado, já é algo que você pode estar agregando ao seu portfólio de ações do setor de Recursos Humanos [...]. Isso permite a expressão da individualidade dele, para que ele possa trabalhar sabendo que é valioso, necessário naquele espaço operacional. Isso o motiva.

**Entrevistadores:** O senhor já ouviu falar algo a respeito da prática do Employer Branding? Se sim, pode nos contar a respeito?

**Entrevistado:** Sim. Hoje se fala muito no aspecto da liderança né, então nunca vou escolher um líder, entre as várias opções que eu tenho, que não esteja nos moldes, nas propostas, na visão, na cultura da empresa, para que ele possa tomar uma decisão de acordo com aquilo que a empresa escolhe. Então, ele necessita estar alinhado com as pro positivities da empresa, para que ele possa tomar a melhor decisão.

Sabemos que isso valoriza o ser humano, mas até onde posso dar esse limite a ele? As empresas se perguntam isso, "até onde ele pode ir?", de uma forma que não venha a afetar a empresa como um todo, então buscar pessoas que estão alinhadas... e que possam também transitar nesses dois universos que é você trabalhar em prol da equipe e trabalhar em prol da empresa, tomando decisões.

Este é um fator máximo dentro da Gestão de Pessoas ao avaliar o papel do colaborador dentro da equipe e até mesmo analisar os candidatos a cargos dentro da instituição, seja contratação direta ou indireta, ou interna e externa [...].

**Entrevistadores:** Quando falamos em fidelizar o nosso cliente interno, que é o funcionário, o senhor acha que isso vale só para a classe com menos disponibilidade no mercado de contratação, como profissionais de mão de obra qualificada, ou isso deve valer para todos os degraus da hierarquia organizacional?

**Entrevistado:** Assim, eu acho que quando você trabalha, ahm... Quando você trabalha, você não pode segmentar o capital humano. Isso é uma coisa muito complicada, muito complicada. Eu entendo que se você for dar os mesmos valores para os do seu quadro de hierarquias... não, vou manter essa posição. Acho que todos devem ter a mesma valorização na empresa. Não importa qual seu grau de hierarquia, acho que seria ideal você manter o padrão de benefícios.

Não é sempre isso que acontece, mas sim, é algo mais justo, até mesmo dentro da organização, para que ela possa mostrar que, independentemente do seu cargo dentro da empresa, a visão que a empresa tem, é de valorizá-lo como um todo. Não importa se é o pequeno colaborador ou o maior colaborador que a empresa tem. [...].

**Entrevistadores:** Quais métodos/práticas o senhor já observou serem usados. Quais elas surtiram efeitos dentro da empresa? Aqui, os métodos que nos referimos são os de fidelização do cliente interno, os métodos de adaptação do capital humano, os usados pela Gestão de Pessoas da firma.

**Entrevistado:** Oh, eu vou citar como exemplo, tá? Peço licença para usar ela como exemplo. Eu trabalhei numa empresa multinacional, foram oito anos dentro dela. Particpei de um processo de promoção, saí do meu departamento para ocupar um cargo maior em outro. A maior satisfação é quando você, primeiro, eu não lhe indiquei, o que é você ser indicado? Você vê lá a vaga, e você vai lá e coloca seu nomezinho para participar do processo.

Eu não fiz isso. Meu chefe, minha chefia, minha gerência, me indicou para participar do processo seletivo, e isso para mim já foi um negócio assim, de orgulho, porque eu nenhum momento eu me via mudando de departamento, mudando de lugar, nunca imaginei participar de uma seleção dessas. Minha chefia me chamou e me informou da indicação, e eu fiquei pensando "Poxa, que legal isso". [...].

É um momento de recompensa por todo o esforço do trabalhador, de valorização pela pontualidade e excelência do serviço prestado, e isso é uma coisa que me marcou muito e eu acredito ser uma prática excelente de alavancamento da reputação pessoal e autorrealização do indivíduo [...].

**Entrevistadores:** Existe algum limite entre tornar o trabalho confortável e suas relações sociais (do trabalhador) e deixá-lo preguiçoso, acomodado? O que os gestores podem fazer caso se perceba uma acomodação geral?

**Entrevistado:** Bom, em relação a este aspecto, é complicado... é complicado porque é... estamos tratando de seres humanos, as pessoas pensam e agem de uma forma completamente diferente entre si, é difícil de você criar regras que sirvam de comum a todos, sabendo que as pessoas pensam, agem e reagem de uma forma completamente diferente umas das outras.

Por mais que você queira tornar o seu ambiente de trabalho flexível, é muito difícil, muito difícil. Eu sempre falo que, na minha visão, uma visão particular minha, como eu trabalho já há muito tempo, eu estive observando isso. Não é aspecto financeiro, não é aspecto tecnológico, não é aspecto de produção, não é... nome da empresa, eu acho que, o mais difícil de toda essa relação, o mais complexo de se lidar, mobilizar, incentivar, são as pessoas. [...]. É o principal fator, sim! E é também a maior... o maior complicador. Não se pode padronizar o comportamento.

**Entrevistadores:** Na sua visão, qual a necessidade da cultura organizacional dentro da empresa?

**Entrevistado:** A cultura, ela faz parte da essência da empresa. O que no passado não se levava em consideração, e hoje se leva, é a cultura organizacional [...]. Ela tende a mudar junto com a sociedade, mas é fundamental dentro da instituição.

O colaborador precisa estar apto a se adequar às normas daquela firma, porque é a caracterização do espírito dela. [...]. A mudança dentro dela deve ocorrer de baixo para cima, porque assim se é mais bem recebida, a mudança, do que de cima para baixo, quando a alta hierarquia decide modificar o caráter, a cultura empresarial de forma forçada e arriscada.

**Entrevistadores:** Quando você vai se alistar, ou quando você conhece alguma empresa, ter uma cultura organizacional positiva é levado em consideração [...].?

**Entrevistado:** Assim né, hoje em dia é aconselhável que você faça esse levantamento sim, tá? Por quê? Porque isso facilita a sua adaptação nela. Mesmo que a necessidade seja grande para arrumar um emprego, pensar em como será sua estadia naquele lugar te permite fazer planos. Como esta empresa funciona? Como ela trata seus funcionários? Eu tenho chances de crescimento? Essas são perguntas relevantes antes de se aceitar uma posição. [...]

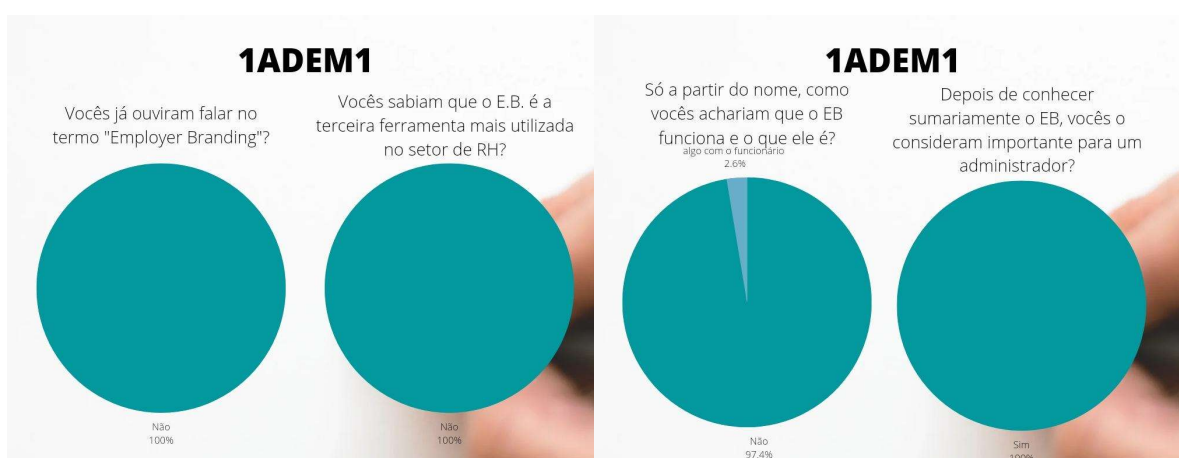
Com o encerramento da transcrição, percebe-se com clareza a homogeneidade teórica no que tange ao processo evolutivo-dialético no campo acadêmico da Administração, demonstrado e afirmado pelo referido graduado e docente. Basilarmente, compreende-se também a estrutura formadora do que hoje se conhece como Gestão de Pessoas, de modo que, analisando logicamente a sequência de fatores constitutivos da Administração Moderna, percebe-se a gradual modificação da ótica administrativa perante o Capital Variável.

## 5. PESQUISA COM OS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO E COM OS DOCENTES DA ETEC DE PRAIA GRANDE

Abordando o tema, há a necessidade de realizar um estudo de caso a Etec de Praia Grande a respeito do Employer Branding, em relação a sua popularidade entre os alunos que estão fazendo sua formação técnica no curso.

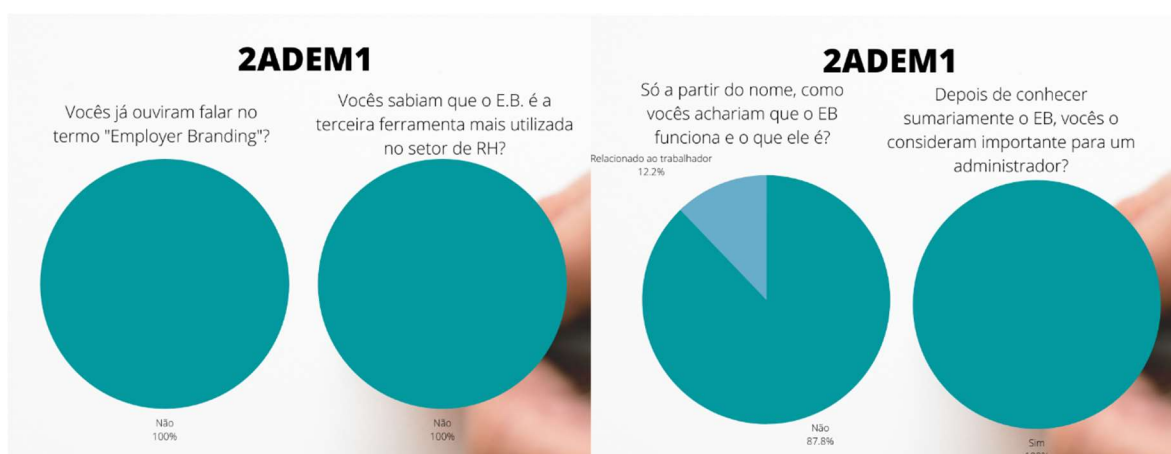
Pesquisa de popularidade com os alunos da Etec de Praia Grande do curso de administração:

**Gráfico 2: Pesquisa com o 1ADEM1**



**Fonte:** Autores

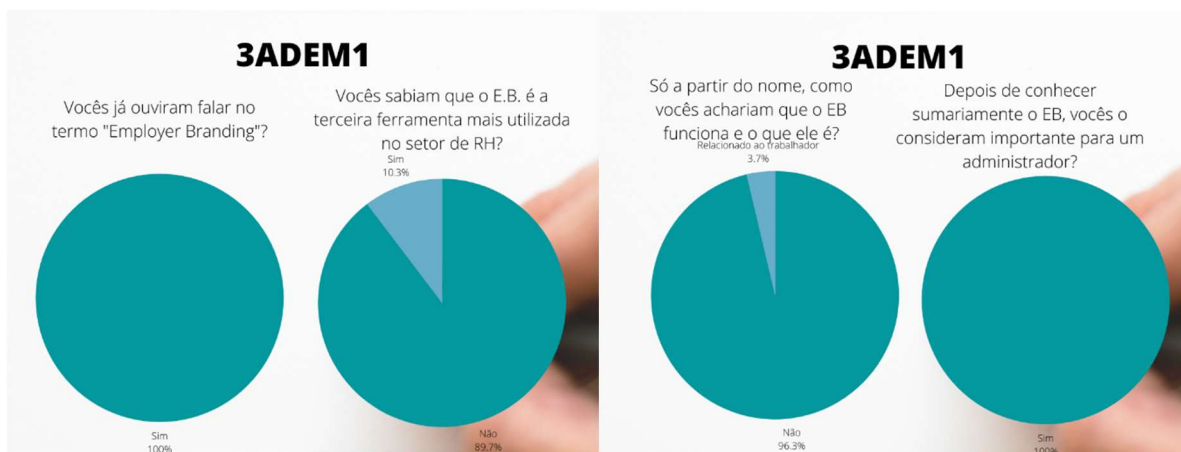
**Gráfico 3: Pesquisa com o 2ADEM1**



**Fonte:** Autores



Gráfico 4: Pesquisa com o 3ADEM1



Fonte: Autores

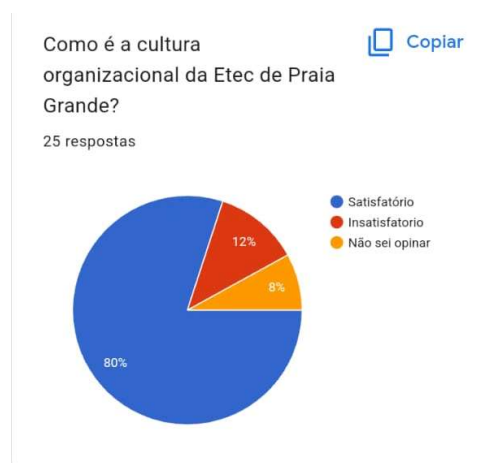
Se faz importante conhecer o entendimento dos professores para com o tema e como a escola aborda suas principais características, fornecendo-as ou não, para completar o estudo de caso:

**Gráfico 5:** Popularidade do EB

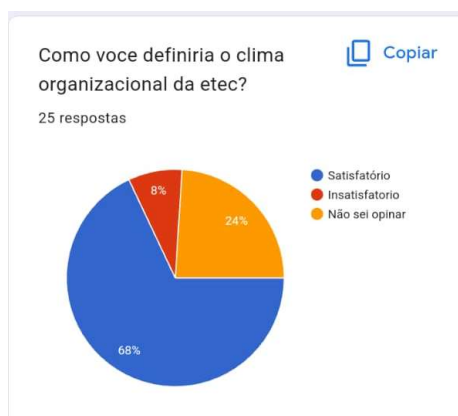


Fonte: Autores

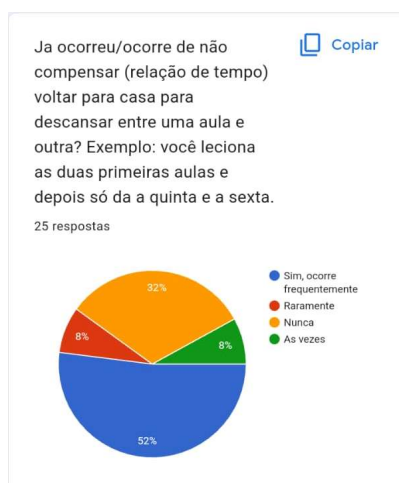
**Gráfico 6:** Cultura Organizacional na Etec PG



Fonte: Autores

**Gráfico 7: Clima Organizacional**

Fonte: Autores

**Gráfico 8: Janelas de aula**

Fonte: Autores

**Gráfico 9: A Etec PG disponibiliza algo para gerar conforto?**

Fonte: Autores

**Gráfico 10: Equipamentos para gerar conforto na Etec PG**

Se sim, o quê?

13 respostas

Equipamentos na sala de aula 10
Computadores, laboratórios acessíveis, mimos nas salas dos professores, banheiros exclusivos
Comida, cafe, cha, bolacha, equipamentos, local reservado, banheiro
Sala dos professores confortavel, recepção
Televisão, equipamentos, sala dos professores
Computadores
Ambiente com café, água, chá, e bolachas e cadeiras confortáveis.
Estrutura com geladeira, microondas, chá

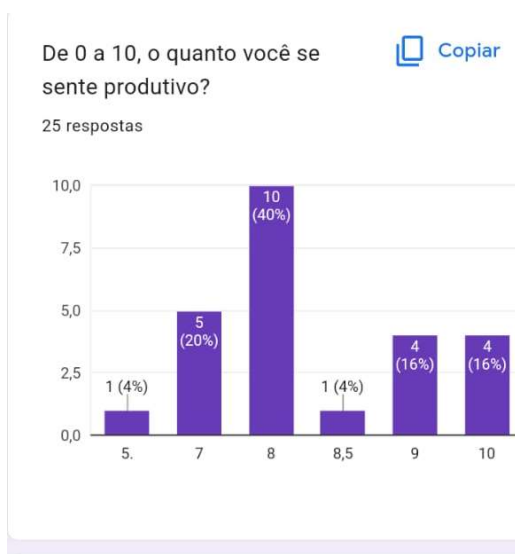
Se sim, o quê?

13 respostas

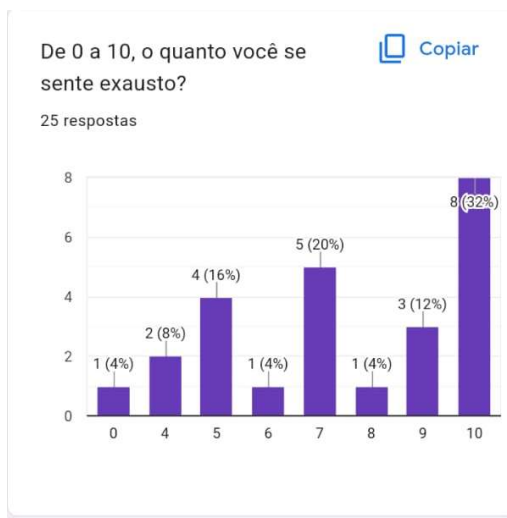
Computadores
Ambiente com café, água, chá, e bolachas e cadeiras confortáveis.
Estrutura com geladeira, microondas, chá
Sala dos professores, armario, banheiro, comida, apoio da secretaria
Infraestrutura e laboratório
Material de informática
Almoço, biblioteca, espaço computação
Geladeira, microondas, local reservado etc.

Fonte: Autores

Gráfico 11: Produtividade dos Docentes



Fonte: Autores

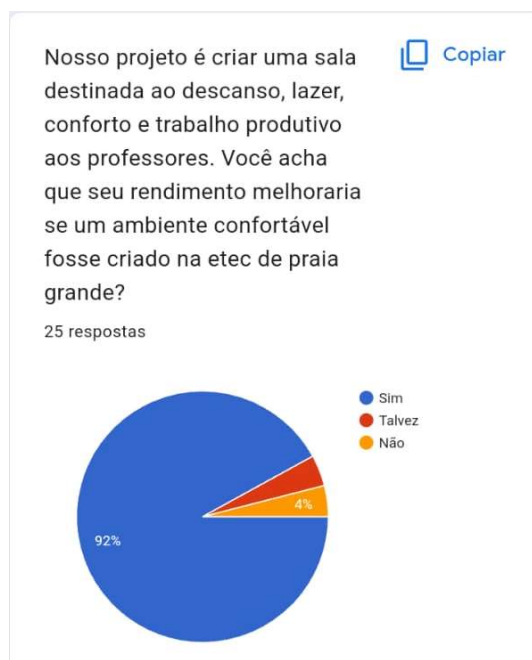
**Gráfico 12:** Exatidão dos docentes

Fonte: Autores

**Gráfico 13:** Documentos de satisfação

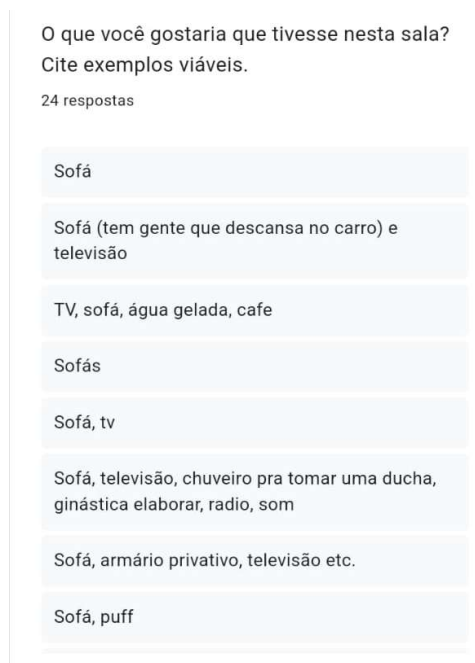
Fonte: Autores

**Gráfico 14:** Popularidade do Projeto dentre os lecionadores



**Fonte:** Autores

**Gráfico 15:** Sugestões para a sala de descompressão



**Fonte:** Autores

## 6. ANÁLISE CRÍTICA DA ENTREVISTA COM O DOCENTE NILTON E PESQUISA COM OS ALUNOS DA ETEC

Ao analisar a entrevista do docente Nilton de Almeida, com graduações em marketing, com mais de 30 anos de atuação na área de Administração, podemos concluir que, segundo as vivências e estudos do entrevistado, a área do RH passou por muitas mudanças desde sua criação, e principalmente agora, no período pandêmico e pós pandêmico. Essa evolução se dá por conta da sociedade que se transformou ao decorrer dos anos e forçou com que as empresas se adequem a essa nova perspectiva. Hoje em dia existe uma diferença clara dos recursos humanos do contexto histórico da primeira e segunda grande guerra para a atualidade, pois antigamente o capital humano era visto somente como “uma máquina”, já hoje em dia esse capital é visto de uma forma mais humana dentro das organizações. Ainda afirma que o objetivo do setor de RH é promover a satisfação pessoal dos colaboradores, e que uma boa gestão de pessoas faz com que funcionários tragam mais lucros para sua empresa. *Muito se fala em Talentos né, então muitas empresas procuram talentos dentro do seu corpo de colaboradores. - Nilton de Almeida*

Apesar de anos atuando como professor técnico o entrevistado afirmou que “a parte teórica” tem necessariamente que ser completada com a experiência dentro de uma empresa. *Quando você entra numa empresa e começa a ver a aplicabilidade de tudo que você aprendeu sobre, aí você começa realmente a aprender sobre a sua atividade – Nilton de Almeida* Nilton também afirma que muitos almejam o topo da pirâmide de Maslow, entretanto não são todos que conseguem, mas a ideia de proporcionar o sentimento de estar no topo aos seus clientes internos (funcionários) é ótima porque é uma via de mão dupla, o cliente se sente motivado e conseqüentemente produz mais e melhor, e a empresa lucra e evita a rotatividade alta, entretanto essa ação deve ser feita de forma que nenhum funcionário fique de fora por não estar em um cargo alto, então isso deve ser feito de baixo para cima. Ainda usou o recrutamento interno feito com ele anos atrás com um exemplo.

Em sua visão uma cultura organizacional é fundamental por ser o espírito da empresa, e que hoje em dia é essencial que uma pessoa procure sobre a cultura de uma empresa que deseja ingressar pois com isso é possível fazer planos na sua vida profissional.

## 6.1. ANÁLISE DAS PESQUISAS DE CAMPO

Após pesquisas feitas pela equipe Head`s Healers dentro do objeto de estudo, a ETEC de Praia Grande, podemos deduzir que majoritariamente dos alunos que cursam Administração na instituição, não conhecem o Employer Branding, ferramenta de recursos humanos que é tão utilizada no mercado de trabalho, e eles julgam necessário terem conhecimento de tal ferramenta dentro dos assuntos abordados ao longo do curso.

Em outra pesquisa, agora com os docentes da ETEC, mais da metade gosta da cultura organizacional, afirmam terem ações/ equipamentos que dão conforto ao funcionário e gostam do clima organizacional dentro da escola. Contudo, muitos também nos afirmaram terem “janelas de aula”, e possuem um lugar para descanso bom e com isso se sentem cansados e não muito produtivos

Em relação ao projeto se mostraram solícitos se ele fosse implementado.



## **7. DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: SALA DE DESCANSO DA DOCÊNCIA.**

Após a exploração da problemática exposta através deste estudo, foi desenvolvido um método de melhoria da qualidade de trabalho para a Docência da Etec de Praia Grande, baseado na óptica do Employer Branding, teoria presente na Gestão do Capital Humano.

A fim de solucionar dificuldades recorrentes na vida do corpo colaborativo da instituição escolhida, como as conhecidas "Janelas de Aulas" e a distância entre domicílio e trabalho deste mesmo corpo docente, este Trabalho de Conclusão de Curso apresenta uma Sala de Descompressão para os colaboradores que agem diretamente na docência, ofício este reconhecidamente cansativo e desgastante para os que o laboram.

Esta 'Sala de Descanso' foi planejada para, como principal propósito, oferecer um ambiente de tranquilidade e ausência da rigidez do trabalho para os professores que têm residência distante da instituição em questão e que, por conta disso, ou necessitam despender de seu orçamento com mais transporte e despender também do seu tempo de descanso proposto pela CLT desde Getúlio Vargas, ou ficar no trabalho até que a próxima aula que darão se inicie.

Assim, enxergando a situação da docência de longe domicílio, neste capítulo será exposto o 'passo a passo' para a construção, decoração e orçamento para esta Sala.

## 7.1. DO ORÇAMENTO DA SALA DE DESCANSO

Desejar depender do orçamento de uma Escola Pública para este, do ponto de vista público, "luxo", seria leviano. Portanto, nos questionários feitos com o público-alvo - os professores -, foi feita a pergunta: " Você ajudaria com pequenas doações na construção dessa sala?".

A considerar que a imensa maioria dos questionados respondeu positivamente esta questão, um dos mananciais do nosso orçamento será a contribuição dos próprios envolvidos diretamente.

Outra fonte do orçamento será o corpo discente. Planeja-se a elaboração de vários cartazes com uma "chave pix" para que os alunos contribuam para a aplicação dessa sala, de forma a melhorar a vida daqueles que os educam. Para seu incentivo, buscar-se-á postar, nesses cartazes, frases de apoio, incentivo e admiração ao corpo docente, motivando os alunos a participarem dessa causa justa e que se propõe a dignificar e ampliar o trabalho e a produtividade daqueles, respectivamente.

A terceira fonte, ainda que dúbia e não garantida, seria o caixa da APM (Associação de Pais e Mestres), como proposto pela administradora da Etec de Praia Grande, a Diretora Cibele Schmidtke. Essa fonte seria a melhor alternativa, visto que soma a constituição de toda a comunidade escolar. Entretanto, este recurso se dirige a outros projetos da escola, como Festivais e melhorias internas do espaço escolar. Mesmo quando estes não ocorrem, existem períodos em que reposição de materiais necessários à manutenção das atividades da instituição não são feitas ou o são, mas de forma inferior ao requerido, devendo então à Gestora dessa Etec se utilizar das verbas da APM para seguir com o fluxo normal da vida estudantil. Assim, este não pode ser o pilar de apoio do Orçamento da Sala de Descanso, pelos motivos citados neste parágrafo.

## **7.2. LOCALIZAÇÃO DA SALA.**

Depois da análise feita na planta da Extensão da Etec de Praia Grande, e uma vistoria chefiada pela Diretora desta escola, os alunos de Administração dirigentes deste TCC decidiram, a partir de Princípios Ergonômicos, que a Sala seria instalada num ambiente paralelo à atual Sala dos Professores, localizada dentro do Setor Administrativo da Extensão da Etec.

A decisão foi baseada, como já explicitado, em Princípios da Ergonomia que auxiliam em questões da disposição dos materiais de trabalho e móveis, bem como demais fatores espaciais. A Extensão possui 4 andares e seu térreo, e por hora não possui elevadores. Assim, constituir a Sala de Descanso num andar que, para seu acesso, precisara-se utilizar escadas, seria contraintuitivo dada a função da Sala. Em suma, a Sala só poderia ser estabelecida no Andar Térreo e, conforme a disponibilidade de espaços, foi definida a sala análoga à da docência, que previamente foi usada como Sala de Conferências ou Sala de Almoço por parte dos professores.

#### **7.4. CONFIGURAÇÃO DA SALA.**

O orçamento deverá ser estabelecido *a priori* para a decoração e ambientalização do espaço deliberado. Ainda assim, conforme os indicadores das pesquisas feitas, a Sala deverá comportar Sofás, *puffs*, mesas e, possivelmente, um televisor para canais abertos. Tapetes e outros materiais, que comumente geram alergias e problemas respiratórios, ainda serão discutidos se fazer-se-ão. Demais itens de decoração serão adquiridos caso o orçamento os permita.

## 7.5. EXEMPLIFICAÇÃO DA SALA.

Para elucidar o planejamento, foi montada uma sala 3D seguindo os moldes da estrutura real. A seguir, as imagens da sala montada via digital e 3D.

**Figura 9:** sala de desconpressão em 3d



**Fonte:** Autores

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do trabalho foi analisar o mercado de trabalho e o capital humano, em específico no setor público. Descobriu-se ao longo do projeto que, mesmo com o profissional da educação já estabelecido na área, não é possível desenvolver todas as suas competências com uma prática gestora de pessoal ineficiente. A má gestão acarreta defasagens profissionais como mostram as pesquisas realizadas e estudadas no trabalho: cansaço, improdutividade, turnover, irritabilidade, desmotivação.

Como solução adotamos a ferramenta do employer Branding (EB), desenvolvida por Simon Barrow em 1996, na alvorada da gestão de pessoas moderna, com intuito de criar uma marca empregadora, utilizando do marketing e os recursos humanos para desenvolver melhor as habilidades dos parceiros organizacionais e ampliar sua visibilidade, sendo um diferencial diante de outras empresas.

Para isso, foi preciso buscar conhecer a respeito da história do RH e da gestão de pessoas e como isto influenciou na criação da teoria do EB. Desde o princípio da administração, com Taylor e Fayol, o corpo operacional não era visto como parte fundamental do processo e, por isso, o desenvolvimento das suas habilidades não era relevante para o corpo gestor. Isso fez com que a história da administração se moldasse de acordo com uma ótica mecânica dos fatores de produção e as relações que este comporta.

Não atingindo o sucesso esperado, os teóricos da área passaram a estudar e pesquisar o entorno do capital variável. Essas décadas de análise levaram ao surgimento do Employer Branding. O impacto positivo desta técnica se observa na sua aplicação bem-sucedida em grandes multinacionais, tais como: *Google, Netshoes, Netflix, dentre outras*.

Devido à proximidade do grupo, foi designado a Etec de Praia Grande como polo de pesquisa, análise e prática da teoria. Para firmar sua relevância, pesquisas foram feitas com nosso público-alvo (docentes da escola). Elas mostraram que o desperdício de tempo de ócio e a exaustão, poderiam ser sanados com a aplicação de uma sala de descompressão. Sintetizando, um profissional de administração qualificado tem o dever de enxergar o seu meio, que é comum ao corpo colaborativo, e propor melhorias gerais do cenário.



## REFERÊNCIAS

- AGCAPITAL. **Carga tributária do Brasil: como lidar com esse desafio na sua empresa**. Disponível em: <https://www.agcapital.com.br/blog/28-carga-tributaria-do-brasil-como-lidar-com-esse-desafio-na-sua-empresa>. Acesso em: 13/05/2022.
- ALVES, Ana Paula Rodrigues. **O que é gestão de pessoas e como aplicá-la no escritório de advocacia**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/269951/o-que-e-gestao-de-pessoas-e-como-aplica-la-no-escritorio-de-advocacia>. Acesso em: 05/09/2022.
- BRENNER, Aaron; DAY, Benjamin; NESS, Immanuel. **The Encyclopedia of Strikes in American History**. 1. ed. New Work: Routledge, 2009.
- CLAVERY, Suzie. **Isso É Employer Branding?: Um Livro Para (des)construir Tudo Aquilo Que Você (acha Que) Sabe (ou Não) Sobre O Tema**. 1. ed. São Paulo: Leader, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DIAS, Guilherme. **Employer branding: o que é, 11 estratégias de como aplicar e exemplos de sucesso!**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 22/06/2022.
- G1GLOBO. **Funcionários desmotivados podem ser 125% menos produtivos; Saiba como manter sua equipe engajada**. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/sebrae-sc/sebrae-acelera-negocios/noticia/2021/10/27/funcionarios-desmotivados-podem-ser-125percent-menos-produtivos-saiba-como-manter-sua-equipe-engajada.ghtml#>. Acesso em: 22/06/2022.
- HISTÓRIADOMUNDO . **Civilização Suméria - História da Civilização Suméria**. Disponível em: [historiadomundo.com.br/sumeria/sumerios.htm](http://historiadomundo.com.br/sumeria/sumerios.htm). Acesso em: 05/09/2022.
- IBERDROLA. **'Employer branding', uma técnica fundamental para a captação e retenção de talentos**. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/talentos/employer-branding>. Acesso em: 03/09/2022.
- INHAN, Leonardo. **Dados que comprovam a eficácia de uma estratégia de Employer Branding**. Disponível em: <https://nucleocampinas.com.br/2020/08/27/dados-que-comprovam-a-eficacia-de-uma-estrategia-de-employer-branding/>. Acesso em: 03/09/2022.
- RESULTADOS DIGITAIS. **O que é Marketing**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/o-que-e-marketing/>. Acesso em: 31/08/2022.
- REVISTAPEGN. **Metade dos professores está sobrecarregada, desmotivada, ansiosa e cansada, diz pesquisa**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Educacao/noticia/2021/10/metade-dos-professores-esta-sobrecarregada-desmotivada-ansiosa-e-cansada-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 05/09/2022.
- MARCONDES, Marcelo. **Employer branding: 10 cases e exemplos para aplicar no seu depto de RH**. Disponível em: <http://www.taqe.com.br/employer-branding-10-cases-e-exemplos-para-aplicar-no-seu-depto-de->



rh/#Conheca\_10\_cases\_de\_employer\_branding\_de\_sucesso. Acesso em: 03/09/2022.

PAULILLO, Júlio. **Employer branding: atraia, engaje e retenha os melhores talentos.** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/employer-branding/>. Acesso em: 03/09/2022.

PEDRA, David. **Employer branding: entenda a importância de abraçar esta estratégia!** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/employer-branding/>. Acesso em: 31/08/2022.

PONTOTEL. **Cultura organizacional: o que é, qual sua importância, como inserir na empresa e exemplos de como aplicar na prática!** Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 22/06/2022.

POVOA, Sergio. **Employer Branding: a estratégia que fez a Netshoes ser uma das melhores empresas para trabalhar.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/employer-branding-estrategia-que-fez-netshoes-ser-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 03/09/2022

SANDROFF, Ronni. **The History of Unions in the United States.** Disponível em: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0113/the-history-of-unions-in-the-united-states.aspx>. Acesso em: 01/09/2022.

SUNDBERG, Jörgen. **Simon Barrow, the Creator of Employer Brand.** Disponível em: <https://linkhumans.com/simon-barrow-creator-employer-brand/>. Acesso em: 01/09/2022.

ETECDEPRAIAGRANDE. **INÍCIO.** DISPONIVEL EM: <https://www.etcpg.com.br/>. Acesso em: 02/11/2022

## APÉNDICE