

***EMPLOYER BRANDING EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
uma revisão de literatura***

MONICA SCOZ MENDES
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
monica.scoz@ufsc.br

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
professordalmau@gmail.com

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
kellycbenetti@gmail.com

RESUMO

As transformações tecnológicas, demográficas e econômicas intensificaram a valorização do capital humano como ativo estratégico, evidenciando a relevância do *Employer Branding* (EB) na consolidação da marca organizacional. Como parte de uma tese de doutorado, este trabalho apresenta uma revisão sistematizada da produção acadêmica sobre EB, com foco em sua aplicação no setor público e, em especial, nas universidades federais. A revisão aborda temas como *Branding*, *Employer Branding*, *Employee Value Proposition* (EVP), *Employee Experience* (EE), dimensões e estratégias de EB, além de sua relação com instituições públicas de ensino superior. A literatura revela que, embora a aplicação de EB ainda seja incipiente nesse contexto, a prática possui grande potencial para aprimorar recrutamento, seleção e retenção de talentos. Ao permitir a construção e comunicação de propostas de valor, o EB favorece engajamento, valorização dos servidores e fortalecimento institucional, configurando-se como instrumento estratégico para a profissionalização da gestão de pessoas no setor público.

Palavras-chave: Employer Branding; Universidades Públicas; Revisão de Literatura.

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, demográficas e econômicas impactaram profundamente o mercado de trabalho, reforçando a valorização do capital humano como ativo estratégico das organizações (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Guitana, 2018). Em 1996, Ambler e Barrow já destacavam a importância dos recursos humanos e da marca organizacional para o desempenho institucional. Em um contexto competitivo e em constante mudança, atrair e reter talentos torna-se um desafio central, exigindo estratégias eficazes para engajar colaboradores alinhados aos valores organizacionais (Chhabra & Sharma, 2014; Plaskoff, 2017; Souza, Sena & Dalmau, 2023).

O *Employer Branding* (EB) surge como prática que aplica princípios de marketing à gestão de pessoas, promovendo a organização como empregadora atrativa (Costa, 2013). O conceito abrange benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, sendo explorado como interface entre marketing e recursos humanos (Oltamari, Córdova & Tonelli, 2019). Embora consolidado no setor privado, sua aplicação no setor público ainda é incipiente, mas cresce em resposta a demandas sociais e mudanças estruturais (Carmo et al., 2018; Drummond, 2024). A escassez de estudos está ligada a características legais, como estabilidade e benefícios, que reduziram a necessidade de estratégias de atração (Weske et al., 2020).

Entretanto, o envelhecimento da força de trabalho e a competição por profissionais qualificados tornam urgente a adoção de práticas modernas de gestão. Nesse cenário, universidades públicas se destacam por buscar fortalecimento estratégico e ambientes engajadores (Souza & Kobiyama, 2010).

Este artigo, vinculado a uma tese de doutorado, apresenta resultados preliminares de revisão sistematizada sobre EB em universidades públicas, analisando conceitos, abordagens e estratégias, evidenciando lacunas teóricas e contribuindo para a profissionalização da gestão de pessoas no setor público.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Branding*

O conceito de *branding* tem sido amplamente estudado pela literatura e, embora ainda não exista uma definição única que abranja sua complexidade (Ambler & Barrow, 1996; Pedroso et al., 2024), essa diversidade conceitual resulta da convergência entre abordagens acadêmicas e práticas de mercado (Pedroso et al., 2024).

David Aaker, um dos principais estudiosos do tema, define *branding* como o processo de construção e gestão da imagem e identidade da marca, envolvendo valores, personalidade, comunicação e elementos visuais (Aaker, 1998). Gonçalves (2022) complementa ao apresentar este processo como um esforço estratégico pautado na configuração do propósito, valores e identidade da marca, suportado pela criatividade e inovação.

Além disso, Junger, Paiva e Costa (2018) destacam o papel do *branding* no fortalecimento da percepção da marca perante os consumidores, enquanto Schermach (2014) associa o conceito à gestão de elementos simbólicos e visuais que diferenciam a marca frente à concorrência.

2.2 *Employer Branding (EB)*

O conceito de *Employer Branding (EB)*, ou Marca Empregadora, foi introduzido por Ambler e Barrow na década de 1990 como um conjunto de benefícios voltados a fortalecer o vínculo entre empresa e empregado, gerar valor para stakeholders e aprimorar o desempenho organizacional (Ambler & Barrow, 1996). Posteriormente, Turban e Greening (1997) conceituaram a “atratividade empregadora” como o grau em que uma organização é percebida como desejável pelos indivíduos (Dassler et al., 2022). Desde então, o EB tem sido destacado como estratégia para consolidar a imagem organizacional, atrair e reter talentos e alinhar objetivos institucionais à identidade organizacional (Schetz & Crevelaro, 2022; Silveira, 2022).

Em contextos competitivos, o EB diferencia a organização e responde à valorização do capital humano, recurso não replicável e cada vez mais exigente quanto a propostas de valor consistentes (Esteves & Oliveira, 2023). A construção da marca empregadora envolve benefícios alinhados às aspirações dos colaboradores, impactando engajamento, produtividade e reputação institucional (Reis & Braga, 2015; Oltramari, Córdova & Tonelli, 2019). Além de atrair talentos, o EB é crucial para retenção e redução da rotatividade, fortalecendo o vínculo entre organização e trabalhadores (Dassler et al., 2022).

Tanwar e Asha (2016) destacam dois elementos nesse processo: *Employee Value Proposition (EVP)* e *Employee Experience (EE)*, fundamentais para consolidar a marca empregadora e maximizar os benefícios organizacionais e individuais.

a) *Employee Value Proposition (EVP)*

Employee Value Proposition (EVP), ou proposta de valor ao empregado, corresponde ao conjunto de atributos, benefícios e percepções que orientam a decisão de um indivíduo de ingressar, permanecer ou deixar uma organização (Esteves & Oliveira, 2023). Considerada um dos pilares do EB, a EVP conecta os interesses organizacionais às expectativas de colaboradores e candidatos.

Para Clavery (2020), ela resulta da intersecção entre: (i) o que a organização espera de seus empregados; (ii) o que os talentos buscam na organização; e (iii) o diferencial competitivo que a torna atrativa. Ademais, a literatura destaca que a EVP deve ser clara, atrativa e diferenciada, refletindo a essência da marca empregadora (Minchington, 2010 apud Sezões, 2017; Garibaldi, 2014). Além de valorizar os empregados como protagonistas, a EVP constitui ferramenta competitiva na atração de talentos (López-Rodríguez & Neme-Chaves, 2021; Tanwar & Asha, 2016).

Para ser eficaz, todavia, uma EVP exige processo estruturado que envolva mapeamento de atributos organizacionais, definição de fundamentos alinhados à identidade institucional e implementação de ações consistentes (Esteves & Oliveira, 2023). Embora frequentemente associada à retenção, a EVP também possui forte dimensão externa. Assim, a EVP consolida-se como estratégia central na atração, engajamento e retenção de talentos, além de reforçar a identidade e reputação organizacional.

b) *Employee Experience*

Employee Experience (EE), ou experiência do empregado, corresponde às vivências, interações e percepções construídas ao longo da trajetória profissional (Castro & Souza, 2021). Em um mercado competitivo, organizações precisam criar ambientes nos quais as pessoas desejem estar, ultrapassando a eficiência funcional (Nuñez, 2015).

Morgan (2017) destaca a importância de humanizar relações de trabalho e gerar experiências positivas como diferencial competitivo. A EE relaciona-se, portanto, aos valores organizacionais, influenciando clima, reputação e pertencimento (Silva & Osso, 2022). Reconhecer essas vivências melhora o bem-estar, fortalece vínculos e contribui para uma gestão de pessoas mais humanizada (Oliveira, 2018; Webber, 2019).

A Figura 02 demonstra que a experiência do empregado com a organização tem início ainda antes de sua contratação formal; uma vez admitido, o colaborador vivencia as diferentes etapas da gestão de pessoas, sendo continuamente impactado pela proposta de valor e pelos benefícios oferecidos, que influenciam diretamente sua atração e retenção na organização (Webber, 2019).

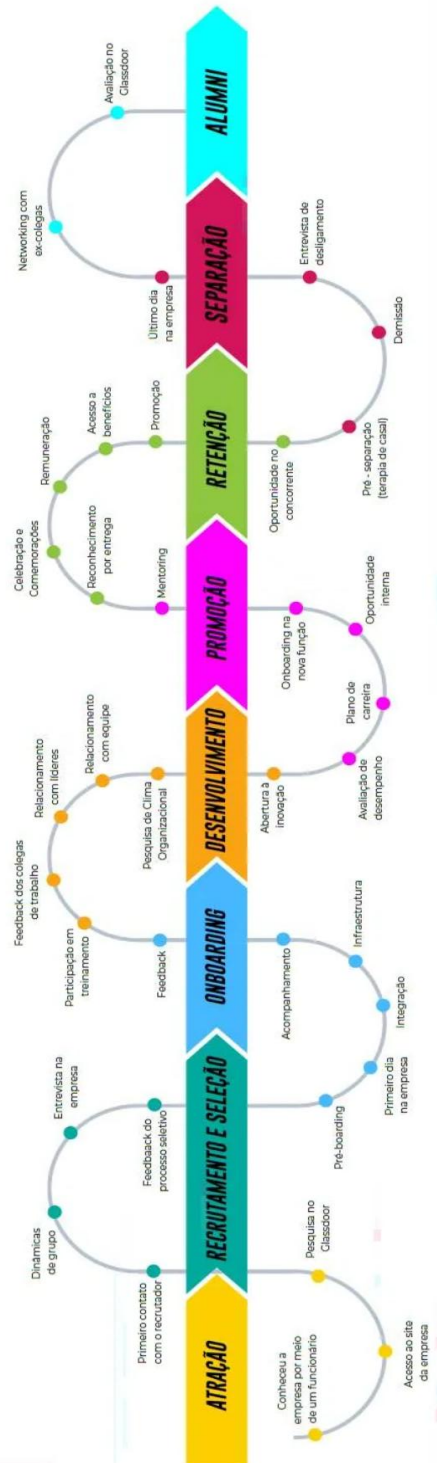


Figura 02 - Pontos de contato entre colaborador e organização
Fonte: Webber, 2019.

Silva e Osso (2021) destacam que a gestão eficaz da experiência do colaborador contribui significativamente para a redução da rotatividade e para o aumento da produtividade organizacional, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a se engajar mais em suas atividades diárias

2.3 Dimensões e Estratégias de *Employer Branding*

A aplicação de estratégias de EB pode elevar motivação, comprometimento e engajamento dos colaboradores, sobretudo quando estes percebem ambiente propício ao desenvolvimento, capacitação e benefícios compatíveis com suas necessidades (Schetz & Crevalero, 2022). A implementação exige mapear valores e benefícios que favoreçam retenção e atratividade (Ribeiro & Oliveira, 2013).

Teixeira (2022) distingue duas perspectivas: interna, voltada ao desenvolvimento e retenção, e externa, à atração de talentos. Já Peixoto (2020) associa a marca empregadora interna à identidade organizacional e a externa à imagem percebida pelo público. Chhabra e Sharma (2014) apontam que a promoção interna fortalece lealdade, enquanto a externa amplia atratividade.

Independente do foco a que se destina, os principais indicadores de EB incluem vagas em aberto, *turnover*, absenteísmo, número de candidaturas, satisfação, atratividade, retenção, lealdade e reputação (Ochoa; Gago; Carhuancho, 2017; Peixoto, 2020). Sua seleção depende das prioridades organizacionais.

Quanto aos benefícios, Ambler e Barrow (1996) os classificam em **funcionais** (desenvolvimento), **econômicos** (financeiros) e **psicológicos** (pertencimento e propósito). Martinez-Hague (2021) acrescenta a dimensão **organizacional**, ligada à reputação, histórico, liderança de mercado e alcance internacional, ampliando o potencial estratégico do EB. O quadro 02 apresenta as quatro dimensões de EB mencionadas e relaciona cada uma a algumas ações (ou atividades) de EB desenvolvidas.

Quadro 02 - Dimensões de EB e suas ações/atividades

DIMENSÃO DE EB	AÇÕES/ATIVIDADES DE EB
Funcional	Oportunidades de promoção e rotação
	Acesso à tecnologia de ponta e equipamentos modernos
	Possibilidades de aprendizagem e formação de alto nível
	Oportunidades para crescimento profissional e pessoal
	Desenvolvimento de carreira e melhoria da empregabilidade
	Atributos instrumentais ou funcionais (clima de equipe, responsabilidade, flexibilidade)
Econômica	Salários superiores à média do mercado
	Sistema equitativo de recompensas e bonificações

	Segurança no emprego
	Horários flexíveis e equilibrados
	Pacote de benefícios atraente e personalizado
	Reputação da organização como empregadora
Psicológica	Oportunidades para adquirir novas competências
	Significado do trabalho
	Cultura corporativa forte e positiva
	Clima organizacional superior
	Relações interpessoais positivas
	Avaliação objetiva de desempenho
	Comprometimento emocional dos empregados
	Atributos simbólicos da organização
Organizacional	Liderança e posição no mercado
	Alcance internacional das atividades
	História positiva e responsabilidade social corporativa
	Reputação das marcas de consumo
	Reputação da alta administração
	Nível de empoderamento / autonomia dos empregados

Fonte: adaptado de Ambler e Barrow (1996), Martinez-Hague (2021) e Chhabra e Sharma (2012).

Esses conjuntos de benefícios podem ser utilizados quando da avaliação das práticas de EB já utilizadas nas organizações ou até mesmo na proposição de ações voltadas especificamente para a atração e/ou retenção de trabalhadores, contudo, para as estratégias ou ações de EB a serem trabalhadas em uma organização, poderão ser inseridas novas, uma vez que o rol é apenas exemplificativo e não taxativo.

2.4 Employer Branding e as universidades públicas

Ao trazer a discussão sobre EB para as instituições públicas, evidencia-se a escassez de estudos específicos, decorrente de desafios próprios desse setor. A burocracia e as restrições legais dificultam a atração e retenção de talentos em comparação ao setor privado (Silveira, 2022). No Brasil, o *marketing* público ainda é incipiente, marcado por histórico de má gestão,

mas a crescente exigência social impulsiona sua adoção como ferramenta de melhoria da gestão e da satisfação cidadã (Ribeiro & Oliveira, 2013). Diferente do *marketing* tradicional, deve respeitar o princípio da igualdade, tratando todos os cidadãos de forma equânime.

Para alcançar resultados efetivos, é essencial alinhar colaboradores à estratégia institucional, reconhecendo que o setor público também possui clientes e concorrentes, devendo atender democraticamente à sociedade (Carmo et al., 2018; Tavares, 2014). Embora tenham finalidades distintas — lucro no setor privado e interesse coletivo no público — ambos demandam processos seletivos eficazes (Cunha & Cavalcanti, 2012). No Brasil, concursos públicos regem o acesso aos cargos, assegurados pela Constituição de 1988 e pela Lei 8.112/1990 (Macêdo et al., 2016; Coelho & Menon, 2018), sistema que, apesar de democrático, é considerado fechado (Teixeira, 2014). Inovações em gestão têm contribuído para avanços na seleção e avaliação, mas ainda de forma pontual. Assim, aplicar o EB no setor público requer compreender suas especificidades legais, burocráticas e culturais, alinhando capital humano às demandas sociais.

Nas universidades públicas, objeto deste estudo, os desafios se intensificam. Historicamente voltadas à formação das elites (Tosta, 2011; Souza, 1996), hoje são instituições complexas, com múltiplas funções — ensino, pesquisa e extensão —, o que exige gestão especializada (Grillo, 2001). A Constituição de 1988 reforça essa complexidade ao definir critérios para corpo docente e funções (Brasil, 1988). Contudo, persistem dificuldades em atrair e reter profissionais, limitadas pelas normas da Lei 8.112/1990. Atualizar e qualificar a força de trabalho é essencial (Souza & Kobiyama, 2010), e, embora restrita, a gestão de pessoas precisa buscar caminhos legais para modernizar processos e fortalecer a qualidade do serviço prestado.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A revisão sistemática iniciou com a pesquisa por trabalhos de qualquer área ou qualquer época que contivesse o termo “*Employer Branding*” em quaisquer campos de busca. O quadro 03 apresenta o resultado dessa primeira tentativa.

Quadro 03 – pesquisa – 29/04/2024 | 20:10h – marcador: *employer branding*

BASE DE DADOS	QUANTIDADE DE RESULTADOS
SCOPUS	661
SCIELO	3
WEB OF SCIENCE	401
BTDI	7
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	1.616
TOTAL DE RESULTADOS ENCONTRADOS =	2.688

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A partir dessa primeira pesquisa, percebeu-se a existência de designações alternativas para o termo “*employer branding*”, além do marcador “marca empregadora”, na língua portuguesa. Destaca-se que, por conta das pesquisas terem sido realizadas em bases de dados indexadas, optou-se por delimitar os marcadores apenas nas línguas inglesa e portuguesa. Desta forma, os resultados da nova pesquisa podem ser encontrados no quadro 04:

Quadro 04 – pesquisa – 29/04/2024 | 20:15h – marcadores: *employer branding OR employment brand OR workforce branding OR workplace reputation* " OR “marca empregadora”

BASE DE DADOS	QUANTIDADE DE RESULTADOS
SCOPUS	702
SCIELO	3
WEB OF SCIENCE	413
BTDT	15
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	713
TOTAL DE RESULTADOS ENCONTRADOS =	1.846

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Com a intenção de relacionar o tema geral da pesquisa ao campo de análise, foram incluídos outros marcadores de busca:

Quadro 05 – pesquisa – 29/04/2024 | 20:18h – marcadores: *employer branding OR employment brand OR workforce branding OR workplace reputation* " OR “marca empregadora” E “*public service*” OR “serviço público OR “*government*” OR “governo OR “*state*” OR “estado” E “*universidade*” OR “*university*”OR “*educação superior*” OR “*higher education*” OR “*instituição de ensino superior*” OR “*insitute of higher education*”

BASE DE DADOS	QUANTIDADE DE RESULTADOS
SCOPUS	6
SCIELO	0
WEB OF SCIENCE	5
BTDT	1
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	3 ¹
TOTAL DE RESULTADOS ENCONTRADOS =	13

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ainda que tenham sido extraídos treze estudos a partir das pesquisas realizadas, apenas uma possui relação direta com o estudo aqui proposto, o que evidencia uma profunda escassez de trabalhos acerca da temática.

A análise teórica evidencia, portanto, que a gestão da marca empregadora em instituições públicas de ensino superior ainda é incipiente. Apesar disso, a literatura sobre EB aponta seu potencial estratégico para fortalecer recrutamento, seleção e retenção de colaboradores. Tradicionalmente aplicada ao setor privado, a prática mostra-se adaptável às organizações públicas, especialmente às universidades federais, ao possibilitar a construção e comunicação de propostas de valor capazes de atrair, engajar e reter talentos.

Os estudos existentes indicam que a aplicação do EB nesse contexto enfrenta desafios legais e estruturais, mas a gestão de pessoas vem evoluindo para práticas mais centradas na valorização e desenvolvimento humano. O fortalecimento da marca empregadora contribui não apenas para atrair novos talentos, mas também para valorizar servidores atuais, melhorar a comunicação institucional e reforçar o papel estratégico da gestão de pessoas. Mesmo em regimes legais rígidos, há espaço para iniciativas que consolidem a percepção positiva da instituição, aprimorando o ambiente de trabalho e os serviços prestados à sociedade.

¹ dos três trabalhos listados, apenas dois apresentaram *links* de acesso válidos.

Por fim, conclui-se que o EB é relevante para o setor público, oferecendo instrumentos estratégicos para engajar talentos, fortalecer a identidade institucional e promover inovação na gestão de pessoas, constituindo campo promissor para futuras investigações empíricas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AMA (American Marketing Association). **Definitions of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em 26/08/2022.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The employer brand**. In: The Journal of Brand Management. V. 4. N. 3. 1996. Disponível em: https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf. Acesso em 25/08/2022.
- BACKHAUS, Kristin. TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. In: **Career Development International**. V. 9, N. 5, 2004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>. Acesso em 24/06/2024.
- BRASIL. **Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em 17/02/2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11/04/2025.
- _____. **Lei . 8.112, de 11 de novembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em 20/02/2025.
- CAMPOS-GARCÍA, Irene. ZUÑIGA-VICENTE, José Ángel. Downsizing and Employer Branding: Is there a Relationship? In: **IntechOpen**, 2018. Disponível em: <https://openresearchlibrary.org/content/47a10060-bf03-4a34-9ff9-89d8a1b06f27>. Acesso em 25/08/2022.
- CARMO, Luana Jéssica Oliveira et. al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. In: Rev. Serv. Público Brasília. Abr/Jun/2018. P. 163-191. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em 25/08/2022.
- CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel; SOUZA, Mariana Ignácio. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 128p. 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/223146/%5bTCC%5d_Employer_Branding.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 16/09/2022.
- CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.
- CHHABRA, Neeti Leekha. SHARMA, Sanjeev. **Employer branding: strategy for improving employer attractiveness**. In: International Journal of Organizational Analysis. V.

22. N. 1. 2014. P. 48-60. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-09-2011-0513/full/html>
- COELHO, Fernando de Souza. MANON, Isabela de Oliveira. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos.** In: Revista do Serviço Público. V. 69. 2018. Ed. Especial. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em 12/09/2022.
- COSTA, Ana Maria Paulo dos Santos. **Estudo sobre a aplicação de ferramentas de marketing na atração e retenção de talentos em Gestão de Pessoas.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). 2013. 130f. Universidade de São Paulo (USP). Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122013-180318/publico/AnaMariaPaulodosSantosCostaVC.pdf>. Acesso em 20/09/2024.
- CUNHA, Adriano Sérgio. CAVALCANTI, Fernando Rossoni. **Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública.** In: revista Espaço Acadêmico. Maringá. N. 131. Abr/2012. P. 76-80. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/14568/8984>. Acesso em 13/09/2022.
- DASSLER, Anke; KHAPOVA, Svetlana; LYSOVA, Evgenia; KOROTOV, Konstantin. **Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review.** In: Frontiers in Psychology. Jun/2022. V. 13. P. 1-16. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.858217/full>. Acesso em 02/09/2022.
- GARIBALDI, Alicia. **A. Employer Branding for dummies:** GlassDoor Special Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2014.
- GRILLO, Antonio Nicolló. **Gestão de Pessoas: Princípios que mudam a Administração Universitária.** Florianópolis, 2001.
- GUIANA, Patrícia Neves. **O Líder Emocionalmente Inteligente como Fator Crítico no Employer Branding.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Europeia. Lisboa. 89p. 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24956/1/Disserta%20c3%a7%20a3o%20de%20M-GRH%20-%20Patr%20adcia%20Guitana%2050029115.pdf>. Acesso em 25/08/2022.
- LÓPEZ-RODRÍGUES, Campo Elías; NEME-CHAVES, Samir Ricardo. **El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia.** In: Contaduría y administración. Vol. 66. N. 02. Abr./Jun./2021. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422021000200011. Acesso em 08/09/2022.
- MACÊDO, Dartagnan Ferreira; GOMES, Carolina Maria Ferreira; COSTA, Antonio Carlos Silva; GINGER, Andrew Beheregarai. **Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior.** In: Revista Sociais e Humanas. Santa Maria. V. 29. N. 01. Jan/Abr, 2016. P. 92 – 110. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Finger/publication/305463154_Analise_do_Concurso_Publico_como_instrumento_de_Selecao_de_pessoal_no_setor_publico_percepcao_de_um_grupo_de_servidores_de_Instituicoes_Federais_de_Ensino_Superior/links/578f8f8508ae35e97c427b45/Analise-do-Concurso-Publico-

- como-instrumento-de-Selecao-de-pessoal-no-setor-publico-percepcao-de-um-grupo-de-servidores-de-Instituicoes-Federais-de-Ensino-Superior.pdf. Acesso em 12/09/2022.
- MACHADO, Camila Lombardi de Oliveira. **Mapeamento do Employee Value Proposition (EVP) numa empresa do setor de desenvolvimento imobiliário**: uma pesquisa-ação. Dissertação (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo. 158p. 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d7d2271a-786c-4be1-9823-bca4a869b308/content>. Acesso em 03/07/2024.
- MARTINEZ-HAGUE, Paloma. Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia. In: **Notas Acadêmicas** (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión) - PUC Peru. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8012e673-9f4a-4955-82aa-35ada34f3143/content>. Acesso em 12/02/2025.
- MENDES, Mônica Scóz. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC**: do mapeamento à capacitação. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária). Florianópolis. 152p. 2017. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0152-D.pdf>. Acesso em 11/04/2025.
- MENDES, Mônica Scóz. DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Employer Branding e universidade pública: como tornar a instituição UFSC uma marca atrativa aos servidores? In: **XLVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD**. 2024. Florianópolis - SC - 16 - 18 de set de 2024. Disponível em: <https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/131/approved/67a365a363e759793d84a4868d22bb56.pdf>. Acesso em 01/07/2024.
- MORGAN, Jacob. **Employee Experience Advantage**. New Jersey: Wiley, 2017.
- NUÑES, Mario. We All Care about Experience. 2015. In: MORGAN, Jacob. **Employee Experience Advantage**. New Jersey: Wiley, 2017.
- OCHOA, Aracely Joely Granados. GAGO, Brigitte Melanie Avila. CARHUANCHO, Jozep David Vento. **Marca empleadora como medio de atracción del talento humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD**. Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura em Gestão). PUCP. 2017. 198p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11823>. Acesso em 05/07/2024.
- OLIVEIRA, Jefferson Menezes. ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. In: **Administração Pública E Gestão Social**, 4(11), 1–17. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/6300>. Acesso em 01/07/2024.
- OLIVEIRA, Vinícius Riqueto. **Employee Experience**: a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais. In: VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura. São Paulo. 2018. Disponível em: http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf. Acesso em 16/09/2022.
- OLTRAMARI, Andrea Poletto; CÓRDOVA, Rosana. TONELLI, Maria José. **Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional**. In: Cadernos Ebape.br. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395176652>. Acesso em 25/08/2022.

- PEIXOTO, Ana Vanessa Moutinho. **A importância do Employer Branding na retenção de profissionais de Recursos Humanos**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 84p. 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2621195482?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Acesso em 25/08/2022.
- PLASKOFF, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. In: **Strategic HR Review**. N. 16. DOI:10.1108/SHR-12-2016-0108. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316570770_Employee_experience_the_new_human_resource_management_approach. Acesso em: 01/07/2024.
- SCHETZ, André Luiz; CREVELARO, Evelin Helena Ribeiro. **Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. Trabalho Conclusão do Curso. (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. 126p. 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237286/Versao_Final_-_Employer_BSEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano). Instituto Superior de Gestão. 101p. 2017. Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/22179>. Acesso em 03/07/2024.
- SILVA, Marcelo Pereira. OSSO, Giovanna Terzi. **Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes**. In: Revista Dito Efeito. Curitiba. V. 13. N. 21. P. 31-48. Jan./Jun, 2022. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/de/article/viewFile/15197/8876>. Acesso em 16/09/2022.
- SOUZA, Ana Paula. SENA, Jéssica Silva. DALMAU, Marcos Baptista Lopez Dalmau. Estratégias de Employer Branding como impulsionador da cultura organizacional. In: **Revista Gestão Organizacional**. v. 16, p. 117-134, 2023. Disponível em em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7407>. Acesso em 12/09/2024.
- [randing.pdf?sequence=1](#). Acesso em 08/09/2022.
- SHEPHERD, Geoffrey. VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. In: **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2096>. Acesso em 01/07/2024.
- SOUZA, Irineu Manoel. KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS. In: **Anais X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96999>. Acesso em 07/04/2025.
- SOUZA, José Geraldo. **Evolução histórica da Universidade Brasileira: abordagens preliminares**. Revista da Faculdade de Educação PUCCAMP, Campinas, v. 1, n. 1, p. 42-58, ago/1996. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/461/441>. Acesso em 11/04/2025.
- TANWARD, Karnica. PRASAD, Asha. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. In: **Global Business Review**. Vol. 17. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>. Acesso em 03/07/2024.

TEIXEIRA, Aline Abreu. **Avaliação do concurso público para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Pará. 99p. 2014. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/11292/1/Dissertacao_AvaliacaoConcursoPublico.pdf. Acesso em 12/09/2022.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WEBBER, Aline. Employee Experience: a jornada do colaborador. In: **Fantástico Mundo RP**. Disponível em: <https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>. Acesso em 03/02/2025.

WESKE, U.; RITZ, A.; SCHOTT, C.; NEUMANN, O. **Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding**. In: International Public Management Journal, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2018.1541830>. Acesso em 31/08/2022.