

Gestão de Pessoas

EMPLOYER BRANDING NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Resumo

O *Employer Branding*, que em sua tradução significa marca empregadora, tem sido, cada vez mais, a aposta das empresas para atrair e, principalmente, reter seus colaboradores. O capital humano é a maior vantagem competitiva que as organizações possuem atualmente, pois serão esses profissionais os responsáveis por disseminarem a imagem da empresa perante a sociedade, de forma positiva ou não. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar como o *Employer Branding* pode contribuir para a retenção de talentos sob a ótica de profissionais da área de Gestão de Pessoas. A metodologia utilizada neste estudo foi quantitativa e descritiva, utilizando-se como meio de coleta de dados um questionário autoadministrado por 92 respondentes, da área de Gestão de Pessoas no território brasileiro. Encontrou-se como resultado que as empresas precisam ter de forma mais clara e transparente para seus colaboradores os planos de carreiras, além de melhores pacotes de remuneração. Em contrapartida, observou-se que as empresas possuem boa valorização e incentivo ao trabalho em equipe e investem em treinamentos para os seus talentos. Quando fala-se em intenção de saída, por *turnover* voluntário, analisou-se a predisposição de parte dos respondentes em deixar suas empresas atuais. As organizações têm percebido a necessidade de um bom *Employer Branding*, agora precisam atrelar à marca empregadora ferramentas para reduzir seu *turnover*.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas.

Abstract

The Employer Branding, which in its translation means employer brand, has been, more and more, the bet of the companies to attract and, mainly, to retain their collaborators. Human capital is the biggest competitive advantage that organizations currently have, as these professionals will be responsible for disseminating the company's image to society, positively or not. In this context, the present work aimed to identify how Employer Branding can contribute to the retention of talents from the perspective of professionals in the area of People Management. The methodology used in this study was quantitative and descriptive, using as a means of data collection a self-administered questionnaire by 92 respondents from the area of People Management in Brazil. As a result, companies need to have career plans more clearly and transparently for their employees, as well as better compensation packages. On the other hand, it was observed that companies have a good appreciation and incentive to teamwork and invest in training for their talents. When talking about the intention to leave, due to voluntary turnover, the predisposition of part of the respondents to leave their current companies was analyzed. Organizations have realized the need for good Employer Branding, now they need to attach tools to the employer brand to reduce their turnover.

Keywords: Employer Branding; Retention of Talents; People Management.

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo atual tem exigido das organizações a adoção de estratégias capazes de gerar vantagem competitiva perante as demais. Neste contexto, as empresas passaram a vislumbrar outros aspectos no ambiente gerencial, principalmente no que compete à gestão de pessoas, reconhecendo o capital humano como um elemento relevante para o sucesso dos negócios. Desta forma, surge o conceito de *Employer Branding*, que em sua tradução literal significa “marca empregadora”, porém seu conceito é amplo e recente, principalmente no Brasil (STOCKER et al., 2020).

Braga e Reis (2016) inferem que a marca empregadora engloba movimentos realizados pelas organizações com o intuito de voltarem para si os interesses e olhares dos profissionais almejados. Além disso, a marca busca fortalecer os atrativos a serem disponibilizados aos colaboradores e futuros colaboradores. Nascimento (2013) afirma que os trabalhadores da empresa desempenham um importante papel com relação ao desempenho da marca frente à comunidade a qual pertence.

Para Silva et al. (2019), pessoas são recursos valiosos e criar um ambiente empresarial atrativo pode definir a sustentabilidade e a produtividade do negócio. Observa-se uma crescente busca por talentos no mercado atual e usar estratégias de *Employer Branding* pode auxiliar na obtenção de um ponto de equilíbrio entre as expectativas da empresa, do colaborador já contratado e do candidato que participa de um processo de recrutamento e seleção.

Sendo assim, a forma mais assertiva de obter o retrato da realidade de *Employer Branding* no país é através dos responsáveis pela atração, gestão e retenção do capital humano nas organizações, ou seja, os profissionais de Recursos Humanos. Assim, o objetivo deste artigo consiste em identificar a contribuição do *Employer Branding* para a gestão e retenção de talentos sob a ótica dos profissionais de Gestão de Pessoas.

Para tal, este artigo está organizado em cinco seções. Após essa introdução, a segunda seção é o referencial teórico sobre *Employer Branding*. A terceira seção é constituída pelos procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta as análises dos resultados, subdividida em *Employer Branding* e a intenção de saída. Por fim, as considerações finais deste artigo, suas contribuições, limitações e direções para as futuras pesquisas são apresentadas.

2 EMPLOYER BRANDING

O artigo publicado por Tim Ambler e Simon Barrow, em 1996, foi o registro inicial da união de temas sobre Recursos Humanos e Marketing no ambiente empresarial. Foi ainda a primeira publicação a apresentar a idealização de aplicar à gestão de marca em um tema relacionado à gestão de pessoas (TESLA, 2020).

O conceito de *Employer Branding* associa-se a imagem de uma organização como um lugar de excelência para se trabalhar, sendo direcionada tanto para os colaboradores, quanto para os *stakeholders* externos, como fornecedores, candidatos em potencial, clientes, consumidores, dentre outros (STOCKER et al., 2020). Além disso, é ainda considerada como uma recente estratégia utilizada pelas empresas no processo de atração de candidatos, para reter e recrutar novos talentos (STOCKER et al., 2020; FARIA et al., 2021).

O conhecimento do valor agregado e da importância em oferecer um ambiente alinhado com as expectativas dos colaboradores e candidatos, faz com que uma organização possa atrair talentos capazes de contribuir para o crescimento dos negócios. Para que isso ocorra, o setor de Gestão de Pessoas tem sido reconhecido como um fator estratégico de negócios já que por meio de suas práticas podem ser indicadores das condições de trabalho de uma empresa. Sendo assim, o uso do *Employer Branding* favorece o fortalecimento da cultura organizacional e da melhoria da reputação de uma empresa, transmitindo confiança aos “stakeholders” e colaboradores, reduzindo índices de rotatividade na empresa, queda de qualidade de produção, dentre outros problemas (SANTOS, 2017).

Destaca-se que a reputação positiva de uma empresa perante o mercado possibilita atrair talentos através do status gerado por essa imagem, onde o colaborador ao ser associado ao nome da empresa, também tem seu status social positivo, sendo este fator promotor do desejo de “vestir a camisa” da organização (SANTOS, 2017). Segundo Reis e Braga (2016), uma empresa com uma marca forte ao se associar com as estratégias de *Employer Branding* pode obter benefícios na atração e retenção de talentos como a diferenciação e fidelização dos colaboradores e candidatos.

Ambler e Barrow (1996) afirmam que por meio do *Employer Branding* é possível alcançar benefícios em três diferentes níveis. O primeiro deles está associado ao parâmetro funcional, ou seja, as chances que um indivíduo possui de progredir em sua carreira fazendo parte do quadro de colaboradores da organização. Já no parâmetro econômico, o *Employer Branding* permite estabelecer e conhecer os benefícios capazes de satisfazer as necessidades e anseios das pessoas, seja através de bônus, salários competitivos ou recompensas, sendo este um fator passível de redução de turnover. Por fim, tem-se o nível psicológico, onde há o fortalecimento do vínculo entre cultura organizacional e indivíduo, seja ele integrante do quadro de colaboradores, seja ele candidato ou “stakeholder”.

Reis e Braga (2016) evidenciam que as pessoas de gerações distintas (*Baby Boomers*, gerações X e Y) privilegiam diferentes atributos de atratividade do empregador. O estudo apresenta ainda as estratégias de *Employer Branding* orientadas para cada geração. A geração *Baby Boomers* se interessa pelas questões voltadas ao desenvolvimento pessoal, pela possibilidade de trabalhar em um ambiente positivo, que estimule a sua criatividade e novas maneiras de trabalho. A geração X se interessa por oportunidades de desenvolvimento, como também por uma boa remuneração e bons relacionamentos no ambiente de trabalho. Por fim, a geração Y tem maior interesse por pacotes de recompensas, ambiente de trabalho positivo e oportunidades de desenvolvimento.

Muitas empresas têm feito o uso das estratégias de *Employer Branding* na atração e retenção de talentos de modo inconsciente, as vezes sem nem ter conhecimento do termo (STOCKER et al., 2020). Segundo o autor, as empresas fazem a identificação do seu perfil alvo e focalizam suas práticas de atração e retenção de talentos orientadas para os atributos do seu perfil alvo, seja a geração *Baby Boomers*, gerações X e Y, ou seja, estudam seu público-alvo de colaboradores e candidatos e partir desse conhecimento, elaboram estratégias de acordo com os atributos de interesse de cada geração.

Apesar do conceito positivo e estratégico, o que se observa na prática da atualidade ainda é uma inserção imatura e muitas vezes despreparada por parte das empresas que não reconhecem a importância de investimentos em *Employer Branding*, não havendo na grande parte das empresas, equipes específicas para atuar

nesta estratégia de retenção e captação de talentos. Além disso, deve-se reconhecer que a adoção de estratégias de *Employer Branding* precisa envolver outros parâmetros gerenciais, como comunicação, planejamento, contabilidade, recursos humanos e tantos outros setores, sendo também aplicável a pequenas empresas (MEDEIROS, 2019).

Paula e Nogueira (2016) apontam que é na área de Gestão de Pessoas que o colaborador é avaliado, desenvolvido, o tornando mais qualificado para desempenhar suas tarefas, e direcionado para as funções onde suas habilidades serão aproveitadas da melhor forma, aumentando assim a produtividade do colaborador e os resultados para a empresa. Neste sentido, esta área tem concedido um maior foco para o processo de atração e retenção de talentos, uma vez que tem crescido a concorrência entre as empresas pelos melhores talentos (STOCKER et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi caracterizada como de natureza descritiva, com uma abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *survey*. A população alvo considerada foram profissionais com idade a partir de 18 anos, que atuam na área de Gestão de Pessoas em território brasileiro. Esses profissionais foram contatados por meio de redes sociais e profissionais, receberam informações sobre as características deste estudo e convidados a responderem um questionário online. A pesquisa obteve uma amostra de 92 respondentes. A amostra foi selecionada por conveniência, no qual os pesquisadores selecionam os participantes ao qual tem acesso, assumindo que esses possam representar o universo da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2022, por meio de um questionário online do *Google Forms*. Optou-se pela aplicação via internet devido a maior eficácia do método, quando comparado à questionários físicos, além da facilidade em alcançar um maior número de respondentes separados geograficamente (SELM; JANKOWSKI, 2006). Ressalta-se que este trabalho obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa número do parecer 5.346.089 para realização da coleta de dados.

O questionário utilizado foi validado por Pezzi (2020) a partir de 3 dimensões: *employer branding* (23 itens), compromisso organizacional (19 itens) e intenção de saída (5 itens). Optou-se por excluir a dimensão compromisso organizacional, uma vez que não se adequava ao objetivo desta pesquisa. Também percebeu-se a necessidade de adaptação para o português brasileiro em algumas questões para melhoria do entendimento dos respondentes. Assim, a versão final do questionário resultou em 28 itens, acrescido de 6 itens referentes a dados sociodemográficos. Os itens foram medidos através de uma escala *Likert* de concordância de 5 pontos.

A análise dos dados foi realizada por meio dos dados obtidos com os questionários aplicados. Os dados foram organizados no *software Microsoft Excel* e realizadas análises descritivas com porcentagens de respostas e médias dos itens do questionário. Essas análises estão apresentadas a seguir na seção de análise dos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados a partir de uma amostra final de 92 profissionais da área de Gestão de Pessoas, conforme exposto na Tabela 1. Os dados sociodemográficos deste grupo estão listados a seguir:

Tabela 1: Dados Sociodemográficos

Gênero	N	%	Formação acadêmica	N	%
Feminino	70	76%	Ensino superior completo	14	15%
Masculino	22	24%	Ensino superior interrompido ou cursando	3	3%
Idade	N	%	Pós-graduação completa	56	61%
18 a 24 anos	3	3%	Pós-graduação interrompida ou cursando	19	21%
25 a 34 anos	39	42%	Cargo que ocupa atualmente	N	%
35 a 44 anos	35	38%	Assistente	10	11%
45 a 54 anos	10	11%	Analista	32	35%
Mais de 55 anos	5	5%	Coordenador	14	15%
Ramo de atividade da empresa	N	%	Gerente	14	15%
Comércio	2	2%	Diretor	5	5%
Indústria	12	13%	Outros	13	14%
Saúde	7	8%	Tempo de permanência no cargo atual	N	%
Serviços	41	45%	Menos de 1 ano	24	26%
Tecnologia da Informação	7	8%	De 1 a 5 anos	38	41%
Outros	23	25%	De 6 a 10 anos	16	17%
Auxiliar	4	4%	Mais de 11 anos	14	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 1 demonstra o perfil dos respondentes. Analisando o perfil da amostra, a maioria dos respondentes foram do sexo feminino (76%), com idade entre 25 a 34 anos (42%), possuem pós-graduação completa (61%), são atuantes em organizações do setor de serviços (45%) e atuam pela empresa no cargo de analista (35%) há, pelo menos, de 1 a 5 anos (41%).

4.1 Employer Branding

A área de recrutamento e seleção das empresas, passou a se preocupar mais com a atração de potenciais colaboradores, devido ao aumento da concorrência pelos talentos entre empresas, fazendo com que repensassem sua maneira de atrair os candidatos, e em estratégias de *Employer Branding* com o intuito de encontrar um equilíbrio entre as expectativas da empresa, dos colaboradores e dos candidatos (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Stocker et al. (2020) reitera que o cenário de gestão de pessoas passou a dar maior foco na atração e retenção de seus talentos. Sendo o *Employer Branding* visto como uma maneira eficaz de alinhar valores, cultura e propósito, além de gerar uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos colaboradores. Assim, torna-se relevante entender o que os colaboradores atuais ou futuros valorizam no seu trabalho e o que demonstra ser variável (SENGUPTA et al., 2015).

Para medir o *Employer Branding*, Pezzi (2020) utilizou-se de uma escala de 23 itens desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017) com cinco dimensões: ambiente de trabalho saudável (itens 1 a 6); formação e desenvolvimento (itens 7 a 12); equilíbrio entre vida e trabalho (itens 13 a 15); organização ética e sócio responsável (itens 16 a 19); e remuneração e benefícios (itens 20 a 23). Os resultados do questionário estão expostos na Tabela 2:

Tabela 2: *Employer Branding*

Itens	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
1. A minha organização dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões	5%	8%	36%	28%	23%	3,55
2. A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo	2%	13%	15%	37%	33%	3,85
3. Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumir minhas responsabilidades na minha ausência	9%	10%	16%	35%	30%	3,68
4. A minha organização reconhece o meu bom trabalho	7%	11%	13%	34%	36%	3,81
5. A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress	12%	15%	27%	27%	18%	3,25
6. A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipe	2%	4%	18%	30%	45%	4,11
7. A minha organização oferece-nos treinamento e formação on-line	17%	13%	22%	22%	26%	3,26
8. A minha organização organiza conferências, workshops e programas de treinamento regularmente	22%	14%	26%	14%	24%	3,04
9. A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros	72%	11%	7%	4%	7%	3,04
10. A minha organização investe fortemente em treinamento e desenvolvimento de seus empregados	18%	22%	23%	21%	16%	2,94
11. O desenvolvimento de habilidades é um processo contínuo na minha organização	12%	25%	20%	20%	24%	3,18
12. A minha organização comunica claramente aos empregados sua progressão na carreira	29%	17%	21%	20%	13%	2,69
13. A minha organização oferece horários de trabalho flexíveis	18%	13%	14%	24%	30%	3,35
14. A minha organização oferece oportunidades de trabalhar de casa	17%	10%	14%	21%	38%	3,52
15. A minha organização oferece instalações esportivas no local	83%	10%	1%	3%	3%	1,35
16. A minha organização tem uma atitude justa em relação aos empregados	12%	12%	17%	33%	26%	3,49
17. Os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos	0%	4%	9%	29%	58%	4,40

18. A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade	11%	10%	22%	26%	32%	3,58
19. Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho	26%	15%	14%	16%	28%	3,05
20. Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto	20%	12%	29%	27%	12%	3,00
21. A minha organização paga horas extras	33%	10%	10%	16%	32%	3,04
22. A minha organização oferece benefícios para a saúde	17%	9%	11%	18%	45%	3,04
23. A minha organização oferece seguros para empregados e familiares	37%	8%	14%	15%	26%	2,86

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na primeira dimensão (itens 1 a 6), ambiente de trabalho saudável, observou-se a questão 6 “a minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipe”, com 45% das respostas como “Concordo Totalmente” como o ponto de destaque desta dimensão, pelo fato de apresentar a maior média (4,11). E, em contraponto, a menor média alcançada (3,25) foi para a questão 5 “a minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress”, com 12% das respostas como “Discordo Totalmente” sendo esta a mais negativa. O que sugere que as organizações onde os respondentes estão inseridos valorizam o trabalho em equipe, porém ainda não conseguem proporcionar um ambiente de trabalho relativamente livre do stress.

Berthon et al. (2005) apontam referente ao *Employer Branding*, cinco escalas de atributos para avaliar o que as empresas oferecem, são elas: 1) valor do interesse; 2) valor social; 3) valor econômico; 4) valor de desenvolvimento; e 5) valor de aplicação. Os resultados encontrados para o trabalho em equipe corroboram o 5º elemento que trata da oportunidade de aplicar expertise e transmitir conhecimento aos outros, de forma orientada para o cliente e local de trabalho humanitário. Já o resultado apresentado para o ambiente de trabalho estressante vai contra o 2º elemento que se refere a um ambiente social e interpessoal positivo e agradável.

A segunda dimensão (itens 7 a 12), formação e desenvolvimento apresentou a maior média (3,26), para questão 7 “a minha organização oferece-nos treinamento e formação on-line”, Cardoso (2016) destaca que os indivíduos tratados como talentos, são os que têm capacidade de fazer a empresa crescer, mas também crescem com ela. Esses colaboradores apresentam potencial não só atual, mas também futuro com capacidade de desenvolver suas habilidades e se adaptarem às mudanças da organização. E a menor média, (2,69) nessa dimensão, foi a questão 12 “a minha organização comunica claramente aos empregados sua progressão na carreira”. Sugerindo que ainda existe um “gap” quando se fala em trilha de carreira nas organizações.

Seguindo a análise, a terceira dimensão que trata sobre o equilíbrio entre vida e trabalho (itens 13 a 15), trouxe a menor média da variável, *Employer Branding*, com apenas 1,35 e com 83% das respostas como “Discordo Totalmente” na questão 15 “a minha organização oferece instalações esportivas no local”. Já a maior média foi na questão 14 “a minha organização oferece oportunidades de trabalhar de casa” com 3,52. As organizações buscam cada vez mais vantagens competitivas para se destacarem frente à concorrência, com isso, tornar o ambiente de trabalho melhor

para se trabalhar e fortalecer sua marca empregadora irá refletir na produtividade e sustentabilidade do negócio (Silva et al., 2019).

O tópico organização ética e sócio responsável analisado na quarta dimensão (itens 16 a 19), apresentou a maior média da variável com 4,40 para a questão 17 “os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos”. Outra média relevante nessa dimensão foi a questão 18 “a minha organização é humanitária e contribui para a sociedade”, com 3,58, o que reforça que se tratou de empresas com compromisso social e ético. Apesar disso, a menor média foi na questão 19 “existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho” com 3,05, o que indica que em uma parte das empresas onde os participantes estão inseridos não contam com ouvidorias e/ou procedimentos sigilosos para denúncias e, conseqüentemente, investigação de condutas inadequadas no ambiente de trabalho.

Na quinta e última dimensão (itens 20 a 23), analisou-se a remuneração e benefícios ofertados aos respondentes, em todas as quatro questões a média ficou próxima de 3, o que significa que as organizações não possuem salários e/ou benefícios atrativos, apenas atendem a média de mercado. Peixoto (2020) afirma que as organizações vêm enfrentando dificuldades no que se refere a retenção de talentos e um desses motivos é a remuneração – salários e benefícios ofertados. Além da remuneração ser um ponto considerável quando um indivíduo decide fazer parte da organização, permanecer nela, ou deixá-la.

4.2 Intenção de Saída

A intenção de saída pode ser definida como o desejo ou intenção de um colaborador a deixar sua empresa de maneira voluntária. Sendo, portanto, um comportamento individual (AHMAD; DAUD, 2016) e considerada um predecessor ou precursor imediato do *turnover*. O *Turnover*, em seu conceito, pode se apresentar de duas formas, voluntária ou involuntariamente. Quando se apresenta de forma voluntária, consiste na saída da organização por decisão do colaborador, enquanto se a decisão de saída for por parte da organização, o *turnover* é involuntário (MOBLEY et al., 1979).

Esta pesquisa analisou a intenção de saída por parte do colaborador, ou seja, o *turnover* voluntário. Assim, Ahmad e Daud (2016) inferem que para a empresa atuar de maneira preventiva, é necessário que se conheça e analise os motivos por trás das saídas voluntárias, que podem ser motivadas por fatores externos ou internos. Essa antecipação da intenção de saída dos colaboradores pode ajudar as organizações a implementarem ou desenvolverem seus programas de retenção.

Para medir a Intenção de Saída, Pezzi (2020) utilizou uma escala de 5 itens de Bozeman e Perrewé (2001). Destaca-se que três itens da escala (3, 4 e 5) foram formulados na negativa, sendo considerados, nesta análise, de maneira invertida exclusivamente para o cálculo das suas médias.

Tabela 3: Intenções de Saída

Itens	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo	20%	16%	11%	18%	35%	2,67
2. Atualmente estou à procura de outro emprego em outra organização	47%	11%	9%	9%	25%	3,46
3. Não tenho intenção de deixar meu emprego	33%	9%	13%	15%	30%	3,02

4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego em outra organização	28%	12%	13%	11%	36%	3,14
5. Não estou atualmente pensando em deixar meu emprego	36%	7%	9%	13%	36%	3,06

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme observado na Tabela 3, a menor média obtida foi na questão 1 “é provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo” com média 2,67, essa média pode ser explicada pelo fato de 36% dos respondentes discordaram e 53% concordaram, o que gerou um equilíbrio de respostas, fazendo com que a média ficasse mediana. Essa análise é corroborada com a questão 3 “não tenho intenção de deixar meu emprego”, que obteve média 3,02 e 45% na soma das respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente”, que aponta que os respondentes não pretendem mudar de emprego.

O mercado de trabalho tem, cada vez mais, intensificado a valorização dos recursos humanos em busca de melhor atração e retenção de talentos (Nichele et al., 2015). Para Nascimento (2013), os colaboradores são o principal ativo das organizações e quando motivados e satisfeitos, tendem a criar um sentimento de lealdade para com a organização, tendendo a permanecer na empresa e a compartilhar suas vivências com outros colaboradores e futuros colaboradores, assumindo assim, um protagonismo na imagem da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a relevância do *Employer Branding* para a retenção de talentos sob a ótica dos profissionais de Gestão de Pessoas. Encontrou-se como resultado principal um retrato de como os profissionais da área de Gestão de Pessoas enxergam o *Employer Branding* de suas empresas atuais, mostrando que ainda há o que se melhorar em relação a benefícios e salários mais atrativos, um ambiente tranquilo e menos estressante para se trabalhar e um plano de carreira mais claro e disseminado a todos os colaboradores da organização.

Observou-se com essa pesquisa que as empresas investem em treinamentos e qualificação de seus colaboradores, bem como, no trabalho em equipe, propiciando a disseminação desses treinamentos aos colaboradores mais novos e com menos bagagem de atuação. Percebeu-se a respeito da Intenção de Saída dos colaboradores analisados um cenário de atenção, pois apesar de uma parte dos respondentes não pensarem em deixar seus empregos, outra parte possuem esse interesse. O que poderá impactar nos colaboradores remanescentes, que com um *turnover* exacerbado, se questionando se não é o momento de buscar uma nova oportunidade. Além de trazer prejuízos em sua marca empregadora para os futuros colaboradores, concorrentes e “stakeholders”.

Acredita-se que isso se deu devido às dimensões *Employer Branding* e Intenção de Saída serem diretamente proporcionais, ou seja, se alguém está satisfeito com a sua organização, sua marca empregadora e suas ações, não pensará em deixar a empresa, porém se estiver insatisfeito irá buscar por uma nova oportunidade no mercado.

Destaca-se que o *Employer Branding* tem sido a aposta de grandes empresas para atrair e reter os melhores talentos. Com a pandemia da COVID-19 e o trabalho

remoto sendo mais difundido entre as organizações, captar colaboradores de outras cidades, estados e até mesmo países, se tornou ainda mais fácil. Fazendo com que a competição entre as empresas aumente e as que investem em melhores estratégias de *Employer Branding* se destaquem no mercado.

Entretanto, apesar de ter surgido nas grandes empresas, atualmente todas as organizações que visam crescimento e ganho de fatia de mercado tem apostado no *Employer Branding*. É possível observar isso através de pesquisas como o Great Place To Work (GPTW) que vem sendo aplicada em todos os portes de empresa, como forma de chamar atenção dos potenciais colaboradores de que nesta determinada empresa é um bom local para se trabalhar, levando em consideração dimensões semelhantes às propostas nesse estudo.

O *turnover* voluntário que sempre foi motivo de medo nas empresas, tem se tornado formas de estudo para que seja possível prever essa rotatividade de profissionais e até mesmo quais estratégias devem ser tomadas para evitar tais perdas. O *turnover* impacta não apenas em perda de capital humano e horas de desenvolvimento, mas também na sobrecarga dos colaboradores que permanecem na organização e isso pode desencadear desmotivação desses talentos, o que faz aumentar a chance de novas perdas para a empresa.

Esta pesquisa apresentou contribuições práticas e gerenciais ao trazer pontos de atenção para as empresas e lideranças referente a forma como os colaboradores gostariam de ser tratados e valorizados, para aumento de sua motivação e conseqüentemente, produtividade. Como limitadores da pesquisa está a aplicação do questionário com profissionais da área de Gestão de Pessoas, não permitindo generalizações para outras áreas organizacionais. Para pesquisas futuras sugere-se pesquisas qualitativas para verificar como os colaboradores percebem as estratégias de *Employer Branding* aplicadas em suas empresas e como essas estratégias contribuem na retenção de seus talentos, além de analisar como os possíveis colaboradores e “stakeholders” veem essa marca empregadora.

6 REFERÊNCIAS

AHMAD, N. A.; DAUD, S. Engaging people with employer branding. **Procedia Economics and Finance**, v. 35, p. 690-698, 2016.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International journal of advertising**, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

BOZEMAN, D. P.; PERREWE, P. L. The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 1, p. 161, 2001.

BRAGA, B. M.; REIS, G. G. Atraindo Talentos por meio do “Employer Branding”. **GV-executivo**, v. 15, n. 1, p. 18-21, 2016.

CARDOSO, A. Atração, seleção e integração de talentos: Manual Prático, 1ª ed. Lisboa: Lidel, 2016.

FARIA, S. G. DE; MARRA, A. V.; ÁSSIMOS, B. M.; SOUZA, M. M. P. DE. Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, p. 59-70, 8 mar. 2021.

MEDEIROS, P. H. S. **A marca empregadora aliada à aquisição de talentos**. Associação Brasileira de Recursos Humanos: Prêmio Ser Humano, Rio de Janeiro, 2019.

MOBLEY, W. H. e GRIFFETH, R. W. e HAND, H. H. e MEGLINO, B. M. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, p. 493-522, 1979.

NASCIMENTO, A. C. S. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação) - Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, 2013.

NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, 2015.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada Anais [...]. Rio de Janeiro, set. 2016.

PEIXOTO, A. V. M. **A importância do “Employer Branding” na retenção de profissionais de Recursos Humanos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.

Pezzi, M.R.A.M. **“Employer Branding”: impactos na retenção de talentos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Lisbon School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 51, p. 103-116, 2016.

SANTOS, J. N. P. dos. **“Employer Branding” como mecanismo de Atração e Retenção de Talento O caso da Michael Page**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Católica Porto “Business School”, Porto, Portugal.

SILVA, M. de P. N. da E LUCAS, A. C. E LENNAN, M. L. F. M. **O “Employer Branding” como vantagem competitiva**. In: IX Simpósio de Iniciação Científica, Didática e de Ações Sociais da FEI, São Bernardo do Campo, 2019. Disponível em: <https://fei.edu.br/sites/sicfei/2019/adm/SICFEI_2019_paper_202.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

VAN SELM, M.; JANKOWSKI, Nicholas W. Conducting online surveys. **Quality and quantity**, v. 40, n. 3, p. 435-456, 2006.

SENGUPTA, A.; BAMEL, U.; SINGH, P. Value proposition framework: implications for employer branding. **Decision**, v. 42, n. 3, p. 307-323, 2015.

STOCKER, F. et al. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, 2020.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. **Global business review**, v. 17, n. 3_suppl, p. 186S-206S, 2016.

TESLA, L. 2018. **Afinal, o que é “Employer Branding”?** [S. l], 2 ago. 2018. Disponível em: <<https://employerbranding.com.br/afinal-o-que-e-employer-branding/>>. Acesso em: 03 fev. 2022.