

Vitor Nascimento Cruz

**Deixe-me ir: Análise das relações entre *Employer brand*, satisfação no trabalho e
intenção de rotatividade**

Uberlândia

2023

Vitor Nascimento Cruz

**Deixe-me ir: Análise das relações entre *Employer brand* , satisfação no trabalho e
intenção de rotatividade**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Instituto de Psicologia da Universidade Federal
de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção
do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Heila Magali da Silva Veiga

Uberlândia

2023

Vitor Nascimento Cruz

**Deixe-me ir: Análise das relações entre *Employer brand*, satisfação no trabalho e
intenção de rotatividade**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade
Federal de Uberlândia, como requisito parcial obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Heila Magali da Silva Veiga.

Banca Examinadora

Uberlândia, 08 de novembro de 2023

Prof^ª. Dr^ª. Heila Magali da Silva Veiga

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Prof^ª. Espe. Nayara Cristina Mendonça Zanata

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Prof. Dr. Leonardo Gomes Bernardino

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Uberlândia

2023

Resumo

O aumento exponencial do número dos pedidos de demissão tem se tornado um fenômeno global, impactando negativamente organizações e sociedade. Uma das principais e mais contemporâneas estratégias para enfrentar este quadro envolve o desenvolvimento de ações que visem fortalecer a marca empregadora, conceito esse denominado de *employer brand*, o qual vem sendo amplamente utilizado pelas organizações para aumentar a satisfação no trabalho e a retenção de colaboradores, como evidencia a literatura. Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar as relações entre *employer brand*, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no trabalho. A presente pesquisa possui delineamento quantitativo, descritivo e de corte transversal, contando com a participação de 173 participantes selecionados por conveniência. Foram utilizadas escalas com evidências de validação empírica, sendo a Escala de Employer Brand, avaliando as dimensões: (a) treinamento e desenvolvimento, (b) ética e responsabilidade social corporativa, (c) equilíbrio entre vida pessoal e profissional, (d) ambiente de trabalho saudável e (e) compensação e benefícios, a Escala de Satisfação no Trabalho também é multidimensional e contempla: (a) satisfação com o salário, (b) satisfação com os colegas de trabalho, (c) satisfação com a chefia, (d) satisfação com as promoções e (e) satisfação com a natureza do trabalho. Por fim, a medida unifatorial de Intenção de Rotatividade (EIR). Os resultados indicaram que *employer brand* correlaciona-se positivamente com satisfação no trabalho, sendo a maior correlação foi entre as dimensões ambiente de trabalho saudável e satisfação com a natureza do trabalho ($r=0,67$; $p<0,01$) e *employer brand* se correlacionou negativamente com intenção de rotatividade, especificamente as dimensões ambiente de trabalho saudável ($r=-0,54$; $p<0,01$) e treinamento e desenvolvimento ($r=0,45$; $p<0,01$). Considerando os achados, se observa que estratégias de *employer brand* estão diretamente relacionadas com a satisfação do colaborador e um ambiente de trabalho saudável negativamente com a intenção de deixar a organização, tais achados reforçam a importância de serem estratégias de gestão da marca pela organização, pois existem evidências que isso está associado com resultados esperados pela organização. Todos os achados são confrontados com a literatura.

Palavras-chave: Marca empregadora, *Employer branding*, Satisfação no emprego, Retenção de pessoal.

Abstract

In recent years, the exponential increase in the number of resignation requests has become a global phenomenon, negatively impacting organizations and society. One of the primary and most contemporary strategies to address this situation involves the development of actions aimed at strengthening the employer brand, a concept referred to as "employer branding," which has been widely used by organizations to enhance job satisfaction and employee retention, as evidenced by the literature. Therefore, the objective of this present study was to analyze the relationships between employer branding, job satisfaction, and job turnover intention. This research employed a quantitative, descriptive, and cross-sectional design, with the participation of 173 conveniently selected participants. Scales with empirical validation evidence were used, including the Employer Brand Scale, assessing the dimensions: (a) training and development, (b) ethics and corporate social responsibility, (c) work-life balance, (d) a healthy work environment, and (e) compensation and benefits. The Job Satisfaction Scale is also multidimensional and encompasses: (a) satisfaction with salary, (b) satisfaction with colleagues, (c) satisfaction with leadership, (d) satisfaction with promotions, and (e) satisfaction with the nature of the work. Finally, the unifactorial measure of Turnover Intention (TI). The results indicated that employer branding is positively correlated with job satisfaction, with the highest correlation observed between the dimensions of a healthy work environment and satisfaction with the nature of the work ($r=0.67$; $p<0.01$), and employer branding is negatively correlated with turnover intention, specifically the dimensions of a healthy work environment ($r=-0.54$; $p<0.01$) and training and development ($r=0.45$; $p<0.01$). Considering these findings, it is evident that employer branding strategies are directly related to employee satisfaction and a healthy work environment is negatively related to the intention to leave the organization. These findings underscore the importance of organizational brand management strategies, as there is evidence that this is associated with outcomes desired by the organization. All findings are consistent with the existing literature.

Keywords: Employer Brand, Employer Branding, Job Satisfaction, Employee Retention.

Introdução

Nos últimos anos, um fenômeno tem tomado proporções globais no mercado de trabalho: o aumento do número dos pedidos de demissão. Nos Estados Unidos, a taxa média de demissão voluntária manteve-se estável na casa dos 2% durante o ano de 2019. Contudo, desde abril de 2020 ela cresceu vertiginosamente, atingindo a marca de 3,7% em outubro de 2022 (Serenko, 2022). No Brasil, mesmo com 13 milhões de pessoas desempregadas, somente em agosto de 2022 mais de 630 mil colaboradores voluntariamente deixaram seus postos de trabalho (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, CAGED, 2022).

Este fenômeno global é denominado como a Grande Resignação e descreve a saída voluntária massiva dos colaboradores de seus atuais postos de trabalho (Serenko, 2022). Em nosso país, por exemplo, é possível observar um padrão que revela o perfil desses profissionais. Normalmente, são jovens de até 30 anos, com remuneração média de pouco mais de dois salários e que ocupam cargos operacionais. Além disso, a região sudeste do país é a mais afetada, especialmente nos setores de serviços, comércio e indústrias (CAGED, 2022).

Um dos principais impactos da saída voluntária de colaboradores são os custos envolvidos, que podem ser classificados em: (1) tangíveis (ou diretamente mensuráveis), como os relacionados ao desligamento, ao recrutamento, à seleção, à integração, ao treinamento e ao desenvolvimento de novos colaboradores; (2) intangíveis, relacionados especialmente à perda de conhecimento e quebra de fluxo de trabalho (Oliveira et al, 2018). Além dos custos envolvidos, a organização ainda tende a perder efetividade e produtividade, sofrer impactos na comunicação (interna e externa) e na moral da equipe com o desligamento voluntário dos colaboradores (Luz et. al, 2018). Ainda, com a saída de colaboradores-chave, a organização pode perder vínculo afetivo com clientes e suas competências, já que colaboradores em iminência de desligamento tendem a impor barreiras ao compartilhamento de informações

relevantes com os demais (Serenko, 2022). Portanto, é necessário investigar quais são os aspectos que influenciam o colaborador em sua decisão de deixar a organização.

Sendo assim, investigar os mecanismos que influenciam a decisão do colaborador de sair da organização torna-se tarefa importante, dado os impactos acarretados por essa decisão. É sabido, por exemplo, que antes de o colaborador solicitar seu desligamento, ele tende a avaliar subjetivamente aspectos positivos e negativos da organização e do mercado de trabalho. Tal avaliação aumenta ou diminui a intenção de rotatividade, construto que capta a avaliação do indivíduo sobre a sua probabilidade estimada de deixar a organização em breve (Siqueira et al, 2013).

A intenção de rotatividade é predita negativamente por variáveis contextuais como percepção de suporte organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas (Oliveira et al, 2018). A intenção de rotatividade também está relacionada a variáveis individuais, como saúde do colaborador, visto que indivíduos que não apresentam *burnout* e estresse no trabalho demonstram menores índices de intenção de rotatividade. Além disso, o aumento da qualidade de vida no trabalho pode impactar positivamente na redução da intenção de rotatividade (Siqueira et al., 2013). A satisfação no trabalho aparece como uma das variáveis mais descritas na literatura como preditora de intenção de rotatividade, sendo que quanto maior a satisfação do colaborador, menor é sua intenção de rotatividade (Ekhsan, 2019; Scanlan & Still, 2019; Soares, Félix, & Lauret, 2022).

A satisfação no trabalho é descrita como a percepção subjetiva do colaborador acerca de suas vivências prazerosas no contexto das organizações. Trata-se de um conceito amplamente estudado, pois prediz positivamente o comprometimento do colaborador, além de ser apontada como um dos três componentes psicossociais de bem-estar no trabalho. Por outro lado, variáveis do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepção

de justiça organizacional e percepção de suporte organizacional, são as mais investigadas enquanto preditoras de satisfação no trabalho. (Siqueira, 2008).

A satisfação no trabalho pode ser compreendida tanto na perspectiva unidimensional como na multidimensional. Tradicionalmente, a perspectiva multidimensional analisa o construto em cinco dimensões: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho (Siqueira, 2008).

A satisfação com o salário se refere ao contentamento do trabalhador com o que recebe comparado com o quanto trabalha, com sua capacidade profissional, com seu custo de vida e com os esforços feitos na realização profissional. A satisfação com os colegas de trabalho se refere ao contentamento do colaborador com a colaboração, a confiança, os vínculos de amizade e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. Já a satisfação com a chefia se refere ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre colaborador e chefia. A satisfação com as promoções se refere ao contentamento do trabalhador com o número de vezes que já foi promovido, com as garantias oferecidas pela organização a quem foi promovido, com a maneira de realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção. Enquanto a satisfação com a natureza do trabalho se refere ao contentamento do trabalhador com as tarefas, com a capacidade de elas o absorverem e com a variedade das mesmas (Siqueira, 2008).

Do ponto de vista organizacional, investir no aumento da satisfação influencia não somente retenção de colaboradores, mas também no aumento da produtividade (Ali & Anwar, 2021). Considerando que colaboradores e candidatos potencialmente qualificados se tornaram ativos valiosos para as organizações e que hoje os colaboradores têm acesso facilitado a informações de outras organizações, tais como remuneração e avaliações dos atuais e ex-

colaboradores, o investimento em sua satisfação se torna ainda mais crucial (Botella-Carburri & Tudella-Torras, 2020; Tanwar & Prasad, 2017).

Uma das principais e mais contemporâneas estratégias para o aumento da satisfação dos colaboradores é o desenvolvimento de ações que visem fortalecer a marca empregadora. Também conhecida como *employer brand*, a marca empregadora pode ser definida como uma série de benefícios tangíveis e não tangíveis oferecidos pela organização para atrair possíveis colaboradores e reter os atuais colaboradores da organização (Tanwar & Prasad, 2017).

Um dos marcos iniciais dos estudos sobre *employer brand* foi desenvolvido por Ambler e Barrow (1996), investigando-o a partir da perspectiva de estudantes universitários do último ano de graduação. Este estudo buscou identificar suas percepções acerca das características de uma organização que despertaram seu interesse em compor seu quadro de colaboradores. Também propôs analisar o conceito em três dimensões: benefícios funcionais, benefícios econômicos e benefícios psicológicos. Os benefícios funcionais envolvem as possibilidades de desenvolvimento e atividades úteis. Os benefícios econômicos envolvem as recompensas materiais e financeiras. Os benefícios psicológicos envolvem ações organizacionais que estimulem pertencimento, direcionamento e propósito.

No Brasil, ainda existe um grande desconhecimento por parte das organizações acerca do que é a marca empregadora e quais são suas estratégias e ações no cotidiano organizacional. Outra lacuna identificada diz respeito à falta de direcionamento das ações, visto que especialistas no tema apontam existir diferenças no desenvolvimento de estratégias de acordo com algumas variáveis, dentre elas a faixa etária dos candidatos (Stocker, Correa, Souza, & Batista, 2020).

Contudo, existem discrepâncias significativas entre a perspectiva dos candidatos e dos atuais colaboradores, de forma que estes possuem maior experiência com a empresa em questão, além de vivenciar na prática seus atributos de marca empregadora. Portanto, os

estudos desenvolvidos recentemente buscam analisar as dimensões de *employer brand* a partir da perspectiva dos atuais colaboradores, visto que eles são a fonte de informações mais verossímil de uma organização e estão inseridos na cultura e nas rotinas organizacionais (Tanwar & Prasad, 2017).

Além disso, caso os colaboradores acreditem que sua organização é um bom lugar para trabalhar, eles tendem a se tornar embaixadores da marca, divulgando-a para outras pessoas, auxiliando na atração de novos talentos. Nesta perspectiva, um estudo recente propôs um instrumento de medida intitulado *Employer Brand Scale* cuja estrutura indica que o *employer brand* seja analisado em cinco diferentes dimensões: treinamento e desenvolvimento, ética e responsabilidade social corporativa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho saudável, e compensação e benefícios (Tanwar & Prasad, 2017).

O fator treinamento e desenvolvimento envolve o desenvolvimento de habilidades e oportunidade de crescimento oferecidos pela organização para a posição atual e para posições futuras. O fator Ética e responsabilidade social corporativa mensura a percepção dos colaboradores acerca das atitudes da organização para com os próprios colaboradores, com os procedimentos legais e o impacto que a organização possui na identificação e no engajamento de novos consumidores. O fator Equilíbrio entre vida pessoal e profissional mensura a percepção do colaborador sobre o quanto a organização possibilita um equilíbrio entre estas dimensões em sua vida. O fator Ambiente de trabalho saudável avalia a percepção do colaborador acerca da existência de um ambiente amigável, menos estressante e com o espírito de time entre os colaboradores. Já o fator Compensação e benefícios avalia a percepção do colaborador acerca da atratividade do salário e da competitividade dos benefícios oferecidos pela organização. As cinco dimensões propostas para *employer brand* podem ser analisadas tanto em conjunto quanto individualmente nas investigações acerca de suas implicações em

outras variáveis, tais como satisfação no trabalho e intenção de rotatividade dos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2017).

Alguns estudos investigaram a relação entre a *Employer Brand Scale* e importantes variáveis do comportamento organizacional. Um estudo realizado com 330 trabalhadores do ramo de hospitais da Indonésia investigou a relação entre *employer brand*, intenção de rotatividade e engajamento no trabalho. Os resultados indicaram que *employer brand* prediz negativamente intenção de rotatividade e positivamente engajamento no trabalho, e que engajamento no trabalho mediou a relação entre as demais variáveis (Wowor, Purwana, & Suyatno, 2022).

Outro estudo com 352 trabalhadores de empresas de TI (Tecnologia da Informação) indianas adotou a *Employer Brand Scale* para investigar a relação entre *employer brand*, retenção do colaborador, satisfação no trabalho e identificação organizacional. Os resultados indicaram *employer brand* como preditora positiva de todas as supracitadas, bem como satisfação no trabalho e identificação organizacional atuaram como mediadoras da relação entre *employer brand* e retenção do colaborador (Bharadwa, Khan, & Yameen, 2022). Outro estudo conduzido com 367 colaboradores do setor bancário armênio, demonstrou que as dimensões de *employer brand* “Ética e Responsabilidade Social Corporativa” e “Treinamento & Desenvolvimento” predizem positivamente a satisfação no trabalho (Mehdi, Aidin, & Elahe, 2021).

Apesar dos avanços na literatura internacional e do potencial de crescimento e desenvolvimento para diversas organizações, o tema *employer brand* ainda é pouco explorado no contexto brasileiro (Stocker et. al, 2020). Manter os colaboradores é uma atividade crucial para o sucesso de qualquer empresa, porém torna-se ainda mais importante em momentos de instabilidade do mercado de talentos. Investigar a relação de *employer brand* com importantes variáveis do contexto organizacional brasileiro, como satisfação no trabalho e intenção de

rotatividade, pode munir os profissionais da área de argumentos para debater a necessidade e importância de investir em estratégias de gestão da marca empregadora em suas organizações.

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é analisar as relações entre *employer brand*, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto brasileiro.

Método

Delineamento

A presente pesquisa possui delineamento quantitativo, descritivo e de corte transversal. A pesquisa descritiva busca realizar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, além de investigar a relação entre variáveis. No corte transversal, os dados são coletados em apenas um momento. A natureza quantitativa envolve investigar o fenômeno a partir de análises estatísticas (Gil, 2022).

Participantes

Foi selecionada amostra por conveniência composta por 173 colaboradores, com idades entre 19 e 88 anos ($M= 27$; $DP= 8,217$), sendo a maioria formada por homes (63%). Quanto à raça e etnia, 69,9% dos participantes se identificaram como brancos, 26,6% como pardos, 1,7% negros ou pretos e 1,7% amarelos. A maioria residia na região sudeste (92,5%), com alguns participantes da região centro-oeste (4,6%), sul (1,7%), norte (0,6%) e nordeste (0,6%).

Em relação ao estado civil, 71,1% relataram ser solteiros(a), 27,2% viverem com companheiro (a), ser casados ou possuírem uma união estável, e 1,7% ser separados, divorciados ou viúvos. Além disso, 85% da amostra relatou não possuir filho, 8,7% possuem apenas 1 filho e 6,4% possuem de 1 a 3 filhos. Acerca da escolaridade, a maioria dos participantes relatou ter ensino superior incompleto (41,6%), 31,8% ensino superior completo, 10,4% pós-graduação completa, 7,5% possuem pós-graduação incompleta, 8,1% ensino médio completo e 0,6% ensino fundamental completo.

Acerca do vínculo de trabalho, a maioria possui vínculo CLT com a empresa (64,2%), 26,6% vínculo de estágio, 7,5% vínculo de PJ (Pessoa Jurídica), e 1,8% como temporário. Além disso, 18,5% ocupam cargos de gestão e a maioria trabalha no formato presencial (50,9%), enquanto 28,3% trabalham no formato remoto e 20,8% no formato híbrido.

Instrumentos

A escala de *employer brand* (*Employer Brand Scale*, Tanwar & Prasad, 2017), disponível no Anexo A, tem 23 itens distribuídos em 5 fatores (Treinamento e desenvolvimento, Ética e responsabilidade social corporativa, Equilíbrio trabalho-vida, Ambiente de trabalho saudável e Compensação e benefícios). Para resposta, tem-se uma escala de concordância de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Nesta pesquisa, será utilizada a versão adaptada para o contexto brasileiro por Zarife (2022).

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST, Siqueira, 2008), disponível no Anexo B, tem 25 itens distribuídos em 5 dimensões (com 5 itens cada): satisfação com o salário ($\alpha = 0,92$), satisfação com os colegas de trabalho ($\alpha = 0,86$), satisfação com a chefia ($\alpha = 0,90$), satisfação com as promoções ($\alpha = 0,87$) e satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,82$). Para resposta, tem-se uma escala de satisfação de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito).

A Escala de Intenção de Rotatividade (EIR, Siqueira et al., 2013) é composta por 3 itens e uma estrutura unidimensional, com consistência interna de 0,95. Para resposta, tem-se uma escala de frequência de 1 (nunca) a 5 (sempre).

O questionário sociodemográfico, elaborado para o presente estudo, investigou aspectos como idade, identidade de gênero, escolaridade, tempo de empresa, cor da pele e região do país.

Procedimentos éticos e de coleta de dados

Este trabalho se caracteriza como um recorte de um projeto de pesquisa aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia (CAAE: 52632821.9.0000.5152), atendendo às exigências da Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). A pesquisa foi realizada online, através da plataforma Google Forms. O link que o participante direcionava ao formulário foi compartilhado pelos pesquisadores em mídias sociais, como Instagram, LinkedIn e Whatsapp, entre os meses de março e agosto de 2023. Para ter acesso ao questionário da pesquisa, os participantes leram e assinaram o TCLE, confirmando terem recebido todas as informações necessárias sobre a pesquisa e questões éticas envolvidas.

Análise de dados

As análises de dados foram realizadas no *software* SPSS 20. Inicialmente, foram calculadas estatísticas descritivas (média, mediana e desvio padrão) para a caracterização da amostra e análise de correlação de Pearson.

Resultados

Inicialmente, foram realizadas as análises descritivas, como se observa na Tabela 1, a maior média de *employer brand* foi na dimensão Ética e Responsabilidade Social Corporativa (Média= 4.02; DP=0,69).

Tabela 1
Análises descritivas da escala de employer brand

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>
Ambiente de trabalho saudável	3,89	1,18	4
Treinamento e desenvolvimento	3,25	0,78	3,33
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	3,15	1,03	3,33
Ética e responsabilidade social corporativa	4,02	0,68	4
Compensação e benefícios	3,18	1,09	3,25

Conforme ilustra a Tabela 2, a maior média da variáveis satisfação no trabalho foi na dimensão Satisfação com os colegas (Média=5.32; DP=1,35).

Tabela 2
Análises descritivas da escala de satisfação no trabalho

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>
Satisfação com os colegas	5,32	1,35	5,4
Satisfação com o salário	3,91	1,62	3,9
Satisfação com a chefia	5,13	1,49	5,6
Satisfação com a natureza do trabalho	4,93	1,39	4
Satisfação com as promoções	3,99	1,70	5

Por fim em intenção de rotatividade, disponível na tabela 3 o valor encontrado para a média foi de 2,52 com DP=1,18.

Tabela 3
Análises descritivas da escala de intenção de rotatividade

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>
Intenção de Rotatividade	2,52	1,18	2,33

Ao correlacionar as variáveis investigadas utilizando a correlação de Pearson, como se observa na Tabela 4, a maior correlação entre diferentes construtos foi entre Ambiente de trabalho saudável (*employer brand*) e Satisfação com a natureza do trabalho (satisfação no trabalho) ($r=0,67$; $p<0,01$), consistindo em correlação positiva e significativa. Em seguida, Treinamento e desenvolvimento e intenção de rotatividade apresentam uma correlação negativa, forte e significativa ($r= -0,54$; $p<0,01$), enquanto a correlação entre Ambiente de trabalho saudável e Satisfação com a chefia foi positiva, forte e significativa ($r= 0,66$; $p<0,01$).

Ao considerar a IR, as maiores correlações com os construtos de satisfação no trabalho encontradas foram com as dimensões de satisfação com as promoções ($r = -0,59$; $p < 0,01$) e satisfação com a natureza do trabalho ($r = -0,56$; $p < 0,01$). Já a relação entre IR e os construtos de *employer brand*, as maiores correlações encontradas foram com as dimensões de ambiente de trabalho saudável ($r = -0,54$; $p < 0,01$) e equilíbrio entre vida pessoal e profissional ($r = -0,43$; $p < 0,01$).

Tabela 4

Correlação de Pearson entre as escalas de employer brand, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Intenção de Rotatividade	1										
2. Ambiente de trabalho saudável	-0,54**	1									
3. Treinamento e desenvolvimento	-0,45**	0,61**	1								
4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	-0,43**	0,48**	0,58**	1							
5. Ética e responsabilidade social corporativa	-0,43**	0,61**	0,61**	0,54**	1						
6. Compensação e benefícios	-0,32*	0,43**	0,56**	0,44**	0,53**	1					
7. Satisfação com os colegas	-0,35**	0,54**	0,41**	0,36**	0,39**	0,21**	1				
8. Satisfação com o salário	-0,55**	0,45**	0,42**	0,35**	0,37**	0,39**	0,41**	1			
9. Satisfação com a chefia	-0,53**	0,66**	0,50**	0,38**	0,50**	0,38**	0,64**	0,54**	1		
10. Satisfação com a natureza do trabalho	-0,56**	0,67**	0,53**	0,42**	0,53**	0,40**	0,67**	0,61**	0,77**	1	
11. Satisfação com as promoções	-0,59**	0,60**	0,55**	0,41**	0,47**	0,42**	0,53**	0,77**	0,67**	0,72**	1

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$.

Discussão

No que tange à intenção de rotatividade, a média foi de 2.52 (DP=1,18). Esse achado coaduna com a literatura porque se observa que a intenção de deixar a organização em que se está trabalhando não é elevada, como mostram outros estudos (Amarante, Lopes, Silva, Noro, & Pereira, 2020; Bracarense et. Al, 2022; Polizzi Filho & Claro, 2019). Tal resultado, juntamente com a redução da taxa de desemprego do país (CAGED, 2022), pode indicar o declínio do fenômeno de grande resignação, comumente observado no período da pandemia (Serenko, 2022). Todavia, a questão da empregabilidade no país é extremamente complexa e as variáveis investigadas nesse estudo não contemplam todas as variáveis, portanto os resultados devem ser analisados com parcimônia.

Em relação à variável *employer branding*, a maior média encontrada foi para a dimensão Ética e responsabilidade social corporativa. Ao confrontar com a literatura, identifica-se que um estudo conduzido com colaboradores indianos do ramo de informática, este também foi o valor de maior destaque (Bharadwaj, Khan, & Yameen, 2022). Esse dado corrobora a tese de que os colaboradores tendem a permanecer em organizações que apresentam estratégias de devolução para a comunidade, não apenas para benefício próprio da organização (Bharadwaj & Yameen, 2021), mas também porque os trabalhadores percebem retornos e vantagens para a comunidade, em geral.

Por fim, em relação à satisfação no trabalho, se observou que os maiores valores foram nas dimensões de satisfação com os colegas e satisfação com a chefia. Isto demonstra um maior contentamento com relações interpessoais presentes no trabalho, tal aspecto é relevante porque um ambiente de trabalho saudável está associado com resultados organizacionais desejáveis (Ali & Anwar, 2021). Por outro lado, o menor *score* foi o construto de satisfação com o salário, afirmando um baixo contentamento com o que se recebe, quando comparado ao quanto o

colaborador trabalha e desempenha em sua função atual, essa realidade é observada em outras investigações (Siqueira, 2008).

No que tange a relação entre intenção de rotatividade e satisfação no trabalho, os resultados apontam uma relação negativa estatisticamente significativa entre os fatores satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções e IR. Nesse sentido, ao confrontar este resultado com a literatura, observa-se que quanto maior a satisfação do colaborador com a possibilidade de receber promoções e com seu interesse pelas tarefas realizadas, menor sua vontade de deixar a organização (Kim & Fernandez, 2017; Pinho, Silva & Oliveira, 2022). Esse dado corrobora também a tese de que satisfação no trabalho é preditora de intenção de rotatividade (Oliveira, Gomide-Júnior, Poli & Oliveira-Silva, 2018; Siqueira & Gomide, 2014). Portanto, os achados dessa investigação, analisados conjuntamente mostram que a satisfação com diversas facetas do trabalho está associada com a intenção de não deixar a empresa.

Já na relação entre satisfação no trabalho e *employer brand*, a maior correlação encontrada foi entre o fator ambiente de trabalho saudável e satisfação com a natureza do trabalho. Este achado corrobora com a literatura afirmando que *employer brand* correlaciona-se positivamente com satisfação no trabalho (Bharadwa, Khan & Yameen, 2022; Mehdi, Aidin & Elahe, 2021; Salameh Aman-Ullah, Mehmood & Abdul-Majid, 2023). Isto porque, à medida que o colaborador apresenta uma percepção de um ambiente de trabalho saudável e amigável, ele tende a apresentar maior contentamento com suas atividades a serem realizadas.

Conclusão

Os achados da presente pesquisa mostram que as três variáveis, a saber, intenção de rotatividade, satisfação no trabalho e *employer brand* estão relacionadas, corroborando assim outros achados da literatura nacional e internacional. Ao passo que, a relação entre satisfação

no trabalho e intenção de rotatividade já é consolidada dentro dos estudos brasileiros (Oliveira, et al., 2018; Siqueira & Gomide, 2014), porém a relação destas variáveis com *employer brand* havia sido observada mais comumente em estudos internacionais (Bharadwa, Khan & Yameen, 2022; Mehdi, Aidin, & Elahe, 2021).

Considerando que rotatividade é um dos principais problemas enfrentados pelos profissionais de gestão de pessoas nas organizações (Oliveira et al., 2018), esta pesquisa contribui ao indicar um possível caminho para dirimir ou minimizar a ocorrência deste fenômeno entre os colaboradores, ao indicar variáveis estatisticamente relacionadas à intenção de rotatividade, em especial os construtos de satisfação no trabalho e *employer brand* (Kim & Fernandez, 2017; Pinho et.al, 2022).

Outra contribuição do trabalho reside na investigação de *employer brand* através da perspectiva dos colaboradores, uma abordagem recente e pouco explorada do tema, bem como na consolidação do instrumento de medida adaptado e validado para o contexto brasileiro (Zarife, 2022). Isto torna-se importante ao passo que, a gestão da marca empregadora tem se tornado uma estratégia cada vez mais explorada no contexto brasileiro (Stocker et. al, 2020).

Como implicação prática para os gestores, reitera-se a importância cada vez maior de investimento em estratégias de retenção de talentos, pois pode-se afirmar que os custos, sejam eles tangíveis ou não tangíveis, do desligamento de um colaborador são extremamente altos (Oliveira et. al, 2018). Nesse sentido, dentro das estratégias de retenção, os achados reiteraram a tese de que os colaboradores tendem a permanecer em organizações que apresentam transparência com os próprios colaboradores, com os procedimentos legais e com a sociedade, de forma geral (Bharadwaj & Yameen, 2021). Além disso, ao identificar uma relação estatisticamente significativa entre os fatores satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções e intenção de rotatividade, sinaliza-se aos gestores a necessidade de investigação e investimento acerca da percepção destas variáveis para seus colaboradores.

Apesar das contribuições supracitadas, é necessário considerar algumas limitações do estudo. Em relação à amostra da pesquisa, ela se caracteriza, em sua maioria, por pessoas que residem na região sudeste do país, possuem vínculo de trabalho CLT e não ocupam cargos de gestão. Outra limitação se refere à coleta de dados no formato online, visto que esse tipo de coleta, mesmo que útil na atração de mais participantes, em menor tempo e baixo custo, acaba dificultando a participação de pessoas sem acesso à internet, bem como a falta de controle acerca da distração dos respondentes.

Como agenda de pesquisa, faz-se necessária a ampliação da amostra da pesquisa, para verificar se os resultados encontrados se replicam em outros contextos organizacionais do país, se existem diferenças entre os vínculos de trabalho e estar ocupando ou não uma posição de gestão. Outra sugestão envolve o estudo da relação entre a marca empregadora e outras medidas externas, com variáveis como percepção de suporte organizacional e percepção de políticas de gestão de pessoas.

Referências

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3>
- Amarante, G. C. B. & Lopes, D. D., Silva, C. A. & Pereira, A. S. (2020). Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 412-432. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n9-404>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Bharadwaj, S. & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review* 44(5), 718-737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A. & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Botella-Carrubi, D. & Tudella-Torras, M. (2020). Talent revolution: new challenges in people management. In Galindo-Martín, M. A.; Mendez-Picazo, M. T. & Castañó-Martínez, M. S. *Analyzing the relationship between innovation, value creation, and entrepreneurship* (247-267), IGI Global: Pensilvânia, EUA.
- Bracarense, C. F., Costa, N. S. , Raponi, M. B. G., Goulart, B. F. , Chaves, L. D. P. & Simões, A. L. A. Organizational climate and nurses' turnover intention: a mixed method study.

Revista Brasileira de Enfermagem. 2022, 75(4), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (2022). Estatísticas mensais do emprego formal de setembro de 2022. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <https://ces.ibge.gov.br/base-de-dados/metadados/mte/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged.html>

Eksan, M. (2019). The influence job satisfaction and organization commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>

Gil, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas: São Paulo, SP.

Kim, S. Y., Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>

Luz, C. M. D. R., Paula, S. L. & Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>

Mehdi, T., Aidin, S. & Elahe, H. (2021). Job Satisfaction in IT Department of Mellat Bank: Does Employer Brand Matter? *IPSI BgD*, 17(1), 15-21. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348391630>

Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S, Poli, B. V. S., & Oliveira-Silva, L. C. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Temas em Psicologia*, 26(2), 1031-1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>

Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M. & Oliveira, E. R. S. (2022). Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino.

Administração Pública e Gestão Social, 14(3), 13-23

<https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>

- Polizzi Filho, A. & Claro, J. A. C. S. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190064>
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W. & Abdul-Majid. A. H. B. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112(1), 2-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Scanlan, J. N. & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(62), 2-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Serenko, A. (2022). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of knowledge management*, 27(4), 1042-1065. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Siqueira, M. M. M. & Gomide, S. J. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-349). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Artmed: Porto Alegre, RS.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Júnior, S.; Oliveira, A. F. & Polizzi Filho, A. P. (2013). Intenção de rotatividade. In Siqueira, M. M. M. (Org). *Novas medidas do comportamento*

organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 209-216). Artmed: Porto Alegre, RS.

Soares, M., Felix, B. & Laurett, R. (2022). Perception of calling and turnover intention: moderating role of perceived mobility. *Cad. EBAPE.BR*, 20(6), 882-897. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220002x>

Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D. & Batista, S. A. (2020). O impacto de employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de carreiras e pessoas*, 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>

Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2015-0065>

Wowor, W., Purwana, D. & Suyatno, T. (2022). Employer Brand and Employee Engagement as Predictors of Turnover Intention in the Hospitality Industry. *Journal Mantik*, 6(3), 2740-2747. E-ISSN: 2685-4236

Zarife, P. S. (2022). Tradução, adaptação e evidências de validade baseada no conteúdo da Employer Brand Scale (Tese de MBA, Instituto de Pós-Graduação e Graduação).

Anexos

Anexo A- Escala de Employer Brand

Ambiente de trabalho saudável

1. Minha organização dá autonomia para que os(a) trabalhadores tomem decisões.
2. Minha organização proporciona oportunidades de trabalhadores(a) se sentirem parte de um grupo.
3. Tenho amigos(a) no trabalho que estão prontos(a) para compartilhar minhas responsabilidades caso eu falte ao trabalho.
4. Minha organização me reconhece quando eu faço um bom trabalho.
5. Minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente sem estresse.
6. Minha organização oferece oportunidade para trabalhar em equipe.

Treinamento e desenvolvimento

7. Minha organização nos proporciona cursos de treinamento online.
8. Minha organização organiza conferências, *workshops* e programas de treinamento regularmente.
9. Minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos fora do país.
10. Minha organização investe fortemente no treinamento e desenvolvimento dos(a) trabalhadores(a).
11. Desenvolvimento de competências é um processo contínuo em minha organização.
12. Minha organização informa de maneira clara o plano de carreira para os(a) trabalhadores(a).

Equilíbrio trabalho-vida pessoal

13. Minha organização proporciona horário de trabalho flexível.
14. Minha organização fornece oportunidade para trabalhar de casa.
15. Minha organização oferece instalações esportivas no local de trabalho.

Ética e responsabilidade social

16. Minha organização tem atitudes justas com os(a) trabalhadores.
17. Minha organização espera que os(a) trabalhadores(a) sigam todas as regras e regulamentos.
18. Minha organização é socialmente responsável, contribuindo para a sociedade.

19. Minha organização tem um procedimento para denunciar, de forma confidencial, má conduta no trabalho.

Remuneração e benefícios

20. Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.

21. Minha organização oferece pagamento de hora extra.

22. Minha organização oferece bons benefícios de saúde.

23. Minha organização oferece cobertura de seguro para trabalhadores(a) e dependentes.

Anexo B- Escala de Satisfação no Trabalho

Satisfação com os colegas

- Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 - Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
 - Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
 - Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
 - Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 - Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
-

Satisfação com o salário

- Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 - Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 - Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
 - Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 - Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
 - Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
-

Satisfação com a chefia

- Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
 - Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
 - Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
 - Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 - Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 - Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
-

Satisfação com a natureza do trabalho

- Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.

Satisfação com as promoções

Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.

Anexo C- Escala de Intenção de Rotatividade

Intenção de rotatividade

1. Penso em sair da empresa onde trabalho.
 2. Planejo sair da empresa onde trabalho.
 3. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.
-