

SÍLVIA CARDOSO PIRETT

***Employer branding e employer attractiveness: uma revisão sistemática da produção
científica brasileira***

Uberlândia

2023

SÍLVIA CARDOSO PIRETT

Employer branding e employer attractiveness: uma revisão sistemática da produção científica brasileira

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

SÍLVIA CARDOSO PIRETT

Employer branding e employer attractiveness: uma revisão sistemática da produção científica brasileira

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

Banca Examinadora

Uberlândia, 08 de novembro de 2023

Prof^a. Dr^a. Heila Magali da Silva Veiga (Orientadora)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof^a. Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira (Examinadora)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof^a. Dr^a. Dulce Pires Flauzino (Examinadora)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

UBERLÂNDIA

2023

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me permitir a vida na Terra e abençoar meus caminhos. Obrigada por sempre ouvir minhas preces.

Aos meus pais, Sílvio e Ezildinha, por intermediar meu nascimento, me garantir acesso à educação e oferecer os diversos suportes que precisei.

A minha irmã, Lara, por me ensinar muito sobre a vida, o viver e o conviver.

À Prof^a. Dr^a. Pricila por ter sido minha orientadora nos TCC I e II. Obrigada pela paciência em me acompanhar no início desta escrita.

À Prof^a. Dr^a Heila por ter aceitado o desafio de me orientar no TCC III. Obrigada pelas excelentes contribuições que ofereceu a este trabalho.

A todos os professores e servidores que contribuíram para minha formação até aqui. Foram muitos aprendizados, e alguns deles para além da Psicologia.

A minha colega e amiga, Gabrielle, ou só Gabi (como eu prefiro), por me acompanhar do primeiro dia de aula ao último. Minhas conquistas não teriam sido possíveis sem você. Obrigada por tudo e por tanto.

As minhas também colegas e amigas, Larissa, Luíza, Melissa e Thayná, por dividir os risos e as lágrimas que os últimos cinco anos nos proporcionaram. Guardarei na memória.

Ao psicólogo clínico, Wesley, por ter contribuído não apenas com minha saúde mental, mas também com meu desenvolvimento dentro da Psicologia.

Resumo

As empresas constantemente buscam identificar e promover seus diferenciais competitivos para se destacarem no mercado, sendo a aquisição de talentos uma importante estratégia para este fim. Diante das dificuldades para atração e retenção, as empresas passaram a investir na criação e manutenção de uma boa reputação enquanto marca empregadora, estratégia denominada *employer branding*, para que os talentos enxerguem valor ao escolher a empresa na qual trabalhar, revelando o nível de atratividade desta, ou *employer attractiveness*. Dada a importância que o mercado atribui a estes fenômenos, é necessário investigar a atenção que a academia dispense (ou não) a ambos os constructos. O objetivo desta pesquisa é analisar as variáveis relacionadas e as características metodológicas das pesquisas brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* publicadas entre 2000 e 2022. A metodologia caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de revisão sistemática e de revisão rápida com uso do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). A coleta de dados ocorre a partir de consultas às bases de dados: Scielo e ANPAD (Spell), com os descritores: “*employer branding*”, “*employer brand*”, “*employer attractiveness*”, “marca empregadora” e “atratividade do empregador”. A busca resultou em 11 artigos, dos quais prevaleceram a investigação sobre a perspectiva geracional e em abordagens qualitativas. A implicação prática é o fundamental fortalecimento da marca a partir do conhecimento sobre como e quais atributos divulgar ao público-alvo a fim de gerar benefícios internos e externos a empresa, principalmente a captação de talentos com maior alinhamento de perfil, minimizando as taxas de rotatividade.

Palavras-chave: *Employer branding*. *Employer brand*. *Employer attractiveness*. Revisão sistemática.

Abstract

Companies constantly seek to identify and promote their competitive differentiation to stand out in the market. Talent acquisition is an important strategy for this purpose. Faced with difficulties in attraction and retention, companies began to invest in creating and maintaining a good reputation as an employer brand, a strategy called employer branding, so that talents see value when choosing the company to work for, revealing its level of attractiveness. Given the importance that the market attributes to these, it is necessary to investigate the attention that academia pays (or not) to both constructs. The objective of this research is to analyze the related variables and methodological characteristics of Brazilian research on employer branding and/or employer attractiveness published between 2000 and 2022. The methodology is characterized as a bibliographic study, systematic review and rapid review using the Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Data collection occurs through consultations with the following databases: Scielo and ANPAD (Spell), with the descriptors: “employer branding”, “employer brand”, “employer attractiveness”, “employer brand” and “employer attractiveness”. The search resulted in 11 articles, of which prevailed research on generational perspective and qualitative approaches. The practical implication is the fundamental strengthening of the brand based on knowledge about how and what attributes to promote to the target audience in order to generate internal and external benefits for the company, mainly the capture of talents with greater profile alignment, minimizing turnover rates.

Keywords: Employer branding. Employer brand. Employer attractiveness. Systematic review.

Sumário

Introdução.....	8
Referencial teórico	11
Procedimento metodológico.....	18
Resultados e discussão	20
Considerações Finais.....	31
Referências.....	32

Introdução

As empresas constantemente buscam identificar e promover seus diferenciais competitivos para se destacarem no mercado. Apesar de os talentos serem vistos como uma das principais e mais eficientes estratégias para este fim, as empresas têm enfrentado dificuldades para aquisição, retenção e engajamento de seus talentos (Ayega & Muathe, 2018; Stocker et al., 2020). Essas dificuldades remetem ao desafio de contratar mão de obra especializada e enfrentar a alta rotatividade, o que gera maior competitividade entre as empresas (Madruga, 2023).

Durante a pandemia da COVID-19, houve um expressivo aumento do número de pedidos voluntários de demissão em todo o mundo. Tal fenômeno, denominado a Grande Resignação, tem como possíveis justificativas a preferência pelo trabalho remoto, a redefinição de prioridades dos trabalhadores e de seus objetivos na relação com o trabalho, a transição de carreira ou a saída do mercado. Diante deste contexto, o mercado de trabalho contemporâneo sofre rupturas que preveem a necessidade de desenvolver e implementar novas estratégias para retenção de talentos (Serenko, 2023). Esse fenômeno traz novas indagações, tais como a influência do bem-estar e lealdade do talento em sua intenção de deixar a empresa (Benraiss-Noailles & Viot, 2021), a capacidade da empresa em ser resiliente para construir uma forte imagem de si mesma em tempos de crise (Biedenbach et al., 2022).

Em meio à guerra por talentos, o *employer branding* destaca-se como um recurso importante para que a empresa divulgue sua imagem e tenha melhores resultados no encaixe pessoa-organização (Elving et al., 2013). Tal recurso se dá pela união entre as estratégias de marketing e as práticas de gestão de pessoas a fim de atrair e reter talentos. Com uma boa reputação enquanto marca empregadora, uma empresa consegue distinguir-se de outras e estimular os talentos perceberem-na como um lugar desejável para trabalhar (Gregorka et al., 2020). Ao comunicar isso, a empresa tende a combater a escassez de candidatos qualificados e

minimizar as altas taxas de rotatividade, como também aumentar sua produtividade e competitividade (Tanwar & Prasad, 2016).

Embora o *employer branding* ainda não seja um processo evidentemente estruturado, a prática de empresas bem sucedidas indica elementos comuns como o comprometimento afetivo, estratégias de recompensa, expectativas de comprometimento, reputação e desenvolvimento de talentos (Reis, Sousa, & Dionísio, 2021). Os programas mais robustos praticados mobilizam a equipe de gestão de pessoas e gestão de marca a definir se o objetivo é recrutamento e/ou retenção, eleger o público-alvo e coletar dados sobre a percepção e atitudes deste em relação a marca empregadora. Em seguida, desenvolvem a proposta de valor a fim de comunicar mensagens únicas e atrativas para o público-alvo, sendo relevante também selecionar as ferramentas de comunicação adequadas e monitorar o desempenho da iniciativa (Kuchеров et al., 2022).

Uma pesquisa realizada pela iniciativa *Employer Branding Brasil* (2022), indicou que a maioria dos 632 profissionais respondentes (51,1%) previa um crescimento no orçamento dedicado ao *employer branding* no ano de 2022. Os respondentes também indicaram que as principais iniciativas almejadas giravam em torno de divulgar vagas nas redes sociais, melhorar os sites de carreira, investir em processos de *onboarding* e em ações de inclusão e diversidade, gerir a experiência da pessoa colaboradora (*employee experience*) e da pessoa candidata (*candidate experience*), alinhar ações e conteúdos entre iniciativas externas e comunicação interna, construir ou revisar a proposta de valor (*employer value proposition*), formar grupos de influenciadores internos e divulgar programas de estágio e *trainee*.

Adotar as estratégias de *employer branding* permite um alinhamento de expectativas de ambas as partes, ou seja, a empresa escolhe o talento, mas o talento também escolhe a empresa. Assim, o desafio cabe à empresa cativar os talentos a entrar e permanecer nela a partir de iniciativas que os mantenham motivados e satisfeitos (Stocker et al., 2020). Tais iniciativas

possibilitam aumentar a atratividade do empregador, *employer attractiveness*, ao comunicar os atributos únicos e positivos que a empresa tem a oferecer em sua proposta de valor (Vercic, 2021), além de melhorar os resultados dos objetivos de recrutar e reter talentos (Kuchеров et al., 2022).

Tendo esse debate por mote, investir no *employer attractiveness* permite que a empresa conte com talentos que valorizam ser integrantes dela, o que impacta na performance (individual e organizacional), atitudes positivas (comprometimento, engajamento, satisfação, apego psicológico e reversão do absenteísmo), expectativas de compensação, retenção (intenção de busca e comportamento de rotatividade) e avaliações verbais (positivas ou negativas) destes (Dassler et al., 2022). Para isso, é possível adotar práticas de gestão como: criar uma cultura organizacional que proporcione um ambiente de trabalho amigável, com boas relações entre colegas em todos os níveis hierárquicos; aplicar programas de treinamento e desenvolvimento; fomentar a partilha interna de conhecimentos e experiências que gerem a percepção de ser útil e estar contribuindo; garantir a segurança física e psicológica durante os processos de trabalho; e construir uma política de salários e benefícios justa (H. Nguyen & L. Nguyen, 2022).

Mapear e analisar as produções brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* se mostra necessário devido à crescente aplicabilidade destes nas relações de trabalho e investigação em outros países. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar as variáveis relacionadas e as características metodológicas das pesquisas brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* publicadas entre 2000 e 2022. Para tanto, a metodologia adotada caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de revisão sistemática e de revisão rápida com uso do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Revisões sistemáticas têm se configurado como uma importante estratégia para analisar de forma reflexiva, crítica e compreensiva publicações sobre diferentes temáticas

(Costa et al., 2022), o que as têm tornado cada vez mais frequentes em diversas áreas do conhecimento (Fontelo, & Liu, 2018).

Referencial teórico

O conceito de *employer brand*, ou marca empregadora, foi proposto por Ambler e Barrow (1996), que o descreveram como uma série de benefícios (funcionais, econômicos e psicológicos) que uma empresa pode proporcionar a seus talentos, com o objetivo de manter um relacionamento de ganhos mútuos entre as partes e estabelecer uma rede de negócios. A proposta do conceito partiu de uma tentativa de aplicar as técnicas de marketing na área de recursos humanos com a analogia ao consumidor convencional: tal qual a marca consumidora é um produto construído e direcionado a um público-alvo (consumidores), o *employer brand* é um produto a ser ofertado a um público-alvo específico (atuais e potenciais colaboradores). Este público-alvo precisa identificar proveito e progresso em suas atividades, recompensas monetárias ou materiais e sensação de pertencimento, direcionamento e propósito oferecidos pela empresa. Assim, a relevância que os talentos atribuem a estes benefícios indica o valor do *employer brand* (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

O termo *employer brand* costuma ser associado a outros conceitos, como *employer branding* e *employer attractiveness*. Derivado do primeiro, o conceito de *employer branding* surge com uma perspectiva voltada aos processos e estratégias para a construção de uma identidade que façam com que o *employer brand* seja reconhecido e único (Backhaus & Tikoo, 2004). Ou seja, trata-se da gestão da marca empregadora para apresentar uma imagem positiva e atraente para os atuais e potenciais colaboradores, atuando como um diferencial competitivo entre as empresas empregadoras.

Por sua vez, o conceito de *employer attractiveness*, ou atratividade do empregador, é descrito como as vantagens que os colaboradores em potencial vislumbram sobre trabalhar

numa determinada empresa. Tal variável é tida como antecedente do conceito de *employer brand equity*, ou valor da marca empregadora, ao passo que quanto mais atraente for a percepção sobre a empresa, mais forte é o valor de sua marca empregadora (Berthon et al., 2005).

Com base na literatura do marketing sobre *brand equity*, ou valor da marca, Cable e Turban (2001) aplicaram o conceito na literatura dos processos de recrutamento e sugeriram que o conhecimento dos candidatos sobre o empregador gera valor à empresa ao apontar como os candidatos buscam e processam as informações, considerando se aceitam a vaga, o que esperam ao serem efetivados e se comprariam os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Assim, a empresa deve mensurar seu posicionamento diante de seu público-alvo antes de desenvolver e investir numa estratégia de recrutamento, considerando que os candidatos têm diferentes estruturas de conhecimento sobre o empregador, a fim de obter uma tomada de decisão mais assertiva.

No momento de escolha do empregador, os candidatos priorizam atributos de acordo com suas necessidades e expectativas (Cable & Turban, 2001), podendo ser entendidos como atributos de atratividade, tais como valor social, valor de desenvolvimento, valor de interesse e valor econômico, que baseiam a mensuração do *employer attractiveness* (Berthon et al., 2005). Todavia, as analogias entre a imagem da empresa à marca, a vaga de emprego ao produto e o candidato ao consumidor (Cable & Turban, 2001) permitiram que os estudos subsequentes sobre a *employer attractiveness* e *employer branding* extrapolassem os processos de recrutamento. Assim, o enfoque não é mais direcionado apenas aos potenciais colaboradores, mas também aos atuais, de modo a buscar continuamente por estratégias que tornem a empresa ímpar no mercado e conquistem a lealdade dos talentos, facilitando a retenção (Reis & Braga, 2016). Tais estratégias voltam-se à necessidade de desenvolver uma proposta de valor, que possa ser criada e incorporada na marca com base em atributos reais da empresa, então

divulgada para o público-alvo e, por último, implantada na realidade da empresa comprometida com os valores e metas organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004).

Diferentes instrumentos de medida internacionais foram propostos para abarcar os construtos. A *Employer Attractiveness Scale* desenvolvida por Berthon et al. (2005), uma das mais antigas, é composta por 25 itens distribuídos em cinco dimensões: valor social (avalia a atração de um colaborador por uma empresa que oferece um ambiente de trabalho divertido, com bons relacionamentos entre colegas e um clima de equipe), valor de desenvolvimento (avalia a atração de um colaborador por uma empresa que oferece reconhecimento e um aprimoramento de carreira), valor de aplicação (avalia a atração de um colaborador por uma empresa que oferece a oportunidade de aplicar o que aprendeu e ensinar outras pessoas), valor de interesse (avalia a atração de um colaborador por uma empresa que oferece um ambiente de trabalho estimulante, que faz uso da criatividade para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade) e valor econômico (avalia a atração de um colaborador por uma empresa que oferece um salário mais alto, pacote de remuneração, segurança no emprego e oportunidades de promoção). As cinco dimensões confirmaram e expandiram as três de Ambler e Barrow (1996), de modo que o valor de interesse e o valor social abrangem os benefícios psicológicos, o valor de desenvolvimento e o valor de aplicação abrangem os benefícios funcionais e o valor econômico abrange os benefícios econômicos.

Mais recentemente, tem-se a *Employer Brand Scale*, desenvolvida e validada por Tanwar e Prasad (2017) para a população indiana. A escala possui 23 itens, distribuídos em cinco dimensões: ambiente de trabalho saudável (reflete um ambiente de trabalho sem estresse e com clima de equipe entre os colaboradores), treinamento e desenvolvimento (reflete o desenvolvimento de habilidades e oportunidades de crescimento em cargos atuais e futuros), equilíbrio trabalho-vida (reflete o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador), responsabilidade ética e social corporativa (explica as variáveis que medem as preocupações

éticas e sociais da empresa, sejam voltadas a seus colaboradores, sejam voltadas à sociedade), e benefícios e compensações (reflete a atratividade e competitividade do salário e benefícios oferecidos pela empresa a seus colaboradores). O alfa de Cronbach para as dimensões da escala foi superior a 0,7, o que mostra que o instrumento é confiável. A confiabilidade do construto *employer brand* foi de 0,821.

Por fim, tem-se a *Employer Branding Scale*, desenvolvida e validada H. Nguyen e L. Nguyen (2022) a partir da escala de Tanwar e Prasad (2017) e da teoria de Ambler e Barrow (1996). Ela é composta por 58 itens distribuídos em 10 dimensões: responsabilidade social corporativa (reflete o grau em que a empresa se preocupa com questões éticas e sociais), satisfação com o equilíbrio trabalho-vida (reflete a percepção do colaborador sobre a eficácia e satisfação com o comprimento das responsabilidades familiares e profissionais), promoção (reflete a oportunidade do colaborador ser promovido na empresa), educação (representa o desenvolvimento de habilidades promovido pela empresa em relação ao cargo atual do colaborador, bem como para cargos futuros), comportamento baseado na interferência da família no trabalho (reflete o conflito comportamental entre o trabalho e a casa quando um comportamento específico para este não é compatível com aquele), oportunidades de viagem (representa o oferecimento de oportunidades de trabalho e lazer, como viagens, a seus colaboradores), tempo baseado na interferência do trabalho na família (indica que o tempo dedicado ao trabalho dificulta a realização do papel familiar), trabalho em equipe (reflete o grau amigável ou estressante do ambiente de trabalho, bem como também mostra o clima para o trabalho em equipe), suporte (indica a disponibilidade de apoio e ajuda mútua entre os colaboradores) e tensão baseada na interferência da família no trabalho (indica que a tensão em casa pode afetar negativamente as funções no trabalho). O alfa de Cronbach foi superior a 0,8.

Ao cotejar as medidas podem ser identificadas similaridades quanto à dimensionalidade, como ilustra a Tabela 1. O “valor social” se aproxima do “ambiente de trabalho saudável”, do

“trabalho em equipe” e do “suporte”, uma vez que se referem à atração de um colaborador por uma empresa que oferece um ambiente de trabalho sem estresse e com um clima de equipe e ajuda mútua. O “valor de desenvolvimento” se aproxima do “treinamento e desenvolvimento” e da “educação”, uma vez que se referem à atração pelo oferecimento de desenvolvimento de habilidades visando o aprimoramento de carreiras. O “valor econômico” se aproxima dos “benefícios e compensações”, da “promoção” e das “oportunidades de viagem”, uma vez que se referem à atração pelo oferecimento de salários competitivos, oportunidades de promoção e benefícios, como oportunidades de lazer e bem-estar relacionados ao trabalho.

As dimensões “responsabilidade ética e social corporativa” e “responsabilidade social corporativa” se referem à atração de um colaborador por uma empresa que expressa preocupações éticas e sociais aos colaboradores e/ou à sociedade. As dimensões “equilíbrio trabalho-vida”, “satisfação com o equilíbrio trabalho-vida”, “comportamento baseado na interferência da família no trabalho”, “tempo baseado na interferência do trabalho na família” e “tensão baseada na interferência da família no trabalho” se aproximam ao se referirem ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional do colaborador, incluindo a interferência de um noutro. Todavia, o valor de aplicação (oportunidade de aplicar o que aprendeu e ensinar outras pessoas) e o valor de interesse (oportunidade de trabalhar num ambiente estimulante, que faz uso da criatividade para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade) não houveram correspondentes nas outras escalas.

Tabela 1 – Comparativo entre as dimensões das escalas

	Escalas		
	<i>Employer Attractiveness Scale</i> Berthon et al. (2005)	<i>Employer Brand Scale</i> Tanwar e Prasad (2017)	<i>Employer Branding Scale</i> H. Nguyen e L. Nguyen (2022)
Dimensões	Valor social	Ambiente de trabalho saudável	Trabalho em equipe Suporte
	Valor de desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento	Educação
	Valor de aplicação	-	-
	Valor de interesse	-	-
	Valor econômico	Benefícios e compensações	Oportunidades de viagem Promoção
	-	Responsabilidade ética e social corporativa	Responsabilidade social corporativa

	-	Equilíbrio trabalho-vida	Satisfação com o equilíbrio trabalho-vida
			Comportamento baseado na interferência da família no trabalho
			Tempo baseado na interferência do trabalho na família
			Tensão baseada na interferência da família no trabalho

Fonte: elaborado pelas autoras

Numa revisão sistemática de literatura internacional sobre *employer branding* e *talent management* (gestão de talentos), Reis et al. (2021) tiveram como objetivos analisar os estudos mais relevantes que relacionavam os dois, seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA. A revisão incluiu artigos indexados nas bases de dados Scopus e Web of Science, de língua inglesa, publicados entre 2010 e 2020, e que tivessem revisão por pares, tendo utilizado os descritores: “*talent management*” e “*employer branding*”, (juntos, e também “*employee attraction*” e “*employee retention*”) ou “*employer branding models*”.

A pesquisa analisou dados como data de publicação, editoras e revistas científicas, países, referências por artigo, método e conteúdo. Um total de 60 artigos foi analisado e os resultados indicaram que a primeira metade do período estudado contou com cerca de duas publicações por ano sobre o assunto, com um aumento anual a partir da segunda metade (exceto em 2019), e com o pico em 2020 (17 artigos). As publicações estavam distribuídas entre 18 editoras, sendo a Emerald Group Publishing responsável por metade delas. Os artigos foram publicados em 22 países, com destaque para a Índia com um terço das publicações (20 artigos), colaborações multinacionais totalizando 10 artigos e o Brasil com apenas um artigo incluído na revisão. Houve 1166 citações dentre os 60 artigos analisados, resultando uma média de 19,43 citações por artigo. O método qualitativo foi o mais usado nas pesquisas (35 artigos), seguido do método quantitativo (21 artigos) e método misto (4 artigos). Os autores constaram também que há estudos que defendem que a forte relação entre a gestão de talentos e a percepção do

employer branding, pois a atração e retenção de talentos são favorecidas quando esta é positiva, o que confere uma vantagem competitiva às empresas.

Pesquisas empíricas internacionais identificaram o papel preditor do *employer branding* e do *employer attractiveness* em importantes variáveis do contexto organizacional. Um estudo português realizado com 165 colaboradores indicou o *employer branding* como preditor positivo dos níveis de contrato psicológico dos colaboradores de empresas familiares ($t = 10,49$; $\beta = 0,73$; $R^2 = 0,53$; $p < 0,001$). Ainda, colaboradores de empresas familiares apresentaram níveis significativamente mais elevados de percepções de *employer branding* quando comparados com colaboradores de empresas não familiares ($t [161.579] = 1,46$, $p = 0,014$, $d = 0,35$) (Pimentel et al., 2021).

Um estudo sueco realizados com 16 colaboradores de hotéis, restaurante e lojas de varejo utilizou as dimensões da escala de Berthon et al. (2005), com enfoque nos aspectos de criatividade e inovação (valor de interesse), para avaliar as relações entre o *employer attractiveness* e as intenções dos colaboradores de permanecer e recomendar seu empregador. Os resultados indicaram que a intenção de permanecer na empresa foi influenciada pela percepção do valor de interesse e valor econômico, como também a intenção de recomendar a empresa para outras pessoas foi influenciada pelo valor de interesse (H2a; $\beta = 0,13$; $t = 1,88$; $p < 0,05$) e valor econômico (H2b; $\beta = 0,19$; $t = 3,41$; $p < 0,001$) (Styven et al., 2022).

Como se observa no cenário internacional esse tema tem sido gradativamente mais investigado ao longo dos último 30 anos, todavia, no Brasil, faz-se necessário um levantamento da produção científica a fim de realizar uma retrospectiva da literatura que permita reunir e sistematizar os resultados de estudos relevantes. Assim, reforça-se a importância deste trabalho em analisar as variáveis relacionadas e as características metodológicas das pesquisas brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* publicadas entre 2000 e 2022.

Procedimento metodológico

Esta pesquisa teve como características: estudo bibliográfico, revisão sistemática e revisão rápida com uso do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). A pesquisa bibliografia prevê a investigação científica de obras publicadas e análise para responder um problema de pesquisa ou comprovar hipóteses, de forma a aprimorar e atualizar o conhecimento sobre o assunto (Sousa et al., 2021). A revisão sistemática busca por múltiplos estudos e reúne e avalia os resultados de forma reflexiva, crítica e sintética. Por último, a revisão rápida com uso do PRISMA 2020 se refere ao uso de um protocolo para lidar com relatórios de revisões sistemáticas de forma ágil (Costa et al., 2022; Page et al., 2021).

Os critérios de inclusão de dados consideraram: artigos científicos empíricos publicados em periódicos nacionais, no período de 2000 a 2022, com uma amostra total ou parcialmente composta por brasileiros, e que investiguem *employer branding* e/ou *employer attractiveness*. Não participaram da pesquisa: os artigos duplicados (para aumentar a fidedignidade da pesquisa), os artigos publicados em revista sem revisão por pares, e teses, dissertações e livros. A coleta de dados ocorreu a partir de consultas às seguintes bases de dados: Scielo e ANPAD (Spell). Os descritores empregados para as buscas nas bases de dados foram: “*employer branding*”, “*employer brand*”, “*employer attractiveness*”, “marca empregadora”, “atratividade do empregador” e “atratividade do emprego”. As buscas nas bases de dados foram executadas pelas duas pesquisadoras responsáveis em 22 de março de 2023 a 12 de abril de 2023.

Inicialmente, a análise de dados foi feita a partir da exclusão dos artigos duplicados nas bases de dados. Os resumos dos artigos foram lidos para pré-selecionar os estudos que envolvam pesquisas empíricas, sejam publicados em periódicos nacionais com revisão por pares, no período de 2000 a 2022, com uma amostra total ou parcialmente composta por brasileiros, e que investiguem *employer branding* e/ou *employer attractiveness*. Em seguida,

foi feita a leitura completa, de acordo com critérios de inclusão e exclusão. Uma reunião foi realizada entre as juízas para comparar os resultados das buscas e seleção dos artigos. Em caso de dúvidas ou incompatibilidade de resultados que não sejam sanados nesta reunião, foi prevista a convocação de uma terceira pessoa para replicar os passos da coleta de dados. Os dados foram organizados em tabelas no Microsoft Word. Ao final, os artigos que atenderam aos critérios supracitados foram lidos integralmente, de modo a permitir a identificação dos principais resultados das pesquisas, das variáveis relacionadas a *employer branding* e/ou *employer attractiveness* nas pesquisas brasileiras e das características metodológicas das pesquisas.

Dos 36 artigos encontrados, 11 atenderam a todos os critérios de inclusão, como mostra a Figura 1. Durante o processo de busca e seleção, 11 artigos duplicados nas bases de dados foram excluídos, restando 25 artigos, dos quais 14 foram excluídos por não investigarem *employer branding* e/ou *employer attractiveness*. Assim, todos os artigos encontrados envolviam pesquisas empíricas e foram publicados em periódicos nacionais com revisão por pares, no período de 2000 a 2022, com uma amostra total ou parcialmente composta por brasileiros.

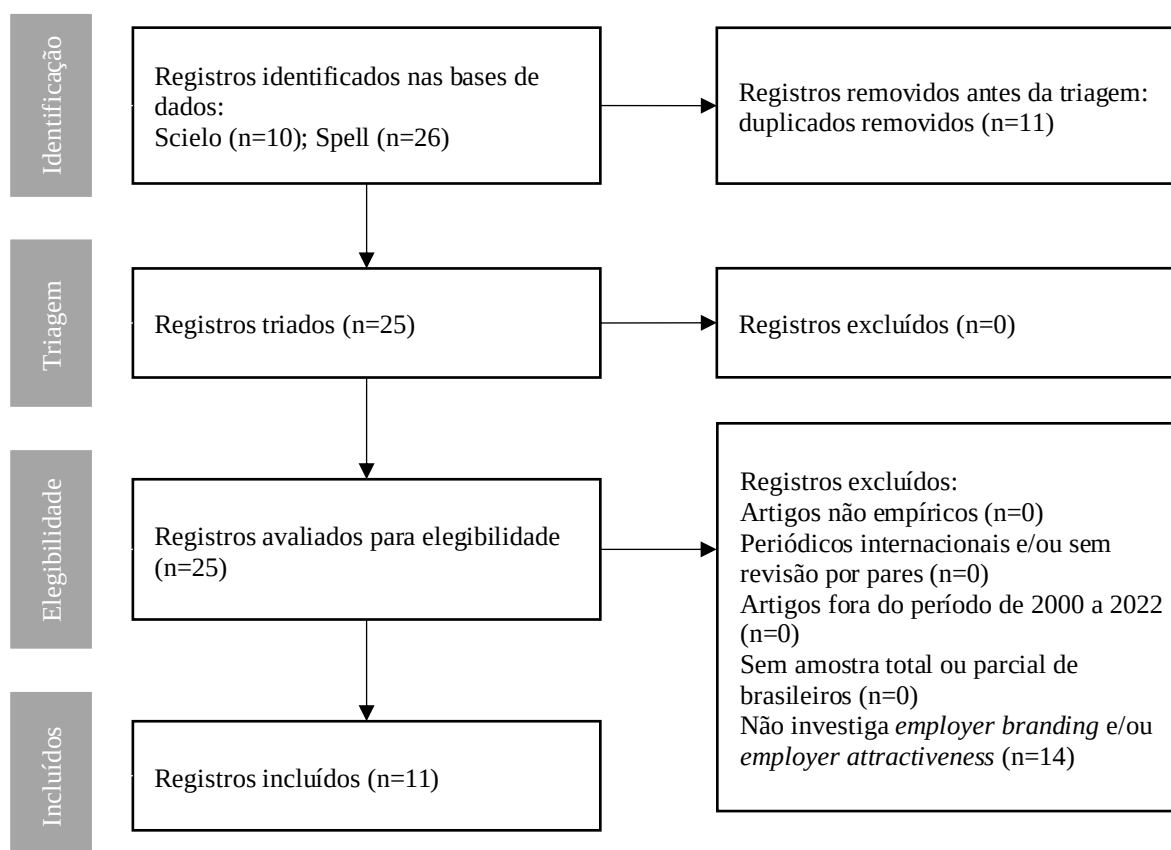


Figura 1 – Diagrama PRISMA

Resultados e discussão

Dentre os 11 artigos incluídos, buscou-se analisar as variáveis relacionadas e as características metodológicas das pesquisas brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* publicadas entre 2000 e 2022, entretanto foram encontrados artigos apenas de 2014 a 2021. Para isso, tem-se a Tabela 2 que reúne os periódicos, objetivos e variáveis relacionadas e a Tabela 3 que reúne as características metodológicas, sendo esta tratada mais adiante. Observou-se que a variável atração apareceu nos 11 artigos (junto de retenção em 7 artigos). As questões geracionais (4 artigos) e os jovens (4 artigos) são a segunda maior aparição como é mostrado na Tabela 2. Infere-se que a característica etária é importante para ambas as variáveis, unindo-as em perspectiva geracional (8 artigos).

Apareceram também as variáveis marca (2 artigos), recrutamento (2 artigos), endomarketing, rotatividade, cultura organizacional, programas de *trainees*, encaixe pessoa-organização, responsabilidade socioambiental, pequenas e médias empresas, liderança, trabalhador-consumidor, indústria hoteleira, experiência de trabalho, startups e estratégias discursivas (1 artigo, cada).

Tabela 2 – periódicos e objetivos dos artigos e variáveis relacionadas

Nº	Título (autor, ano)	Periódico	Objetivo da pesquisa	Variáveis relacionadas
1	A influência da marca Coca-Cola na atratividade e manutenção dos funcionários em uma afiliada no Rio Grande Do Sul (Lima & Schröder, 2014)	Revista de Administração IMED	Analisar a influência da marca Coca-Cola na atratividade e manutenção dos colaboradores de uma franqueada da The Coca-Cola Company	Atração e retenção; endomarketing; marca
2	Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico (Oliveira & Honório, 2014)	Revista de Administração (RAUSP)	Analisar fatores de atração e perda de jovens que voluntariamente optaram por deixar uma grande empresa do setor jornalístico	Atração e retenção; rotatividade; Geração Y; cultura organizacional
3	Análise do conteúdo da comunicação de processos seletivos para programas de <i>trainees</i> (Oliveira & Barbosa, 2015)	Revista ADM.MADE	Analisar o conteúdo da comunicação de anúncios e de cartazes informativos de 75 processos seletivos para programas de <i>trainees</i> , buscando como as empresas procuram atrair potenciais candidatos e como traçam o perfil dos profissionais desejados	Recrutamento; atração; programas de <i>trainees</i> ; jovens; encaixe pessoa-organização
4	Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos (Falaster, Ferreira, & Reis, 2015)	Revista Contemporânea de Economia e Gestão (Contextus)	Identificar quais os atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego	Atração e retenção; Geração Y
5	Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o <i>employer branding</i> (Reis & Braga, 2016)	Revista de Administração (RAUSP)	Identificar um <i>ranking</i> de fatores de atratividade do empregador para diferentes gerações	Recrutamento; atração; Geração Baby Boomers, X e Y
6	Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais	Brazilian Business Review (BBR)	Investigar o impacto da responsabilidade socioambiental (RSA) na atração e retenção de jovens profissionais	Atração e retenção; responsabilidade socioambiental; jovens

Nº	Título (autor, ano)	Periódico	Objetivo da pesquisa	Variáveis relacionadas
7	(Cohen, Cavazotte, Costa, & Ferreira, 2017) Fatores simbólicos e instrumentais de atração de pessoas em PMES relações com o estilo de liderança do empreendedor (Reis, Fernandes, & Nakata, 2018)	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	Investigar a relação entre o estilo de liderança do empreendedor e as abordagens para atrair pessoas para as pequenas e médias empresas (PME)	Atração; pequenas e médias empresas (PMEs); liderança
8	Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>employer branding</i> na escolha profissional (Oltamari, Córdova, & Tonelli, 2019)	Cadernos EBAPE.BR	Discutir criticamente a importância da incorporação da marca por estudantes de graduação que prospectam vagas para construir a carreira	Atração e retenção; marca; jovens; trabalhador-consumidor
9	O impacto do <i>employer branding</i> na atração e retenção de talentos (Stocker, Correa, Souza, & Batista, 2020)	Revista de Carreiras e Pessoas	Analisar o impacto do <i>employer branding</i> sobre as diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos	Atração e retenção; Geração X e Y
10	Career opportunities in the hotel industry: the perspective of hotel management undergraduate students from the city of São Paulo (Kilson, 2021)	Marketing & Tourism Review	Descobrir como os alunos de graduação em Administração Hoteleira avaliam a capacidade da indústria hoteleira em oferecer oportunidades de carreira atrativas	Atração; indústria hoteleira; jovens; experiência de trabalho
11	Atração de pessoas nas <i>startups</i> : discursos de sedução (Faria, Marra, Ássimos, & Souza, 2021)	Revista Contemporânea de Economia e Gestão (Contextus)	Analisar as estratégias de persuasão das <i>startups</i> para seduzir e atrair potenciais candidatos	Atração e retenção; <i>startups</i> ; estratégias discursivas

Fonte: elaborado pelas autoras

Em análise dos principais resultados dos artigos que trataram sobre as Gerações, aprecia-se os achados que coadunam sobre a Geração Y, a mais investigada, o que pode ser explicado por sua majoritária participação do mercado no presente recorte temporal (Stocker et al., 2020). Para atrair e reter os membros da Geração Y, é preciso que a empresa considere que este público-alvo valoriza a proposta constante de desafios, de modo oposto à percepção de que estagnação. Estes membros buscam por um trabalho que não seja restrito a atividades repetitivas, mas que permita o acesso ao aprendizado e desenvolvimento, com a expectativa de que a empresa invista em treinamentos e educação. Buscam também, um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, avaliando como a carga horária de trabalho afeta o tempo de lazer e com

a família. Assim, a Geração Y é atraída por uma rotina de trabalho dinâmica, interessante e flexível, com oportunidades de mudança, evolução, realização profissional e autonomia. Além disso, valoriza interações pessoais abertas e comunicativas com colegas e lideranças, bem como empresas que expressam responsabilidade social (Falaster et al., 2015; Oliveira & Honório, 2014; Reis & Braga, 2016; Stocker et al., 2020). Cabe destacar que o salário e benefícios extrassalariais são importantes, mas investigações futuras podem analisar o nível de prioridade entre os aspectos, visto que Falaster et al. (2015) indica que o aspecto econômico foi o menos valorizado pela Geração Y, enquanto Reis e Braga (2016) indica que este foi o mais valorizado.

Observou-se que os artigos com a variável “jovens” estudaram participantes que fossem estudantes de graduação ou recém-formados. Oliveira e Barbosa (2015) analisaram 75 anúncios de programas de *trainee* impressos e seccionaram os resultados em duas dimensões: oferta (características que a empresa destacou sobre si no anúncio) e demanda (características que a empresa espera do *trainee*). Quanto à oferta, foram identificados e analisados 20 atributos divulgados pelas empresas a fim de atrair candidatos e distribuídos em 6 categorias: empresa, qualidade de gestão, ambiente de trabalho, universalismo, empregabilidade e recompensas. Destaca-se que quase metade das menções (46%) envolveram quatro atributos: crescimento e carreira e; desenvolvimento pessoal (categoria empregabilidade) e tamanho/posição e; presença global (categoria empresa). Quanto à demanda, foram identificadas e analisadas 12 categorias, com indicativos do perfil de *trainee* buscado pelas empresas, como: ambição de carreira (22% das menções), comprometimento e foco em resultados (17%), ousadia e/ou gosto por desafios (12%) e inovação e criatividade (10%). Vale salientar que 37% das empresas não especificaram características do perfil esperado e 39% especificaram apenas uma ou duas, indicativo de que poucas empresas buscaram detalhar o perfil esperado do candidato. Tais resultados evidenciam que as empresas têm tido dificuldade em divulgar sua proposta de valor, de modo a atrair, reter

e engajar jovens talentos, que sejam ainda alinhados aos valores e características pessoais necessárias para integrá-la.

Cohen et al. (2017) investigaram o impacto da Responsabilidade Socioambiental (RSA) na atração e retenção de jovens profissionais. Os achados sugeriram a preferência de jovens universitários por empresas com práticas de RSA, quando os salários e oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional estão na média do mercado. Além disso, jovens que participaram de programas *trainees* demonstraram maior probabilidade de rotatividade voluntária, quanto mais negativa a avaliação do salário ($\beta = -0,59$; $e\beta = 0,55$) e da RSA ($\beta = -0,67$; $e\beta = 0,51$), bem como quanto maior a própria idade ($\beta = 0,28$; $e\beta = 1,32$). Tais resultados implicam que os jovens atribuem importância às políticas de RSA, mas também a de recursos humanos, não bastando a promoção de ações socioambientais sem o investimento da empresa em seus colaboradores, com uma boa oferta salarial e de desenvolvimento profissional.

Ao discutir a incorporação da marca empregadora por estudantes ao final da graduação e início de carreira, Oltramari et al. (2019) indicaram que tal marca era vista como uma alavanca, ou seja, os estudantes desejavam ingressar numa empresa com boa marca empregadora, mas não permanecer nelas. O registro da passagem pela empresa enriqueceria seus currículos, ao passo que a permanência por anos na mesma empresa tornaria o trabalho repetitivo e entediante. Assim, o foco desses estudantes era o *status* de ter pertencido a empresas com boa marca empregadora. Acreditavam que tais empresas teriam maior orçamento para investir em pessoas (qualificação e carreira internacional), mas tinham pouca paciência para aguardar e construir a carreira. Além disso, os jovens trabalhadores-consumidores demonstraram um envolvimento emocional com a marca empregadora que refletia no desejo de consumi-la, extrapolando o horário da jornada de trabalho e a remuneração. O tempo de não trabalho era oferecido voluntariamente à divulgação e consumo dos produtos e serviços da empresa, tamanha a identificação desses jovens com a marca que os empregavam.

Kilson (2021) analisou a capacidade da indústria hoteleira em oferecer oportunidade de carreira atrativa pela avaliação dos alunos de graduação em Administração. A maioria dos participantes relatou que o diploma de bacharel em Turismo é um diferencial, mas não uma necessidade para trabalhar em hotéis, especialmente em cargos operacionais. O curso possibilitou desenvolver uma visão realista do trabalho em hotéis e ampliar horizontes. Os participantes tenderam a avaliar negativamente o salário, horário de trabalho e pacote de benefícios oferecidos pela hotelaria. Entretanto, tal carreira pode oferecer benefícios únicos, como contato pessoal, autodesenvolvimento e experiências multiculturais. Esses benefícios são responsáveis pela atratividade da indústria hoteleira, embora não constem em um contrato de trabalho. Tal fato demonstra que a construção de uma boa marca empregadora vai além do que um contrato formal inclui, mas envolve uma boa experiência de trabalho na empresa.

Numa análise da influência da marca Coca-Cola na atratividade e manutenção de 12 colaboradores de uma franqueada da The Coca-Cola Company, Lima e Schröder (2014) confirmaram a efetividade da marca Coca-Cola na atração de colaboradores para a empresa franqueada, em decorrência da associação entre elas. Grande parte dos entrevistados relatou ter conhecido a empresa a partir de comentários positivos e indicação de pessoas. Eles relataram se identificar com a marca Coca-Cola, que transmite a mensagem de prazer e felicidade no momento de consumo, e é percebida como líder de mercado. Ao escolherem a franqueada como empregadora, eles consideraram como fatores decisivos a oportunidade de uma carreira promissora e o pacote de benefícios oferecidos. Aliado a isso, o fato de a empresa ser representante de uma marca mundialmente reconhecida, fez com que os colaboradores tivessem o desejo de ser bem-vistos na sociedade. Acerca da manutenção dos colaboradores, eles indicaram que as ações de endomarketing da franqueada permitiram acesso a atributos, valores, informações e ações da empresa, aproximando a empresa do colaborador.

No cenário das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), Reis et al. (2018) indicaram haver uma relação entre o estilo de liderança do empreendedor (transformacional ou transacional) e os tipos de atributos (simbólicos ou instrumentais) enfatizados para atração de pessoas. O estilo de liderança transformacional (maior interesse nas pessoas e sua motivação) está positivamente associado à ênfase em fatores simbólicos (atividades interessantes e desafiadoras e; identificação com a empresa e ambiente social) de atração, e negativamente associado à ênfase em fatores instrumentais (remuneração e benefícios e; oportunidades de desenvolvimento e carreira). Por sua vez, o estilo de liderança transacional (maior interesse na relação entrega-recompensa) está positivamente associado à ênfase em fatores instrumentais, e negativamente associado à ênfase em fatores simbólicos. As PMEs comerciais/varejo enfatizam mais fatores simbólicos de atração do que outros segmentos. Também foi observado que quanto maior a empresa, menor ênfase é dada a fatores simbólicos. Entretanto, os resultados indicam que as abordagens de atração são mais impactadas pelo estilo do empreendedor em si, do que por características da empresa/negócio (idade, tamanho, segmento).

Numa análise das estratégias de persuasão das *startups* na atração de candidatos, Faria et al. (2021) identificaram sete estratégias: (1) oposições no discurso: nós (*startups*) versus eles (empresas tradicionais); (2) redes sociais (divulgação de vagas) e *employer branding* (mostrar experiências positivas no ambiente de trabalho); (3) modismos do *pop management* (uso de expressões e técnicas produzidas pela mídia como estratégia de modernizar o discurso); (4) diversidade como discurso (imagem de empresa mais desconstruída); (5) flexibilidade (de horários, de autonomia nos processos, de divertimento e resiliência do colaborador); (6) ambiente descontraído (jogos, festas e roupas casuais); e (7) discurso do crescimento (promessa de crescimento acelerado e da aprendizagem contínua). Os discursos dessas empresas se mostraram de modo sutil e envolvente, buscando transmitir a mensagem de que as *startups* são

inovadoras, diferentemente das empresas tradicionais, além de serem um local melhor para se trabalhar.

Os interesses de investigação das publicações analisadas mostram um cenário ainda incipiente. Os estudos sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* no contexto brasileiro precisam de expansão, realizando pesquisas com outras variáveis, como aquelas tradicionais do comportamento organizacional: comprometimento, satisfação, estresse, valores, aprendizagem, entre outras. Diferentes recortes são mais uma lacuna, como em tamanhos de empresas (familiar, pequena, média ou grande), segmentos (indústria, comércio ou serviço), modalidade de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) e grupos sociais minoritários (em perspectiva de gênero, étnico, racial, LGBTQIA+ ou pessoa com deficiência). Fazem-se necessárias também pesquisas futuras com a Geração Z que é subsequente à Geração Y, a mais estudada até então, e está processualmente iniciando sua inserção profissional, o que permitirá, inclusive, estudos comparativos.

Acerca das características metodológicas dos artigos incluídos, a Tabela 3 mostra a prevalência de pesquisas qualitativas (7 artigos), o que denota que o Brasil está numa fase de mapeamento desse campo do saber. Foram encontradas quatro pesquisas quantitativas, das quais duas fizeram a própria adaptação da escala de Berthon et al. (2005). Falaster et al., (2015) traduziram o instrumento do inglês para o português, mantendo os 25 itens dentro das cinco dimensões: rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social. Tais constructos apresentaram a confiabilidade acima de 0,70, e o alfa de Cronbach de 0,91. Os itens foram mensurados numa escala Likert de sete pontos (1 – discordo completamente a 7 – concordo completamente), seguidos de questões demográficas, como: sexo, idade, estrutura familiar, experiência profissional e renda individual. O questionário teve 385 respostas válidas de estudantes acima do sétimo semestre de

Administração da Universidade Regional de Blumenau com o objetivo de identificar quais os atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego.

Tabela 3 – características metodológicas dos artigos

Nº	Título (autor, ano)	Características metodológicas
1	A influência da marca Coca-Cola na atratividade e manutenção dos funcionários em uma afiliada no Rio Grande Do Sul (Lima & Schröder, 2014)	Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: estudo de caso Técnica(s): entrevistas semiestruturadas Participantes: 12 colaboradores da empresa franqueada da The Coca-Cola Company
2	Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico (Oliveira & Honório, 2014)	Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: estudo de caso Técnica(s): entrevistas em profundidade semiestruturadas e dados sobre a empresa Participantes: 17 jovens colaboradores em uma empresa do setor jornalístico
3	Análise do conteúdo da comunicação de processos seletivos para programas de <i>trainees</i> (Oliveira & Barbosa, 2015)	Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: pesquisa documental Técnica(s): análise documental Participantes: 75 anúncios e cartazes informativos de programas de <i>trainees</i> de diversas empresas
4	Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos (Falaster, Ferreira, & Reis, 2015)	Abordagem: quantitativa Desenho: transversal Procedimento: survey Técnica(s): questionário Participantes: 385 jovens universitários acima do sétimo semestre de Administração da Universidade Regional de Blumenau
5	Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o <i>employer branding</i> (Reis & Braga, 2016)	Abordagem: quantitativa Desenho: transversal Procedimento: survey Técnica(s): questionário Participantes: 937 profissionais
6	Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais (Cohen, Cavazotte, Costa, & Ferreira, 2017)	Abordagem: quantitativa Desenho: transversal Procedimento: Experimental e survey Técnica(s): experimento e questionário Participantes: 154 jovens universitários curso de Administração de uma universidade privada do Rio de Janeiro participaram do primeiro estudo e 95 profissionais <i>trainees</i> participaram do segundo estudo
7	Fatores simbólicos e instrumentais de atração de pessoas em PMES relações com o estilo de liderança do empreendedor (Reis, Fernandes, & Nakata, 2018)	Abordagem: quantitativa Desenho: transversal Procedimento: survey Técnica(s): questionário Participantes: 146 empreendedores de pequenas e médias empresas (PMEs)
8	Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>employer branding</i> na escolha profissional (Oltamari, Córdova, & Tonelli, 2019)	Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: pesquisa em campo Técnica(s): entrevistas semiestruturadas e observações sistemáticas

Nº	Título (autor, ano)	Características metodológicas
9	O impacto do <i>employer branding</i> na atração e retenção de talentos (Stocker, Correa, Souza, & Batista, 2020)	Participantes: 18 jovens universitários do curso de Administração de uma Universidade Federal no sul do país Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: pesquisa em campo Técnica(s): entrevista semiestruturada pautada e questionários fechados e estruturados
10	Career opportunities in the hotel industry: the perspective of hotel management undergraduate students from the city of São Paulo (Kilson, 2021)	Participantes: 28 profissionais de diferentes áreas de atuação Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: pesquisa em campo Técnica(s): entrevista semiestruturada
11	Atração de pessoas nas <i>startups</i> : discursos de sedução (Faria, Marra, Ássimos, & Souza, 2021)	Participantes: 13 jovens universitários do curso de Turismo de uma faculdade de São Paulo Abordagem: qualitativa Desenho: transversal Procedimento: pesquisa em campo Técnica(s): entrevistas em profundidade Participantes: profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas de 8 <i>startups</i> da região metropolitana de Belo Horizonte (MG)

Fonte: elaborado pelas autoras

A adaptação de Reis e Braga (2016) excluiu dois itens da dimensão valor econômico, dois do valor de desenvolvimento e um do valor social, totalizando 20 itens mantidos da escala original. O índice de confiabilidade foi apresentado entre 0,78 e 0,88. Os itens foram mensurados numa escala Likert de cinco pontos (1 – nada importante a 5 – muito importante), seguidos de questões demográficas, como: sexo, idade, geração, região do país, nível hierárquico do cargo ocupado, nível de educação e setor de atuação no mercado. O questionário *online* contou com 937 respostas válidas de profissionais, buscando identificar um ranking de fatores de atratividade do empregador para diferentes gerações.

O estudo de Cohen et al., (2017) destaca-se pelo caráter experimental. Este formou cenários com a manipulação de dois fatores: (1) política de recursos humanos, contendo informações sobre pagamento de salários e investimento de carreira e desenvolvimento profissional de uma empresa hipotética em três níveis (acima da média, igual a média ou abaixo da média) e; (2) política de RSA, contendo informações sobre práticas de RSA de uma empresa hipotética em três níveis (atua com RSA, atua sem RSA ou sem dizer a respeito dessa atuação

para o grupo controle). Os autores ainda realizaram um estudo survey para avaliar a relação entre RSA e a rotatividade entre *trainees* a partir de um questionário online com perguntas sobre o perfil demográfico dos respondentes (idade, sexo e estado civil) e dois inventários de traços de personalidade associados à rotatividade: a estabilidade emocional e a conscienciosidade (Goldberg, 1990), ambos mensurados numa escala Likert de cinco pontos. O questionário ainda incluiu perguntas sobre o porte e segmento de atuação da empresa onde o participante realizou o programa *trainee* e solicitava que avaliasse os atributos empresa (*employment value proposition*) em cinco áreas: recompensas, oportunidades, organização, trabalho e pessoas (Heger, 2007), numa escala Likert de cinco pontos (1 – péssimo, muito ruim a 5 – excelente, muito bom). Por fim, questionava se o participante permanecia na empresa onde fez o programa. Caso não, se o motivo seria desligamento voluntário (para aproveitar outra oportunidade ou por falta de interesse em permanecer na empresa) ou involuntário (por restrição de vagas para contratação ou cancelamento de contrato pela empresa).

Por último, tem-se o estudo de Reis et al., (2018) que buscou discriminar os perfis de liderança de 146 empreendedores de PMEs respondentes entre transformacional versus transacional a partir de um questionário de autoavaliação, que tomou como base o instrumento de Avolio et al., (1999), adaptado para o português por Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013). Os 18 itens foram mensurados numa escala Likert de cinco pontos (1 – nunca a 5 – sempre). Tendo o objetivo de investigar a relação entre os perfis e as abordagens para atrair pessoas, o estudo delimitou os fatores de atração entre simbólicos e instrumentais como proposto por Lievens e Highhouse (2003), mas adaptando-os ao contexto das PMEs por meio do estudo de Collins et al., (2004). Assim, os fatores simbólicos incluíram: (1) atividades interessantes e desafiadoras; e (2) identificação com a empresa e ambiente social (união e pertencimento). E os fatores instrumentais incluíram: (1) foco em remuneração e benefícios; e (2) oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional.

Nota-se que a investigação sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* está amadurecida internacionalmente, mas ainda carece de expansão no Brasil. As pesquisas futuras devem investir mais em abordagens quantitativas, adaptar, criar e melhorar a qualidade das escalas para o contexto nacional e realizar estudos longitudinais pra verificar como o tema se mantem ou se transforma a longo prazo. Como expresso anteriormente, devem também realizar estudos com outras variáveis, além de investigar mais profundamente se aspectos da cultura e do comportamento organizacional estão relacionados ao *employer branding* e/ou *employer attractiveness*, e em caso afirmativo, como fortalecer essa relação.

Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar as variáveis relacionadas e as características metodológicas das pesquisas brasileiras sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness* publicadas entre 2000 e 2022. A busca resultou em 11 artigos, dos quais prevaleceram a investigação sobre a perspectiva geracional (8 artigos) e em abordagens qualitativas (7 artigos).

A limitação da pesquisa se encontra na escassez de estudos brasileiros sobre *employer branding* e/ou *employer attractiveness*. Pesquisas futuras devem investigar outras variáveis relacionadas ao tema e investir em abordagens quantitativas, buscando o aprofundamento do conhecimento teórico e o aperfeiçoamento de escalas que possam ser aplicadas no contexto nacional. Estudos longitudinais também devem ser realizados para verificar como o tema se mantem ou se transforma a longo prazo.

Novas modalidades de trabalho emergentes, como o remoto, apontam para a necessidade de novas investigações na relação entre colaborador e empresa. O desenvolvimento de medidas para aferir os conceitos *employer brand*, *employer branding* e *employer attractiveness* faz-se relevante para gerar maior compreensão sobre eles. Realizar investigações multimétodos permite integralizar os ganhos de descobertas de padrões e generalizações e de identificação de mecanismos contextuais e sociais.

A implicação prática no tocante ao tema é o fundamental fortalecimento da marca a partir do conhecimento sobre como e quais atributos divulgar ao público-alvo a fim de gerar benefícios internos e externos a empresa, principalmente a captação de talentos com maior alinhamento de perfil, minimizando as taxas de rotatividade. Atrair, reter e engajar os melhores talentos é um diferencial competitivo para que a empresa se destaque no mercado.

Referências

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317999166789>
- Ayega, E. N., & Muathe, S. (2018). Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Work Place and Organizational Performance: A Research Agenda. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-17. <http://dx.doi.org/10.11648/j.jhrm.20180601.12>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barreto, L. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>

- Berthon, P., Ewing, M., & Han, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: Investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, 29, 420–433. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20, 115–163. Elsevier Science Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cohen, M., Cavazotte, F de. S. C. N., Costa, T. M. de, & Ferreira, K. C. S. (2017). Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. *Brazilian Business Review*, 14(1), 21-41. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>
- Collins, C., Ericksen, J., & Allen, M. (2004). *A qualitative investigation of the human resource management practices in small businesses. (CAHRS Working Paper 04-14)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <https://hdl.handle.net/1813/77091>
- Costa, A B., Fontanari, A. M., & Zoltowski, A. P. (2022). Como escrever um artigo de revisão sistemática: um guia atualizado. In Sampaio, M. I. C., Sabadini, A. A. Z. P, Koller, S. H. (Org), *Produção científica: um guia prático*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/9786587596280>

- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers Psychology*, 13, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Employer Branding Brasil (2022). *Perspectivas 2022* [e-book]. Brasil. Recuperado de: <https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-perspectivas-2022>
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3). <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i3.595>
- Faria, S.G., Marra, A.V., Ássimos, B.M., & Souza, M.M.P. (2021). Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(5), 59-70. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61610>
- Fontelo, P. & Liu, F. (2018). A review of recent publication trends from top publishing countries. *Systematic Reviews*, 7(147). <https://doi.org/10.1186/s13643-018-0819-1>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.59.6.1216>
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>

- Heger, B. K. (2007). Linking the employee value proposition (evp) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings for a linkage research pilot study. *Organizational Development Journal*, 25, 121-133.
- Kilson, G. A. (2021). Career opportunities in the hotel industry: the perspective of hotel management undergraduate students from the city of São Paulo. *Marketing & Tourism Review*, 6(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i1.6438>
- Kuchеров, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y. & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research* 151, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to accompany's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lima, C. C. & Schröder, C da. S. (2014). A influência da marca Coca-Cola na atratividade e manutenção dos funcionários em uma afiliada no Rio Grande Do Sul. *Revista de Administração IMED*, 4(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n1p3-19>
- Madrugá, R. (2023). *Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos*. Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Nguyen, N. M. & Nguyen, L. V. (2021). Employer Branding, Scale Development and Validation: From the Context of Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 0987–1000. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0987>
- Nguyen, N. M. & Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>

- Oliveira, L. B de. & Barbosa, L. M. G. (2015). Análise do Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de Trainees. *Revista ADM.MADE*, 19(1), 123-142.
- Oliveira, L. B de. & Honório, S. R. F. S. (2014). Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração*, 49(4), 714-730. <https://doi.org/10.5700/rausp1179>
- Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Edição Especial), 750-764. <https://doi.org/10.1590/1679-395176652>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Medicine* 18(3), e1003583. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>
- Pimentel, D. Almeida, P. Marques-Quinteiro, P., & Sousa, M. (2021). Employer branding and psychological contract in family and non-family firms. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 213-230. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2020-1106>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Reis, G. G., Fernandes, B. R., & Nakata, L. E. (2018). Fatores simbólicos e instrumentais de atração de pessoas em pmes: relações com o estilo de liderança do empreendedor. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 115-144. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.672>

- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13, 10698.
<https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042-1055.
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Sousa, A. S de., Oliveira, G. S de. & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucamp*, 20(43), 64-83. Recuperado de:
<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>
- Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D. & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras & Pessoas*. 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>
- Styven, M. E., Nappa, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S). 186S-206S.
<https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K. e Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Emerald Publishing Limited*, 46(2), 389-409.
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Vercic, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>