

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**VANESSA TERESINHA RIGOTTI**

**A RELAÇÃO ENTRE *EMPLOYER BRANDING* E A INTENÇÃO DO  
COLABORADOR DE PERMANECER NA EMPRESA**

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**VANESSA TERESINHA RIGOTTI**

**A RELAÇÃO ENTRE *EMPLOYER BRANDING* E A INTENÇÃO DO  
COLABORADOR DE PERMANECER NA EMPRESA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora, de Defesa Pública, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia e Inovação. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Lazzari

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

R572r Rigotti, Vanessa Teresinha

A relação entre *employer branding* e a intenção do colaborador de permanecer na empresa [recurso eletrônico] / Vanessa Teresinha Rigotti. – 2023.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

Orientação: Fernanda Lazzari.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Marca do empregador. 4. Pessoal - Recrutamento. 5. Cultura organizacional. I. Lazzari, Fernanda, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.310.132

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**VANESSA TERESINHA RIGOTTI**

**A RELAÇÃO ENTRE *EMPLOYER BRANDING* E A INTENÇÃO DO  
COLABORADOR DE PERMANECER NA EMPRESA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora, de Defesa Pública, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia e Inovação. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Lazzari

**Aprovado em 19 / 06 / 2023.**

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Lazzari – Orientadora  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kathiane Benedetti Corso  
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

Dedico esta dissertação a Jesus Cristo, pelo seu infinito amor e misericórdia, aos meus amados pais, José Rigotti e Valéria Teresinha Rigotti, por todos os muitos ensinamentos, valores humanos e cristãos e virtudes transmitidas ao longo da Vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus Pai que permitiu que este momento fosse possível na minha Vida! Agradecendo toda a Santíssima Trindade, Deus Pai, Jesus Cristo e Espírito Santo de Deus, a São Miguel Arcanjo, ao meu Anjo da Guarda e todo o exército celestial, a São Bento e a Santíssima Virgem Mãe de Jesus e nossa Mãe sob tantos títulos: Nossa Senhora de Lourdes, Nossa Senhora de Caravaggio, Nossa Senhora de Pompeia, Nossa Senhora Aparecida, Nossa Senhora dos Navegantes, Nossa Senhora das Graças, que me deram forças nos momentos mais difíceis desta jornada em meio à Pandemia de Coronavírus e muitos percalços de saúde.

Agradeço aos meus pais, Valéria e José, por todos os ensinamentos, apoio durante a vida, por estarem comigo sempre, e também quando tantas vezes eu precisei que vocês cuidassem dos meus bebês, Ozzy e Tony, para que eu pudesse trabalhar nesta dissertação. Agradeço o carinho dos meus irmãos: Jeferson e Rafael.

Agradeço aos médicos, terapeutas, ao Padre Eleandro e ao Padre Volnei, que me acompanharam nesses momentos com tantos problemas de: saúde, trabalho, divórcio, enfim a tão temida jornada e travessia da terrível noite escura da alma.

Agradeço especialmente de coração a minha querida e paciente orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Lazzari, por todos os ensinamentos, por me ajudar a conduzir este trabalho e por todo seu profissionalismo e brilhantismo durante toda minha jornada; meu muito obrigada, Profe Fernanda!!

Agradeço aos professores do PPGA da UCS, que contribuíram para minha formação. Muito obrigada a todos vocês que dedicaram a vida ao conhecimento!

Agradeço ao presente que o Mestrado do PPGA da UCS me trouxe, que foram meus amados e eternos amigos, os coleguinhas Taila, Arlei, Mauro e Ciana.

Agradeço ao Grupo de Trabalho Inserção Social e as pessoas queridas que eu conheci durante nossas muitas campanhas, as quais levarei no coração.

Quero agradecer também à CAPES, por incentivar pesquisadores no Brasil e que, por meio de uma bolsa parcial durante meu segundo período, me ajudou a concluir meu mestrado.

Meu agradecimento especial ao Jéferson pelo apoio, incentivo e orações!

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram neste momento, seja de forma direta ou indireta! Gratidão a todos!

*“Sabemos que tudo concorre para o bem dos que amam a Deus, daqueles que ele chamou, de acordo com seu desígnio. Pois aos que ele desde sempre conheceu, também os predestinou para serem conformes à imagem de seu Filho, a fim de que ele seja o primogênito entre muitos irmãos. E, aos que predestinou, também os chamou; e, aos que chamou, também os justificou; e, aos que justificou, também os glorificou.”*

**Romanos 8, 28-30**

## RESUMO

A marca do empregador representa os esforços de uma empresa para promover dentro e fora dela uma visão clara e concisa do que a torna diferente e desejável como empregadora. Nos últimos vinte anos, o *employer branding* passou a ser estudado e ganhou popularidade como uma prática inteligente para os gestores de recursos humanos. O aumento na competitividade entre as empresas para atrair e reter profissionais talentosos resultou em mais interesse em compreender a relação entre as dimensões da atratividade do *employer branding* e as intenções de se candidatar a uma vaga de emprego e querer permanecer na empresa. A intenção de permanecer, que se refere à vontade consciente do colaborador de permanecer na empresa, vem sendo estudada pela psicologia, e mais tarde também pela administração, desde a década de 1980. Independentemente do tamanho da organização, as dificuldades encontradas para realizar o recrutamento e a retenção de capital humano qualificado são as mesmas. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi analisar como as dimensões do *employer branding* estão relacionadas à intenção de permanecer na empresa por parte dos funcionários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa com os colaboradores de uma empresa de grande porte do setor metalmeccânico da Região da Serra Gaúcha, que responderam um questionário do tipo *survey* abordando as dimensões de *employer branding* e a intenção de permanecer. O banco de dados foi submetido a análises estatísticas, incluindo a análise de regressão linear múltipla, para que se verificasse as relações entre os construtos estudados. Os resultados indicaram que a dimensão de desenvolvimento é a que mais impacta na intenção de permanecer na empresa, cuja principal implicação gerencial traz o estudo do planejamento de carreira interna da organização como abordagem fundamental para reter colaboradores talentosos. As dimensões econômica e de interesse também influenciam diretamente na intenção de permanecer dos colaboradores, bem como os custos de troca, que são significativos para os grupos com mais tempo de empresa e menos tempo de empresa, demonstrando a capacidade empresarial de reter profissionais em diferentes momentos profissionais.

Palavras-chave: *employer branding*; marca da empresa; retenção de talentos; intenção de permanecer; gestão de recursos humanos.



## **ABSTRACT**

The employer brand is the company's efforts to promote within and without itself a clear and concise vision of what makes it unique and appealing as an employer. In the last 20 years, Employer Branding started to be studied and earned popularity as a smart practice for Human Resources managers. The increase in competitiveness between companies to attract and retain talented professionals resulted in an increased interest in understanding the relations between the attractiveness of employer branding and the intention to apply for a job offer and the desire to stay in the company. The intention to stay, which refers to the employee's conscious willingness to stay in the company, has been studied in Psychology, and later also in Administration, since the 1980s. Regardless of the size of the organization, the difficulties found in recruiting and retaining qualified human capital are the same. In this sense, the goal of this study was to analyze how the dimensions of Employer Branding are related with the intentions, by the employees, to stay in the company. As such, it was performed a research of quantitative nature with the employers of a large-scale company of the metal-mechanical sector in the Serra Gaúcha region, in which they answered a survey-type questionnaire addressing the dimensions of the employer branding and the intention to stay in the company. The database was submitted to statistical analysis, including the multiple linear regression, to verify the relations between the studied constructs. The result indicates that the development dimension is the most impactful in the intentions to stay in the company, in which the management implications raise the study of the internal career planning of the company as a fundamental approach to retain talented employees. The economic and interest dimensions also directly influenced the employees' intention to stay, as well as the exchange costs carry the same significance between the groups of employees with more and less time in the company, demonstrating the business capacity to retain professionals in different career moments.

**Key-words:** Employer Branding; employer brand; talent retention; intention to stay; human resources management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Artigos vs. ano de publicação: “ <i>Employer Branding</i> ” .....	23
Figura 2 – Bibliometria BDTD por “ <i>Employer Branding</i> ” .....	23
Figura 3 – Artigos vs. ano de publicação .....	26
Figura 4 – Artigos vs. revistas .....	27
Figura 5 – Documentos vs. autor .....	28
Figura 6 – A transdisciplinaridade do <i>branding</i> .....	41
Figura 7 – Aspectos estratégicos da marca .....	43
Figura 8 – Modelo proposto da pesquisa .....	61
Figura 9 – Linearidade .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do emprego formal no Brasil.....	15
Quadro 2 – Busca pelo termo “ <i>Employer Branding</i> ”.....	24
Quadro 3 – Comparativo das dimensões propostas para o <i>employer branding</i> .....	48
Quadro 4 – Conceito, foco e objetivos dos antecessores de <i>employer branding</i> .....	52
Quadro 5 – Quadro resumo dos conceitos.....	61
Quadro 6 – Procedimentos metodológicos da dissertação .....	63
Quadro 7 – Escalas utilizadas na pesquisa.....	68
Quadro 8 – Resultados do teste das hipóteses.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Autores mais citados por “ <i>Employer Branding</i> ” .....	28
Tabela 2 – Teste de normalidade por assimetria e curtose.....	75
Tabela 3 – Teste de Levene.....	77
Tabela 4 – Teste de multicolinearidade.....	80
Tabela 5 – Unidimensionalidade e confiabilidade .....	82
Tabela 6 – Caracterização da amostra .....	84
Tabela 7 – Aspectos relacionados ao trabalho.....	85
Tabela 8 – Estatísticas descritivas das variáveis observáveis .....	87
Tabela 9 – Estatísticas descritivas das variáveis latentes .....	88
Tabela 10 – Teste t de Student para tempo de empresa .....	89
Tabela 11 – Teste t de Student para renda.....	90
Tabela 12 – Teste t de Student para distância empresa-residência.....	91
Tabela 13 – Teste t de Student para idade .....	91
Tabela 14 – Resultado completo da regressão linear múltipla .....	92
Tabela 15 – Resumo do modelo de regressão linear múltipla .....	93
Tabela 16 – Variáveis excluídas da regressão linear múltipla.....	94

## LISTA DE SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMA	Associação Americana de <i>Marketing</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
EB	<i>Employer Branding</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
NDLTD	<i>Networked Digital Library of Theses e Dissertations</i>
PVE	Proposta de Valor de Emprego
RBV	Visão Baseada em Recursos
RH	Recursos Humanos
VIF	Fator de Inflação da Variância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	21
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	21
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	35
2.1	<i>BRANDING</i> .....	35
2.1.1	<b><i>Branding</i> e sua relação com o <i>marketing</i></b> .....	38
2.1.2	<b><i>Branding</i> e sua relação com a comunicação</b> .....	40
2.1.3	<b>Gestão de <i>branding</i></b> .....	42
2.2	<i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	44
2.2.1	<b>Dimensões do <i>employer branding</i></b> .....	47
2.2.2	<b>Características do <i>employer branding</i></b> .....	499
2.2.3	<b>Atividades do <i>employer branding</i></b> .....	50
2.2.4	<b>Intenção de permanecer</b> .....	54
2.3	RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DO <i>EMPLOYER BRANDING</i> E A INTENÇÃO DE PERMANECER.....	55
2.3.1	<b>A dimensão de desenvolvimento e a intenção de permanecer</b> .....	55
2.3.2	<b>A dimensão de aplicação e a intenção de permanecer</b> .....	56
2.3.3	<b>A dimensão econômica e a intenção de permanecer</b> .....	57
2.3.4	<b>A dimensão de interesse e a intenção de permanecer</b> .....	58
2.3.5	<b>A dimensão social e a intenção de permanecer</b> .....	59
2.4	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	60
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	63
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	63
3.2	CONTEXTO DO ESTUDO E SELEÇÃO DOS RESPONDENTES .....	65
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	67
3.3.1	<b>Escalas utilizadas</b> .....	67

<b>3.3.2</b>	<b>Pré-teste</b>	68
3.4	COLETA DE DADOS	70
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	71
<b>3.5.1</b>	<b>Tratamento dos <i>missings</i></b>	72
<b>3.5.2</b>	<b>Tratamento dos <i>outliers</i></b>	73
3.6	TESTE DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA	74
<b>3.6.1</b>	<b>Normalidade</b>	75
<b>3.6.2</b>	<b>Homoscedasticidade</b>	76
<b>3.6.3</b>	<b>Linearidade</b>	78
<b>3.6.4</b>	<b>Multicolinearidade</b>	79
3.7	VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS	81
<b>3.7.1</b>	<b>Unidimensionalidade e confiabilidade</b>	81
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	84
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	84
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS	86
4.3	PERFIL DOS RESPONDENTES E A RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES ESTUDADAS	89
4.4	REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	92
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	96
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	101
6.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	102
<b>6.1.1</b>	<b>Implicações acadêmicas</b>	102
<b>6.1.2</b>	<b>Implicações gerenciais</b>	104
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	106
<b>6.2.1</b>	<b>Limitações do estudo</b>	107
<b>6.2.2</b>	<b>Sugestões para estudos futuros</b>	107
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS	127
	ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DE MESTRADO	130
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO ORIGINAL EM INGLÊS	131

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira está passando por diversas mudanças estruturais, como a velocidade da inovação e a alta competitividade, as quais fazem com que as empresas disputem a atração e a retenção de trabalhadores qualificados, mas também sofre com o desajuste fiscal, o desmonte dos direitos sociais, a informalidade e a terceirização irrestrita (KREIN, 2018). Foram implementadas diferentes mudanças institucionais que afetaram o mercado de trabalho, contribuindo para a redução das demandas trabalhistas e o seu poder de barganha: flexibilização do mercado de trabalho e das jornadas trabalhistas, mudança de modalidade via CLT, mudanças na regra do salário mínimo e dispêndio gradativo do poder dos sindicatos (CORRÊA, 2021). A gestão de pessoas precisa acompanhar a evolução do mercado e a revisão de como estão suas práticas e o quanto elas são eficientes se faz necessária.

Mudanças de mercado fazem com que pessoas que permanecem nas organizações assumam papéis cada vez mais estratégicos, com o desempenho de múltiplas funções, e a Gestão de Recursos Humanos (RH) precisa dar suporte diante dos desafios que se apresentam nos novos contextos gerados pelas mudanças (MASSOTE, 2011; LEGGE, 2005).

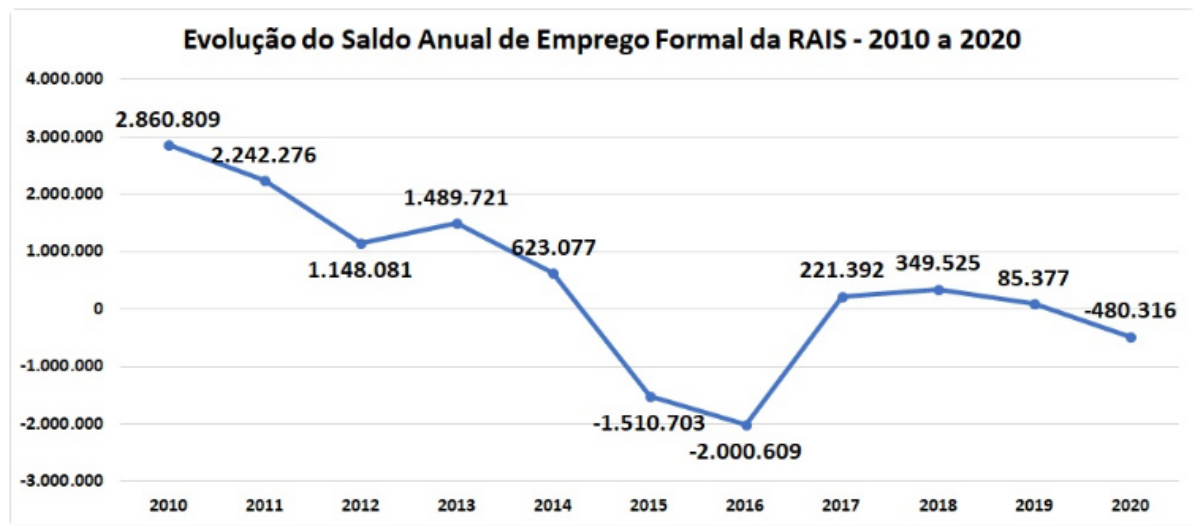
Conforme dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), a população do Rio Grande do Sul, e brasileira de forma geral, está envelhecendo e há diminuição progressiva na taxa de natalidade. Dessa forma, a população economicamente ativa e a classe trabalhadora estão diminuindo ao longo dos anos, com a projeção do crescimento populacional ser negativo a partir de 2034. Esses dados populacionais poderiam induzir a ideia de que a mão de obra dos brasileiros será disputada pelas empresas, porém a realidade que se apresenta nos dados econômicos, coletados pelo mesmo Instituto, mostrou que o Brasil encerrou o segundo trimestre de 2019 com mais de 12 milhões de desempregados e 41,3% da população ocupada sendo de trabalhadores informais (IBGE, 2019). Dados do Ministério da Economia Brasileiro (CAGED, 2019) revelam que, em 2019, houve 16.197.094 admissões e de 15.553.015 desligamentos, com saldo de 644.079 novos postos de trabalho. Dessa forma, é possível concluir que, se existem 12 milhões de desempregados e foram criados pouco mais de 644 mil postos de emprego, então, aparentemente, as empresas não estão realmente disputando mão de obra.



Com a atualização dos dados coletados pelo CAGED, em 2020, durante a Pandemia Mundial do Coronavírus, a situação dos empregos formais no Brasil teve retração, principalmente devido ao fechamento de postos de trabalho. É possível observar abaixo, no Quadro 1, que no ano de 2020 o resultado entre todos os novos empregos formais gerados no Brasil menos todas as demissões formais foi negativo, de maneira que a redução de empregos formais foi de (-) 480.316 empregos. Em 2019, o Brasil possuía 46.716.492 vínculos de emprego formal e, em 2020, o número de empregos formais reduziu para 46.236.176. Contudo, é preciso analisar essas informações com cautela, já que em 2020 o Brasil enfrentou a pior crise dos últimos 100 anos em função da Pandemia do Coronavírus (COVID 19) e, considerando o cenário catastrófico que se apresentava em todo o mundo e especialmente no Brasil, a redução dos empregos formais não foi tão grande, pois percentualmente houve uma redução de 1,03%.

Quadro 1 – Evolução do emprego formal no Brasil

RAIS - 2020



Fonte: CAGED (2020).

Na década passada, alguns autores, como Clegg, Kornberger e Ptsis (2011), apontavam que um dos grandes desafios das empresas era atrair e reter os talentos certos para a corporação, porque havia demanda global por equipes talentosas e qualificadas, uma vez que as empresas não competiam mais com concorrentes locais por colaboradores, mas com grandes corporações e governos internacionais que

oferecem maiores salários, promessas de padrão de vida mais elevados, entre outras ofertas de carreira. Será que esses e outros autores estavam errados? Será que em 10 anos o cenário econômico brasileiro mudou tanto? As empresas, então, não disputam mais talentos? Não é mais necessário esforços para reter talentos já que existem tantos trabalhadores disponíveis no mercado?

Essas questões são amplamente respondidas pela EUROCHAMBRES (2021), Associação das Câmaras de Comércio e Indústria Europeias, que mais uma vez em 2021 trouxe os dados que preocupam a Europa desde 2010: a falta de trabalhadores qualificados. As empresas europeias têm encontrado dificuldades com a falta de mão de obra qualificada, sendo que 70% das empresas europeias relatam que a falta de competências é um grande obstáculo aos seus investimentos. As incompatibilidades de competências são causadas por um mercado de trabalho em rápida mudança e uma falta de educação e formação adequadas, que, por sua vez, está ligada à mudança das tendências econômicas europeias e globais. Desse modo, é possível afirmar que as empresas estão disputando talentos, sim.

Em 2013, Frey e Osborne realizaram um dos estudos pioneiros sobre os impactos da automação no emprego, em que foram consultados especialistas em *machine learning*<sup>1</sup> e foram classificadas subjetivamente setenta ocupações, sendo destas 47% suscetíveis à automação. Outro estudo, realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, estimou que, na média de 21 países, 14% das ocupações seriam automatizáveis (NEDELKOSKA; QUINTINI, 2018). O estudo mais recente propõe um cenário mais favorável à medida em que a maior parte das ocupações não pode ser desempenhada por máquinas, de modo que o fator humano ainda se faz necessário, então ainda existirá ofertas de postos de trabalho.

A automação<sup>2</sup> criou um receio em pessoas empregadas, porque, com o conceito e implementação da *machine learning*, muitas funções podem ser facilmente substituídas e, nos próximos anos, gerar demissões em massa (HERNANDEZ-

---

<sup>1</sup> *Machine learning* é uma tecnologia na qual os computadores têm a capacidade de aprender de acordo com as respostas esperadas por meio de associações de diferentes dados, os quais podem ser imagens, números e tudo que essa tecnologia possa identificar. *Machine learning* é o termo em inglês para a tecnologia conhecida no Brasil como aprendizado de máquina (IBM, 2021).

<sup>2</sup> Os pesquisadores do MIT David Autor e Elisabeth Reynolds apontam que o efeito concomitante do trabalho em casa, a densificação urbana e a concentração de empregos em grandes empresas interromperão o rápido crescimento do emprego observado nas sociedades globais até 2019 e provocarão um fenômeno que eles caracterizam como “automação forçada” (AUTOR; REYNOLDS, 2020).

PERDOMO; GUNEY; ROCCO, 2018). Uma vez que a automatização pode reduzir o número de postos de trabalho menos qualificados, haverá uma demanda por trabalhadores mais qualificados, com novas especializações, que inclusive vão surgir oriundas das novas tecnologias, e também demanda por profissionais chave com alta habilidade, que sejam capazes de realizar tarefas complexas, que requerem experiência, como pensamento abstrato, autonomia, tomada de decisão, gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe (RAMASWAMY, 2018).

Durante os períodos mais críticos da Pandemia de Coronavírus (COVID 19), muitas empresas de diversos setores econômicos precisaram adaptar inclusive a forma de recrutamento e seleção de pessoas, migrando para o virtual, o que, para muitas organizações, foi uma inovação forçada, mas necessária para manter as operações em funcionamento. Para Oncioiu *et al.* (2022), foram necessárias a interligação de conceitos de transformação digital e inovação disruptiva na área de gestão de RH para o desenvolvimento de gestão digital; o profissional não foi substituído pela máquina, mas precisou agregar em suas funções novas formas de trabalho.

Tarefas mais qualificadas, que usam capacidades de resolução de problemas, criatividade e intuição (tarefas cognitivas não rotineiras), assim como tarefas de baixa qualificação que exigem adaptabilidade situacional e interações pessoais (cognitiva de rotina), requerem habilidades humanas como inteligência emocional e resiliência (FURMAN, 2018).

Alguns profissionais são extremamente necessários para as organizações, sendo considerados como talentos na sociedade da informação, porque contribuem ao máximo com a empresa através do alcance de metas, maximização de resultados, inovações nos processos, desenvolvimento de novos produtos, condução e liderança de equipes a maior produtividade (CHOWDHURY, 2003). A gestão desse capital humano torna-se uma preocupação central, porque a tecnologia e a automação se tornam disponíveis no mercado e qualquer concorrente poderá ter acesso, mas não haverá acesso à mente brilhante que projetou a inovação do processo ou desenvolveu o novo produto, porque essa mente está a serviço de uma única empresa, a qual a emprega (GAULEJAC, 2007). Portanto, as empresas continuam disputando profissionais, sim, profissionais esses cujas habilidades sejam fundamentais para a organização: profissionais talentosos.

O termo talento foi cunhado por Steven M. Hankin na publicação *The War for Talent* realizada em 1997, como parte do trabalho da empresa americana líder mundial em consultoria McKinsey & Company. Naquele momento, o mercado mundial passou a considerar o talento humano como uma estratégia de sustentabilidade organizacional, porque o capital humano gera valor para as organizações. A McKinsey & Company extraiu os dados de 77 empresas de vários setores, 6.000 gerentes e executivos, que concluíram que para os próximos 20 anos o recurso mais importante para as empresas seriam as pessoas (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001).

Para acessar os candidatos mais brilhantes, que, com seus dons, habilidades, conhecimentos, experiência intrínseca, inteligência, julgamento, atitude, resiliência, caráter e impulso de aprender e crescer, sejam apropriados a cada vaga existente, as empresas realizam recrutamento e seleção de pessoas, sendo que tais processos podem ser realizados pela própria empresa no setor de recursos humanos ou através de uma empresa terceirizada especialista na captação de talentos (KATSURAYAMA *et al.*, 2012; ARAÚJO, 2014; GASPARG, 2016).

Os melhores empregadores recebem quase o dobro de pedidos de emprego em comparação a outras organizações. Portanto, quando estão recrutando, eles podem escolher em um grande grupo de talentos interessados e selecionar os melhores candidatos para as vagas disponíveis (DRURY, 2016). Mas apenas selecionar e treinar os melhores candidatos não é o suficiente; é preciso que eles permaneçam na organização, é preciso reter o talento certo para a empresa.

Um dos maiores custos em diferentes tipos de organizações, conforme Blake (2006), é a rotatividade dos funcionários. O conhecimento está disperso nas pessoas da organização, o qual tende a se diluir ao longo dos anos com as trocas interpessoais e treinamentos, mas pode ser perdido caso essas pessoas deixem a organização abruptamente, uma vez que nem todo conhecimento é compartilhado e registrado (FERNANDEZ, 2009). Então, encontrar estímulos e incentivos para que os funcionários permaneçam na organização é necessário e é chamado de retenção. A retenção de talentos pode se dar, segundo Osteraker (1999), em diferentes esferas: mental, social e física.

A retenção do funcionário é influenciada por meio dos atrativos que uma empresa oferece. Nakashima (2003) também ressalta que a transparência na

comunicação, valorização do potencial, participação nas decisões e qualidade de vida estão entre o conjunto de aspectos valorizados como decisivos na permanência de um trabalhador.

Em 2016, Tanwar e Prasad concluíram que a perda de funcionários experientes e qualificados pode levar à perda de capital intelectual e da capacidade das organizações de competir, gerando menor produtividade e lucratividade.

Da mesma forma que as empresas competem por clientes no mercado, com a escassez de mão de obra qualificada, também competem por trabalhadores e, para tanto, a área de RH passou a utilizar a área de *marketing* para juntas criarem estratégias de uma boa imagem da empresa, tanto para o público externo, quanto para o público interno. Edwards (2010) relata que durante mais de uma década os profissionais de RH ainda relutavam sobre a importância da imagem da empresa como parte de sua função.

A imagem da empresa constitui um dos principais fatores para um candidato querer fazer parte da sua equipe, candidatando-se às vagas de emprego e desejando trabalhar naquele local. Para Minchington (2009), *employer branding* é a percepção em relação à imagem da organização na mente dos funcionários, dos principais parceiros da organização e dos potenciais candidatos e interessados. A marca deve ser a mesma independente do público-alvo.

Com essa perspectiva de imagem da empresa como fator fundamental para atração e retenção de talentos para as empresas, a área de gestão de pessoas tornou-se estratégica para a construção do futuro das organizações, visto que a sustentabilidade dos negócios também depende da manutenção dos melhores e mais qualificados profissionais para cada empresa.

Dessa forma, no intuito de aprofundar o tema exposto, a presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. Inicialmente, nesta introdução, é apresentado o tema e como surgiu a sua implicação, bem como a delimitação do problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Após, o referencial teórico traz todo o embasamento necessário para o desenvolvimento do estudo. Na sequência, tem-se a metodologia de pesquisa, em que são apresentadas como foram coletados e analisados os dados da pesquisa, e, em seguida, são apresentados os resultados, finalizando com as discussões, as considerações finais e as referências que serviram de fonte para a pesquisa.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Esta dissertação tem como tema o uso do *employer branding* como ferramenta para retenção de funcionários nas empresas. A marca do empregador vem sendo estudada desde o final do século passado, mas ganhou maior notoriedade nos últimos vinte anos. O desenvolvimento de estratégias organizacionais para criar a marca do empregador forte é um meio de ações interorganizacionais (MÖLK, 2018).

O conceito da marca do empregador tem sido conectado à reputação e ganha importância à medida em que se torna um imperativo comercial e econômico (VERČIČ; ČORIĆ, 2018). O Reputation Institute<sup>3</sup>, em 2019, descobriu, por meio de suas pesquisas, que a marca do empregador é um antecedente bastante significativo na reputação corporativa.

As marcas estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa e, como resultado, o gerenciamento da marca é uma atividade essencial em muitas empresas. Embora as empresas geralmente concentrem seus esforços em desenvolver produtos e marcas corporativas, a marca também pode ser usada na área de gerenciamento de recursos humanos (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

De acordo com a American Marketing Association<sup>4</sup>, uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design* ou combinação deles que visa identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes (SCHNEIDER, 2003). O termo marca do empregador sugere a diferenciação das características de uma empresa, como empregadora, de seus concorrentes. A marca do empregador destaca os aspectos exclusivos das ofertas de emprego ou do ambiente da empresa.

Os candidatos geralmente consideram várias organizações quando se candidatam a uma vaga de emprego e podem usar a reputação corporativa como fonte de informações sobre as condições de trabalho em diferentes organizações (CABLE; TURBAN, 2003). A reputação é definida como um conjunto de características

---

<sup>3</sup> Reputation Institute ou RepTrak é uma empresa americana que publica relatórios sobre a reputação de corporações e lugares com base em pesquisas de consumidores e cobertura da mídia. Está sediada em Boston, Massachusetts.

<sup>4</sup> American Marketing Association é uma associação profissional para profissionais de *marketing* fundada em janeiro de 1937, com mais 30.000 membros em 2012. Tem 76 departamentos profissionais e 250 departamentos universitários nos Estados Unidos.

socialmente construídas para uma organização, com base nas ações anteriores da organização (WEIGELT; CAMERER, 1988).

Atrair os candidatos adequados e mantê-los na empresa envolve esforços da organização para que ela seja um local desejável para se trabalhar (JIANG; ILES, 2011, p. 98). O *employer branding* representa, portanto, uma extensão da teoria e da pesquisa de marca, cuja comunicação, política de recursos humanos e *marketing* estratégico visam garantir que todos os funcionários atuais e potenciais estejam completamente engajados e envolvidos com a cultura, a missão e os valores da organização (RAMPL, 2014).

Efetivamente, a marca de uma organização como empregador atual ou potencial pode dar à empresa uma vantagem competitiva na “guerra pelo talento”, atraindo e mantendo o capital humano talentoso, o qual, por sua vez, será crucial para entregar um produto ou serviço de excelente qualidade ao cliente final (ALNIAÇIK *et al.*, 2014; DHAR, 2015; WU *et al.*, 2015). Assim, a marca do empregador tornou-se um recurso poderoso para reter os funcionários e atrair novos candidatos para as empresas.

A partir disso, o problema de pesquisa que norteou esta dissertação é: Quais dimensões do *employer branding* são responsáveis pela intenção de permanecer dos colaboradores?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Em busca das respostas para o problema de pesquisa, a seguir estão relacionados os objetivos desta dissertação.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar a influência das dimensões do *employer branding* na intenção de permanecer dos colaboradores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Esta pesquisa norteou-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) mensurar cada uma das dimensões do *employer branding* (desenvolvimento, aplicação, econômica, interesse e social) junto aos colaboradores de uma empresa;
- b) avaliar a intenção de permanecer dos colaboradores da empresa;
- c) analisar as dimensões do *employer branding* e sua influência na intenção de permanecer dos colaboradores com diferentes perfis sociodemográficos;
- d) analisar as dimensões do *employer branding* e sua influência na intenção de permanecer dos colaboradores com diferentes períodos de vínculo com a organização.

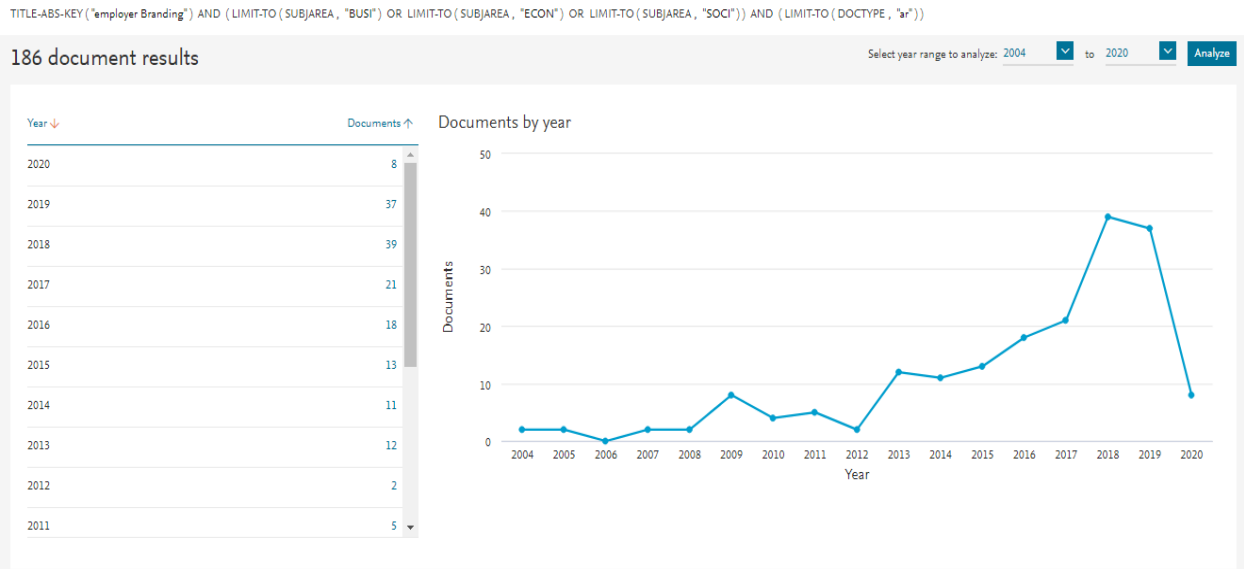
### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Para justificar a importância do estudo proposto e conduzir o referencial teórico, foram realizadas buscas nas principais bases de dados: *Emerald Insight*, *JSTOR*, *SAGE Journals*, *Science Direct*, *Scopus*, *Taylor & Francis*, *Web of Science*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e *Networked Digital Library of Theses e Dissertations* (NDLTD). Realizaram-se as buscas durante os meses de novembro e dezembro de 2019 e janeiro, fevereiro e março de 2020, finalizadas em 10 de março de 2020. Foram realizadas duas rodadas de pesquisas, a primeira sem filtro apenas com os termos “*Employer Branding*” e a segunda com os filtros de período: 2000 a 2020, áreas de conhecimento: *Business*, *Management*, *Social Science*, *Administration* e *Marketing*, e tipo de publicação: *articles* (artigos). O filtro de período deve-se à análise realizada pela base *Scopus*, que inicia suas publicações de artigos sobre o tema “*Employer Branding*” em 2004 até os dias atuais, então o corte de vinte anos nas buscas veio dessa análise. Já o filtro nas áreas de conhecimento deve-se à natureza do que está sendo estudado, que é a grande área de Ciências Sociais, e podem de fato ser descartados estudos nas áreas da saúde e engenharias.

A seguir, na Figura 1, está o resultado da análise feita pela base *Scopus* de Artigos *versus* Ano de Publicação, em que são apresentados os 186 artigos que estão na base desde o ano de 2004 a 2020, sendo no ano de início em 2004: 2 publicações, em 2006: nenhuma publicação e no de 2018: 39 publicações.



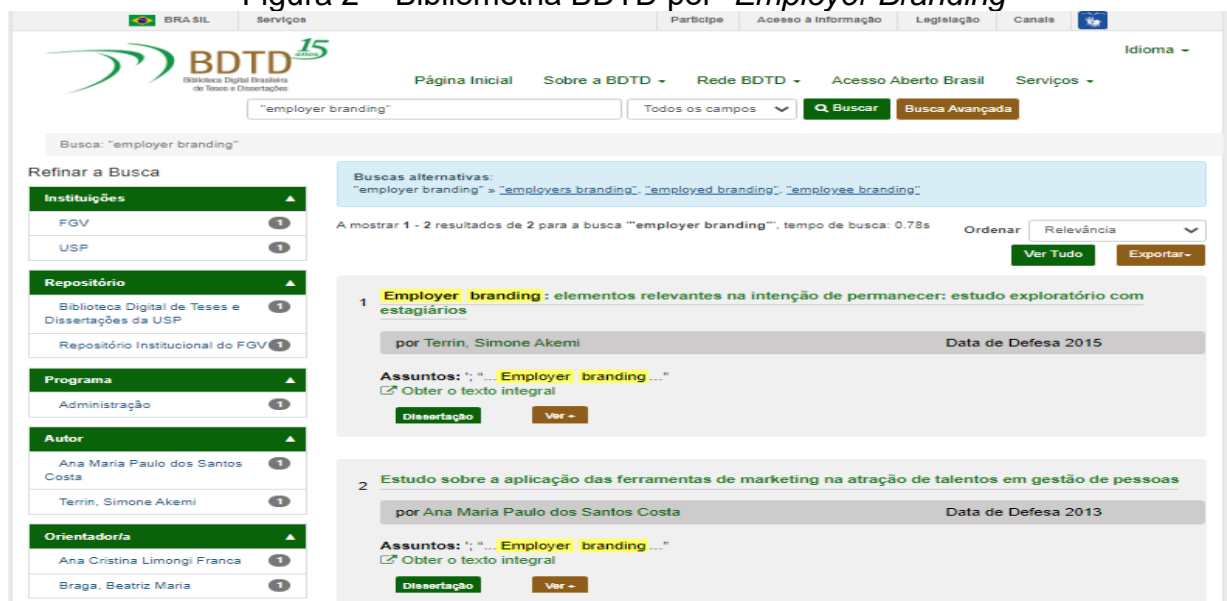
Figura 1 – Artigos vs. ano de publicação: “Employer Branding”



Fonte: SCOPUS (2020).

Na BDTD foram localizadas apenas 2 dissertações sobre esse assunto, como pode ser observado na Figura 2, enquanto na ND LTD foram encontrados 539 trabalhos, sendo desses 530 do período de 2000 a 2020. Os maiores publicadores são os europeus, seguidos pelos americanos. A relevância do estudo está na lacuna de obras sobre esse tema no Brasil, que está sendo amplamente estudada em outros países, conforme análise bibliométrica que será apresentada a seguir.

Figura 2 – Bibliometria BDTD por “Employer Branding”



Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2020).

O método para levantamento bibliográfico para a construção do referencial desta dissertação foi a bibliometria, sendo empregadas as Três Leis da Bibliometria: Lei de Lotka (1926), referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford (1934), referente à produtividade de periódicos; e Lei de Zipf (1949), referente à frequência das palavras. No Quadro 2, são apresentados os resultados das buscas nas bases de dados.

Quadro 2 – Busca pelo termo “*Employer Branding*”

(continua)

<b>Scopus</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	310	417
Segunda	<i>Business, Management &amp; Accounting + Social Science</i>	2000 a 2021	186	260
<b>Emerald Insight</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	112	142
Segunda	Todas	2000 a 2021	87	109
<b>Jstor</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	224	240
Segunda	<i>Business + Employment Relations + Management and Organizational Behavior</i>	2000 a 2021	17	19
<b>SAGE Journals</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	197	232
Segunda	<i>Management &amp; Organization Studies + Social Science &amp; Humanities</i>	2000 a 2021	19	25

(conclusão)

<b>Science Direct</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	29	34
Segunda	<i>Business + Management + Social &amp; Behavior Science</i>	2000 a 2021	29	34
<b>Taylor &amp; Francis</b>				
<b>Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Artigos em 2020</b>	<b>Artigos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	134	167
Segunda	<i>Business + Politics &amp; International Relations + Social Science</i>	2000 a 2021	14	17
<b>BDTD</b>				
<b>Busca de teses ou dissertações pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Trabalhos em 2020</b>	<b>Trabalhos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	2	2
<b>NDLTD</b>				
<b>Busca de teses ou dissertações pelo termo “Employer Branding”</b>				
<b>Rodada</b>	<b>Área</b>	<b>Período</b>	<b>Trabalhos em 2020</b>	<b>Trabalhos em 2021</b>
Primeira	Todas	Todos	539	627
Segunda	<i>Business + Administration + Social + Marketing + Management</i>	2000 a 2021	530	618

Fonte: elaborado pela autora (2021).

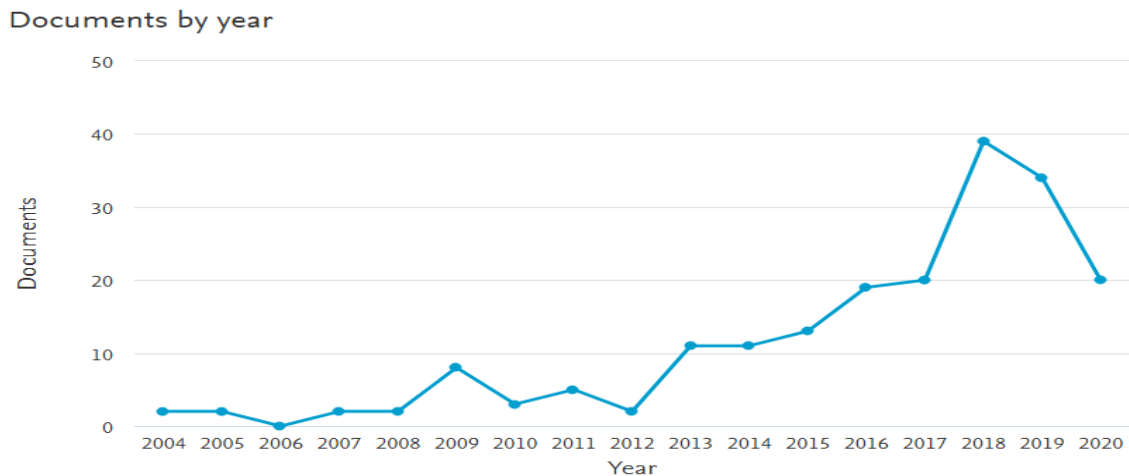
A análise bibliométrica é um método flexível para avaliar a tipologia, a quantidade e a qualidade das fontes de informação citadas em pesquisas. O produto da análise bibliométrica são os indicadores científicos dessa produção. Conforme Figueiredo (1977), a bibliometria possui uma dupla preocupação: a análise da produção científica e a busca de benefícios práticos imediatos para bibliotecas.

A Lei de Zipf (1949), Lei do Princípio do Menor Esforço, fala da existência da economia do uso de palavras. A tendência de usar o mínimo de palavras faz com que

elas não se dispersem, pelo contrário, uma mesma palavra vai ser usada muitas vezes e as palavras mais usadas indicam o assunto do documento.

Representando essa Lei, na Figura 3, em relação à frequência dos termos citados, o ano de 2018 foi o que apresentou maior número de publicações em revistas sobre “*Employer Branding*”: 39 artigos publicados.

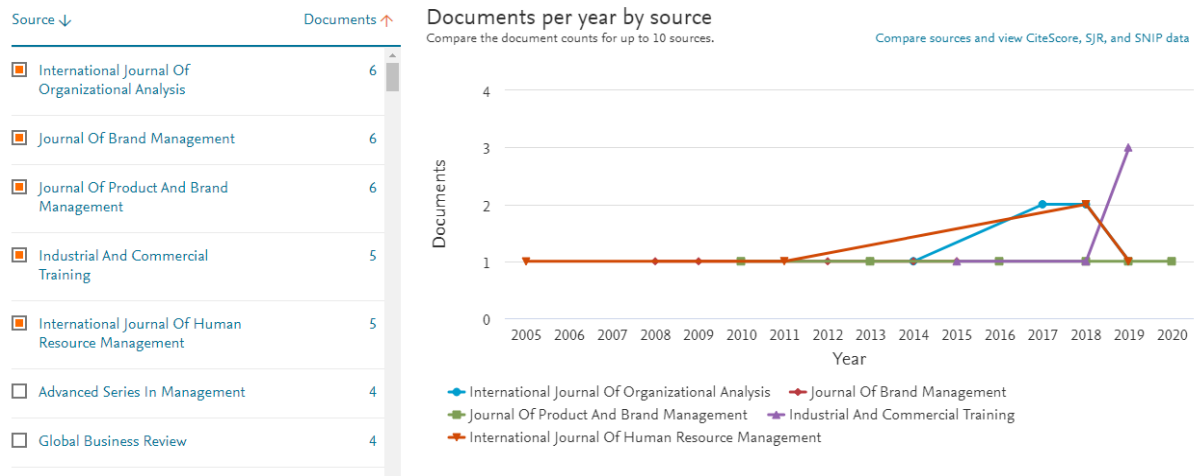
Figura 3 – Artigos vs. ano de publicação



Fonte: SCOPUS (2020).

A Lei de Bradford (1934) incide sobre conjuntos de periódicos, com o objetivo de descobrir a extensão na qual artigos de um assunto científico específico aparecem em periódicos destinados a outros assuntos, estudando a distribuição dos artigos em termos de variáveis de proximidade ou de afastamento. A Figura 4 mostra que os periódicos e revistas que mais publicaram com essa palavra-chave, ambas com 6 publicações cada, foram: *International Journal of Organizational Analysis* – fator de impacto H 22, *Journal of Brand Management* – fator de impacto H 44 e *Journal of Product and Brand Management* – fator de impacto H 75.

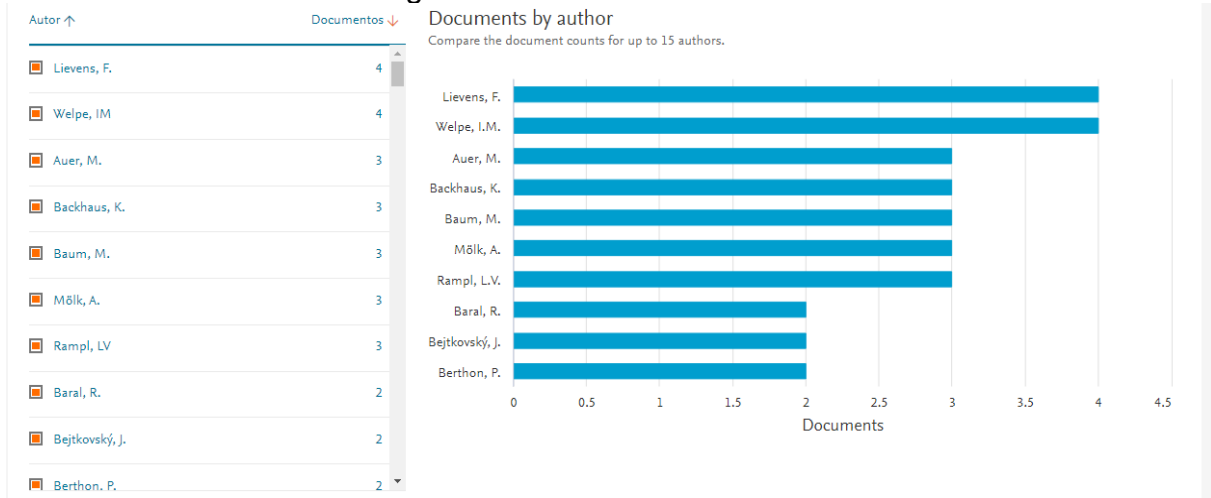
Figura 4 – Artigos vs. revistas



Fonte: SCOPUS (2020).

Pela Lei de Lotka (1926), sobre a produtividade de cientistas, foi realizada a contagem de autores presentes e descobriu-se que uma larga proporção da literatura científica é produzida por um pequeno número de autores e que, unindo toda a produção de vários pequenos autores, havia uma igualdade de produção. Na Figura 5 é possível observar quem são os autores que mais produzem e publicam artigos sobre *Employer Branding*: Filip Lievens (4 artigos – fator de impacto H 50), Isabell M. Welp (4 artigos – fator de impacto H 21), Manfred Auer (3 artigos – fator de impacto H 17), Kristin B. Backhaus (3 artigos – fator de impacto H 6), Matthias Baum (3 artigos – fator de impacto H 13), Andreas Mölk (3 artigos – fator de impacto H 1) e Linn Viktoria Rampl (3 artigos – fator de impacto H 3). Tem-se, então, que 7 autores são responsáveis por 12,37% das publicações, enquanto os outros 158 autores, por 87,63%.

Figura 5 – Documentos vs. autor



Fonte: SCOPUS (2020).

A segunda parte da busca, para identificar a importância dos autores e suas obras, mostrou que os autores divergem dos encontrados na primeira busca. Fez-se a busca classificando-os em ordem decrescente de citação, conforme apresentado na Tabela 1. A quantidade de citações é importante para expressar a relevância da publicação, uma vez que quantidade não significa qualidade; mesmo um autor que tenha menor número de publicações sobre o assunto pode ter maior experiência e fazer poucas obras, mas mais robustas e significativas. Em função da relevância das obras, fez-se uma breve explanação sobre cada artigo, que serão apresentadas nesta sessão e no referencial teórico, a fim de mostrar o que os autores encontraram em suas pesquisas.

Tabela 1 – Autores mais citados por “*Employer Branding*”

(continua)

N.	Autor(es)	Citações
1	BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. <b>Career development international</b> , 2004.	403 citações
2	BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. <b>International journal of advertising</b> , v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.	322 citações
3	LIEVENS, F.; VAN HOYE, G.; ANSEEL, F. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. <b>British Journal of Management</b> , v. 18, p. S45-S59, 2007.	182 citações

(conclusão)		
N.	Autor(es)	Citações
4	WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. <b>Journal of Marketing Management</b> , v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010.	136 citações
5	LIEVENS, F. Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. <b>Human Resource Management</b> , v. 46, n. 1, p. 51-69, 2007.	136 citações
6	FOSTER, C.; PUNJASRI, K.; CHENG, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. <b>Journal of Product and Brand Management</b> , v. 19, n. 6, p. 401-409, 2010.	129 citações
7	MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Characteristics of successful employer brands. <b>Journal of Brand Management</b> , v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.	126 citações
8	BREWSTER, C.; SPARROW, P.; HARRIS, H. Towards a new model of globalizing HRM. <b>The International Journal of Human Resource Management Group</b> , v. 16, n. 6, p. 949-970, 2005.	116 citações
9	MAXWELL, R.; KNOX, S. Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. <b>Journal of Marketing Management</b> , v. 25, n. 9-10, p. 893-907, 2009.	113 citações
10	SIVERTZEN, A.-M.; NILSEN, E. R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. <b>Journal of Product &amp; Brand Management</b> , v. 22, n. 7, p. 473-483, 2013.	98 citações
11	DAVIES, G. Employer branding and its influence on managers. <b>European Journal of Marketing</b> , v. 42, n. 5-6, p. 667-681, 2008.	91 citações
12	MARTIN, G.; GOLLAN, P. J.; GRIGG, K. Is there a bigger and better future for employer branding?: facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 22, n. 17, p. 3618-3637, 2011.	82 citações

Fonte: elaborada pela autora (2021).

No estudo de Backhaus e Tikoo (2004), os autores ressaltam que o *employer branding* representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora dela, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora. Eles apresentam uma estrutura para iniciar o estudo acadêmico da marca do empregador, combinando uma visão baseada em recursos com a teoria do valor da marca. O

estudo discute a relação entre a marca do empregador e o gerenciamento de carreira organizacional. Concluem que o gerenciamento estratégico de recursos humanos utilizando o valor do conceito de marca do empregador é extremamente valioso para as empresas que desejam ter o melhor capital humano como funcionários.

Os autores Lievens, Van Hoye e Anseel (2007) tiveram como objetivo de sua pesquisa unir duas linhas de pesquisa que até então haviam evoluído de maneira relativamente distantes: identidade organizacional e *employer branding* (imagem do empregador). Eles examinaram quais fatores eram considerados por candidatos e atuais funcionários como associados a um determinado empregador, cujo objeto de estudo foi o Exército Belga. A maioria das dimensões da imagem percebida estava significativamente relacionada à atração dos candidatos ao Exército como empregador. Os autores confirmaram, através do estudo realizado, que a estrutura instrumental-simbólica é uma conceituação útil da imagem de um empregador entre pessoas de fora da organização. Também descobriram que a competência, como dimensão de identidade simbólica, previa a identificação de funcionários militares com o exército, o que indicou que a identificação organizacional está mais relacionada ao orgulho e respeito que um funcionário sente por ser membro da organização do que a troca material obtida.

Na pesquisa de Lievens (2007), o *employer branding* é conceituado como um pacote de atributos instrumentais e simbólicos. A pesquisa utilizou uma amostra de 955 indivíduos: 429 potenciais candidatos, 392 candidatos reais e 134 funcionários atuais do Exército Belga. O objetivo do autor foi examinar a importância relativa de diferentes aspectos das crenças do *employer branding* em diferentes grupos de indivíduos, desde o grupo de trabalho atual até candidatos e potenciais candidatos. Como resultado, o autor obteve a confirmação da utilidade da estrutura instrumental-simbólica como conceitualização de marcas empregadoras. Foi constatado que os candidatos já inscritos atribuíam muito mais importância a fatores instrumentais do que os outros dois grupos, porque o fato de reunir informações específicas, concretas e fatos sobre o empregador para quem eles querem trabalhar tinha maior valor do que apenas as dimensões simbólicas da imagem do empregador. As inferências simbólicas tiveram atratividade nos três grupos pesquisados, pois definiam a identidade organizacional percebida pelos membros dos grupos, embora exista uma diferença entre a imagem percebida do Exército entre os candidatos e sua identidade



percebida entre os funcionários, sendo que os recrutados e potenciais candidatos possuem percepções mais favoráveis do que os funcionários.

No estudo de Brewster, Sparrow e Harris (2005) são abordados debates sobre a natureza da gestão estratégica de recursos humanos em empresas internacionais. Os autores mantiveram o foco nos processos do nível da empresa e da globalização da função de gestão de RH. Após realizarem uma revisão de literatura sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão Estratégica Internacional ou Global de Recursos Humanos, os autores reúnem as principais conclusões para propor um novo modelo de Gerenciamento Global de Recursos Humanos. As conclusões principais do estudo foram: o valor agregado da função do RH em uma organização internacional reside em sua capacidade de gerenciar o delicado equilíbrio entre os sistemas coordenados em geral e a sensibilidade às necessidades locais, incluindo diferenças culturais. Saber lidar com os expatriados que estão envolvidos na transferência internacional de conhecimento, bem como com novos membros da organização com uma diferença de cultura e filosofia, é um desafio que precisa ser gerido com mecanismos e fatores que antes não eram considerados, como *employer branding*, gestão de talentos internacional, transferência de conhecimento internacional, gerenciamento de habilitação eletrônica, entre outros.

O artigo de Wilden, Gudergan e Lings (2010) concentra-se no desenvolvimento de uma melhor compreensão do papel que marca do empregador desempenha na atração de capital humano para a empresa. Os autores testaram um modelo modificado de *Brand Equity*, que foi adaptado de consumidores para funcionários. A pesquisa foi realizada com entrevistas em profundidade com 30 candidatos a emprego, os quais foram selecionados por conveniência baseada em referência, utilizando a técnica bola de neve. Os resultados e conclusões da pesquisa tiveram implicações tanto práticas quanto acadêmicas, sendo que o estudo propõe um modelo conceitual para o valor da marca em que consistência, clareza e credibilidade estão associados ao *employer branding*. Além disso, as empresas precisam investir seus esforços em *marketing* e RH nos atuais funcionários, porque foi constatado que o boca a boca positivo dos atuais funcionários influenciaram positivamente os candidatos a emprego, dando credibilidade à marca da organização.

A pesquisa de Moroko e Uncles (2008), por sua vez, examinou as percepções de especialistas no setor de Gestão de Pessoas sobre as características de ações

bem-sucedidas de *employer branding*. Os autores realizaram uma pesquisa qualitativa com 17 entrevistas em profundidade por um período de 6 meses com 13 participantes seniores da indústria, sendo os participantes selecionados conforme a sua posição e experiência. Os resultados mostraram que vários aspectos de *branding* que são considerados periféricos à marca do consumidor assumem uma importância central para o *employer branding*, como a precisão entre a comunicação interna e a comunicação externa e a importância de gerentes seniores terem comportamentos consistentes com a marca. Entre as entrevistas qualitativas foi imperativo a ideia de que as empresas precisam ter recursos humanos e *marketing* estrategicamente alinhados, porque ambas as funções têm interesse na cultura da empresa, políticas, processos, comunicação interna e externa. O *employer branding* pode impactar positiva ou negativamente nas expectativas e experiências dos funcionários a cada ciclo de vida do emprego, desde a sua atração inicial pela empresa ao emprego efetivo até a sua retenção na empresa. Quando um funcionário sai da empresa, o *employer branding* continua atuando sobre ele, podendo gerar um potencial defensor da empresa ou não.

O estudo de Foster, Punjaisri e Cheng (2010) explorou como os três conceitos de marca, marca corporativa, marca interna e marca do empregador, estão inter-relacionadas por meio de uma nova estrutura conceitual. Esse modelo conceitual apresentado pelos autores como conclusão do estudo permite visualizar a sinergia existente entre a marca corporativa, a marca do empregador e a marca interna e também permite reconhecer a importância de diferentes grupos interessados, incluindo atuais clientes e funcionários e os potenciais clientes e potenciais funcionários. Também está implícito no modelo que o empregador e as atividades de marca interna devem articular de forma precisa e consistente o que a organização, com base em sua cultura e valores, pode oferecer a seus funcionários e clientes.

Os autores Maxwell e Knox (2009) realizaram um estudo de caso comparativo entre quatro organizações com a abordagem da Teoria da Identidade Social e constataram que os atributos específicos considerados como atraentes pelos funcionários eram diferentes em cada organização. As categorias de atributos considerados foram: emprego, sucesso organizacional, imagem externa, e características do produto ou serviço. Os atributos relacionados ao emprego dividiram-se em seis subcategorias: ambiente, equipe de trabalho, tipo de trabalho, estilo de

gerenciamento, recompensas dos funcionários, e relações entre a gerência e a equipe. Todas as organizações foram consideradas altamente bem-sucedidas e, nos quatro casos, os funcionários consideraram isso um atributo muito atraente. Os resultados do estudo mostraram que os funcionários consideravam o *employer branding* mais atraente quando a organização era percebida bem-sucedida como um todo. A Teoria da Identidade Social sugere que os funcionários podem procurar alinhar seus próprios pontos de vista com outras pessoas, que podem ser seus colegas ou não. Dessa forma, os funcionários de uma das empresas estudadas davam muita importância às percepções das pessoas de fora da empresa sobre a empresa.

No Brasil, em 2013, o estudo realizado pela autora Costa entrevistou 14 executivos de primeira linha com mais de 15 anos de experiência, que atuam em empresas com mais de mil funcionários no Estado de São Paulo, para constatar qual a importância da aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas. O estudo concluiu através do consenso entre os profissionais respondentes, que ter um posicionamento claro para o mercado de profissionais, assim como o marketing realiza com o mercado de consumo, pode contribuir para a atração dos profissionais que apresentem valores e expectativas mais coerentes com o que a empresa acredita e com os valores da organização.

Em 2015, Terrin, realizou um estudo com estagiários de uma empresa multinacional do setor financeiro (Banco), em que foi analisado quais os aspectos do *employer branding* são mais importantes para os estagiários na intenção de permanecer em uma empresa. O estudo concluiu que grande parte dos estudantes universitários iniciam sua carreira profissional através do estágio remunerado, e que nesse momento, o profissional vai identificando se a imagem da empresa condiz com o que foi divulgado e com o que é estudado na cátedra. Desse modo a identificação das variáveis relevantes para o público em questão pode ser especialmente útil para uma estratégia de calibragem de promessas que são feitas para atrair os jovens, mas que, posteriormente, podem acabar se tornando fator de frustração para os mesmos. Nesse estudo os participantes consideraram as dimensões de Interesse e Aplicação como as mais importantes para querer continuar na empresa após a finalização do estágio.

Já Sampaio (2021) desenvolveu um estudo com o objetivo de identificar qual a influência da marca empregadora para a atração e seleção de profissionais no

contexto da pandemia do COVID-19. Foram entrevistados em profundidade, com roteiro semiestruturado, 7 profissionais com menos de dois anos de empresa, indicados pela área de recursos humanos de um hospital grande da cidade de São Paulo que contratou, durante a pandemia de COVID-19, em 14 dias 1.436 funcionários após realizar a seleção com 7.154 candidatos. O resultado do estudo mostrou que os entrevistados reconheciam o Hospital como um local bom para se trabalhar, porque reconheciam ser um ambiente de oportunidades e desenvolvimento profissional, tinham orgulho de fazer parte da instituição, o que demonstra que para esses profissionais as dimensões de *employer branding* de desenvolvimento e social são as que mais influenciam a sua intenção de permanecer.

Finalizando, a relevância deste estudo dá-se pela ausência de teses e poucas dissertações brasileiras sobre o construto abordado, *employer branding*, conforme visto anteriormente. Apesar de ser um tema com mais de 20 anos de existência, no Brasil ele ainda é pouco estudado, indicando a necessidade de novos estudos e pesquisas futuras.

A seguir, é apresentada a seção 2, composta pelo referencial teórico. Nela, além de descritos os conceitos, também são apresentadas as relações encontradas nas pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento e acompanhamento da pesquisa, faz-se necessário apresentar os conceitos de *Branding* e *Gestão de Branding* para, então, apresentar os conceitos de *Employer Branding* (EB). Será abordado primeiramente o conceito de *marketing* na gestão de pessoas, em ordem cronológica, pois são estudos que antevêm o EB. Após a explanação de todos os construtos, serão apresentadas as relações entre eles, bem como as hipóteses e o modelo deste estudo.

### 2.1 *BRANDING*

A Associação Americana de *Marketing* (AMA) traz como conceito de marca “um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência” (HANBY, 1999, p. 7). Essa é identificada como a definição clássica da AMA idealizada em 1960.

As marcas estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa e, como resultado, o gerenciamento da marca é uma atividade essencial em muitas empresas. A marca pode ajudar os consumidores na avaliação de produtos e serviços, afetar a confiança na decisão de compra e oferecer vantagem competitiva à empresa (AAKER, 1998; KELLER, 2008).

As origens da conceituação de marca são pré-históricas, quando para diferenciar suas armas alguns caçadores gravavam símbolos nelas com o objetivo de demonstrar propriedade (KNAPP, 2002). Nas guildas medievais, na Idade Média, os artesãos associados faziam marcações em seus produtos para que, além de diferenciar seus produtos dos demais, eles pudessem também controlar a produção (VIEIRA, 2014). Marcar os produtos nesses períodos identificava a propriedade ou a procedência.

A cadeia evolutiva da marca envolve a origem do produto e a interação com o consumidor na concepção de gerar valor e propósito. Para Barbosa (2006), a marca é simultaneamente um objeto jurídico, econômico e semiológico: jurídico por garantir a propriedade intelectual; econômico pelo retorno sobre a produção ou nome; e

semiológico porque o consumidor passa a tomar decisões de compra muitas vezes em função da marca.

A partir do século XX, segundo Ruão (2003), principalmente a partir da década de 80, a evolução das marcas ocorreu pelo reconhecimento de seu valor financeiro, pois produziam ganhos reais para os seus proprietários. Concluiu-se que elas influenciavam o valor das ações na Bolsa de Valores e que podiam ser compradas e vendidas inclusive por um valor maior do que os bens tangíveis da organização.

As empresas passaram a se preocupar em fixar um valor patrimonial das marcas depois de compreenderem que, sendo elas um de seus principais ativos e podendo ultrapassar o valor patrimonial de seus produtos e instalações físicas, essa seria uma estratégia de gestão de negócios muito promissora (PINHO, 1996; SCHULTZ, 1999). Em 1990, o autor David Aaker foi o primeiro a publicar sobre a visão moderna das marcas sob a ótica e visibilidade acadêmica, porque a academia ainda não conseguia quantificar o ativo das marcas até então.

Para grande parte dos empresários, no final do século XX, fazer gestão de marca era investir grandes quantidades em campanhas publicitárias, já que para eles se firmar em publicidade nos grandes veículos de comunicação de massa era fundamental para liderar o mercado. Mas a publicidade sozinha se revelava incapaz de satisfazer e fidelizar os consumidores mais informados e exigentes (RUÃO, 2003).

Para alguns autores, como Keller (1993, 1998), Aaker (1996) e Kotler (1997), as marcas são extensões dos produtos, ou seja, elas valem mais do que um nome, *design* ou símbolo que simplesmente acompanha a etiqueta ou embalagem, porque nelas estão o reconhecimento e a conscientização do consumidor, podendo inclusive ser sinônimo de garantia e qualidade, dando à empresa diferenciação no produto no sentido de vantagem competitiva.

O produto e a marca são elementos distintos, uma vez que o produto é o que a empresa fabrica e a marca é o que ela vende. A marca constitui, portanto, o principal motor de compra, gerando percepções nos consumidores pelas ações de *marketing*. Mesmo que a qualidade do produto seja um predicado fundamental para acessar o mercado, ainda assim é o suporte de *marketing* da marca que traz afirmação e liderança para a empresa (RUÃO, 2003). E através desse entendimento surgiu a teoria do *Brand Equity* ou capital da marca, que nada mais é do que o valor que a marca acrescenta em um produto.

A preocupação com *brand equity* tinha propósitos contabilísticos, já que a dimensão financeira do valor da marca facilitava as negociações entre empresas, fusões ou aquisições. O capital da marca, para Keller (2000), deve ser um ativo duradouro e lucrativo para seus proprietários e deve ser explorado ao máximo, seja em processos de licenciamento, aquisição ou fusão, seja na sua relação direta com o consumidor. A gestão do seu *equity* deve ser feita independente da dimensão da empresa ou da característica do mercado em que ela atua.

Para Morgan (1996), a marca aplica um sentido para o objeto como uma metáfora que associa características humanas a objetos inanimados, dando a eles significados e identidade. Atribuir traços de personalidade e atitudes a objetos influencia diretamente o comportamento de compra do consumidor (AAKER, 1999). Sentir-se diferenciado por utilizar um produto de uma marca ou se sentir pertencendo a um grupo por utilizá-la traz elementos psicológicos ao consumo.

O *brand equity* é o conjunto das disponibilidades e ativos ligados ao nome e ao símbolo da marca, que acrescentam valor ao produto ou serviço oferecido pela empresa aos seus clientes. Esses ativos mais importantes são: fidelidade à marca, qualidade percebida, notoriedade da marca e associações de marca. Tem-se que fidelidade à marca é a ligação de uma marca ao consumidor e qual a probabilidade desse consumidor trocá-la frente a alterações de preço ou até mesmo características de produto. Já a qualidade percebida tem como definição a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou a superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. Em relação à notoriedade, esta pode ser entendida como a força da presença da marca na mente do consumidor. E associações de marca são as conexões que o consumidor faz entre ela e um significado, como um artista famoso, um estilo de vida, memórias ou experiências (AAKER, 1991, 1996).

Dessa forma, é possível compreender que as associações da marca são um dos fatores que criam a imagem da marca para o potencial consumidor. Para Keller (1993), a imagem da marca acaba sendo o conjunto de tudo o que os consumidores conservam em sua memória vinculado à marca. Essas associações refletem na decisão de compra e na formação do valor da marca. Foi por essa razão que as empresas passaram a investir cada vez mais em imagem de marca com associação de credibilidade, visibilidade e confiança no início do século XXI, porque quanto mais

forte for a imagem da marca na mente dos potenciais consumidores, mais valor terão os seus produtos e serviços (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001).

Ter uma identidade e uma imagem forte traz inúmeros benefícios para a organização, porque acrescenta valor aos seus produtos e estimula positivamente o público, o que acaba gerando a confiança do consumidor e estimulando investimentos e parcerias e promovendo a motivação do cliente interno. Determinar a imagem da marca de forma estratégica pode criar atitudes positivas em relação à marca e à empresa (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001).

Fazer a gestão da identidade e da imagem da marca, para Ruão (2003), é sinônimo de gerir seu valor de mercado. Esse processo resulta de estudar de forma holística a relação entre empresa e públicos, atribuindo atributos concretos da empresa e seus produtos aos atributos simbólicos. Essa gestão representa uma parte importante do processo de *branding*, pois a construção de uma empresa forte na mente das pessoas depende de fatores psicológicos e simbólicos associados à sua marca.

Na década passada, as empresas compreenderam que para melhor gerir as atividades do *branding* seria necessário incluir em seu escopo não apenas potenciais e atuais consumidores, mas também outros grupos interessados, como acionistas, fornecedores, a comunidade local e, principalmente, os seus funcionários (JIANG; ILES, 2011; XIE; BAGOZZI; MELAND, 2015; JAIN; BHATT, 2015). A marca da empresa precisa ser forte de maneira global, então para isso são necessários esforços para que todos os que se relacionem com ela a vejam da mesma forma.

### **2.1.1 *Branding* e sua relação com o *marketing***

O *branding* é um trabalho que gerencia de maneira eficiente as dimensões pelas quais o valor da marca é percebido pelo seu público. Cada marca possui determinados traços que são identificados e valorizados pelos seus públicos. O *marketing* descobre potenciais clientes e os incentiva a consumir a marca, enquanto o *branding* realiza ações que tornam esses clientes leais (LURY, 2017).

Em 1902, nos Estados Unidos, foi realizado o primeiro registro científico da palavra *marketing*, em que foi adicionado à palavra “market” (mercado) o sufixo “ing”,



que lhe atribuiu o sentido de movimento permanente. Portanto, a palavra *marketing* significa “mercado em movimento ou ação exercida no mercado” (BECHARA, 2007, p. 6; FERREIRA, 2018).

Para Kotler (1996), a disciplina de *marketing* estuda as relações de troca e os processos que movimentam a economia. O mercado é formado por todos os consumidores potenciais que compartilham necessidades ou desejos específicos e que estejam dispostos a realizar trocas que lhes satisfaçam. Para o *marketing*, existe uma diferença substancial entre necessidades e desejos, sendo que o primeiro é inerente ao ser humano e pode ser física ou psicológica, já o segundo visa atender de forma específica alguma necessidade, a qual pode ter sido inclusive moldada culturalmente (DANTAS, 2016; FERREIRA, 2018).

Em 2017, a Associação Americana de *Marketing* (AMA) aprovou a definição de *marketing* como: “Atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Pesquisa de *marketing* é a função que vincula o consumidor, cliente e público ao profissional de *marketing* por meio de informações, que são usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; monitorar o desempenho de *marketing*; e melhorar a compreensão do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para resolver esses problemas, projeta o método de coleta de informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica os resultados e suas implicações.

O contexto de globalização iniciado nos anos de 1990 trouxe mudanças profundas de mercado para o *marketing* administrar, já que com novas tecnologias digitais de informação e de comunicação as práticas de consumo se alteraram, então certas práticas massivas não eram mais eficientes e precisaram ser repensadas (HOLT, 2003). Empresas que estavam bem-sucedidas financeiramente e que se tornaram referência para o mundo todo produziam principalmente imagens de suas marcas; seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação do produto, mas no esforço de *marketing* (KLEIN, 2002).

O *brand* (marca) passou a ser o valor primordial das empresas e administrá-lo tornou-se uma tarefa bastante complexa e importante para o futuro dos negócios. Coube ao *marketing*, então, criar identidade e personalidade para as marcas e

comunicar e administrar sua imagem. Esse trabalho, no entanto, que inclui atividades de planejamento estratégico da marca (definição de identidade, valor e propósito), comunicação (nome, logotipo, peças publicitárias e escolha de canais), posicionamento, pesquisa, auditoria, valoração e gestão da marca, passou a ser chamado de *branding* e se desvinculou do *marketing*. O *marketing* permaneceu com as atividades analíticas de mercado (identificação e avaliação das ameaças e oportunidades externas), com as de planejamento de *marketing* (desenvolvimento de estratégias de curto e longo prazo para aproveitar tais oportunidades) e com a implementação das ações que coordenam, motivam e direcionam a força de vendas para atingir as metas estipuladas (DANTAS, 2016; FERREIRA, 2018, p. 25).

A principal diferença entre o *marketing* e o *branding* está na natureza de suas atividades: enquanto o foco do *marketing* é o mercado, com preocupação de oferta e demanda e como atendê-las, o foco do *branding* é a construção do valor da marca sob o ponto de vista do consumidor, que é uma atividade estratégica de longo prazo. Para o *marketing*, o conhecimento e a compreensão das necessidades dos consumidores são fundamentais; já para o *branding* fundamental é ter coerência entre as ações e as crenças, entre os propósitos e os princípios da identidade e do posicionamento da marca (LURY, 2017; FERREIRA, 2018).

### **2.1.2 Branding e sua relação com a comunicação**

A atividade de *branding* é transdisciplinar, ou seja, trata-se de um trabalho que exige múltiplos saberes, sobretudo dos fundamentos da gestão organizacional, de processos e de pessoas, além de conhecimentos de pesquisa mercadológica, de estatística, de publicidade, de *design* e até de neurociência. A gestão do relacionamento da marca com seus públicos muitas vezes precisa de suporte de outras áreas além do *marketing*, como a sociologia, antropologia, psicologia, direito, filosofia, que somente a transdisciplinaridade consegue fornecer (MARTINEZ, 2008; OLIVEIRA, 2012; FERREIRA, 2018). Na Figura 6 é possível observar a atual complexidade da gestão de marcas.

Figura 6 – A transdisciplinaridade do *branding*  
Emergência do novo campo: *Branding*



Fonte: FERREIRA (2018).

Na comunicação social é que o *branding* busca os saberes que fundamentam uma gestão de marca bem-sucedida, através da qualidade de seu relacionamento com seus consumidores e com a sociedade de um modo geral. É através da comunicação que é criada a consciência de marca, associações, sentimentos e conexões com o consumidor (KUAN; YIN, 2008). Esse relacionamento com as marcas foi intensificado em frequência e profundidade com o surgimento das redes sociais e novas mídias; o que antes só era possível com a visualização do produto em prateleiras do comércio ou em um anúncio formal em comunicação de massa, agora ocorre de maneira simultânea e interativa com o consumidor (MARTINS, 2006; VIANA, 2007; FERREIRA, 2018).

Com as novas mídias, a comunicação da marca deixa de ser unidirecional, como ocorria no século passado, em que a audiência era massiva e apenas recebia as mensagens, para ser multidirecional, em que os conteúdos são gerados de maneira colaborativa com princípios de interação contínua de todos para todos. Esse novo modelo de comunicação fez com que o consumidor deixasse de ser um receptor passivo para ser ativo, seja fazendo comentários, sugestões ou até mesmo críticas a marca e/ou produto (SILVA; PATRIOTA, 2010; FERREIRA, 2018).

Para Viana (2007), quando as marcas cometem deslizes de comunicação, elas estão sujeitas a reações imediatas e implacáveis da opinião pública, cujo compartilhamento pode chegar a escala de milhares, causando, por vezes, danos irreparáveis à imagem da marca, principalmente se o compartilhamento for feito por consumidores formadores de opinião.

A comunicação da marca é responsável em grande parte pela imagem da marca e conseqüentemente pelo seu sucesso. O valor de uma boa imagem transcende sua realidade financeira, porque ela cria a realidade em que o consumidor acredita, independentemente de ser real ou não, porque ela produz efeitos como se fosse real (LEAL, 2007).

Assim, a principal vantagem competitiva a ser desenvolvida pelas marcas é o seu valor percebido, que deve ser sentido pelo consumidor e por todos os públicos de interesse da organização. Por isso, a comunicação no *branding* é tão importante, pois ela é responsável por estrategicamente alimentar o consumidor e demais *stakeholders* com informações relevantes sobre a marca (LUPETTI, 2012; OLIVEIRA, 2012; FERREIRA, 2018).

### **2.1.3 Gestão de *branding***

As marcas ainda possuem suas funções de identificar o fabricante, indicar a procedência e a qualidade, de fornecer garantias, mas elas adquiriram novas dimensões como diferenciação e comunicação de valores, propósitos, estilos de vida. Na contemporaneidade, os significados estruturam a noção de marca e os consumidores criam significados ao utilizarem as marcas (BATEY, 2010).

A natureza evolutiva da marca refere-se ao seu caráter dinâmico e mutável. A marca é uma “entidade viva, que reage e é sensível a todas as mudanças de seu ambiente”: os objetivos estratégicos da empresa evoluem, a sociedade muda, os parâmetros existentes no ambiente são redimensionados, a opinião pública se renova, enfim, o contexto é instável e a marca precisa ser flexível e adaptar-se (SEMPRINI, 2006, p. 117).

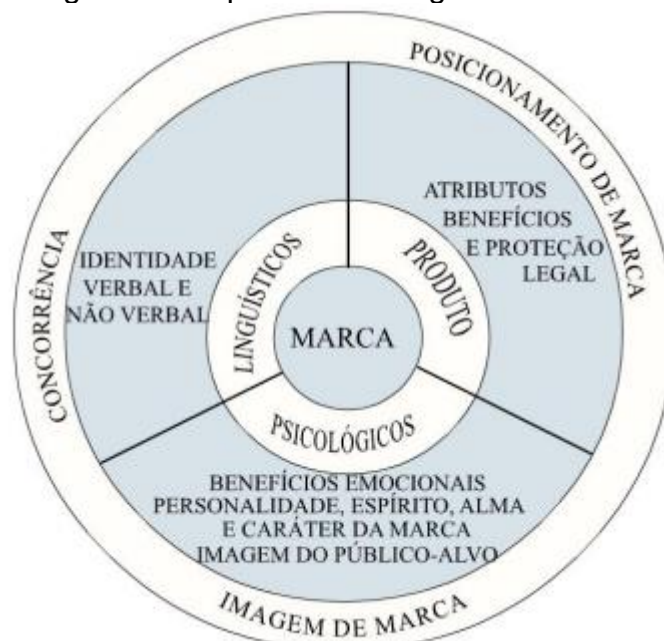
Para uma marca significar algo para um indivíduo não é necessário que ele a tenha experienciado como consumidor de um produto ou serviço por ela representado. Individualmente, o significado de uma marca é construído pela interação entre as fontes públicas de significados, alimentadas especialmente pela comunicação mercadológica, e as fontes pessoais de significados, pelos padrões de consumo e por rituais de uso (BATEY, 2010).

Batey (2010) destaca o importante papel do *branding* de compreender a natureza da marca, de pensá-la estrategicamente, de dominar a arte de tecer vínculos

por meio de significados construídos por seus discursos e de acompanhar seu comportamento enquanto entidade viva. São os significados da marca que constroem sua imagem e os vínculos estabelecidos com o consumidor, fatores que, em última instância, elevam o seu valor para além dos aspectos tangíveis e racionais. Sob o ponto de vista da comunicação, o *branding* é, portanto, a arte de construir e gerenciar os significados da marca.

No momento em que o *branding* se desvinculou do *marketing* para criar uma identidade e posicionamento na mente do cliente, ele passou a ser considerado uma estratégia empresarial de diferenciação competitiva (TAVARES, 2003). A seguir, na Figura 7, é possível visualizar que a marca possui outros vetores além do produto que representa.

Figura 7 – Aspectos estratégicos da marca



Fonte: TAVARES (2003, p. 62).

Na composição acima, os atributos e benefícios formam uma proposição de valor para o cliente e fundamentam a promessa da marca. A eficácia será assegurada quando o valor agregado estiver sincronizado com a promessa da marca. Já a identidade verbal e não verbal são os vetores linguísticos que comunicam a marca, como imagens, *slogan*, personagem ou objeto associado à marca. E, por último, o vetor psicológico, tido como espírito e alma da marca, também chamado de DNA da

marca, é o que sintetiza os benefícios emocionais, sentimentos e percepções associados ao uso da marca (TAVARES, 2003).

O posicionamento da marca no mercado e na mente do público de interesse é possível graças a um diferencial (linguístico, psicológico ou de produto) e a um esforço de comunicação para divulgá-lo apropriadamente. A percepção do público com relação à marca forma determinada imagem em sua mente. Nesse modelo, o papel do *branding* é fortemente associado ao gerenciamento da imagem da marca. Certamente, a notoriedade e a imagem da marca são alavancas do valor da marca, mas imagem de marca não implica necessariamente uso de marca e o volume de consumo *per capita* é sempre uma das preocupações dos gestores (KAPFERER, 2004, p. 106).

O modelo de gestão de *branding* de uma organização muda significativamente quando as marcas são consideradas ativos, “passando do tático e reativo ao estratégico e visionário” (AAKER, 2007, p. 9). Um modelo de planejamento estratégico de marca para conquistar *brand equity* e sua criação coincide com a fase contemporânea da marca, em que ela deixa de lado suas funções de mera identificadora de produtos e passa a propor novos significados, expressões e comportamentos, como meio de diferenciar-se das concorrentes e garantir a preferência do consumidor. É uma construção que representa uma parte importante do processo de *branding*, pois enfatiza a estratégia de construção e a tática de implementação da identidade da marca, além de fornecer a visão dos principais elementos que compõem o planejamento estratégico de uma marca.

## 2.2 EMPLOYER BRANDING

As empresas, normalmente, concentram seus esforços para desenvolver produtos e marcas corporativas, entretanto, a marca também pode ser usada na área de gerenciamento de recursos humanos. A aplicação dos princípios da marca ao gerenciamento de RH foi denominada *Employer Branding*. Cada vez mais as empresas estão usando a marca do empregador para atrair pessoas e garantir que os funcionários atuais estejam envolvidos na cultura e na estratégia da empresa. A marca do empregador é definida como “uma estratégia direcionada e de longo prazo para gerenciar a conscientização e as percepções dos funcionários, funcionários em

potencial e partes interessadas relacionadas a uma empresa em particular” (SULLIVAN, 2004). A marca do empregador apresenta uma imagem mostrando a organização como um bom local para trabalhar.

A marca do empregador, *employer branding*, refere-se à reputação de uma organização como empregadora e sua proposta de valor para seus funcionários (BARROW; MOSLEY, 2011). O termo sugere que uma empresa se beneficia do EB quando é percebida como um ótimo local para trabalhar na mente dos funcionários atuais e das principais partes interessadas no mercado externo (MINCHINGTON, 2010).

Para Kapferer (2004), tanto o oriente quanto o ocidente integraram à sua cultura o conceito de marca referente às empresas como forma de rentabilizar os investimentos em comunicação e dar mais sentido e profundidade às ofertas. A marca corporativa expressa a identidade, a visão, os valores e a cultura de uma empresa. Ela permite que através da sua transferência de imagem se potencialize vínculos de estima e lealdade com seus *stakeholders* (VILLAGRA; LÓPEZ; MONFORT, 2015).

As organizações líderes de mercado perceberam que criar uma experiência positiva de emprego através da construção de uma marca empregadora requer o mesmo grau de foco que o de uma experiência de marca de cliente em *marketing* (BARROW; MOSLEY, 2006). Assim, o EB também pode ser definido como o esforço da organização para comercializar sua proposta de valor de emprego (PVE), a fim de melhorar o recrutamento e a retenção e aumentar o valor do capital humano (BACKHAUS; TIKOO, 2004). É importante notar que a percepção é mais importante que a realidade, uma vez que o EB existe na mente dos funcionários.

O *employer branding* como prática baseia-se no pressuposto de que o desempenho da empresa pode ser aprimorado através de investimentos hábeis em capital humano. O capital humano é um recurso importante, raro, não substituível e que pode ser uma vantagem estratégica para uma empresa. Teoricamente, esse argumento é sustentado pela visão baseada em recursos (RBV), segundo a qual os recursos da empresa podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Para os autores Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011, p. 114-115), processos estratégicos e sustentáveis de EB apresentam três características distintas:

(1) a ancoragem e o suporte da estratégia corporativa geral, sendo assim uma disciplina estratégica de marca; (2) a cocriação de valores, ou seja, renegociação contínua de valores com as partes interessadas de acordo com suas apostas e expectativas; e (3) o estabelecimento de relações sustentáveis entre empregador e empregado, orientadas para uma reflexão contínua sobre as necessidades mútuas, bem como as expectativas atuais e futuras.

Assim, as empresas primeiro desenvolvem a PVE, usando informações sobre a cultura da organização, estilo de gerenciamento, qualidades dos funcionários atuais, imagem atual do emprego e impressões da qualidade do produto ou serviço (SULLIVAN, 2002; BACKHAUS; TIKOO, 2004). Como a PVE também trata da percepção dos funcionários sobre o valor e o benefício recebido de sua empresa, é importante capturar a percepção do funcionário para desenvolver PVE. Depois que as organizações desenvolvem o conjunto de PVE, elas as comercializam para seus funcionários-alvo. O *marketing* externo envolve esforços para comunicar as PVE para atrair talentos em potencial (BACKHAUS; TIKOO, 2004; HEGER, 2007; LIEVENS, 2007). O *marketing* interno da marca do empregador envolve a implementação da promessa da marca feita aos colaboradores dentro da empresa e sua inclusão como parte da cultura organizacional (LIEVENS, 2007).

A promoção cobre os esforços holísticos da empresa para comunicar suas PVE de maneira eficaz, para que seus funcionários estejam cientes delas e da maneira como podem ser acessadas (WICKHAM; O'DONOHUE; HANSON, 2008). Os candidatos em potencial avaliam um potencial empregador em termos das PVE oferecidas e as comparam com os concorrentes. Como os candidatos com alto potencial têm várias opções disponíveis na escolha do empregador, as organizações precisam delinear claramente o que estão oferecendo para atrair funcionários.

O artigo de Davies (2008) explorou os papéis relevantes do *employer branding* que criam satisfação, lealdade, afinidade e diferenciação para os funcionários. Foi realizado um estudo com medida multidimensional da personalidade da marca corporativa com 854 gerentes de 17 empresas, cujos dados foram analisados utilizando modelagem de equações estruturais. Como resultado, o autor enfatiza que diferentes papéis da imagem da marca podem ser úteis para o EB, sendo que satisfação e afinidade estão intimamente correlacionadas e a agradabilidade é importante para promover ambas.



O estudo de Berthon, Ewing e Hah (2005) evidencia que o conceito de *endomarketing* (*marketing* interno) ainda no início dos anos 90 já tratava que o primeiro mercado de toda empresa é a sua equipe de funcionários e que clientes internos motivados e satisfeitos cumprem os objetivos da organização. A pesquisa realizada pelos autores foca-se no sucesso da contratação de funcionários, em que a seleção de intelectuais e elevado capital humano depende da atratividade da empresa como empregador e do efeito da publicidade da organização para seus próprios funcionários. Como resultado de sua pesquisa empírica, os autores criaram um modelo “*framework*” chamado EmpAt, que identifica as dimensões de atratividade do empregador que contribuem para o valor da marca do empregador. As dimensões propostas no modelo EmpAt são: Valor do Interesse, Valor Social, Valor do Desenvolvimento, Valor de Oportunidade e Valor Econômico.

### **2.2.1 Dimensões do *employer branding***

Em 1996, quando os autores Ambler e Barrow criaram a definição de *employer branding*, eles sugeriram a existência de três dimensões:

- a) funcional – pressupondo a existência de treinamentos e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento do trabalhador;
- b) psicológica – englobando aspectos como identidade, reconhecimento e pertencimento; e
- c) econômica – representada por remunerações e recompensas.

Em 2005, Berthon, Ewing e Hah criaram uma Escala de Atratividade (testada junto a jovens australianos) e agruparam as variáveis em cinco dimensões do EB: interesse (*interest value*), social (*social value*), econômica (*economic value*), desenvolvimento (*development value*) e aplicação (*application value*). As dimensões propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Comparativo das dimensões propostas para o *employer branding*

<b>Descritivo Ambler &amp; Barrow (1996)</b>	<b>Dimensão Ambler &amp; Barrow (1996)</b>	<b>Dimensões Berthon, Ewing e Hah (2005)</b>	<b>Descritivo Berthon, Ewing e Hah (2005)</b>
Treinamentos e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento	Funcional	Desenvolvimento	Grau em que o empregador fornece reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente a uma experiência de fortalecimento de carreira e valorização profissional (um trampolim para o futuro emprego), ao possibilitar o desenvolvimento de competências.
		Aplicação	Empregador que oferece uma oportunidade para o empregado aplicar seus conhecimentos e para ensinar aos outros, em um ambiente que é ao mesmo tempo orientado para o cliente e para a sociedade.
Remunerações e recompensas	Econômica	Econômica	Salário acima da média, pacote de compensação, segurança e oportunidades de promoção.
Aspectos como identidade, reconhecimento e “pertencimento”	Psicológica	Interesse	Grau em que um indivíduo é atraído por um empregador que oferece um ambiente de trabalho que estimula e desafia e que propõe novas práticas de trabalho, fazendo uso da criatividade de seus funcionários para produzir produtos/serviços de alta qualidade e inovadores.
		Social	Grau em que um indivíduo é atraído por um empregador que oferece um ambiente social e interpessoal positivo e agradável.

Fonte: TERRIN (2015).

A teoria do contrato psicológico e seu efeito no relacionamento organizacional dos funcionários fornecem uma segunda base para a marca do empregador. No conceito tradicional de contrato psicológico entre trabalhadores e empregadores, os trabalhadores prometeram lealdade à empresa em troca de segurança no emprego (HENDRY; JENKINS, 1997). No entanto, a tendência recente de redução do tamanho,

terceirização e flexibilidade por parte do empregador impôs uma nova forma de contrato psicológico, no qual os empregadores fornecem aos trabalhadores habilidades comercializáveis por meio de treinamento e desenvolvimento em troca de esforço e flexibilidade (BARUCH, 2004). Diante das percepções negativas dessa nova realidade do emprego, as empresas usam a marca do empregador para anunciar os benefícios que ainda oferecem, incluindo treinamento, oportunidades de carreira, crescimento e desenvolvimento pessoal.

### **2.2.2 Características do *employer branding***

As características necessárias para um *employer branding* de sucesso são organizadas em dois blocos: atratividade e acurácia. O primeiro bloco agrupa características que são compartilhadas entre o *consumer* e o *corporate branding*: possuir *awareness* (ser conhecido do público), apresentar uma proposta de valor que seja reconhecida como relevante pelo seu público-alvo e diferenciar-se dos competidores diretos. Já o segundo bloco identifica características que estão relacionadas à habilidade da empresa em proporcionar de fato aquilo que é prometido, ou seja, a aderência da experiência e a apropriação não intencional dos valores da marca da instituição como provedora de produtos e/ou serviços por parte do potencial candidato (MOROKO; UNCLES, 2008).

Assim, a atratividade do EB é considerada uma construção multidimensional. Berthon, Ewing e Hah (2005) desenvolveram e validaram uma escala de itens múltiplos para identificar e operacionalizar as dimensões da atratividade do empregador. Segundo esses autores, a atratividade da marca de um empregador pode ser equiparada ao interesse, valor social, valor econômico e desenvolvimento e cooperação que ele pode ter, de acordo com a perspectiva de possíveis funcionários. O EB é essencialmente o reflexo da identidade e cultura de uma organização e seus funcionários são os principais mensageiros da conscientização da marca. Berthon, Ewing e Hah (2005) apelaram a novas pesquisas sobre a escala de atratividade do empregador em diferentes culturas para mapear diferenças transculturais.

A proposta de valor do empregador é vista como uma característica estratégia de capital humano que inclui o elemento do ambiente de trabalho, afiliação com colegas, gerentes e líderes (MUNSAMY; BOSCH, 2009). Igualmente importante

é o suporte organizacional, que é uma prática gerencial desejável, pois mostra o lado positivo de uma organização. O suporte organizacional indica que as organizações valorizam e cuidam do bem-estar dos funcionários devido a suas contribuições para a organização. O apoio organizacional compreende assistência e favores do contexto organizacional, o que inclui o apoio do supervisor, gerente e líderes organizacionais no ambiente de trabalho. O apoio emanado do contexto de trabalho estimula o alto desempenho (NOE; WILK, 1993).

Portanto, os funcionários são atraídos por organizações que podem atender e exceder suas expectativas em relação à carreira e aos objetivos pessoais. O suporte organizacional conota um bom ambiente de trabalho e os funcionários valorizam um bom ambiente de trabalho (EISENBERGER *et al.*, 2001; MACEY; SCHNEIDER, 2008).

### **2.2.3 Atividades do *employer branding***

As atividades de *employer branding* contemplam o processo pelo qual conceitos de marca, *marketing*, comunicação e recursos humanos são utilizados de forma a permitir a criação de uma marca do empregador (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011; TERRIN, 2015). Boas campanhas de EB precisam prover esclarecimentos e gerir os aspectos tanto tangíveis quanto intangíveis da oferta de emprego da instituição, bem como as questões de imagem e identidade da organização (EDWARDS, 2010; TERRIN, 2015).

Também podem ser consideradas como atividades de EB atração, seleção, integração, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, bem como políticas de valorização e retenção de funcionários (BACKHAUS; TIKOO, 2004). O objetivo dessas atividades é sempre manter a percepção e a reputação da empresa de acordo com a sua missão e estratégia de *branding*.

Segundo Lievens (2007), o EB envolve três etapas: na primeira, é projetada uma proposta de valor do empregador atraente – os atributos ou benefícios a serem oferecidos aos funcionários em potencial e reais; na segunda, essa proposição de valor é comunicada; e a terceira é o estágio de implementação, ou seja, realmente implementar as promessas feitas na proposição de valor, em termos dos atributos de atração. O EB baseia-se em teorias sobre o valor da marca para analisar a influência

dos atributos de atratividade nas pessoas. Tais teorias concentram-se nas percepções e crenças das pessoas sobre marcas de produtos e serviços, que influenciam suas hierarquias de preferências e que aumentam a probabilidade de diferenciação dos concorrentes (COLLINS; STEVENS, 2002). De acordo com Cable e Turban (2001), os princípios de *brand equity* podem ser extrapolados para a situação de atração e recrutamento, em que a escolha entre empregadores atraentes será feita de acordo com as preferências de atributos dos candidatos.

Portanto, as estratégias e atividades de EB contribuem para a atratividade da organização na medida em que criam, transmitem e reforçam os aspectos positivos da empresa como empregador (COLLINS; KANAR, 2013; EDWARDS, 2010). Além disso, suas atividades não se referem apenas ao recrutamento, porque “o *employer branding* é uma estratégia de longo prazo projetada para manter um fluxo constante de habilidades na organização” (SRIVASTAVA; BHATNAGAR, 2010, p. 26).

#### **2.2.4 Diferença entre os conceitos de *Endomarketing* e *Employer Branding***

Quando novos termos são criados existe a necessidade de diferenciá-los bem para que exista um alinhamento de conteúdo e significado não só para a comunidade acadêmica, mas também para o meio empresarial e a comunidade em geral. Desse modo, para que se compreenda a importância e a inovação que o *employer branding* traz para o mundo empresarial são apresentados os recursos utilizados anteriormente.

Para maior compreensão desse trabalho e organização dos conceitos existentes anteriormente até a criação do *employer branding*, será apresentado à seguir o quadro 4, em que são apresentados os termos utilizados como ferramentas empresariais, seus conceitos e o foco a que se destinam. É importante observar que são utilizados pelas empresas conforme o nível de maturidade operacional, e em muitos casos são utilizadas cada uma dessas ferramentas simultaneamente.

As empresas bem-sucedidas que chegam à maturidade costumam passar com êxito por quatro fases em seu trajeto de evolução: Ideação, Validação, Tração e Escala; para que essas fases sejam bem-sucedidas e a empresa continue a prosperar, a governança requerida varia de acordo com o momento e a fase de desenvolvimento da empresa (LAMY FILHO; PEDREIRA, 2019). E o *Employer Branding* foca em reter os talentos como gestão estratégica.

Quadro 4 – Conceito, foco e objetivos dos antecessores de *employer branding*

(continua)

<b>Marketing</b>	Busca explorar, criar e entregar valor através da oferta de produtos e serviços, que atendam os desejos do consumidor. Conhecido pelos 4Ps: Preço, Praça, Produto e Promoção. <sup>5</sup>
	Foco = Clientes
	Objetivo = Vender mais (Lucro)
<b>Branding</b>	Esforço para separar os atributos de uma mercadoria dos atributos da marca. Busca oferecer valor para o cliente, elevando a empresa de mera fornecedora de produto, para fornecedora de valor, que se classifica como brand equity. <sup>6</sup>
	Foco = Marca
	Objetivo = Diferenciação dos concorrentes
<b>Endomarketing</b>	Consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar equipe e a melhora no relacionamento. <sup>7</sup>
	Foco = Funcionários
	Objetivo = engajar os funcionários com os objetivos organizacionais
<b>Responsabilidade Social</b>	Promover um discurso politicamente correto, pautado na ética, implementando ações sociais que possam significar ganhos em qualidade de vida para a comunidade, visa ter reconhecimento institucional, comunitário e social. <sup>8</sup>
	Foco = Comunidade
	Objetivo = Ganhar credibilidade com a população

<sup>5</sup> Conceito de marketing extraído dos autores: Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2012).

<sup>6</sup> Conceito de Branding extraído do autor: David Aaker (1996).

<sup>7</sup> Conceito de Endomarketing extraído do autor: Ana Cristina Limongi-França (2009).

<sup>8</sup> Conceito de Responsabilidade Social extraído do autor: Gilberto Mifano (2002).

(conclusão)

<b>Employer Branding</b>	Ser reconhecido como uma ótima empresa para se trabalhar na visão dos atuais funcionários, dos potenciais candidatos, dos clientes, dos fornecedores e da comunidade em geral. Identidade como ótima empresa empregadora. <sup>9</sup>
	Foco = Todos (Atuais funcionários, futuros candidatos, clientes, fornecedores, comunidade em geral)
	Objetivo = Ser vista como ótima empregadora por todos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os antecessores do *employer branding* tinham focos específicos diferentes entre si, de modo que podem ser estratégias aplicadas quase que em sequência dependendo da maturidade empresarial em que a organização se encontra, o que significa que há uma evolução constante nas políticas e práticas de gestão empresarial, e como as empresas operam em cada um desses níveis (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Endomarketing, é um termo que vem do radical grego “endon” que significa uma ação voltada para o interior. O endomarketing surgiu como uma forma de reforçar a importância da construção de bons relacionamentos com o público interno, porque funcionários mais motivados e satisfeitos atendem melhor os clientes (FRYE ET AL., 2020). Por outro lado, na estratégia do *Employer Branding* o conceito de marca empregadora é potencialmente valioso para as organizações, porque agrega valor ao patrimônio corporativo. Assim, traz retorno tanto para a gestão de recursos humanos quanto para o *branding* (AMBLER E BARROW, 1996). A atratividade, a lucratividade futura e a “licença para operar” das organizações modernas dependem cada vez mais de sua disposição e capacidade de reconhecer funcionários e funcionários em potencial como partes interessadas importantes (BACKHAUS; TIKOO, 2004; KRYGER AGGERHOLM; ESMANN ANDERSEN; THOMSEN, 2011).

<sup>9</sup> Conceito de Employer Branding extraído do autor: Tim Ambler e Simon Barrow (1996).

### 2.3 INTENÇÃO DE PERMANECER

Em 2007, os autores Udechukwu e Mujtaba propõem que comportamentos de Intenção de Permanecer e Intenção de Sair sejam conceitos de uma mesma plataforma, não sendo intenções diferentes nem tampouco necessariamente opostas. Intenção de permanecer e intenção de partir, para Cho, Johanson e Guchait (2009), seriam duas faces da mesma moeda, mas não seriam vertentes de um mesmo fenômeno.

A intenção de sair/partir (*intention to quit* ou *intention to leave*) está relacionada às considerações de um indivíduo em deixar seu emprego atual, em função de estresse, insatisfação com o trabalho, baixo comprometimento tanto organizacional quanto profissional e disponibilidade de outras alternativas de emprego, ou seja, os principais preditores da intenção de sair não seriam fatores de âmbito pessoal ou referentes ao equilíbrio entre trabalho e vida social, mas sim relativos aos aspectos organizacionais (BARAK; NISSLY; LEVIN, 2001; TERRIN, 2015).

O processo de decisão de sair do emprego, para Mobley (1977), indica que o pensamento de desistir do trabalho, ou seja, a intenção de sair é o último passo antes da decisão efetiva de abandonar o posto após a experiência de insatisfação, é uma vontade consciente de deixar a empresa (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978).

A intenção de permanecer (*intention to stay*) refere-se ao comportamento individual diretamente relacionado às políticas da empresa, características do mercado de trabalho e percepções do empregado (SAHU; GUPTA, 1999) e é resultado dos vínculos entre as características do trabalho desempenhado, salário, satisfação com a carreira e o comprometimento organizacional (IGBARIA; MEREDITH; SMITH, 1994).

Os estudos de Howe *et al.* (2012) evidenciam que o que influencia a intenção de sair pode não influenciar a intenção de permanecer e que uma pode não ser exatamente o oposto da outra. Observar a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e intenção de sair e intenção de permanecer, tendo as variáveis demográficas como mediadoras, pode proporcionar avanços também nesse sentido.



A intenção de permanecer destaca-se como intenção comportamental, distinguindo-se da retenção de pessoas tanto pelo conceito quanto pelo nível de análise. A retenção de pessoas é considerada a capacidade organizacional de manter os profissionais que deseja atuando na organização; é medida pelo tempo que o profissional permanece na empresa e se distingue da intenção de permanecer, pois existem casos em que o funcionário tem a intenção de permanecer, porém poderá ser desligado pela organização (SHERIDAN, 1992; JOHNSON, 2000; DONOGHUE, 2010; BROWN *et al.*, 2013). A retenção de pessoas é uma variável no nível de análise organizacional, enquanto a intenção de permanecer é um construto de nível individual, ou seja, representa a intenção de permanecer do indivíduo e, portanto, é componente predecessor ao comportamento (BASTOS *et al.*, 2008; STEIL; PENHA; BONILLA, 2015).

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DO *EMPLOYER BRANDING* E A INTENÇÃO DE PERMANECER

Na sequência, serão abordadas as relações entre as dimensões do *employer branding* e a intenção de permanecer.

### 2.4.1 A dimensão de desenvolvimento e a intenção de permanecer

A dimensão denominada “Valor do Desenvolvimento” avalia em que medida um indivíduo é atraído por um empregador que fornece reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente a uma experiência de aprimoramento de carreira e uma espécie de trampolim para futuros empregos (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

O comprometimento com a carreira corresponde ao quanto o indivíduo se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas, ou também o grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira e profissão (BLAU, 1985; BASTOS, 1997). Observa-se que nas últimas décadas as mudanças crescentes no mercado de trabalho, tais como maior escolaridade exigida, reestruturações de setores, reduções de pessoal, terceirização, maior participação das mulheres no mercado de trabalho, aumento da expectativa de vida, globalização, flexibilização, turbulências e questões econômicas, têm levado as pessoas a terem

mais foco no comprometimento com a carreira, em detrimento do comprometimento organizacional (KILIMNIK; DIAS; JAMIL, 2012).

Segundo Trank, Rynes e Bretz Jr. (2002), iniciativas precisam ser criadas para que exista um local de trabalho produtivo, em que os funcionários que preferem tarefas desafiadoras possam ser motivados, pois tendem a ter alta capacidade cognitiva. Uma maneira de conseguir isso é focar na promoção rápida, para que esses funcionários possam trabalhar em tarefas mais desafiadoras. Além disso, o fornecimento de *feedback* de desempenho adequado é importante para a criação de um ambiente produtivo no qual os funcionários possam atingir seus objetivos pessoais e organizacionais (FRANK; COOK, 1995; FURNHAM, 2002).

Para Ferguson (1990), além dos esforços para fornecer desafios no emprego, a empresa deve promover o desenvolvimento de carreira, que permite que os funcionários adquiram amplitude de experiência para assumir papéis de liderança dentro da organização, em que são definidas metas amplas de carreira e são fornecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento de carreira.

Foi demonstrado em estudos anteriores (por exemplo, em Pil e Macduffie, 1996; Udo; Guimarães e Igbaria, 1997; Workman e Bommer, 2004) que uma oportunidade de trabalhar em tarefas desafiadoras está positivamente relacionada ao compromisso organizacional e à intenção de permanecer. Os funcionários que realizam um trabalho desafiador, emocionante e interessante tendem a ser mais envolvidos e satisfeitos e, por sua vez, mais comprometidos e com menor probabilidade de deixar a organização. Dessa forma, tem-se que:

H1 – A dimensão desenvolvimento do *employer branding* está positivamente relacionada à intenção do colaborador de permanecer na empresa.

#### **2.4.2 A dimensão de aplicação e a intenção de permanecer**

A dimensão “Valor de Aplicação” avalia até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que oferece uma oportunidade para o funcionário aplicar o que aprendeu e ensinar aos outros, em um ambiente orientado para o cliente e humanitário (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

O compartilhamento de conhecimento é considerado o elemento central da prática de gerenciamento de conhecimento, cujo processo é de disseminação do conhecimento em uma organização (BOCK *et al.*, 2005). É um fenômeno comportamental que envolve troca de informações e criação de conhecimento entre funcionários e grupos por meio da socialização, externalização, combinação e internalização (VAN DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004).

Compartilhar conhecimento é a disposição individual de disseminar seus conhecimentos ou habilidades pessoais para outras pessoas, enquanto a aquisição de conhecimento é convencer outras pessoas a compartilhar seus ativos de conhecimento; em ambos os aspectos se aumentam as competências de tomada de iniciativa, identificação de oportunidades, resolução de problemas, questionamento, interpretação, comunicação, habilidades conceituais e analíticas (NAIM; LENKA, 2016).

Para Liao, Fei e Chen (2007), a capacidade de absorção dos funcionários pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de conhecimento, que promove o desenvolvimento de competências, no qual, por meio de trocas sociais, os funcionários adquirem conhecimento dos colegas, aumentando assim suas habilidades de aprendizado. Além disso, quando os funcionários percebem que o foco de sua organização está no compartilhamento de conhecimento, eles se sentem motivados a aprender, desenvolvendo suas competências, e se sentem apegados e comprometidos com a organização, causando a intenção de permanecer (NAIM; LENKA, 2016). Dessa forma, tem-se:

H2 – A dimensão aplicação do *employer branding* está positivamente associada à intenção do colaborador de permanecer na empresa.

#### **2.4.3 A dimensão econômica e a intenção de permanecer**

A dimensão “Valor Econômico” avalia em que medida um indivíduo é atraído por um empregador que fornece salário acima da média da concorrência, pacote de remuneração, segurança no emprego e oportunidades promocionais (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

Para Pfeffer e Langton (1993), a equidade na recompensa fornece uma linha de base para a marca da empresa, ou seja, a falta de resultados financeiros diminui o desempenho dos funcionários, a cooperação entre colegas e a qualidade do trabalho. As empresas que estabeleceram EB usam o patrimônio em recompensas para revelar a cultura da empresa aos funcionários atuais e potenciais (BISWAS; SUAR, 2014). Os funcionários sempre preferem trabalhar para uma empresa na qual serão tratados e recompensados de maneira justa. De fato, pagar o salário mais alto do mercado pode não aumentar a retenção, mas ser competitivo e justo (TAYLOR, 2002).

Assim, administrar recompensas justas e apropriadas pode aumentar o EB. Dessa forma, estima-se:

H3 – A dimensão econômica do *employer branding* está positivamente associada à intenção do colaborador de permanecer na empresa.

#### **2.4.4 A dimensão de interesse e a intenção de permanecer**

A dimensão “Valor do Interesse” avalia até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que fornece um ambiente de trabalho interessante, novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade de seus funcionários para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

Quando os funcionários se sentem satisfeitos com as políticas e práticas de suas organizações, existe um maior nível de comprometimento afetivo, porque quando o colaborador percebe que há investimento, apoio e benefícios que apoiem a busca por soluções criativas, atribuições desafiadoras, fornecimento de treinamento e oportunidades de melhoria contínua nos fluxos de trabalho, há uma percepção de valorização e interesse (CHEW; CHAN, 2008; BENJAMIN; DAVID, 2012).

O comprometimento afetivo tem uma forte relação com a intenção de permanecer e é mais provável que os funcionários que se sintam engajados com os colegas de equipe e que desempenhem atividades desafiadoras gostem do ambiente organizacional e desenvolvam forte apego emocional a suas organizações (CHEW; CHAN, 2008; BARTLETT; KANG, 2004).

A intenção de permanecer em uma organização pode ser motivada pelo grupo ou equipe de trabalho, certos tipos de projetos que fortalecem os vínculos dos trabalhadores com a organização (MENEZES; BASTOS, 2010), ambiente agradável e de respeito, autonomia, trabalho desafiador, aprendizado e treinamento constante, reconhecimento do trabalho, e/ou organização dos processos e das ferramentas de gestão com apoio de toda equipe (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014).

Com base nas teorias acima mencionadas, formula-se:

H4 – A dimensão interesse do *employer branding* está positivamente associada à intenção do colaborador de permanecer na empresa.

#### **2.4.5 A dimensão social e a intenção de permanecer**

A dimensão “Valor Social” avalia em que medida um indivíduo está atraído por um empregador que oferece um ambiente de trabalho divertido, feliz, que proporciona boas relações com os colegas e uma boa atmosfera de equipe (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

As organizações que oferecem melhor qualidade de vida no trabalho e um bom ambiente conseguem mais facilmente contratar e reter profissionais (MAY; LAU; JOHNSON, 1999). Desenvolver e manter uma cultura organizacional produtiva e de apoio é uma tarefa central para os gerentes dentro da organização; os esforços de *marketing* interno precisam reforçar os comportamentos desejados no trabalho e apoiar a qualidade individual da vida profissional (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Os autores Brown *et al.* (2013) identificaram que influências positivas de fatores como satisfação no trabalho, clima organizacional, cultura organizacional e valores, sentimentos de ser valorizado e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional eram importantes na mente de funcionários entrevistados quando pensavam na intenção de permanecer na empresa. Os resultados obtidos pelos pesquisadores sugerem que as intenções de permanecer e retenção de enfermeiros estudados eram influenciadas por múltiplos fatores, podendo ser agrupados em fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores funcionais. Dentre os fatores que influenciavam a retenção, destacavam-se o respeito pelos trabalhadores, a boa convivência com os

colegas, o ambiente de trabalho agradável e o valor que a organização coloca na busca pela excelência em tudo que faz (BROWN *et al.*, 2013).

Para Eisenberger *et al.* (1997), o suporte organizacional representa a percepção geral dos funcionários sobre como uma empresa valoriza suas contribuições e mostra preocupações com seu bem-estar. Quando os funcionários percebem que a organização se preocupa em manter um ambiente saudável para trabalhar e ao mesmo tempo se preocupa com o seu bem-estar, ficam mais motivados e comprometidos com a empresa (BISWAS; SUAR, 2014).

Quanto mais a cultura da empresa apoia a qualidade de vida no trabalho, maior a probabilidade de a cultura aumentar o comprometimento organizacional (GIFFORD *et al.*, 2002). Demonstrar suporte organizacional através do apoio da alta gerência e da preocupação com o bem-estar dos funcionários e com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam positivamente a retenção de funcionários (ARASANMI; KRISHNA, 2019). Dessa forma, tem-se:

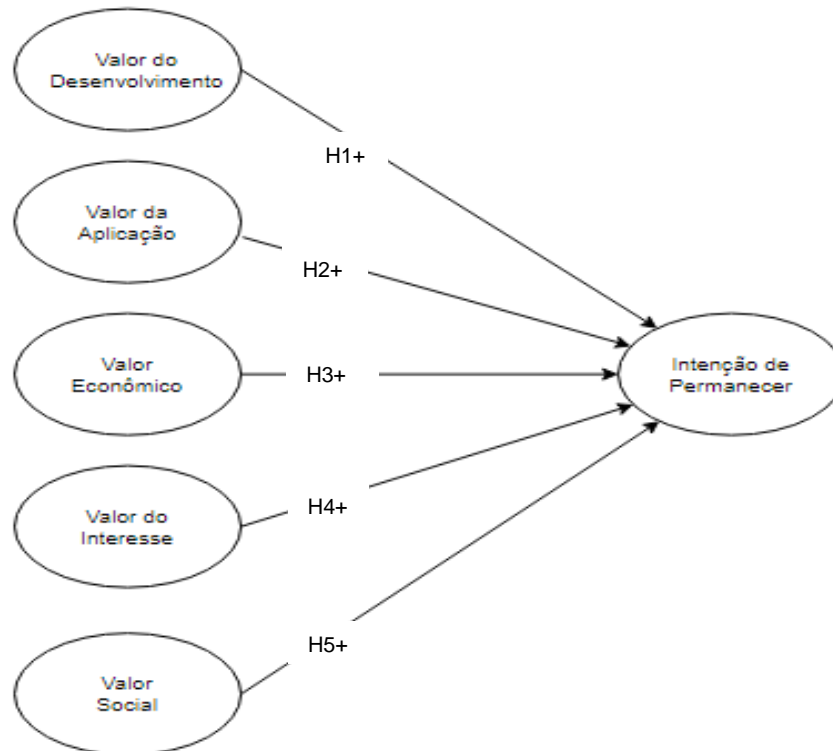
H5 – A dimensão social do *employer branding* está positivamente associada à intenção do colaborador de permanecer na empresa.

## 2.5 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Com base nos construtos e nas hipóteses definidas nesta pesquisa, o modelo teórico proposto é o apresentado na Figura 8, indicando as relações a serem testadas no capítulo de resultados. Após o modelo teórico proposto, é organizado, no Quadro 5, um resumo que reúne os conceitos que servem como base norteadora para esta dissertação.

Figura 8 – Modelo proposto da pesquisa

## Dimensões da Atratividade do Employer Branding



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Quadro 5 – Quadro resumo dos conceitos

(continua)

Construtos e Dimensões	Definição utilizada no estudo
Employer Branding	Representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora dela, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora (BACKHAUS; TIKOO, 2004).
Dimensão Desenvolvimento	Avalia em que medida um indivíduo é atraído por um empregador que fornece reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente a uma experiência de aprimoramento de carreira e uma espécie de trampolim para futuros empregos (BERTHON; EWING; HAH, 2005).
Dimensão Aplicação	Avalia até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que oferece uma oportunidade para o funcionário aplicar o que aprendeu e ensinar aos outros, em um ambiente orientado para o cliente e humanitário (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

(conclusão)

Construtos e Dimensões	Definição utilizada no estudo
Dimensão Econômica	Avalia em que medida um indivíduo é atraído por um empregador que fornece salário acima da média da concorrência, pacote de remuneração, segurança no emprego e oportunidades promocionais (BERTHON; EWING; HAH, 2005).
Dimensão Interesse	Avalia até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que fornece um ambiente de trabalho interessante, novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade de seus funcionários para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade (BERTHON; EWING; HAH, 2005).
Dimensão Social	Avalia em que medida um indivíduo está atraído por um empregador que oferece um ambiente de trabalho divertido, feliz, proporciona boas relações com os colegas e uma boa atmosfera de equipe (BERTHON; EWING; HAH, 2005).
Intenção de Permanecer	Refere-se ao comportamento individual diretamente relacionado às políticas da empresa, características do mercado de trabalho e percepções do empregado (SAHU; GUPTA, 1999)

Fonte: elaborada pela Autora (2023).

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia que foi utilizada na pesquisa, sendo abordados o instrumento da pesquisa, a seleção do objeto de estudo e a aplicação do instrumento de pesquisa, bem como a forma de coleta dos dados e suas análises.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção apresenta o método que foi empregado para atingir os objetivos desta dissertação, tratando, inicialmente, da caracterização do estudo e, após, dos procedimentos de coleta e da análise de dados. Para a execução da pesquisa, aplicaram-se os seguintes passos: delineamento de pesquisa (seção 3.1); seleção do objeto de estudo (seção 3.2); definição do instrumento de pesquisa (3.3); coleta de dados (seção 3.4); e tratamento e análise de dados (seções 3.5, 3.6 e 3.7).

Metodologia é o estudo dos métodos e o emprego destes, juntamente com os procedimentos e técnicas, particulares de cada ciência, para o alcance dos seus objetivos, tendo como finalidade a compreensão, de maneira ampla, do processo de investigação científica (PEREIRA, 2010). No Quadro 6, são apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

Quadro 6 – Procedimentos metodológicos da dissertação

<b>Natureza</b>	Quantitativa
<b>Abordagem</b>	Descritiva
<b>Estratégia</b>	Levantamento
<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	Questionário do tipo <i>Survey</i> com colaboradores de uma empresa
<b>Técnica de Análise de Dados</b>	Análise estatística descritiva e regressão linear múltipla
<b>Finalização</b>	Os resultados da análise dos dados coletados foram confrontados com as hipóteses e com os objetivos do estudo.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Toda pesquisa de cunho científico deve compreender uma série de procedimentos técnicos que são definidos desde o seu início para demonstrar o rigor e a seriedade com que está sendo conduzida. Esta dissertação é de natureza quantitativa, com abordagem descritiva e a técnica utilizada foi o levantamento.

A natureza descritiva deste estudo justifica-se pelo fato de que seu objetivo também é realizar a descrição das características da população estudada e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2009).

A pesquisa descritiva possui características significativas como enunciado claro do problema de pesquisa, hipóteses específicas, detalhamento de informações e utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2010; MALHOTRA, 2001). Nessa categoria de pesquisa incluem-se as que objetivam estudar as características de um grupo por idade, sexo, nível de escolaridade, nível de renda, bem como são incluídas também as que objetivam levantar opiniões e crenças de determinada população (GIL, 2010; SACCOL *et al.*, 2012).

Quando os pesquisadores sociais preocupam-se com associações práticas e teóricas do que está sendo estudado, é possível unir a pesquisa descritiva à exploratória, para que, além de observar, descrever, registrar e analisar os fenômenos, seja possível avançar na teoria e implementar ações técnicas (GODOY, 1995; SANTOS; PARRA FILHO, 2011).

Então, após a definição da abordagem desta dissertação, foi escolhida a sua estratégia: levantamento ou pesquisa do tipo *survey*, que é a utilizada quando há a intenção de perguntar diretamente às pessoas comportamentos e opiniões que se deseja conhecer. Conforme Gil (2010, p. 35), “basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Para que sejam coletadas essas informações, são utilizados instrumentos estruturados, que geralmente são questionários.

O *survey*, conforme Mello (2013), é um método que utiliza a coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças, perfil educacional e financeiro e que “fornece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões da população ao se estudar uma amostra dela” (CRESWELL, 2010, p. 161). O uso desse método é indicado quando o pesquisador pretende investigar o que, por que, como ou quando se dá determinada situação. A pesquisa acontece no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente (FREITAS *et al.*, 2000).

Ainda, pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de informações ou dados sobre opiniões, características ou ações de determinado grupo de pessoas, por

meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Uma das principais características desse método é fazer uso de um instrumento pré-definido.

Na maioria dos levantamentos realizados em Ciências Sociais, não é possível pesquisar todos os integrantes da população estudada, seja por recursos financeiros, seja pelo tempo e prazo da pesquisa, então a maioria dos estudos realiza a pesquisa com uma amostra significativa dessa população. Se essa amostra for de acordo com as técnicas estatísticas adequadas, será possível que as conclusões do estudo possam ser generalizadas para todo o restante da população estudada (GIL, 2010).

Conforme Malhotra (2012), o método de levantamento para obter as informações da pesquisa utiliza um questionário estruturado para padronizar o processo de coleta de dados, em que as perguntas são feitas em uma ordem pré-determinada e as opções de respostas são limitadas às alternativas apresentadas, o que torna os dados do estudo confiáveis, sendo que o uso de respostas fixas reduz a variabilidade nos resultados.

### 3.2 CONTEXTO DO ESTUDO E SELEÇÃO DOS RESPONDENTES

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são fundamentais na definição da população-alvo que será investigada. A população-alvo é observada como um grupo completo de objetos ou elementos que são considerados relevantes para o estudo (HAIR JR. *et al.*, 2005). É o conjunto de elementos que formam o universo do estudo e são passíveis de serem investigados. Pode ser vista como a soma de todos os elementos que apresentam determinado conjunto de características comuns, correspondendo ao universo para a questão central de pesquisa (GIULIANI *et al.*, 2015). É nesse contexto que se entende que a população é o universo para o qual o pesquisador almeja generalizar os resultados de sua investigação.

A Empresa<sup>10</sup> em que a pesquisa foi aplicada é uma empresa de grande porte e tem mais de sessenta anos de história, é uma sociedade anônima de capital aberto que, através da exportação, está presente em mais de 120 países ao redor do mundo. Por ser uma empresa tradicional, zela pela sua imagem e busca constantemente verificar a satisfação do cliente interno e externo, já que uma das bases de sua política

---

<sup>10</sup> Vide carta enviada à empresa referente a autorização de pesquisa no Anexo A.

de gestão é preservar, acima de qualquer prioridade, a integridade da pessoa, proporcionando sempre um ambiente seguro, saudável, livre de riscos, garantindo qualidade e zelando pelo meio ambiente.

Empresa de grande porte, para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, [202-]), é aquela que possui receita operacional bruta anual ou renda anual maior que trezentos milhões de reais. Conforme a Lei Federal nº 11.638/2007, Art. 3º, Parágrafo único:

Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) (BRASIL, 2007).

E para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indústria de grande porte é aquela que possui mais de quinhentos funcionários (CUNHA, 2022).

Nas pesquisas em Administração, denomina-se população ou universo o conjunto de todos os elementos que compartilham características em comum (HAIR JR. *et al.*, 2005). Em grande parte das situações, não é possível estudar a totalidade dos membros da população, portanto extrai-se uma amostra representativa dessa população. A amostra investiga parcela considerável da população estudada podendo ser probabilística ou não probabilística.

Amostragem probabilística é quando todos os membros da população possuem a mesma chance de participarem da pesquisa, sendo escolhidos aleatoriamente. Já na amostra não probabilística o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como a experiência pessoal, conveniência, quota, julgamento, para selecionar os membros da amostra (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Durante o processo de refinamento da pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística por julgamento, com o universo da população de colaboradores da empresa sendo selecionado pela Diretoria e acordado com os gerentes e supervisores quais setores iriam participar da pesquisa acadêmica. Para essa finalidade específica, foram selecionados 300 funcionários para participarem da pesquisa. Em reunião com a empresa, ficou acordado que o setor de Recursos Humanos, em conjunto com o setor de Comunicação, faria o convite por *e-mail* somente para os funcionários dos setores selecionados, com o *link* da pesquisa e uma breve explicação com apoio institucional. A pesquisadora não teve acesso aos dados dos funcionários (setor,

nome, *e-mail*, contatos), porque são informações confidenciais da empresa, que tem interesse na pesquisa, mas zela pela privacidade de seus funcionários.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa quantitativa, segundo Da Silva e Simon (2005), só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento. A natureza quantitativa existe quando se conhecem as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar.

Para examinar as relações entre os construtos apresentados no Modelo Teórico e nas Hipóteses, foi realizada uma pesquisa com os funcionários da Empresa objeto de estudo, para que fossem analisadas as variáveis das dimensões do *employer branding* pelo método quantitativo. Conforme será detalhado nas próximas seções, a estratégia de investigação foi dada por um levantamento do tipo *survey* e a aplicação do questionário para coleta de dados foi 100% *on-line*, devido à Pandemia de Coronavírus (COVID 19), que impossibilitou aglomerações e coleta presencial. O questionário (ou instrumento) foi composto por escalas de mensuração previamente validadas.

#### 3.3.1 Escalas utilizadas

A elaboração do questionário, como ferramenta para coleta dos dados primários, de forma padronizada para os entrevistados, toma por base um conjunto de dimensões e indicadores que são derivados do modelo teórico (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2013). Quanto ao instrumento de pesquisa empregado para medição de cada construto, foram utilizados instrumentos originais já validados em artigos científicos. Como critério de seleção, foi verificado o Alfa de Cronbach, pois o valor acima de 0,70 demonstra confiança na escala e é tido como limite inferior aceito (HAIR JR. *et al.*, 2009). As escalas contempladas estão relacionadas a seguir:

- a) dimensões do *employer branding*: adaptada e traduzida de Berthon, Ewing e Hah (2005), que obtiveram o Alfa de Cronbach de 0,95; e
- b) intenção de permanecer: adaptada de Terrin (2015), que obteve o Alfa de Cronbach de 0,99.

O questionário, constante no Apêndice A, foi estruturado com questões do tipo fechada e aberta. Foram utilizadas inicialmente 61 questões, sendo 53 fechadas, que correspondem às escalas dos construtos da pesquisa, e 2 questões abertas e 6 fechadas para o perfil dos respondentes. Após avaliação com Doutores da Área de Ciências Sociais e o refinamento do instrumento de coleta, optou-se por um questionário mais focado; desse modo, o instrumento final de coleta foi formatado em 36 questões. As questões abertas referem-se à idade dos funcionários da empresa e a quantidade de anos em que o funcionário lá trabalha, porque um dos objetivos específicos da pesquisa é compreender quais dimensões do EB são responsáveis pela intenção de permanecer dos funcionários com mais tempo de empresa e dos funcionários com menos tempo de empresa. Também foram incluídas questões para análise do perfil do respondente: gênero, estado civil, escolaridade e faixa de renda mensal.

O Quadro 7 resume as escalas utilizadas na pesquisa.

Quadro 7 – Escalas utilizadas na pesquisa

<b>Construtos</b>	<b>Siglas</b>	<b>Itens da Escala</b>	<b>Autores</b>
Valor do Interesse	VI	10,11,12,13 e 14	Berthon, Ewing e Hah (2005)
Valor Social	VS	2,7,8,9 e 23	Berthon, Ewing e Hah (2005)
Valor do Desenvolvimento	VD	1,3,4,5 e 6	Berthon, Ewing e Hah (2005)
Valor de Aplicação	VA	16,17,18,19 e 20	Berthon, Ewing e Hah (2005)
Valor Econômico	VE	15,21,22,24 e 25	Berthon, Ewing e Hah (2005)
Intenção de Permanecer	IP	26 a 28	Terrin (2015)

Fonte: elaborada pela autora (2021).

### 3.3.2 Pré-teste

No primeiro momento, as escalas escolhidas para a formação do instrumento foram analisadas quanto ao conteúdo e linguagem, sendo que não houve necessidade de tradução reversa, porque as escalas originais em inglês já foram traduzidas para o português e publicadas em dois estudos anteriores pela Universidade de São Paulo

(USP) e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). As escalas originais utilizadas para avaliar as dimensões de *employer branding*, em inglês, encontram-se no Anexo B. E as escalas para avaliar a intenção de permanecer são oriundas de estudos publicados em português, portanto, não necessitaram de tradução. Então o questionário foi montado e avaliado por um especialista doutor na área de *marketing*.

Na sequência, o questionário foi encaminhado para três membros da empresa estudada e discutido em reunião *on-line* ao vivo, pelo Reunião do Microsoft Teams, na qual foram solicitadas algumas alterações: na questão 32, da escala intenção de permanecer, e na questão de perfil de respondentes quanto ao gênero. Para tornar a questão 32 mais clara aos funcionários que iriam respondê-la, foram incluídas uma lista de possíveis perdas que o funcionário teria caso saísse da empresa. Com o refinamento da pesquisa, essa questão foi excluída do instrumento de coleta. Quanto à questão de gênero, optou-se por incluir a opção “outro”, pois, caso o funcionário não se enquadre no gênero feminino ou masculino, poderia optar pelo “outro”, que corresponde aos outros 29 gêneros reconhecidos pela Comissão de Direitos Humanos de Nova York. Os membros da empresa também questionaram a forma com que seria feita a aplicação da pesquisa, porque alguns funcionários estavam em *home office* devido à Pandemia do Coronavírus e outros trabalhando de forma híbrida.

Após esses ajustes, dez questionários foram impressos para aplicação preliminar do instrumento, por meio de pré-teste, finalizando as etapas de qualificação do questionário. Assim que iniciaram, foi cronometrado o tempo que cada participante levou para respondê-lo. No pré-teste verificou-se que o questionário apresentava os elementos: a) fidedignidade, em que qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; b) validade, em que os dados recolhidos são necessários à pesquisa; e c) operatividade, em que o vocabulário é acessível e possui significado claro (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Conforme Malhotra (2012), é suficiente aplicar o teste preliminar para 10 a 20 indivíduos representativos da população estudada para revelar falhas do instrumento; assim, nesta pesquisa, aplicou-se o pré-teste para 10 respondentes. Depois de realizado o pré-teste, procedeu-se à avaliação individual com cada um dos respondentes, resultando na validação do questionário, não demandando modificações no instrumento de coleta de dados. O tempo médio de resposta do

questionário foi de 6,5 minutos, sendo que o menor tempo foi de 5,5 minutos e o maior tempo de 9 minutos.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Hair Jr. *et al.* (2005, p. 169) afirmam que “o método da coleta de dados pode influenciar na precisão e confiabilidade dos dados de *survey*. Portanto, é muito importante selecionar o método correto”. No levantamento, a coleta de dados pela internet oferece várias vantagens, porque é possível criar condicionalidades, com as quais o entrevistado só pode marcar uma resposta em cada questão e não consegue avançar enquanto houver alguma questão em branco, sendo que essas programações contribuem para uma melhor qualidade nos dados levantados (MALHOTRA, 2019).

Conforme já mencionado, a coleta de dados para a pesquisa desta dissertação foi realizada por meio de aplicação do questionário (Apêndice A) enviado pelo setor de RH por *e-mail* funcional para os 300 funcionários selecionados previamente pela direção da empresa. Dessa forma, no dia 22 de junho de 2021 foram enviados aos selecionados *e-mail* convite para participarem da pesquisa acadêmica.

Nesse primeiro dia obteve-se uma boa taxa de retorno, com 66 respondentes. Após dez dias de pesquisa, o número de respondentes ficou estacionado, de modo que em 01 de julho de 2021 o número de respondentes era 94 e não evoluía. Em conversa com o setor de RH da empresa objeto de estudo, com anuência da Orientadora e da Direção da Empresa, foi definido que havia a necessidade de enviar novamente para os *e-mails* funcionais dos selecionados o convite para participar da pesquisa acadêmica. Após o envio no dia 06 de julho de 2021, os gerentes, supervisores e líderes dos setores reforçaram de forma verbal a importância da pesquisa para a empresa e como a participação dos funcionários é fundamental para que sejam avaliadas de forma correta e significativa as políticas da empresa. Então, após esse reforço, obtiveram-se 157 respostas, ou seja, 63 respostas adicionais. E em 26 de julho de 2021 finalizou-se a Coleta de Dados com o fechamento do questionário, encerrando-o com 181 respondentes totais, representando uma taxa de



retorno de 60,33%. Optou-se pelo fechamento porque após quinze dias sem o aumento de respondentes não haveria razão para estender mais o prazo de coleta.

Informou-se formalmente a empresa que, dos 300 funcionários selecionados para participar da pesquisa, apenas 181 responderam ao questionário, o que trouxe uma taxa de 60,33% de retorno de respostas. A maior parte das publicações sobre aplicação de pesquisa apontam que dificilmente pesquisas *on-line* atingem o percentual de respostas superior a 30% dos questionários enviados (BABBIE, 2005; MALHOTRA, 2006; CALLEGARO; MANFREDA; VEHOVAR, 2015). Como nesta dissertação a única forma de coleta de respostas seria *on-line*, devido à Pandemia de Coronavírus (COVID 19), houve esforços para que o número de respostas pudesse ser o maior possível. A opção de manter a coleta de respostas por 35 dias e enviar por duas vezes o convite para participação da pesquisa foi porque, segundo Callegaro, Manfreda e Vehovar (2015), em relação ao número de contatos, este não deve exceder dois *e-mails*, pois, além de irritar os participantes, o excesso de contatos pode criar resistência a pesquisas futuras e menor qualidade nas respostas. Além disso, um dos principais fatores que influenciam a não participação em pesquisas *on-line* é a garantia do anonimato e rastreabilidade do usuário e equipamento utilizado para participar da pesquisa (MATTAR; MOTTA; OLIVEIRA, 2014).

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após o término da coleta, iniciou-se a preparação dos dados por parte da pesquisadora. Essa etapa começou com a averiguação preliminar dos dados, ou seja, uma triagem de questionários para detectar respostas incompletas, inconsistentes ou ambíguas (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Após o tratamento inicial dos dados, por meio da identificação de *missings* e *outliers*, a análise de dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva e inferencial, por meio de:

- a) testes para análise das pressuposições do modelo (observações atípicas pelo teste z-score, normalidade via os coeficientes de curtose e assimetria, homoscedasticidade pelo teste de Levene, linearidade, e multicolinearidade pelo Fator de Inflação da Variância e tolerância);

b) testes de validação e confiabilidade do instrumento (análise fatorial com extração do modelo por componentes principais e rotação Varimax e análise da consistência interna por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, teste de esfericidade de Bartlett e teste de medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO);

c) análise multivariada de dados, a partir da técnica de Análise de Regressão.

A análise de dados foi executada com o auxílio dos *softwares* Microsoft Office Excel® e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®).

### 3.5.1 Tratamento dos *missings*

Os dados faltantes, denominados *missings*, podem ter impacto sobre a validade das descobertas, portanto devem ser identificados e os problemas resolvidos, normalmente com a exclusão desses questionários (HAIR JR. *et al.*, 2005). São indicadas quatro etapas para correção dos *missings*: (1) determinar o tipo de dados perdidos; (2) determinar a extensão de dados perdidos; (3) diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados; e (4) selecionar o método de atribuição (HAIR JR. *et al.*, 2009; BYRNE, 2010).

A preocupação do pesquisador quanto aos *missings* deve ser a de manter a distribuição original dos dados, para que as ações de correção não afetem a generalização dos resultados, evitando-se eliminações desnecessárias (HAIR JR. *et al.*, 2009; ENDERS, 2010). Nesta dissertação, não foi necessário a realização desse procedimento, porque todas as questões eram obrigatórias, de modo que, para o respondente avançar para o próximo tópico e para poder enviar a resposta/questionário, era necessário responder todas as questões.

Para Bentley (2004), questionários que adotam escalas com respostas obrigatórias e com itens alinhadas em ordem de desejabilidade social tentem a ter respondentes mais verdadeiros, fazendo com que haja uma redução significativa na distorção de respostas e aumentando a validade do instrumento com predições mais efetivas. A escolha obrigatória encoraja o respondente a ter um processamento mais profundo das opções, o que traz mais veracidade nas respostas (SMYTH *et al.*, 2006).

### 3.5.2 Tratamento dos *outliers*

Os *outliers* são observações atípicas, que são perceptivelmente diferentes das outras observações, de modo que são identificados como discrepantes em relação aos demais casos, identificadas com escores com combinações únicas (KLINE, 2015). As observações atípicas devem ser observadas com atenção, pois podem comprometer análises estatísticas, distorcendo seu resultado (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Os *outliers* podem configurar-se como *outliers* univariados (escores extremos em uma variável identificados por indicadores altos ou baixos na distribuição), *outliers* bivariados (avaliados de forma conjunta por meio de um diagrama de dispersão) e *outliers* multivariados, representados por escores extremos (maiores que |3|) em mais de uma variável (KLINE, 2015; HAIR JR. *et al.*, 2009).

Neste estudo, com a intenção de detectar as observações atípicas, efetuou-se a técnica que analisa os escores-padrão (z-scores), o que permite que seja eliminado o viés decorrente da diferença de escalas (HAIR JR. *et al.*, 2009; FÁVERO *et al.*, 2009). A partir dessa recomendação dos autores, realizou-se a análise dos escores-padrão com a utilização do *software* Microsoft Office Excel®, em que foram filtrados os casos com valores maiores que 3,00 e menores que -3,00, classificados e contados. Os questionários eliminados, conforme a instrução dos autores, foram os que apresentaram mais de três desvios filtrados, que representaram 5 respondentes: questionário 2 (-4,65107; -4,34103; -4,47182), questionário 28 (-3,94; -4,549; -3,5671; -3,93179; -3,04445; -3,76721), questionário 53 (-3,04445; -3,53783; -3,13777; -3,76721; -4,47182; -3,68588; -4,12183; -4,91278), questionário 57 (-3,04445; -3,52769; -3,9) e questionário 103 (-3,9; -3,5671; -3,13777).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), em situações de grandes amostras, designadas para mais de 80 casos válidos, para a aplicação do cálculo de distância *Mahalanobis* (D2) para identificar observações atípicas multivariadas, sugere-se níveis de referência D2/gl (0,005 ou 0,001) com resultado entre valores 3 ou 4. Os autores ainda sugerem que os *outliers* só devem ser eliminados quando estão verdadeiramente fora do normal e não são representativos no contexto de observações da população-alvo. Portanto, na análise multivariada, mediante aplicação do teste *Mahalanobis*, não houve presença de novos *outliers*,

consequentemente não foi necessário nenhuma outra exclusão e a base de dados válida finalizou contendo 176 casos válidos.

Com relação ao tamanho final da amostra, cabe destacar que Hair Jr. *et al.* (2009) preconizam a adoção de no mínimo 3 respondentes por pergunta do questionário. Assim, como esse estudo possui em seu questionário final de coleta de dados 36 questões de escalas, o número mínimo da amostra seria 108 respondentes; portanto, pode-se inferir que, com a amostra de 176 respondentes, esta pesquisa atinge as regras estatísticas de amostragem.

Na escala utilizada nesse estudo, a questão 28 possui escala reversa, portanto tomou-se o cuidado de inverter os valores na tabulação de dados. E na análise de dados foi utilizada a regressão por *stepwise*, que é uma técnica de ajuste de modelos de regressão em que a escolha das variáveis preditivas é realizada por um procedimento automático, sendo que este é um procedimento automático para seleção de modelo estatístico nos casos em que há um grande número de variáveis explicativas potenciais e nenhuma teoria subjacente na qual basear a seleção do modelo (EFROYMSON, 1960).

A partir dos 176 casos válidos, realizaram-se as análises descritivas, os testes das suposições de análise multivariada, com os testes de normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade, a validação individual dos construtos e a regressão linear múltipla (estes últimos especificados no Capítulo 4). É nessa parte que são apresentadas as hipóteses do modelo proposto nesta dissertação.

### 3.6 TESTE DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA

A literatura recomenda que após o tratamento dos *missings* e *outliers* sejam realizados os testes das quatro suposições que afetam as técnicas estatísticas multivariadas: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2010; KLINE, 2011; MALHOTRA, 2012). A avaliação da normalidade é fundamental, porque, caso o ajuste dos dados esteja muito distante da distribuição normal, então os demais testes estatísticos não terão validade. Com o auxílio do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) foram aplicados os testes, os quais estão descritos nas próximas seções.

### 3.6.1 Normalidade

A normalidade, segundo Hair Jr. et. al. (2009), refere-se à forma como os dados se distribuem, e o apropriado para estatísticas paramétricas é que a variação ou comportamento acompanhe a curva normal, porque caso não o faça os testes estatísticos não serão válidos. Então é fundamental realizar o teste de normalidade como suposição dentro das análises multivariadas.

Para analisar a normalidade, o autor Kline (2015) recomenda a comprovação da normalidade por meio do teste de assimetria (*skewness*), que analisa a igualdade entre média, moda e mediana, e pela curtose (*kurtosis*), que representa a elevação ou achatamento da distribuição em relação à curva normal. A assimetria tem seus escores até |3| e a curtose até |10|. No caso da assimetria, valores com escores acima de 3 podem ser considerados assimétricos e, em relação à curtose, valores positivos com escore até 10 demonstram uma elevação da distribuição e valores negativos uma distribuição achatada.

Neste estudo, ao analisar a normalidade, fundamentada nos valores de assimetria e curtose por meio da estatística descritiva (KLINE, 2015), pode-se identificar que os dados possuem normalidade, pois a assimetria apresentou valores entre -1,954 e -0,333 e a curtose valores entre -0,569 e 5,672. A Tabela 2 apresenta todos os resultados.

Tabela 2 – Teste de normalidade por assimetria e curtose

(continua)

	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Modelo padrão	Estatística	Modelo padrão
D1	3,8920	,94097	-,781	,183	,218	,364
D2	4,6307	,58061	-1,322	,183	,763	,364
D3	4,4943	,64140	-,899	,183	-,255	,364
D4	4,2045	,76583	-,675	,183	-,046	,364
D5	4,5227	,67574	-1,320	,183	1,348	,364
S1	3,9830	,87814	-,632	,183	,028	,364
S2	4,5909	,61665	-1,387	,183	1,535	,364
S3	4,6705	,53924	-1,378	,183	,968	,364

(conclusão)

	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Modelo padrão	Estatística	Modelo padrão
S4	4,2727	,72075	-,740	,183	,252	,364
S5	4,0568	,75378	-,337	,183	-,492	,364
I1	4,4148	,66212	-,697	,183	-,569	,364
I2	4,2955	,76583	-,792	,183	-,102	,364
I3	3,9943	,79640	-,333	,183	-,548	,364
I4	4,6080	,60450	-1,444	,183	1,790	,364
I5	4,2670	,79444	-1,001	,183	,683	,364
E1	4,1420	,91167	-,881	,183	,175	,364
E2	4,5455	,63081	-1,347	,183	1,944	,364
E3	3,8068	1,01258	-,605	,183	-,141	,364
E4	3,4602	1,05213	-,355	,183	-,442	,364
E5	3,7727	1,01111	-,469	,183	-,564	,364
A1	4,2955	,85736	-1,216	,183	1,456	,364
A2	4,3182	,77157	-1,222	,183	1,962	,364
A3	4,4943	,67610	-,989	,183	-,228	,364
A4	4,3239	,82302	-1,163	,183	1,146	,364
A5	4,2614	,75584	-,797	,183	,217	,364
IP1	4,6136	,63122	-1,954	,183	5,672	,364
IP2	4,5909	,62585	-1,411	,183	1,509	,364
IP3	3,3864	1,03573	-,269	,183	-,206	,364

Fonte: dados da pesquisa (2023).

### 3.6.2 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade refere-se à suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. Desse modo, os testes estatísticos para igual dispersão de variância avaliam a igualdade de variâncias dentro de grupos formados por variáveis não métricas, sendo o mais comum o teste de Levene, usado para avaliar se as variâncias

de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Assim, foi realizado o teste de Levene a partir da relação entre as variáveis não métricas gênero, estado civil e escolaridade do respondente e as variáveis métricas do estudo. Como mostra a Tabela 3, as variáveis métricas não apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05 na verificação de dispersão de variância das variáveis não métricas ou categóricas, ficando dentro do esperado pela literatura.

Tabela 3 – Teste de Levene

(continua)

Variáveis Métricas	Gênero		Estado civil		Escolaridade	
	Estatística Levene	Sig.	Estatística Levene	Sig.	Estatística Levene	Sig.
D1	,990	,321	4,174	,007	4,973	,008
D2	1,775	,184	,671	,571	1,107	,333
D3	1,185	,278	,640	,590	3,530	,031
D4	1,415	,236	1,880	,156	2,890	,058
D5	,031	,862	,111	,953	,103	,902
S1	3,476	,064	1,188	,316	,216	,806
S2	,002	,965	3,200	,025	1,944	,146
S3	3,242	,074	1,004	,393	13,909	,000
S4	,004	,947	,339	,797	,094	,910
S5	1,361	,245	,481	,696	1,812	,166
I1	,206	,650	,140	,936	,727	,485
I2	,148	,701	1,108	,348	5,388	,005
I3	1,183	,278	2,001	,116	,428	,652
I4	9,099	,003	,688	,560	3,517	,032
I5	1,837	,177	1,473	,224	4,966	,008
E1	,116	,733	,682	,564	1,375	,256
E2	,129	,720	1,700	,169	6,480	,002
E3	,982	,323	2,331	,076	1,096	,337
E4	1,787	,183	,099	,960	,622	,538
E5	,017	,897	,584	,627	,062	,940

(conclusão)

Variáveis Métricas	Gênero		Estado Civil		Escolaridade	
	Estatística Levene	Sig.	Estatística Levene	Sig.	Estatística Levene	Sig.
A1	,222	,638	,813	,488	2,606	,077
A2	,131	,718	,161	,922	,696	,500
A3	,865	,354	,509	,677	6,347	,002
A4	1,114	,293	,620	,603	1,461	,235
A5	2,947	,088	,292	,831	2,557	,080
IP1	,464	,497	2,669	,049	6,901	,001
IP2	,011	,917	3,896	,010	15,314	,000
IP3	,333	,565	1,826	,144	,436	,647

Fonte: dados da pesquisa (2023).

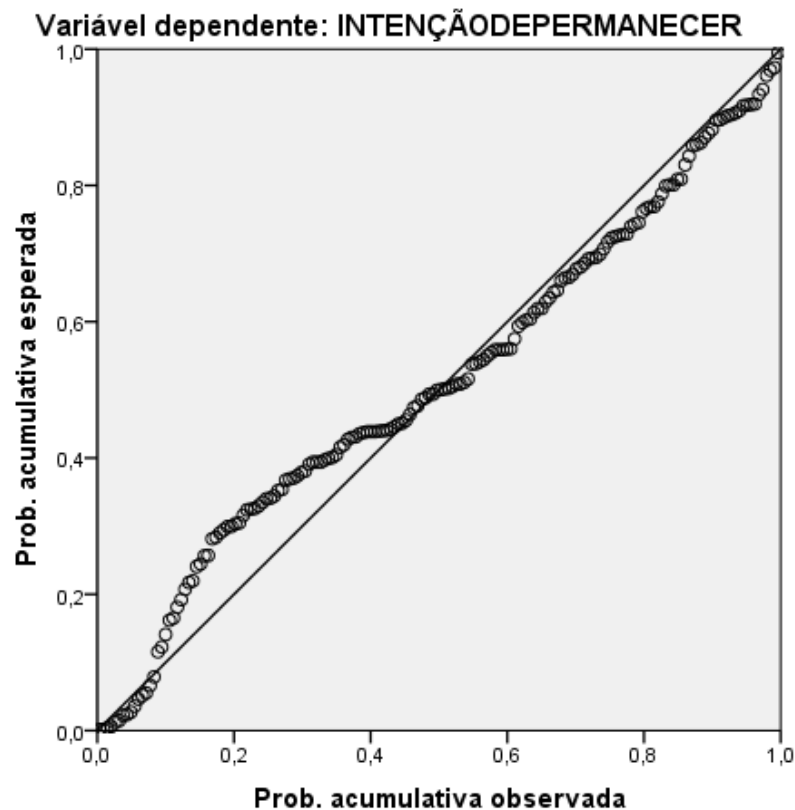
### 3.6.3 Linearidade

A linearidade é uma suposição implícita nas técnicas multivariadas fundamentadas em medidas correlacionais de associação, incluindo regressão múltipla (HAIR JR. *et al.*, 2009). Os autores comentam que o modo de avaliar é examinar diagramas de dispersão das variáveis e identificar qualquer padrão não linear nos dados.

Sendo assim, de forma gráfica, é possível identificar que existe linearidade dos dados, como ilustra a Figura 9.



Figura 9 – Linearidade  
Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados



Fonte: dados da pesquisa (2023).

### 3.6.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade refere-se ao grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser prognosticado ou esclarecido por outras variáveis. A condição ideal consiste em ter as variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, contudo, com pouca intercorrelação entre elas (KLINE, 2015).

Uma forma de identificar a multicolinearidade é por meio dos testes Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), os quais permitem verificar precisamente a multicolinearidade entre as variáveis. Para o Valor de Tolerância, os índices considerados são: até 1 sem multicolinearidade; de 0,10 até 1 com multicolinearidade aceitável; e abaixo de 0,10 com multicolinearidade problemática. Já para o Fator de Inflação da Variância, a regra é: até 1 sem multicolinearidade; de 1 até 10 com multicolinearidade aceitável; e acima de 10 com multicolinearidade problemática (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Com base na aplicação desses testes (Tabela 4), não foram identificados problemas na multicolinearidade, pois os valores obtidos com Valor de Tolerância ficaram entre 0,366 e 0,698 e os valores do VIF ficaram entre 1,432 e 2,732.

Tabela 4 – Teste de multicolinearidade

(continua)

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
D1	-,006	,055	-,010	-,116	,908	,515	1,944
D2	,008	,087	,008	,097	,923	,542	1,844
D3	,355	,088	,364	4,057	,000	,436	2,294
D4	-,039	,074	-,048	-,536	,593	,434	2,303
D5	,087	,077	,094	1,129	,261	,512	1,952
S1	,047	,058	,066	,803	,423	,528	1,893
S2	-,094	,083	-,093	-1,139	,257	,532	1,881
S3	,123	,098	,106	1,250	,213	,491	2,038
S4	-,024	,066	-,028	-,363	,717	,603	1,660
S5	,061	,081	,074	,751	,454	,366	2,732
I1	,039	,078	,041	,502	,617	,518	1,929
I2	,069	,073	,084	,946	,346	,446	2,243
I3	,054	,065	,068	,825	,411	,514	1,946
I4	-,100	,088	-,096	-1,139	,257	,492	2,034
I5	,040	,071	,051	,571	,569	,435	2,297
E1	,152	,056	,221	2,702	,008	,526	1,903
E2	,059	,078	,059	,750	,454	,566	1,768
E3	,029	,044	,047	,664	,508	,698	1,432
E4	-,027	,055	-,045	-,494	,622	,415	2,408
E5	-,029	,056	-,047	-,528	,598	,435	2,300

(conclusão)

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
A1	,118	,061	,162	1,948	,053	,508	1,967
A2	-,174	,066	-,214	-2,645	,009	,536	1,865
A3	,173	,078	,186	2,220	,028	,499	2,004
A4	-,029	,073	-,038	-,394	,694	,386	2,592
A5	-,072	,062	-,086	-1,149	,252	,622	1,608

Fonte: dados da pesquisa (2023).

### 3.7 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

Com o propósito de validar o modelo geral com todos os seus construtos referidos teoricamente, é imprescindível que se realize a validação individual dos construtos em questão (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para isso, são necessárias as análises de unidimensionalidade e confiabilidade.

#### 3.7.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

A unidimensionalidade é medida através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que determina as relações de modo geral, informando a qualidade e as necessidades de melhorias na representação dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2009). Os autores comentam que a AFE geralmente é empregada nos estágios iniciais da pesquisa, no sentido de explorar os dados, a fim de identificar a relação entre um conjunto de variáveis, apontando padrões de correlação. Além disso, ela pode ser utilizada para instituir variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão.

Neste estudo, a análise da unidimensionalidade foi executada mediante a AFE de componentes principais, com a rotação fatorial ortogonal Varimax para cada construto, objetivando a constituição de um único fator. Ainda, foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual representa o grau de ajuste à análise fatorial, cujos valores entre 0,6 e 0,7 apontam correlação entre as variáveis (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Também foi realizada a análise de comunalidade de cada variável, a fim de avaliar se ela atende aos níveis de explicação aceitáveis, isto é, comunalidades acima de 0,50 são bons indicadores de explicação (HAIR JR. *et al.*, 2009). Por fim, em relação às cargas fatoriais, os autores afirmam que as cargas fatoriais maiores que 0,30 alcançam o nível mínimo em relação à significância estatística, enquanto cargas com valores de 0,40 são avaliadas importantes e as superiores a 0,50 são as ideais.

Paralelo às análises de unidimensionalidade, a confiabilidade mensura a consistência interna do conjunto de variáveis que compõem determinado construto e resultam num escore total para a escala (HAIR JR. *et al.*, 2009). Neste estudo, optou-se pela determinação do Alpha de Cronbach, cujo valor ideal para o teste deve estar entre 0,7 e 0,8, e valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Sobre esses testes, as cargas fatoriais de D3, D4, A3 e A5 ficaram acima de 0,4, sendo consideradas importantes, mas não ideais. Dessa forma, analisou-se o Alpha de Cronbach sem elas e a confiabilidade diminuiu. Com isso, essas variáveis foram mantidas no estudo.

Quanto às comunalidades, E3 ficou abaixo do indicado na literatura e S3 ficou na zona limítrofe. Contudo, como as cargas fatoriais ficaram dentro do recomendado, elas continuaram no estudo.

Por fim, o Alpha de Cronbach ficou baixo para o construto Intenção de Permanecer, mesmo que as variáveis estejam atendendo aos demais índices. Dessa forma, uma análise posterior indicou que, quando retirada a variável IP3 (“Eu considero que o mercado de trabalho está com muitas oportunidades para o meu cargo e eu poderia trocar de empresa se quisesse”), o Alpha de Cronbach foi de 0,723, o que pode indicar que as variáveis IP1 e IP2 possuem confiabilidade. Portanto, as análises seguintes continuam sem a variável IP3. A Tabela 5 apresenta as cargas fatoriais, o índice de comunalidade e o Alpha de Cronbach.

Tabela 5 – Unidimensionalidade e confiabilidade

				(continua)
<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>Comunalidade</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Intenção de permanecer	IP1	,504	,542	0,723
	IP2	,522	,531	
	IP3	,636	,548	

(conclusão)				
Construto	Variável	Carga fatorial	Comunalidade	$\alpha$
Valor do desenvolvimento	D1	,761	,649	0,714
	D2	,677	,579	
	D3	,414	,609	
	D4	,431	,511	
	D5	,725	,627	
Valor da aplicação	S1	,505	,626	0,761
	S2	,680	,567	
	S3	,780	,698	
	S4	,519	,498	
	S5	,580	,665	
Valor econômico	I1	,522	,595	0,787
	I2	,558	,606	
	I3	,595	,557	
	I4	,736	,707	
	I5	,725	,689	
Valor do interesse	E1	,575	,683	0,748
	E2	,697	,572	
	E3	,588	,415	
	E4	,511	,580	
	E5	,541	,624	
Valor social	A1	,529	,513	0,741
	A2	,571	,555	
	A3	,488	,553	
	A4	,552	,603	
	A5	,415	,508	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após todas as etapas de investigação e dos procedimentos de análise dos dados caracterizados anteriormente, as análises seguintes aprofundam as características da amostra em investigação. Ainda, este capítulo apresenta os resultados das hipóteses, bem como as discussões dos resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra dos 176 colaboradores é composta por 123 respondentes do gênero masculino (69,9%) e 53 do gênero feminino (30,1%). Quanto à idade, houve predomínio de funcionários entre 30 e 39 anos, totalizando 85 funcionários (48,3%). Sobre o estado civil, 115 respondentes (65,3%) são casados ou possuem união estável. A escolaridade que se destaca é a Pós-Graduação completa, com 73 respondentes (41,5%). A renda ficou distribuída de forma similar entre os níveis de renda pesquisados. A Tabela 6 apresenta todos esses resultados.

Tabela 6 – Caracterização da amostra

(continua)

Item	Respostas	Frequência	Porcentual
Gênero	Feminino	53	30,1
	Masculino	123	69,9
Idade	20 - 29 anos	35	19,9
	30 - 39 anos	85	48,3
	40 - 49 anos	36	20,5
	50 anos ou mais	20	11,4
Estado civil	Solteiro(a)	56	31,8
	Casado(a)	76	43,2
	União Estável	39	22,2
	Divorciado(a) /Separado(a)	5	2,8

(conclusão)			
Item	Respostas	Frequência	Percentual
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	1	,6
	Ensino Médio Incompleto	1	,6
	Ensino Médio Completo	17	9,7
	Ensino Superior Incompleto	26	14,8
	Ensino Superior Completo	38	21,6
	Pós-Graduação Completa	74	41,5
(conclusão) Renda	Até R\$ 1.100,00 (um salário-mínimo)	3	1,7
	Entre R\$ 1.100,01 e R\$ 3.300,00	37	21,0
	Entre R\$ 3.300,01 e R\$ 5.500,00	52	29,5
	Entre R\$ 5.500,01 e R\$ 7.700,00	16	9,1
	Entre R\$ 7.700,01 e R\$ 9.900,00	42	23,9
	Entre R\$ 9.900,01 e R\$ 12.100,00	14	8,0
	Acima de R\$ 12.100,01	12	6,8
	<b>Total</b>		176

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A pesquisa buscou identificar aspectos relacionados ao trabalho. Sobre o tempo de empresa, a amostra possui uma distribuição homogênea, isto é, sem um predomínio de uma faixa de anos específica. A pesquisa também perguntou se o colaborador trabalhou em outra empresa anteriormente e 152 deles (86,4%) informaram que sim.

Os respondentes também foram questionados sobre o que achavam em relação à distância e deslocamento entre sua residência e a empresa. Sobre isso, 54 colaboradores (30,7%) consideram nem distante, nem próxima, 43 (24,4%) consideram a distância próxima e 57 (32,4%) consideram a empresa distante. Todos esses resultados estão na Tabela 7.

Tabela 7 – Aspectos relacionados ao trabalho

(continua)			
Item	Respostas	Frequência	Porcentual
Tempo de empresa	Até 1 ano	25	14,2
	Entre 1 e 5 anos	42	23,9
	Entre 6 e 10 anos	38	21,6
	Entre 11 e 20 anos	45	25,6
	Acima de 20 anos	26	14,8

			(conclusão)
Trabalhou em outra empresa	Não	24	13,6
	Sim	152	86,4
Distância casa-empresa	Muito Distante	10	5,7
	Distante	57	32,4
	Nem Distante, Nem Próxima	54	30,7
	Próxima	43	24,4
	Muito Próxima	12	6,8
<b>Total</b>		176	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Os resultados deste estudo também trazem as estatísticas descritivas das variáveis observáveis. Vale lembrar que a escala do tipo Likert utilizada possui 5 pontos, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. A estatística descritiva das variáveis observáveis mostrou que a variável S3 (“Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”) é a que possui maior média (4,6705) e o menor desvio-padrão (0,53924), o que indica que a maioria dos respondentes concordou parcialmente ou totalmente com essa questão.

Outras variáveis que tiveram médias acima de 4,6 foram: D2 (“Meu trabalho atual é um momento importante na minha carreira”), com 4,6307; IP1 (“De forma geral, eu indicaria essa empresa para amigos e parentes trabalharem”) com 4,6136; e I4 (“A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade”), com 4,6080.

Por outro lado, a variável com menor média foi a IP3 (“De forma geral, eu considero que o mercado de trabalho está com muitas oportunidades para o meu cargo e eu poderia trocar de empresa se quisesse”), com média de 3,3864 e com um dos maiores desvio-padrão (1,03573), o que pode indicar uma heterogeneidade nas respostas. Ainda, as variáveis E4 (“A empresa paga salário-base acima da média dos concorrentes”) e E5 (“A empresa tem um pacote de remuneração global atraente (programa de benefícios da empresa)”), com médias de 3,46 e 3,77, respectivamente, além de desvio-padrão acima de 1 para ambas, indicam que a remuneração é um aspecto de descontentamento (discordância) em boa parte dos respondentes. Os detalhes desta análise estão na Tabela 8.



Tabela 8 – Estatísticas descritivas das variáveis observáveis

(continua)

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
D1 Obtenho reconhecimento por parte do meu chefe (gestor).	3,8920	,94097
D2 Meu trabalho atual é um momento importante na minha carreira.	4,6307	,58061
D3 Trabalhar nesta empresa faz eu me sentir bem.	4,4943	,64140
D4 Trabalhar nesta empresa faz eu me sentir autoconfiante.	4,2045	,76583
D5 Nesta empresa tenho experiências relevantes que ajudam na minha carreira.	4,5227	,67574
S1 Trabalho em um ambiente feliz / alegre / divertido.	3,9830	,87814
S2 Tenho um bom relacionamento com meus superiores.	4,5909	,61665
S3 Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	4,6705	,53924
S4 Tenho colegas que me apoiam e me encorajam.	4,2727	,72075
S5 A empresa tem um ambiente de trabalho feliz e agradável.	4,0568	,75378
I1 Trabalho em um ambiente estimulante / desafiador.	4,4148	,66212
I2 A empresa inova (novas práticas de trabalho / com visão de futuro).	4,2955	,76583
I3 A empresa valoriza e faz uso da criatividade dos seus funcionários.	3,9943	,79640
I4 A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade.	4,6080	,60450
I5 A empresa produz produtos e serviços inovadores.	4,2670	,79444
E1 Há perspectivas de crescimento (oportunidades de crescimento e carreira) dentro da empresa.	4,1420	,91167
E2 Há segurança no trabalho dentro da empresa.	4,5455	,63081
E3 A empresa proporciona experiência interdepartamental prática (oportunidade de trabalhar em outros departamentos).	3,8068	1,01258
E4 A empresa paga salário-base acima da média dos concorrentes.	3,4602	1,05213
E5 A empresa tem um pacote de remuneração global atraente (programa de benefícios da empresa).	3,7727	1,01111
A1 A empresa é humanitária (que desenvolve trabalhos sociais).	4,2955	,85736
A2 Tenho oportunidade de aplicar o que aprendi em cursos ou na universidade.	4,3182	,77157
A3 Tenho oportunidade de ensinar aos outros o que eu aprendi.	4,4943	,67610
A4 Sinto-me parte da empresa.	4,3239	,82302

		(conclusão)	
Variáveis		Média	Desvio-padrão
A5	A empresa é orientada para o cliente (o cliente ser o foco norteador das ações da Empresa).	4,2614	,75584
IP1	De forma geral, eu indicaria esta empresa para amigos e parentes trabalharem.	4,6136	,63122
IP2	De forma geral, tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa nos próximos anos.	4,5909	,62585
IP3	De forma geral, eu considero que o mercado de trabalho está com muitas oportunidades para o meu cargo e eu poderia trocar de empresa se quisesse.	3,3864	1,03573

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ao analisar as variáveis latentes, observou-se que a variável econômica possui menor média (3,9455), porém maior desvio-padrão (0,66055), o que demonstra que essa dimensão possui colaboradores que concordam e discordam, ou seja, não possuem uma opinião e/ou percepção homogênea sobre aspectos do crescimento profissional, segurança no trabalho, experiência interdepartamental, remuneração e pacotes de benefícios.

As demais variáveis apresentaram médias próximas de 4,3 e desvio-padrão em torno de 0,5. Todos os valores estão expostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas das variáveis latentes

Construtos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Intenção de Permanecer	176	2,33	5,00	4,1970	0,50430
Aplicação	176	3,00	5,00	4,3386	0,55743
Econômica	176	1,80	5,00	3,9455	0,66055
Interesse	176	2,80	5,00	4,3159	0,53557
Social	176	2,80	5,00	4,3148	0,49846
Desenvolvimento	176	3,00	5,00	4,3489	0,49994

Fonte: dados da pesquisa (2023).

#### 4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES E A RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES ESTUDADAS

A fim de comparar se os colaboradores com menos tempo de empresa percebiam as dimensões do EB diferentemente dos colaboradores com mais tempo de casa, realizou-se a análise estatística t de *Student* (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para isso, foi necessário dividir a amostra em tercís e separar o grupo com menos tempo de empresa e o grupo com mais tempo de empresa. Conforme dados fornecidos pelo *software* SPSS, a amostra de funcionários com menos tempo de empresa é composta por aqueles que trabalham até 3 anos na instituição, e a amostra dos funcionários com mais tempo de empresa é composta por aqueles que trabalham há mais de 16 anos na empresa.

Os resultados mostram que não existe diferença significativa nas percepções dos Grupos 1 e 2 para os construtos intenção de permanecer e as dimensões do EB, como aplicação, econômica, interesse, social e desenvolvimento. A Tabela 10 apresenta os resultados desse teste.

Tabela 10 – Teste t de Student para tempo de empresa

<b>Construtos</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Significância</b>
Intenção de Permanecer	Mais novos	62	4,7177	0,204
	Mais antigos	59	4,6017	
Aplicação	Mais novos	62	4,3484	0,406
	Mais antigos	59	4,4305	
Econômica	Mais novos	62	4,0774	0,167
	Mais antigos	59	3,9119	
Interesse	Mais novos	62	4,3839	0,479
	Mais antigos	59	4,3119	
Social	Mais novos	62	4,3903	0,437
	Mais antigos	59	4,3220	
Desenvolvimento	Mais novos	62	4,4484	0,363
	Mais antigos	59	4,3695	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Com o intuito de comparar se os colaboradores com menos renda percebiam as dimensões do EB diferentemente dos colaboradores com mais renda, a análise

estatística t de Student novamente foi realizada. Os grupos com mais e menos renda foram divididos, ficando no Grupo 1 os colaboradores com renda até R\$ 9.900 e no Grupo 2 os acima desse valor. A divisão dos dois grupos foi baseada no segundo quartil da amostra, a fim de que 50% da amostra pertencesse ao Grupo 1 e 50% ao Grupo 2.

Os resultados mostram que existem percepções diferentes entre os Grupos 1 e 2 para os construtos econômica e interesse ( $p < 0,05$ ). A Tabela 11 apresenta os resultados desse teste.

Tabela 11 – Teste t de Student para renda

<b>Construto</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Significância</b>
Desenvolvimento	Até R\$ 9.900,00	150	4,3547	0,715
	Acima de R\$ 9.900,00	26	4,3154	
Social	Até R\$ 9.900,00	150	4,3427	0,052
	Acima de R\$ 9.900,00	26	4,1538	
Interesse	Até R\$ 9.900,00	150	4,3573	0,013
	Acima de R\$ 9.900,00	26	4,0769	
Econômica	Até R\$ 9.900,00	150	3,9920	0,033
	Acima de R\$ 9.900,00	26	3,6769	
Aplicação	Até R\$ 9.900,00	150	4,3453	0,683
	Acima de R\$ 9.900,00	26	4,3000	
Intenção de Permanecer	Até R\$ 9.900,00	150	4,2000	0,860
	Acima de R\$ 9.900,00	26	4,1795	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A comparação entre grupos também foi realizada para colaboradores com relação à distância e ao deslocamento entre sua residência e a empresa e às dimensões do EB. Dois grupos foram divididos: o Grupo 1 inclui os colaboradores que consideram distante ou muito distante o deslocamento/distância entre a empresa e a residência onde mora e o Grupo 2 são os colaboradores que consideram nem distante/nem próxima, próxima ou muito próxima.

Os resultados mostram que existem diferença na percepção entre os Grupos 1 e 2 para o construto de aplicação ( $p < 0,05$ ). Por outro lado, para os demais construtos, não existe diferença significativa, conforme pode ser visto na Tabela 12.

Tabela 12 – Teste t de Student para distância empresa-residência

<b>Construtos</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Significância</b>
Desenvolvimento	Distante	67	4,3045	0,365
	Próxima	109	4,3761	
Social	Distante	67	4,2239	0,075
	Próxima	109	4,3706	
Interesse	Distante	67	4,2328	0,111
	Próxima	109	4,3670	
Econômica	Distante	67	3,9045	0,514
	Próxima	109	3,9706	
Aplicação	Distante	67	4,2269	0,046
	Próxima	109	4,4073	
Intenção de Permanecer	Distante	67	4,1244	0,140
	Próxima	109	4,2416	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A comparação entre grupos também foi realizada para colaboradores com relação à idade e às dimensões do EB. Dois grupos foram divididos: Grupo 1 inclui colaboradores que possuem até 35 anos e o Grupo 2 são os colaboradores que possuem 35 anos ou mais. A escolha do corte ocorreu em função da característica da amostra, que possui 50% de respondentes até 35 anos e 50% acima de 35 anos.

O teste indicou que existe diferença significativa da percepção dos colaboradores para o construto econômica ( $p < 0,05$ ). Já para os demais construtos, não houve diferença significativa (Tabela 13).

Tabela 13 – Teste t de Student para idade

<b>Construtos</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Significância</b>
Desenvolvimento	Até 35 anos	87	4,3678	0,620
	Acima de 35 anos	89	4,3303	
Social	Até 35 anos	87	4,3287	0,715
	Acima de 35 anos	89	4,3011	
Interesse	Até 35 anos	87	4,3678	0,205
	Acima de 35 anos	89	4,2652	
Econômica	Até 35 anos	87	4,0552	0,029
	Acima de 35 anos	89	3,8382	

(continua)

		(conclusão)		
<b>Construtos</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Significância</b>
Aplicação	Até 35 anos	87	4,3356	0,944
	Acima de 35 anos	89	4,3416	
Intenção de Permanecer	Até 35 anos	87	4,2184	0,579
	Acima de 35 anos	89	4,1760	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

#### 4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A regressão linear múltipla é uma técnica definida como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (HAIR JR. *et al.*, 2009). Essa técnica foi utilizada para verificar as hipóteses propostas, ou seja, analisar as dimensões do *employer branding* na intenção de permanecer dos colaboradores.

A partir da escolha do método “Avançar” do *software* SPSS, identificou-se três modelos que podem ser formados com as variáveis descritas. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo ( $F(3,172) = 29,108$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2$  ajustado = 0,325).

Portanto, o modelo que possui maior previsão é o Modelo 3 (Tabela 14), que possui como variáveis independentes as dimensões do *employer branding* desenvolvimento, econômica e interesse. As dimensões desenvolvimento ( $\beta = 0,306$ ;  $t = 3,629$ ;  $p < 0,001$ ), econômica ( $\beta = 0,206$ ;  $t = 2,558$ ;  $p < 0,05$ ) e interesse ( $\beta = 0,211$ ;  $t = 2,509$ ;  $p < 0,05$ ) são previsores da intenção de permanecer no trabalho.

Tabela 14 – Resultado completo da regressão linear múltipla  
(continua)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Modelo padrão	Beta			
1	(Constante)	1,836	,303	6,060	,000	
	Desenvolvimento	,636	,069	,572	9,189	,000
2	(Constante)	1,741	,294	5,921	,000	
	Desenvolvimento	,446	,085	,401	5,256	,000
	Econômica	,233	,064	,277	3,625	,000

(conclusão)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	1,492	,306		4,874	,000
3 Desenvolvimento	,340	,094	,306	3,629	,000
Econômica	,173	,068	,206	2,558	,011
Interesse	,219	,087	,211	2,509	,013

Variável dependente: Intenção de Permanecer  
 Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na sequência, a Tabela 15 contém o resumo dos modelos de regressão linear múltipla.

Tabela 15 – Resumo do modelo de regressão linear múltipla

Resumo do modelo <sup>d</sup>				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,572 <sup>a</sup>	,327	,323	,45778
2	,612 <sup>b</sup>	,374	,367	,44260
3	,630 <sup>c</sup>	,396	,386	,43598

a. Preditores: (Constante), Desenvolvimento

b. Preditores: (Constante), Desenvolvimento, Econômica

c. Preditores: (Constante), Desenvolvimento, Econômica, Interesse

d. Variável dependente: Intenção de Permanecer

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Por outro lado, as dimensões do *employer branding* aplicação ( $\beta = 0,139$ ;  $t = 1,748$ ;  $p = 0,082$ ) e social ( $\beta = 0,123$ ;  $t = 1,406$ ;  $p = 0,162$ ) não influenciam na intenção de permanecer dos colaboradores, como pode ser observado no Modelo 3 da Tabela 16.

Tabela 16 – Variáveis excluídas da regressão linear múltipla

(continua)

Variáveis excluídas <sup>a</sup>						
Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade	
					Tolerância	
1	Social	,250 <sup>b</sup>	3,372	,001	,248	,664
	Interesse	,287 <sup>b</sup>	3,589	,000	,263	,566
	Econômica	,277 <sup>b</sup>	3,625	,000	,266	,621
	Aplicação	,259 <sup>b</sup>	3,274	,001	,242	,585
2	Social	,179 <sup>c</sup>	2,311	,022	,174	,586
	Interesse	,211 <sup>c</sup>	2,509	,013	,188	,495
	Aplicação	,177 <sup>c</sup>	2,099	,037	,158	,501
3	Social	,139 <sup>d</sup>	1,748	,082	,133	,548
	Aplicação	,123 <sup>d</sup>	1,406	,162	,107	,453

a. Variável dependente: Intenção de Permanecer

b. Preditores no modelo: (Constante), Desenvolvimento

c. Preditores no modelo: (Constante), Desenvolvimento, Econômica

d. Preditores no modelo: (Constante), Desenvolvimento, Econômica, Interesse

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Diante do exposto, as hipóteses suportadas foram: H1 – a intenção do colaborador de permanecer na empresa está positivamente relacionada à dimensão desenvolvimento do *employer branding* ( $\beta = 0,306$ ;  $p < 0,001$ ); H3 – a intenção do colaborador de permanecer na empresa está positivamente associada à dimensão econômica do *employer branding* ( $\beta = 0,206$ ;  $p < 0,05$ ); e H4 – a intenção do colaborador de permanecer na empresa está positivamente associada à dimensão interesse do *employer branding* ( $\beta = 0,211$ ;  $p < 0,05$ ). As hipóteses que não foram suportadas são: H2 – a intenção do colaborador de permanecer na empresa está positivamente associada à dimensão aplicação do *employer branding* ( $\beta = 0,139$ ;  $p = 0,082$ ); e H5 – a intenção do colaborador de permanecer na empresa está positivamente associada à dimensão social do *employer branding* ( $\beta = 0,123$ ;  $p = 0,162$ ). O Quadro 8 resume essas informações.



Quadro 8 – Resultados do teste das hipóteses

H i	Relações das Dimensões do <i>Employer Branding</i> vs. Intenção de Permanecer	Estimate Padronizado ( $\beta$ )	Significância	Resultado
H 1	Desenvolvimento → Intenção de Permanecer	0,306	< 0,001	Suportada
H 2	Aplicação → Intenção de Permanecer	0,139	0,082	<b>Não Suportada</b>
H 3	Econômica → Intenção de Permanecer	0,206	< 0,05	Suportada
H 4	Interesse → Intenção de Permanecer	0,211	< 0,05	Suportada
H 5	Social → Intenção de Permanecer	0,123	0,162	<b>Não Suportada</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

## 5 DISCUSSÃO

O presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: “Quais dimensões do *employer branding* são responsáveis pela intenção de permanecer dos colaboradores?”. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, com retorno de 181 respostas, sendo válidas 176 questionários, respondidos pelos colaboradores de uma empresa de grande porte do segmento metalmeccânico na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Foram utilizadas para esta pesquisa escalas que compõem o *Employer Branding* e a Intenção de Permanecer, conforme já apresentadas no Capítulo 3.

Compreender o que cada dimensão do EB influencia na Intenção de Permanecer dos colaboradores da empresa é fundamental para implementar políticas corretas de atratividade e investir de forma eficaz no que realmente impacta positivamente na retenção dos talentos dessa empresa.

O vínculo emocional do empregado com seu empregador é normalmente avaliado pela medição do comprometimento, o desejo de se manter como membro de uma organização e a ligação do membro organizacional, sentindo-se parte da organização e tendo orgulho de ser membro. Reconhecer a importância do compromisso e da identificação é, de certa forma, reconhecer que uma organização pode ser vista de forma útil através de uma lente emocional e não apenas através da lente da racionalidade (MEYER; ALLEN, 1991; FINEMAN, 1997; RIKETTA, 2005).

Quanto mais clara for a imagem da marca do empregador e sua proposta de valor ao empregado, menor será a assimetria de informações entre funcionários e empresa e também possíveis candidatos, porque a assimetria de informações a médio e longo prazo traz prejuízos para ambos os lados quando se trata de contrato trabalhista. Evidentemente, um potencial candidato não pode avaliar durante a entrevista ou nos primeiros dias de trabalho a qualidade de um potencial empregador; o mesmo vale para a empresa, entretanto quando a marca empregadora estabelece uma identidade clara, que engloba seus valores, sistemas de recompensas, políticas, cultura e comportamentos em direção os objetivos de atrair motivar e reter os funcionários atuais e potenciais, então se reduz o risco assumido pelo funcionário ou candidato, porque de certa forma a empresa deixa claro propositalmente quais seus projetos voltados para o mercado e para a carreira dos funcionários. Dessa forma, a

marca empregadora define qual perfil de colaboradores será compatível com a organização (TROY; HICKEY, 2001; BACKHAUS; TIKOO, 2004; WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2010).

A marca da empresa, *employer branding*, é uma sinalização clara de seus valores como empregador, que visa superar qualquer assimetria de informações externas, e quando seus esforços e estratégias são bem executados o seu prestígio entre os funcionários atuais aumenta e seu grau de atratividade aos potenciais candidatos também aumenta substancialmente, já que cumprir com o que foi acordado tanto no contrato real, quanto no contrato psicológico firmado com os colaboradores aumenta a motivação e o comprometimento organizacional, além de favorecer a intenção de permanecer do colaborador na empresa (BERTHON; EWING; HAH, 2005; WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2010).

A intenção de permanecer e o comprometimento organizacional estão intrinsecamente ligados. Conforme Suliman e Iles (2000), as empresas realizam esforços para serem atrativas aos trabalhadores, o que denominamos contemporaneamente de ações de EB, e os funcionários atraídos por essas ações empresariais agem e trabalham de tal maneira que demonstram a intenção de permanecer através do comprometimento organizacional atitudinal: satisfação ao realizar o trabalho, eficácia, assiduidade e lealdade à empresa.

Para os colaboradores selecionados a participar da pesquisa, a dimensão do EB com maior impacto na intenção de permanecer na empresa é a de Desenvolvimento (H1), o que significa que para esses colaboradores as oportunidades de carreira e crescimento dentro da empresa são mais importantes do que o valor dos benefícios econômicos ofertados para o seu posto atual de trabalho. Estudos anteriores, como os de Steel *et al.* (2002) e Hsu *et al.* (2003), já haviam constatado que as oportunidades de desenvolvimento de carreira são consideradas como um dos fatores mais importantes na retenção de funcionários e sugerem que uma empresa que queira fortalecer seu vínculo com seus colaboradores deve investir no desenvolvimento desses colaboradores. Isso não envolve, ou não apenas, a criação de oportunidades de promoção dentro da empresa, mas também oportunidades de treinamento e desenvolvimento de habilidades que permitem aos funcionários aumentar sua empregabilidade no mercado de trabalho interno e/ou externo (BUTLER; WALDROP, 2001).

Outros fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira são a prestação de orientação aos colaboradores, a organização de *workshops* de gestão de carreira e a criação de programas de gestão de competências (ROEHLING *et al.*, 2000). As percepções dos funcionários sobre as oportunidades de crescimento oferecidos pelo empregador reduzem as intenções de rotatividade (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003). Dados empíricos mostram que a falta de treinamento e oportunidades promocionais foram os mais frequentes motivos citados para que funcionários de alto desempenho deixem a empresa (STEEL *et al.*, 2002).

A dimensão Econômica (H3) do EB traz em si o segundo maior fator valorizado pelos colaboradores pesquisados como intenção de permanecer na empresa. Os resultados incitam os gerentes de RH a reavaliar os esforços que estão fazendo atualmente para a composição de remuneração atrativa e pacotes de benefícios. Aparentemente, as recompensas financeiras ainda são um fator de retenção complexo de entender e, conseqüentemente, gerir, como já defendia Ulrich (2001). Os funcionários talentosos continuam valorizando a remuneração como fator importante na hora de decidir em permanecer na organização (DE VOS *et al.*, 2006).

A dimensão Interesse (H4) do EB é a terceira com mais impacto na intenção de permanecer dos colaboradores da empresa estudada. Esse resultado indica que para esses colaboradores fazer parte de uma empresa em que existem processos contínuos de inovação, criação de novos produtos e o uso de criatividade e equipes multidisciplinares com alta qualidade e desempenho nos produtos e serviços há intenção de permanecer nessa empresa. O colaborador sente-se atraído por um empregador que fornece um ambiente de trabalho interessante e que utiliza a criatividade de seus funcionários (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

A Proposta de Valor Social ofertada pelas empresas aos seus funcionários traz como princípio fundamental o orgulho de pertencer, trabalhando dessa forma a autoestima do funcionário ao ter sua pessoa vinculada à imagem daquela empresa. Trata-se da marca da empresa como prerrogativa de orgulho e promoção pessoal ao ser parte dos colaboradores de determinada organização, trazendo, assim, a identidade social como fator impulsionador da intenção de permanecer na empresa. Além disso, as trocas sociais e o convívio com o grupo formado com os colegas motivam sua intenção de permanência futura (TAJFEL; TURNER, 1979; LÖHNDORF; DIAMANTOPOULOS, 2014; RAJ, 2020).

A identidade social que os colaboradores compartilham com seus empregadores incorpora um desejo de continuidade, apego e sentimento de orgulho em relação à organização. Quando os funcionários se identificam fortemente com a imagem de empregador de suas organizações, aumenta muito sua intenção de permanecer em comparação com quando a identidade social percebida é baixa (BACKHAUS; TIKOO, 2004; TANWAR; PRASAD, 2016).

Dentro da Dimensão Social também são incluídas as ações da empresa para o público externo, mas que impactam diretamente o público interno, como a Responsabilidade Social Corporativa e todas as suas ramificações, pois quando a empresa desenvolve trabalhos de cunho social, benesses à comunidade local e serviços de fortalecimento que promovam bem-estar social, refletem positivamente tanto para a empresa quanto para seus funcionários (MINCHIGTON, 2005; BISWAS; SUAR, 2014).

As dimensões Aplicação (H2) e Social (H5) do EB não são responsáveis pela intenção de permanecer desse grupo de funcionários que participaram da pesquisa. Isso não indica que não sejam importantes e que a empresa não deve levá-las em consideração para suas políticas de gestão de pessoas, mas que para esse grupo de funcionários pesquisados essas dimensões não impactam na intenção de permanecer na empresa, ou seja, eles não as levam em consideração na hora de pensar em realizar a troca de emprego ou permanecer na atual empresa. A literatura traz muitos estudos que tratam da importância de ter um clima organizacional positivo, bom ambiente de trabalho e ter orgulho do que a empresa faz na sociedade, bem como a importância de aplicar o conhecimento adquirido na universidade e em cursos e poder ensinar os demais (TETT; MEYER, 1993; ROUSSEAU, 1995; LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; SMITH, 2011; SAKRA, 2012; SHANKER, 2013; TANWAR; PRASAD, 2016), mas para esse grupo estudado essas duas dimensões não são consideradas para a atitude de permanecer na empresa.

Quanto à idade dos colaboradores, o presente estudo constatou que quase 49,43% dos colaboradores que responderam à pesquisa estão na faixa etária de até 35 anos (87 respondentes) e acima de 36 anos temos 50,57% dos colaboradores (89 respondentes); dessa forma, realizou-se o corte na faixa etária de 35 anos para análise de idade. Quando comparados os dois grupos etários, verificou-se que todas as dimensões do EB tinham atratividade e importância parecidas para ambas as

gerações, porém a dimensão econômica se destacou das demais e apresentou diferenças significativas, já que no grupo mais jovem a importância dada à recompensa Econômica está acima da que é dada no outro grupo, de modo que para o primeiro grupo pacotes financeiros e demais benefícios fazem mais diferença na intenção de permanecer na empresa. Nesse sentido, quando uma empresa se propõe a projetar o futuro de seus colaboradores e elaborar planos de carreira e fomentar a sua atratividade como empregadora, ela deve levar em consideração quais grupos fazem parte do seu quadro funcional e sua relação com a busca por flexibilidade e qualidade de vida dentro do trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Employer branding* é uma estratégia de longo prazo que algumas empresas utilizam para se diferenciar como empregadora de seus rivais, destacando, assim, as características distintas da organização: sistema de valores praticados (materiais/não materiais), políticas e comportamentos. Diante disso, esta dissertação conduziu um estudo cujo objetivo principal foi investigar a relação entre as dimensões do EB e a intenção de permanecer dos colaboradores.

Desde a década de 1950 existem estudos que buscavam compreender o motivo de bons funcionários quererem sair de suas organizações, a chamada rotatividade programada, quando o trabalhador não tem mais a intenção de permanecer em determinada empresa e pede demissão para ir trabalhar no concorrente ou mesmo para trocar de área de atuação (MUELLER; PRICE, 1990). A intenção de sair ou a intenção de permanecer também estão associadas às características relacionadas ao trabalho: a percepção de segurança ou insegurança no trabalho, oportunidades promocionais, sistema de recompensa/remuneração, desenvolvimento de carreira, atividades de aprendizagem, recebimento de responsabilidades, bem como os cumprimentos dos contratos psicológicos (EMBERLAND; RUNDMO, 2010; RUSSEL, WILLIAMS; GLEASON-GOMEZ, 2010; GALLETTA *et al.*, 2011; GALLETTA *et al.*, 2013).

Este estudo compreende a intenção de permanecer como o interesse de um funcionário em permanecer empregado na organização e como a marca do empregador, *employer branding*, está associada positivamente com cada uma de suas cinco dimensões: desenvolvimento, aplicação, econômica, interesse e social, e influencia nessa atitude de permanecer na empresa. No contexto desta dissertação, o cumprimento do contrato psicológico se dá quando os colaboradores compreendem que suas expectativas em relação às dimensões do EB foram cumpridas e há o interesse em permanecer na empresa.

As conclusões deste estudo estão compartilhadas nas próximas seções e divididas em duas partes: na primeira constam as contribuições acadêmicas e gerenciais e na segunda parte as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

## 6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A elaboração desta dissertação contou com a utilização de técnicas, tanto para o referencial teórico quanto para a análise e discussão dos achados no estudo realizado. Foram utilizadas como técnicas: análises bibliométricas, consultas em livros, *sites*, artigos e publicações oficiais do Governo Federal, bem como análises estatísticas. Foram utilizadas um total de 236 referências, sendo essas nacionais e internacionais. Todas essas referências e técnicas se fizeram necessárias para a integrar as análises e conclusões da presente dissertação.

Diante desse objetivo, este estudo apresentou os resultados a seguir descritos.

### 6.1.1 Implicações acadêmicas

Atrair e reter os talentos certos para os cargos certos é uma das chaves do sucesso para grandes empresas no cenário competitivo da economia global (COLLINGS; MELLAHI, 2009). Entretanto, acessar essa chave não é algo simples e não possui uma fórmula pronta ou possível de replicar em qualquer contexto. Apesar de tantos estudos nessa área específica de gestão de RH, ainda há muito o que ser pesquisado para tornar mais acessível e alinhadas a teoria e a prática.

Uma imagem de empregador bem elaborada permite que os atuais colaboradores da empresa e candidatos em potencial reconheçam os valores da empresa e se comparem aos seus próprios valores (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Em geral, uma organização que passa por um projeto de construção ou implementação de EB terá como objetivo identificar o que é único e distinto sobre a experiência de emprego que os seus colaboradores tendem a experienciar em sua organização e esses recursos exclusivos tornam-se um ponto-chave, que é comunicado tanto para reter os atuais colaboradores quanto para atrair potenciais novos candidatos (EDWARDS, 2015). Assim, a marca do empregador é vista como uma abordagem privilegiada para responder aos desafios tanto de recrutamento como de retenção de colaboradores (MARTINDALE, 2010).

A intenção de permanecer tem sido definida como a disposição de um funcionário em permanecer na organização na qual trabalha (CHEW; CHAN, 2008).



Estudos têm mostrado também que as principais práticas de RH, como remuneração, recompensas, reconhecimento, desenvolvimento de carreira e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estão significativamente relacionadas à intenção de permanecer e, da mesma forma, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional foram identificados como notáveis motivos pelos quais os funcionários pretendem permanecer em suas organizações (CHEW; CHAN, 2008; PARKES; LANGFORD, 2008).

Como observado ao longo da justificativa desta pesquisa e das referências teóricas adotadas, a pesquisa sobre EB é recente no Brasil, tendo apenas 2 dissertações publicadas, em 2013 e 2015, sendo que internacionalmente existem 618 publicações entre teses e dissertações, e os países que mais publicam são os nórdicos europeus.

O estudo desenvolvido propôs um Modelo Teórico em consonância com a Literatura, o qual, aplicado em uma Empresa de grande porte, trouxe à luz quatro importantes contribuições teóricas que serão apresentadas a seguir:

- a) Atratividade Organizacional gera Intenção de Permanecer na Empresa: o resultado da pesquisa apresenta que, tanto para os funcionários com mais tempo de empresa, quanto para os funcionários com menos tempo de empresa, a intenção de permanecer é alta;
- b) Colaboradores com os maiores salários tem Intenção de Permanecer na Empresa pela oportunidade de desenvolvimento profissional e não pelo salário em si;
- c) Colaboradores Casados ou com União Estável possuem maior Intenção de Permanecer na Empresa do que os colaboradores Solteiros; e
- d) a Dimensão Desenvolvimento é a que tem o maior efeito sobre a Intenção de Permanecer na Empresa.

Quando questionados sobre a importância do atual emprego (D2 – “Meu trabalho atual é um momento importante na minha carreira”), 94,89% dos colaboradores concordam que o emprego atual é importante para sua carreira. No momento em que 167 dos 176 funcionários que responderam ao questionário afirmam que trabalhar naquela empresa no emprego atual é importante para a sua carreira, é demonstrado que a Empresa está sendo muito atrativa para esses colaboradores na Dimensão Desenvolvimento.

Analisando dentro da escala da intenção de permanecer, na questão que visa identificar quais funcionários pretendem continuar pelos próximos anos trabalhando na empresa (IP2 – “De forma geral, tenho vontade de continuar trabalhando nessa empresa nos próximos anos”), tem-se 165 respostas positivas (93,75%), apenas 1 resposta negativa (0,57%) e 10 respostas (5,68%) que sugerem dúvida: não concordam e não discordam.

Os resultados mostram que 167 colaboradores (94,89%) concordam que o emprego atual é importante para a sua carreira e 165 colaboradores (93,75%) pretendem continuar trabalhando na empresa nos próximos anos. É possível observar, portanto, que quanto mais o colaborador perceber que seu emprego atual é importante, que o ajuda a desenvolver na carreira, que existe plano de carreira, que suas expectativas estão sendo atendidas, mais gera intenção comportamental de permanecer na empresa. À medida que a empresa consegue reter o profissional talentoso e mantê-lo comprometido com a organização, ela demonstra que seus esforços na gestão de RH estão sendo bem-sucedidos.

### **6.1.2 Implicações gerenciais**

O Retorno sobre os Investimentos (ROI) em *employer branding* teve impacto positivo em 209 empresas de manufatura pesquisadas, em 2014, por Biswas e Suar, corroborando pesquisas anteriores que constataram que investir na marca do empregador traz retornos financeiros e não financeiros, reduzindo o custo e o tempo de recrutamento e seleção, atraindo candidatos cada vez mais qualificados, reduzindo rotatividade de bons funcionários e sendo um bom local para se trabalhar.

Os resultados obtidos neste estudo apontam que as dimensões do EB são responsáveis pela retenção e intenção de permanecer dos funcionários. Mesmo que suas políticas de gestão não tenham a formalização por escrita sobre o EB, ele já existe, uma vez que 63% dos colaboradores trabalham na Empresa estudada há mais de 6 anos e 49% dos colaboradores há mais de 10 anos. Apenas 14,2% dos colaboradores estão na empresa há menos de 1 ano.

Esta dissertação trouxe uma melhor compreensão sobre a relação existente entre os construtos do Modelo Teórico Proposto, que analisou a influência de cada uma das cinco dimensões do EB na intenção de permanecer na empresa,

possibilitando assim alavancar as práticas já existentes na Gestão de Recursos Humanos e trazer à luz implicações gerenciais que possam nortear empresas interessadas em reter profissionais talentosos em sua equipe e – mais do que isso – mantê-los comprometidos com a empresa.

A implementação de práticas do EB exige um conjunto de esforços e ações da empresa que visam para além de evitar e diminuir a rotatividade de funcionários, mas, principalmente, realizar a retenção de talentos para a organização (KARGAS; TSOKOS, 2020). Quando a área de gestão de pessoas envolve todas as áreas e gestores para promover ações de construção coletiva, tais esforços geram efeitos contínuos na promoção de um bom ambiente de trabalho, oportunidades de treinamento, crescimento e desenvolvimento da carreira, planos de benefícios, ações comunitárias e outras abordagens que objetivam ampliar a satisfação dos colaboradores e retê-los por meio do sucesso organizacional e do fortalecimento da cultura da empresa (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010; GURUMANI, 2010). Portanto, é de responsabilidade da empresa reter profissionais talentosos, uma vez que eles já estão na organização e perdê-los para concorrência seria desastroso, principalmente quando são profissionais com informações de desenvolvimento de produtos e de áreas com informações restritas (OSTERAKER, 1999; MONTEIRO *et al.*, 2020).

Para a empresa que deseja implementar como política estratégica em gestão de recursos humanos o *Employer Branding* sugere-se em primeiro lugar o alinhamento de discurso interno e externo, porque a ideia que a empresa passa para os candidatos a uma vaga a emprego, deve ser exatamente a mesma que os atuais funcionários têm da empresa. Assim como a empresa se preocupa com a imagem que os clientes têm de seus produtos, para além de fidelizá-los conquistar novos pelo poder de opinião e boca-a-boca positivo, também na política de gestão de pessoas deve-se ter essa preocupação em zelar pela imagem e reputação como boa empregadora.

Em um segundo momento sugere-se que todas as ações corporativas passem pelos departamentos de Marketing e Recursos Humanos em conjunto para que, dessa forma, os discursos, informações e dados da empresa divulgados internamente e externamente estejam alinhados com a política de *Employer Branding*. Dessa forma, a imagem da marca da empresa como empregadora será a mesma para todos os

públicos, em todos os locais: na mídia, comunicação interna, comunicação com outras empresas, comunicação com fornecedores, comunicação com clientes, comunicação com empresas de recrutamento.

E, finalmente, para que haja sucesso da estratégia do *Employer Branding* é preciso avaliar periodicamente se as ações promovidas pela empresa foram efetivas para reter os colaboradores e como está o grau de intenção de permanecer dos mesmos, porque, conforme observado na pesquisa, diferentes níveis de maturidade profissional são atraídos por diferentes dimensões.

Em 1959, Herzberg *et. al.*, publicaram “*The Motivation to Workem*”, propondo a chamada Teoria dos Dois Fatores: fatores higiênicos (desmotivam quando inadequados), e fatores motivadores (sustentam o esforço). A recompensa financeira inadequada desmotiva, mas salário não motiva. O dinheiro é considerado pelos autores como fator de higiene, básico, mas não um fator motivador de comportamento a longo prazo. Portanto as empresas sempre terão que investir em um bom pacote econômico e de benefícios para retenção dos funcionários atuais e atração de novos talentos, mas de modo algum isso será suficiente, portanto, é necessário investir em outras dimensões para garantir o perfil de atratividade empresarial, e para a pesquisa desse estudo além da Dimensão Econômica as que mais influenciam os colaboradores e merecem ações focadas são as dimensões de Desenvolvimento e Interesse.

Para a Empresa desse estudo sugere-se focar no alinhamento da comunicação interna e externa, integrar setores de recursos humanos e marketing em ações de comunicação empresarial, investir no planejamento e execução de ações com foco nas três Dimensões mais influentes, para o grupo pesquisado, Desenvolvimento, Econômica e Interesse.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os resultados do estudo proposto e realizado contribuem para o avanço na teoria e na prática, mas, ainda assim, como todo trabalho acadêmico, possui limitações, as quais são apresentadas a seguir, e também indicações de pesquisas futuras a partir do que já foi iniciado.

### 6.2.1 Limitações do estudo

Este estudo, apesar de realizado com cuidado e observância desde a sua concepção até a sua aplicação e análise, apresentou também algumas limitações, como ocorre com todos os estudos acadêmicos, que não são conhecimento definitivo, mas a ampliação dele.

A primeira limitação do estudo foi resultado do período em que ele foi realizado, porque a Pandemia de Covid 19 alterou completamente o cenário mundial e a percepção que os funcionários tinham sobre permanecer em seus locais de trabalho, visto que o medo de crises econômicas que se alastrou alterou o mercado global e a forma de emprego, muitas funções desapareceram, empresas faliram, negócios fecharam as portas, novos negócios surgiram, algumas empresas ainda pagam por financiamentos adquiridos na época do *lockdown* para não fecharem e outras empresas, por outro lado, se reestruturaram e ampliaram seus negócios.

Outra limitação do estudo diz respeito à amostra ter sido selecionada por conveniência, atingindo apenas os setores selecionados pela empresa, e ter sido aplicado apenas *on-line* em função dos cuidados que a empresa adotou no período da Pandemia de Covid 19. Portanto, essa forma de coleta pode ter gerado um viés nas respostas.

É importante ressaltar que como a coleta desse estudo foi realizado durante o período crítico da pandemia de Covid 19, os resultados podem ser influenciados de alguma forma pela tensão e medo do momento. Portanto tanto na intenção de permanecer, quanto na discordância de algumas proposições pode ter havido a influência de um período turbulento globalmente. Dessa forma, sugere-se realizar a pesquisa novamente com o mesmo grupo e comparar os resultados.

### 6.2.2 Sugestões para estudos futuros

Apesar das limitações, ao finalizar este processo de pesquisa foi possível perceber outros possíveis campos de pesquisa, que se entrelaçaram nas consultas dos temas abordados e podem contribuir com o avanço da retenção de talentos nas empresas: Como as transformações na tecnologia podem auxiliar a atrair o talento

certo para a empresa? Como o cenário pandêmico alterou o mercado de trabalho e a relação com a captação de talentos?

Após o desenvolvimento da pesquisa foi possível perceber a importância de serem realizados futuros estudos de natureza qualitativa com entrevistas em profundidade para entender as motivações psicológicas subjacentes à Intenção de Permanecer na empresa.

Foi possível verificar a diferença de percepção entre os respondentes conforme a faixa etária que pertenciam, tal apontamento traz como sugestão que os próximos estudos realizados com esse tema abordem a questão da idade e as gerações, como influenciar, atrair e reter talentos de diferentes gerações com a utilização das ferramentas do *employer branding*.

Esse estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, que atua há mais de meio século em seu setor, mas existem empresas de diferentes setores e níveis de maturidade que poderiam se beneficiar muito com a aplicação dessa pesquisa, ao que se sugere também para futuras pesquisas.

Por fim, sugere-se ampliar a pesquisa da vinculação das dimensões do *employer branding* com a cultura empresarial e o vínculo emocional, que pode ter relação com o contrato psicológico e com a identidade social vinculada à imagem da empresa e retenção do talento por vínculo afetivo.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. A arquitetura da marca. **HSM Management**, v. 3, n. 13, p. 112-116, 1999.
- AAKER, D. A. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: The Free Press, 1996.
- AAKER, D. A. Innovation: brand it or lose it. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 8-24, 2007.
- AAKER, D. A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. [S.l.]: Free Press, 1991.
- AGGERHOLM, H. K.; ANDERSEN, S. E.; THOMSEN, C. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. **Corporate Communications: An International Journal**, 2011.
- ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.
- ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 99-118, 2003.
- ALNIAÇIK, E. *et al.* Attracting talented employees to the company: do we need different employer branding strategies in different cultures? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 336-344, 2014.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, p. 185-206, 1996.
- ARASANMI, C. N.; KRISHNA, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organizational commitment. **Industrial and Commercial Training**, 2019.
- ARAÚJO, C. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE *MARKETING* – AMA: **Definições de marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 08 jul. 2020.
- AUTOR, D. H.; REYNOLDS, E. B. A natureza do trabalho após a crise do COVID: poucos empregos de baixa remuneração. **The Hamilton Project Report**, ensaio

2020-14, jul. 2020. Disponível em: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/08/AutorReynolds\\_LO\\_FINAL.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/08/AutorReynolds_LO_FINAL.pdf). Acesso em: 08 jul. 2020.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, 2004.

BACKHAUS, Kristin. Employer branding revisited. **Organization management journal**, v. 13, n. 4, p. 193-201, 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Porte de empresa**. [202-]. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 10 set. 2022.

BARAK, M. E. M.; NISSLY, J. A.; LEVIN, A. Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and metanalysis. **Social Service Review**, Chicago, v. 75, n. 4, p. 625-661, Dec. 2001.

BARBOSA, D. B. **O fator semiológico na construção do signo marcário**. 2006. Tese de Doutorado (Doutorado em Direito) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Direito, Rio de Janeiro, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROW, S.; MOSLEY, R. Internet brand management. **Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern**, 2006.

BARROW, S.; MOSLEY, R. **The employer brand**: bringing the best of brand management to people at work. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2011.

BARTLETT, K.; KANG, D. Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. **Human Resource Development International**, v. 7, n. 4, p. 423-440, 2004.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Career Development International**, 2004.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão, Porto Alegre, v. 1, p. 49-95, 2008.



BATEY, M. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida finamente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010. p. 26-31.

BAUMGARTNER, Rupert J.; EBNER, Daniela. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable development**, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010.

BECHARA, M. As fronteiras de atuação do *marketing* entre a administração e a comunicação Social. In: AJZENTAL, A. **História do pensamento em marketing** (hpm). São Paulo: Saraiva, 2007.

BENJAMIN, A.; DAVID, I. Human resource development climate and employee commitment in recapitalized Nigerian banks. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 5, p. 91, 2012.

BENTLEY, K. K. Assessing work ethic: development and initial validation of a multidimensional forced choice scale. **The University of Memphis**, 2004.

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

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES – BDTD. **[Busca realizada]**. 2020. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BISWAS, M. K.; SUAR, D. Antecedents and consequences of employer branding. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 1, p. 57-72, 2014.

BLAKE, R. Employee retention: what employee turnover really costs your company. **July**, v. 24, p. 2006, 2006.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of occupational Psychology**, v. 58, n. 4, p. 277-288, 1985.

BOCK, G.-W. *et al.* Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, p. 87-111, 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília: Casa Civil, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm#:~:text=%C2%A7%203%C2%BA%20Ser%C3%A3o%20classificadas%20como,%C2%A7%205o%20do%20art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm#:~:text=%C2%A7%203%C2%BA%20Ser%C3%A3o%20classificadas%20como,%C2%A7%205o%20do%20art). Acesso em: 03 jun. 2021.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; HARRIS, H. Towards a new model of globalizing HRM. **The International Journal of Human Resource Management Group**, v. 16, n. 6, p. 949-970, 2005.

BROWN, P. *et al.* Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. **Journal of Nursing Management**, v. 21, n. 3, p. 459-472, 2013.

BUTLER, T.; WALDROP, J. **Job sculpting**: the art of retaining your best people & Harvard business review on finding and keeping the best people. 2001.

BYRNE, B. M. Confirmatory factor analytic models. *In*: BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts, applications, and programming, 2. ed. London: Routledge/Taylor & Francis Group, 2010. p. 67-182.

CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 20, p. 115-164, 2001.

CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 33, n. 11, p. 2244-2266, 2003.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESESPREGADOS – CAGED. **CAGED – Sumário Executivo**. 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/images/ftp//dezembro2019/nacionais/1-sumarioexecutivo.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESESPREGADOS – CAGED. **CAGED – Sumário Executivo**. 2020. Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/Novo\\_CAGED/Dez2021/1-sumarioexecutivo.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Dez2021/1-sumarioexecutivo.pdf). Acesso em: 22 fev. 2021.

CALLEGARO, M.; MANFREDA, K. L.; VEHOVAR, V. **Web survey methodology**. [S.l.]: Sage, 2015.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

CHEW, J.; CHAN, C. C. A. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, 2008.

CHO, S.; JOHANSON, M. M.; GUCHAIT, P. Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 374-381, 2009.

CHOWDHURY, S. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. [S.l.]: Pearson Education, 2003.

CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and image revisited: a semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, vol. 35, n. 3/4, p. 292-315, 2001.

CLEGG, S; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COLLINS, C. J.; KANAR, A. M. Employer brand equity and recruitment research. **The Oxford Handbook of Recruitment**, p. 284-297, 2014.

COLLINS, C. J.; STEVENS, C. K. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p. 1121, 2002.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: a review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CORRÊA, Mariana Finello. Financeirização e mudança estrutural: uma análise para a economia brasileira. 2021.

COSTA, Ana Maria Paulo dos Santos. Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas. 2013. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage, 2010.

CUNHA, K. Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio. **CONUBE Contabilidade Online**, Taboão da Serra (SP), 02 jun. 2022. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/#:~:text=IBGE%20%E2%80%93%20Por%20n%C3%BAmero%20de%20colaboradores&text=Pequena%3A%20de%2020%20a%2099,Grande%3A%20mais%20de%20500%20empregados>. Acesso em: 10 set. 2022.

DA SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos Ceru**, v. 16, p. 11-27, 2005

DANTAS, E. **Marketing descomplicado**. Brasília: Senac, 2016.

DAVIES, G. Employer branding and its influence on managers. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 5/6, p. 667-681, 2008.

DE VOS, D. *et al.* A prototype to predict the economical sustainability of a company evaluating its logistical performance using knowledge discovery methods in databases. **International Journal of Concurrent Engineering: Research and Applications**, SagePublications, v. 14, n. 4, p. 293-303, 2006.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, v. 46, p. 419-430, 2015.

DONOGHUE, C. Nursing home staff turnover and retention: an analysis of national level data. **Journal of Applied Gerontology**, v. 29, n. 1, p. 89-106, 2010.

DRURY, P. Employer branding: your not-so-secret weapon in the competition for young workers. **Human Resource Management International Digest**, v. 24, n. 3, p. 29-31, 2016.

EDWARDS, M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**, 2010.

EDWARDS, M. R. Employer branding. **Wiley Encyclopedia of Management**, p. 1-3, 2015.

EFROYMSON, Michael Alin. Multiple regression analysis. **Mathematical methods for digital computers**, p. 191-203, 1960.

EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812, 1997.

EISENBERGER, R. *et al.* Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 42, 2001.

EMBERLAND, J. S.; RUNDMO, T. Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. **Safety Science**, v. 48, n. 4, p. 452-459, 2010.

ENDERS, C. K. Applied missing data analysis. New York, NY. Guilford Press. Everitt, BS (1981). A Monte Carlo investigation of the likelihood ratio test for the number of components in a mixture of normal distributions. **Multivariate Behavioral Research**, v. 16, p. 171-180, 2010.

EUROCHAMBRES. Association of European Chambers of Commerce and Industry. **EUROCHAMBRES input for public consultations on the micro-credentials framework and the initiative for individual learning accounts**. 2021. Disponível em: <https://www.eurochambres.eu/publication/eurochambres-input-for-public-consultations-on-the-micro-credentials-framework-and-the-initiative-for-individual-learning-accounts/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2017.

FERGUSON, W. J. Creative compensation: keeping employees on board. **Journal of Property Management**, v. 55, n. 3, p. 12-16, 1990.

FERNANDEZ, H. M. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover**. Disponível em <http://carlosrighi.com.br/177/Ergonomia/A%20Perda%20do%20Conhecimento%20da%20Empresa%20Originada%20pelo%20Alto%20Turnover.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FERREIRA, R. L. **Mind the gap**: a lacuna entre estratégia e experiência de marca. 2018. 147 f. il. Dissertação (Mestrado em Comunicação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

FIGUEIREDO, N. **Tópicos modernos em bibliometria**. Brasília: Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal, 1977.

FINEMAN, Stephen. Emotion and management learning. **Management Learning**, v. 28, n. 1, p. 13-25, 1997.

FLEURY, M. T.; FLEURY, Afonso. **Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais**. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

FORBES. **Retenção de talentos: como líderes podem reduzir o turnover**. Publicado em 05 mai. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/05/retencao-de-talentos-como-lideres-podem-reduzir-o-turnover/>

FOSTER, C.; PUNJASRI, K.; CHENG, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. **Journal of Product and Brand Management**, v. 19, n. 6, p. 401-409, 2010.

FRANK, R. H.; COOK, P. J. **The winner-take-all society**: how more and more Americans compete. [S.l.]: Free Press, 1995.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. **The future of employment**. 2013. (Working paper). Disponível em: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.

FRYE, William D. et al. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, p. 102352, 2020.

FURMAN, J. Is this time different? The opportunities and challenges of artificial intelligence presentation. **AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial Intelligence Technologies in the Near Term**, New York, NY, 2016.

FURNHAM, A. Work in 2020 prognostications about the world of work 20 years into the millennium. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, p. 242-50, 2002.

GALLETTA, M. *et al.* The roles of unit leadership and nurse-physician collaboration on nursing turnover intention. **Journal of Advanced Nursing**, v. 69, n. 8, p. 1771-1784, 2013.

GALLETTA, M. *et al.* Turnover intention among Italian nurses: the moderating roles of supervisor support and organizational support. **Nursing & Health Sciences**, v. 13, n. 2, p. 184-191, 2011.

GASPAR, D. J. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas**: análises, desafios e tendências. 2016. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências, Rio Claro, 2016.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. p. 338-338.

GIFFORD, B. D. *et al.* The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. **Journal of Healthcare Management**, v. 47, n. 1, p. 13, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elabora projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI, D. *et al.* The effect of location errors on distance-based measures of spatial concentration. **Statistics and Demography: the legacy of Corrado Gini**. 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995.

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL – GOV. **Produto Interno Bruto** - Economia brasileira cresce 0,4% no terceiro trimestre deste ano. Publicado em 01/12/2022, disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/12/economia-brasileira-cresce-0-4-no-terceiro-trimestre-deste-ano>

GURUMANI, V. S. Invaluable tools for talent retention. **Human Capital**, v. 4, p. 54-55, 2010.

HAIR JR., J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HANBY, T. Brands-dead or alive? **Market Research Society Journal**, v. 41, n. 1, p. 1-11, 1999.

HEGER, B. K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study. **Organization Development Journal**, v. 25, n. 2, p. P121, 2007.

HENDRY, C.; JENKINS, R. Psychological contracts and new deals. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 38, 1997.

HERNANDEZ-PERDOMO, E.; GUNEY, Y.; ROCCO, C. M. A reliability model for assessing corporate governance using machine learning techniques. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 185, p. 220-231, 2019.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work** Wiley New York. 1959.

HOLT, D. Por que as marcas causam polêmica? Uma teoria dialética da cultura do consumo e do *branding*. **Revista ECO-PÓS**, v. 6, n. 1, p. 25-71, 2003.

HOWE, A. L. *et al.* Stabilising the aged care workforce: an analysis of worker retention and intention. **Australian Health Review**, v. 36, n. 1, p. 83-91, 2012.

HSU, M. K. *et al.* Perceived career incentives and intent to leave. **Information & Management**, v. 40, n. 5, p. 361-369, 2003.

IGBARIA, M.; MEREDITH, G.; SMITH, D. C. Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa. **Information & Management, Netherlands**, v. 26, n. 5, p. 245-256, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População: projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação: Brasil e Rio Grande do Sul 2010-2060**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/população/projeção/index.html>. Acesso em: 23 set. 2019.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION – IBM. **Machine Learning e a Ciência de Dados com IBM Watson**. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/machine-learning>. Acesso em: 28 jan. 2022.

ITO, J. K.; BROTHERIDGE, C. M.; MCFARLAND, K. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. **Career Development International**, v. 18, n. 7, p. 732-752, 2013.

JAIN, N.; BHATT, P. Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. **Journal of Management Development**, 2015.

JIANG, T. T.; ILES, P. Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. **Journal of Technology Management in China**, v. 6, n. 1, p. 97-110, 2011.

JOHNSON, J. E. The nursing shortage: from warning to watershed. **Applied Nursing Research**, v. 13, n. 3, p. 162, 2000.

KAPFERER, J.-N. Brand New world, brand equity. **The Economic Times**, June, v. 30, p. 7, 2004.

KARGAS, A.; TSOKOS, A. Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 1, p. 17, 2020.

KATSURAYAMA, M. *et al.* Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. **Psicologia: teoria e prática**, v. 14, n. 2, p. 141-151, 2012.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer: based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KELLER, K. L. **Strategic brand management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KELLER, K. L. The brand report card. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 147-158, 2000.

KILIMNIK, Z. M.; DIAS, S. M. O.; JAMIL, G. L. Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. **Revista Electronica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, p. 1, 2012.

KLEIN, N. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2011.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KNAPP, D. E. **Brandmindset: fixando a marca**. [S.l.]: Qualitymark, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Marketing management**. 9. ed. New York: Prentice Hall, 1997.

KOTLER, P; KELLER, K. I. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo social**, v. 30, n. 1, p. 77-104, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v30n1/1809-4554-ts-30-01-0077.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2020.

KUAN, Y. L.; YIN, C. H. A communication-based branding model for building retail service brand loyalty. **Advances in Consumer Research**, v. VIII, p. 359-360, 2008.



LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, J. L. B. “**Governança Corporativa para Startups & Scale-ups.**” IBGC Segmentos, 2019, 49p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>. Acesso em 28 jul. 2023.

LEAL, P. A centralidade da imagem pública na contemporaneidade. In: LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica.** Juiz de Fora: Editora Multimeios, 2007.

LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities.** New York: Palgrave Macmillan, 2005. Anniversary edition.

LIAO, S.-H.; FEI, W.-C.; CHEN, C.-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.

LIEVENS, F. Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. **Human Resource Management**, v. 46, n. 1, p. 51-69, 2007.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 1, p. 75-102, 2003.

LIEVENS, F.; VAN HOYE, G.; ANSEEL, F. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. **British Journal of Management**, v. 18, p. S45-S59, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: **Atlas**, 2009.

LÖHNDORF, B.; DIAMANTOPOULOS, A. Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 3, p. 310-325, 2014.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LURY, G. Proposition and positioning, marketing and branding. In: LURY, G. **The marketing complex: why modern marketers need to manage multiplicity.** Londres: Kogan Page, 2017.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing.** [S.l.]: Pearson, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MALHOTRA, N. K. Questionnaire design. **The Handbook of Marketing Research: uses, misuses, and future advances**, p. 83, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F.; WILLS, P. **Essentials of marketing research**. Harlow: Pearson, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Scientific methodology**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTIN, G.; GOLLAN, P. J.; GRIGG, K. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3618-3637, 2011.

MARTINDALE, N. Think before you leap. **Personnel Today**, n. 1, p. 18-46, 2010.

MARTINEZ, M. **Comunicação, Transdisciplinaridade e Criatividade**. Resenha de GERRINI, Ivan A (Org). Nas asas do efeito borboleta: o despertar do novo espírito científico. São Paulo: Revista Líbero, 2008.

MARTINS, J. R. **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Global Brands, p. 312, 2006.

MASSOTE, C. O desafio de atrair e reter talentos. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 12 fev. 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,o-desafiode-atrair-e-reter-talentos,54805,0.htm>. Acesso em: 19 set. 2019.

MATTAR, F. N.; MOTTA, S. L. S.; OLIVEIRA, B. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXWELL, R.; KNOX, S. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 9-10, p. 893-907, 2009.

MAY, B. E.; LAU, R. S. M.; JOHNSON, S. K. A longitudinal study of quality of work life and business performance. **South Dakota Business Review**, v. 58, n. 2, p. 3-7, 1999.

MELLO, C. **Métodos quantitativos**: pesquisa, levantamento ou *survey*. 2013.

MENEZES, I. G. de; BASTOS, A. V. B. Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2001.

MIFANO, G. A crise mundial de confiança nas empresas: uma questão de Responsabilidade Social. 2002. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceito praticas/publicações/Debates/a\\_crisemundial.ppt](http://www.ethos.org.br/docs/conceito praticas/publicações/Debates/a_crisemundial.ppt)>. Acesso em: 8 mai. 2023.

MINCHINGTON, B. **Employer brand leadership: a global perspective**. [S.l.]: Collective Learning Australia, 2010.

MINCHINGTON, B. Employer brand the new talent bait. **HR Future**, Johannesburg, p. 10, Feb. 2009. Disponível em: [http://www.collectivelearningaustralia.com/files/employer\\_brand\\_the\\_new\\_talent\\_bait\\_minchington.pdf](http://www.collectivelearningaustralia.com/files/employer_brand_the_new_talent_bait_minchington.pdf). Acesso em: 13 nov. 2019.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

MOBLEY, W. H.; HORNER, S. D.; HOLLINGSWORTH, A. T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 63, n. 4, p. 408-414, 1978

MÖLK, A. Structures, strategizing, and contested territories: a structuration perspective on strategy development in employer branding. **Scandinavian Journal of Management**, v. 34, n. 4, p. 326-334, 2018.

MONTEIRO, Beatriz *et al.* Employer branding applied to SMES: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent. **Information**, v. 11, n. 12, p. 574, 2020.

MORGAN, G. An afterword: is there anything more to be said about metaphor? *In*: GRANT, D./ OSWICK, C. (ed.). **Metaphor and organizations**. London: Sage, 1996.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Characteristics of successful employer brands. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.

MUNSAMY, M.; VENTER, A. B. Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 1-9, 2009.

MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 3, p. 321-335, 1990.

NAIM, M. F.; LENKLA, U. Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. **Industrial and Commercial Training**, 2016.

NAKASHIMA, C. Deloitte Banco de Talentos: talentos reter, o maior desafio. **JC Online**. 03 fev. 2003. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em: 13 nov. 2019.

NEDELKOSKA, L.; QUINTINI, G. **Automation, skills use and training**. 2018. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/2e2f4eea-en>. Acesso em: 22 fev. 2020.

NOE, R. A.; WILK, S. L. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 2, p. 291, 1993.

OLIVEIRA, A. R. Posfácio. In: HILLER, M. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.

ONCIOIU, I. *et al.* The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: an empirical study in the tourism sector. **Sustainability**, v. 14, n. 6, p. 3693, 2022.

OSTERAKER, M. C. Measuring motivation in a learning organization. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 2, p. 73-77, 1999.

PARKES, L. P.; LANGFORD, P. H. Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. **Journal of Management & Organization**, v. 14, n. 3, p. 267-284, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

PFEFFER, J.; LANGTON, N. The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. **Administrative Science Quarterly**, p. 382-407, 1993.

PIL, F. K.; MACDUFFIE, J. P. The adoption of high-involvement work practices. **Industrial Relations: a journal of economy and society**, v. 35, n. 3, p. 423-455, 1996.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

RAJ, A. B. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 10, n. 2, p. 203-226, 2020.

RAMASWAMY, K. V. Technological change, automation and employment: a short review of theory and evidence. **Indira Gandhi Institute of Development Research**, 2018.

RAMPL, L. V. How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. **Journal of Marketing Management**, v. 30, n. 13-14, p. 1486-1504, 2014.

REPUTATION INSTITUTE. **Reputation matters, and can be measured**. Disponível em: <https://www.reputationinstitute.com/employer-retrak>. Acesso em: 13 nov. 2019.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **As duas frases de Bill Gates que são uma lição de liderança**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/Gestao-de-Pessoas/noticia/2022/10/duas-frases-de-bill-gates-que-sao-uma-grande-licao-de-lideranca.html>. Entrevista de 16 out. 2022. Acesso em 28 jul. 2023.

RIKETTA, M. Organizational identification: a meta-analysis. **Journal of vocational behavior**, v. 66, n. 2, p. 358-384, 2005.

ROBINSON, Sandra L.; ROUSSEAU, Denise M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 3, p. 245-259, 1994.

ROEHLING, Mark V. *et al.* The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. **Human Resource Management**, v. 39, n. 4, p. 305-320, 2000.

ROUSSEAU, D. Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. **Sage Publications**, 1995.

RUÃO, T. As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. **Caleidoscópio**, Universidade Lusófona, n. 3, p. 177-191, 2003.

RUSSELL, E. M.; WILLIAMS, S. W.; GLEASON-GOMEZ, C. Teachers' perceptions of administrative support and antecedents of turnover. **Journal of Research in Childhood Education**, v. 24, n. 3, p. 195-208, 2010.

SACCOL, A. Z. *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SAHU, A.; GUPTA, M. An empirical analysis of employee turnover in a software Organization. **Indian Journal of Industrial Relations**, India, v. 35, n. 1, p. 55-73, Jul. 1999.

SAMPAIO, Priscila Aparecida Surita et al. O poder da marca empregadora em situações de crise: estudo de caso em um hospital durante a pandemia Covid-19. 2021.

SANTOS, J. A. dos; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F.. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHNEIDER, L. What is branding and how is it important to your marketing strategy. **Retrieved on**, v. 12, p. 2015, 2003.

SCHULTZ, D. E. What we don't know. **Marketing Management**, v. 8, n. 3, p. 11-15, Fall 1999.

SCOPUS. **[Busca realizada]**. Elsevier. 2020. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>. Acesso em: 10 jan. 2020.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. [S.l.]: Estação das Letras, 2006.

SHANKER, M. Organizational commitment and employees' intention to stay in Indian companies: Factor Analytical Approach. **Journal of Psychosocial Research**, v. 8, n. 2, p. 199, 2013.

SHERIDAN, J. E. Organizational culture and employee retention. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 1036-1056, 1992.

SILVA, I.; PATRIOTA, K. Netizens e prosumers: novas mídias, co-criação e consumerismo político. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2010, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: Intercon – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

SIVERTZEN, A.-M.; NILSEN, E. R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 7, p. 473-483, 2013.

SMITH, A. Employee Value Proposition. Black Circle, Canberra: **ABN**, 2011.

SMYTH, J. D. *et al.* Comparing checkall and forcedchoice question formats in web surveys. **Public Opinion Quarterly**, v. 70, p. 66-77, 2006.

SRIVASTAVA, P.; BHATNAGAR, J. Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. **Vision**, v. 14, n. 1-2, p. 25-34, 2010.

STEEL, R. P.; GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; LYONS, D. M. Practical retention policy for the practical manager. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 149-162, 2002.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

SULIMAN, A.; ILES, P. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. **Journal of Managerial Psychology**, 2000.

SULLIVAN, J. Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. **ER Daily**, v. 25, nov. 2002.

SULLIVAN, J. Eight elements of a successful employment brand. **ER Daily**, v. 23, n. 2, p. 501-517, 2004.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of inter-group conflict. *In*: AUSTON, W. G.; WORCHEL, S. (ed.). **The social psychology of inter-group relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

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

TAVARES, F. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. [S.l.]: Editora E-papers, 2003.

TAYLOR, S. **The employee retention handbook**. [S.l.]: CIPD Publishing, 2002.

TERRIN, S. A. **Employer branding: elementos relevantes na intenção de permanecer: estudo exploratório com estagiários**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2015.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

TRANK, C. Q.; RYNES, S. L.; BRETZ JR., R. D. Attracting applicants in the war for talent: differences in work preferences among high achievers. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 3, p. 331-345, 2002.

TROY, K.; HICKEY, J. Engaging employees through your brand. The Conference Board. **Retrieved May**, v. 22, p. 2010, 2001.

UDECHUKWU, I. I.; MUJTABA, B. G. Determining the probability that an employee will stay or leave the organization: a mathematical and theoretical model for organizations. **Human Resource Development Review**, v. 6, n. 2, p. 164-184, 2007.

UDO, G. J.; GUIMARÃES, T.; IGBARIA, M. An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers. **International Journal of Operations & Production Management**, 1997.

- ULRICH, K. E. You can't take it with you: an examination of employee benefit portability and its relationship to job lock and the new psychological contract. **Hofstra Lab. & Emp. LJ**, v. 19, p. 173, 2001.
- VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 2004.
- VERČIČ, A. T.; ČORIĆ, D. S. The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. **Public Relations Review**, v. 44, n. 4, p. 444-452, 2018.
- VIANA, F. Comunicação, comunicado e democracia. In: LOPES, B. (org.) **Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.
- VIEIRA, C. A. G. **A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de *second screening***. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2014.
- VILLAGRA, N.; LÓPEZ, B.; MONFORT, A. La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? **Revista Latina de Comunicación Social**, n. 70, p. 793-812, 2015.
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 443-454, 1988.
- WICKHAM, M.; O'DONOHUE, W.; HANSON, D. **Conceptualising the employment value proposition: the role of the extended marketing mix**. 2008.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010.
- WORKMAN, M.; BOMMER, W. Redesigning computer call center work: a longitudinal field experiment. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 317-337, 2004.
- WU, Y.-C. *et al.* Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. **Journal of Services Marketing**, 2015.
- XIE, C.; BAGOZZI, R. P.; MELAND, K. V. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 2, p. 124, 2015.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é parte de um estudo acadêmico do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

Desde já, agradecemos sua participação.

#### Instruções:

Considerando o seu trabalho atual, assinale com um “X” a opção que melhor representa a sua opinião.

**Não há respostas certas ou erradas e seu anonimato está garantido.**

Você pode assinalar qualquer opção de 1 (DISCORDO TOTALMENTE) a 5 (CONCORDO TOTALMENTE):

1. **Discordo Totalmente**
2. **Discordo Parcialmente**
3. **Não Discordo e Não Concordo**
4. **Concordo Parcialmente**
5. **Concordo Totalmente**

<b>Responda com base na sua experiência de trabalho na empresa atual</b>	<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>				
1. Obtenho reconhecimento por parte do meu chefe (gestor).	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
2. Trabalho em um ambiente feliz / alegre / divertido.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
3. Meu trabalho é um momento importante na minha carreira.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
4. Trabalhar nesta empresa faz eu me sentir bem.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
5. Trabalhar nesta empresa faz eu me sentir autoconfiante.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
6. Nesta empresa tenho experiências relevantes que ajudam a minha carreira.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
7. Tenho um bom relacionamento com meus superiores.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
8. Tenho um bom relacionamento com meus colegas.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.

9. Tenho colegas que me apoiam e me encorajam.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10. Trabalho em um ambiente estimulante / desafiador.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. A empresa inova (novas práticas de trabalho / com visão de futuro).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. A empresa valoriza e faz uso da criatividade dos seus funcionários.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. A empresa produz produtos e serviços inovadores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15. Há perspectivas de crescimento (oportunidades de crescimento e carreira) dentro da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16. A empresa é humanitária (que desenvolve trabalhos sociais).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17. Tenho oportunidade de aplicar o que aprendi em cursos ou na universidade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18. Tenho oportunidade de ensinar aos outros o que eu aprendi.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19. Sinto-me parte da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. A empresa é orientada para o cliente (o cliente ser o foco norteador das ações da Empresa).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. Há segurança no trabalho dentro da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22. A empresa proporciona experiência interdepartamental prática (oportunidade de trabalhar em outros departamentos).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23. A empresa tem um ambiente de trabalho feliz e agradável.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24. A empresa paga salário-base acima da média dos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25. A empresa tem um pacote de remuneração global atraente (programa de benefícios da empresa).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26. De forma geral, eu indicaria esta empresa para amigos e parentes trabalharem.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27. De forma geral, tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa nos próximos anos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28. De forma geral, eu considero que o mercado de trabalho está com muitas oportunidades para o meu cargo e eu poderia trocar de empresa se quisesse.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

**Perfil do Respondente da Pesquisa:****29. Gênero (Sexo):**

1.  Feminino    2.  Masculino    3.  Outro

30. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos.

**31. Estado Civil:**

1.  Solteiro (a)  
2.  Casado (a)  
3.  União Estável  
4.  Divorciado/Separado  
5.  Viúvo (a)

**32. Escolaridade:**

1.  Ensino Fundamental incompleto  
2.  Ensino Fundamental completo  
3.  Ensino Médio incompleto  
4.  Ensino Médio completo  
5.  Superior incompleto  
6.  Superior completo  
7.  Pós-graduação em andamento  
8.  Pós-graduação concluído

33. **Há quantos anos trabalha nesta Empresa:** \_\_\_\_\_

34. **Já trabalhou em outras empresas:** ( ) SIM ( ) NÃO

**35. Renda Mensal atual:**

1.  Até R\$ 1.100,00 (um salário-mínimo)  
2.  Entre R\$ 1.100,01 e R\$ 3.300,00  
3.  Entre R\$ 3.300,01 e R\$ 5.500,00  
4.  Entre de R\$ 5.500,01 e R\$ 7.700,00  
5.  Entre de R\$ 7.700,01 e R\$ 9.900,00  
6.  Entre de R\$ 9.900,01 e R\$ 12.100,00  
7.  Acima de R\$ 12.100,01

36. **Em relação à distância e ao deslocamento entre sua residência e a empresa, você considera a empresa:**

( ) muito distante ( ) distante ( ) nem distante, nem próxima ( ) próxima ( ) muito próxima

Obrigada pela sua participação!

**ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DE MESTRADO**

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**DECLARAÇÃO**

Declaramos, para os devidos fins, que a aluna Vanessa Teresinha Rigotti, portadora do CPF 00655371060, está devidamente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de Mestrado, na Universidade de Caxias do Sul. A discente está em fase de elaboração de dissertação tendo como tema "A Relação entre o Employer Branding e a Intenção do Colaborador Permanecer na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Segmento Metal Mecânico", tendo o aval da Coordenação e supervisão de sua orientadora, Profa. Dra. Fernanda Lazzari, docente desta Universidade.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'fernanda lazzari', is written above a horizontal line.

Profa. Dra. Fernanda Lazzari  
Docente Orientadora

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Cristina F.', is written above a horizontal line.

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO ORIGINAL EM INGLÊS**

### **Employer Branding Attractiveness (EmpAt) Scale**

How important are the following to you when considering potential employers?

1. Recognition/appreciation from management
2. A fun working environment
3. A springboard for future employment
4. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization
5. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization
6. Gaining career-enhancing experience
7. Having a good relationship with your superiors
8. Having a good relationship with your colleagues
9. Supportive and encouraging colleagues
10. Working in an exciting environment
11. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking
12. The organisation both values and makes use of your creativity
13. The organisation produces high-quality products and services
14. The organisation produces innovative products and services
15. Good promotion opportunities within the organisation
16. Humanitarian organisation – gives back to Society
17. Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution
18. Opportunity to teach others what you have learned
19. Acceptance and belonging
20. The organisation is customer-orientated
21. Job security within the organisation
22. Hands-on inter-departmental experience
23. Happy work environment
24. An above average basic salary
25. An attractive overall compensation package