

Employer Branding: Um estudo bibliométrico de sua criação até sua implementação

Vanessa Teresinha Rigotti, Fernanda Lazzari

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. Dessa forma, o objetivo geral desse artigo será analisar como as dimensões do *employer branding* estão relacionadas com a intenção de permanecer na empresa por parte dos funcionários, através de uma análise bibliométrica.

Palavras-chave: Employer branding. Marca do empregador. Bibliometria. Gestão de pessoas. Recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira está passando por diversas mudanças estruturais como a velocidade da inovação e alta competitividade, que 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). 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 as pessoas que permanecem nas organizações assumam papéis cada vez mais estratégicos e a gestão de recursos humanos (RH) precisa dar suporte para os desafios que se apresentam nos novos contextos gerados pelas mudanças (MASSOTE, 2011; LEGGE, 2005).

Uma vez que a automatização pode reduzir o número de postos de trabalhos 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, trabalho em equipe (RAMASWAMY, 2018).

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).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento e acompanhamento da pesquisa, faz-se necessário apresentar os conceitos de *Branding*, 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 *Employer Branding*.

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 origem de 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.

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 (JIAN; IIES, 2011; XIE *et al.*, 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.

2.2 EMPLOYER BRANDING

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 *employer branding* quando é percebida como um ótimo local para trabalhar na mente dos funcionários atuais e das principais partes interessadas no mercado externo (MINCHINGTON, 2010).

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).

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;
- 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 *Employer Branding*: interesse (*interest value*), social (*social value*), econômica (*economic value*), desenvolvimento (*development value*) e aplicação (*application value*).

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).

2.2.2 Atividades do *Employer Branding*

As atividades de *Employer Branding* contemplam o processo pelo qual conceitos de marca e *marketing*, comunicação e recursos humanos são utilizados de forma a permitir a criação de uma marca do empregador (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011; TERRIN, 2015). Já boas campanhas de *Employer Branding* 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 *Employer Branding*: 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 *Employer Branding* envolve três etapas: no primeiro, é projetada uma proposta de valor do empregador atraente – os atributos ou benefícios a serem oferecidos aos funcionários em potencial e reais; no segundo, essa proposição de valor é comunicada; e o terceiro é o estágio de implementação, ou seja, para realmente implementar as promessas feitas na proposição de valor, em termos dos atributos de atração. O *Employer Branding* baseia-se em teorias sobre o valor da marca para analisar a influência dos atributos de atratividade nas pessoas. Tais teorias se concentram 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, onde a escolha entre empregadores atraentes será feita de acordo com as preferências de atributos dos candidatos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o estudo proposto foram utilizadas duas abordagens metodológicas, em que a coleta de dados possui uma abordagem quantitativa, pesquisa bibliométrica, e para análise e interpretação dos dados coletados foi utilizada a abordagem qualitativa exploratória, realizou-se a revisão de artigos (HENNINK et al., 2011) que relatam o conceito de *Employer Branding*.

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 Lotka, formulada em 1926, foi construída a partir de um estudo sobre a produtividade de cientistas em que 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.

A segunda lei bibliométrica, de Bradford, incide sobre conjuntos de periódicos. Em 1934, com o objetivo de descobrir a extensão na qual artigos de um assunto científico específico apareciam em periódicos destinados a outros assuntos, estudando a distribuição dos artigos em termos de variáveis de proximidade ou de afastamento e formula a Lei da Dispersão. Bradford viu que era por essa razão que os índices tinham dificuldade para atingir a cobertura completa de assuntos. Ele constatou que mais da metade do total de artigos úteis não estavam sendo cobertos pelos serviços de indexação e resumos.

Na sequência Zipf formulou a terceira lei da bibliometria: Lei do Princípio do Menor Esforço, cujo conteúdo 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.

Para isso, foi realizada uma busca nas bases de dados, acessando <http://www.ucs.br> nos links Biblioteca – Bases de Dados – Bases de Dados no Portal de Periódicos da CAPES – Base, e depois selecionada as bases *Emerald Insight*, *JSTOR*, *SAGE Journals*, *Science Direct*, *Scopus*, *Taylor & Francis*, *Web of Science*, *BDTD* e *NDLTD*, individualmente. O termo procurado foi “*Employer Branding*” entre aspas, sem outras limitações

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

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*, *BDTD* e *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 X Ano de Publicação, em que são apresentados os 186 artigos que estão em sua 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.

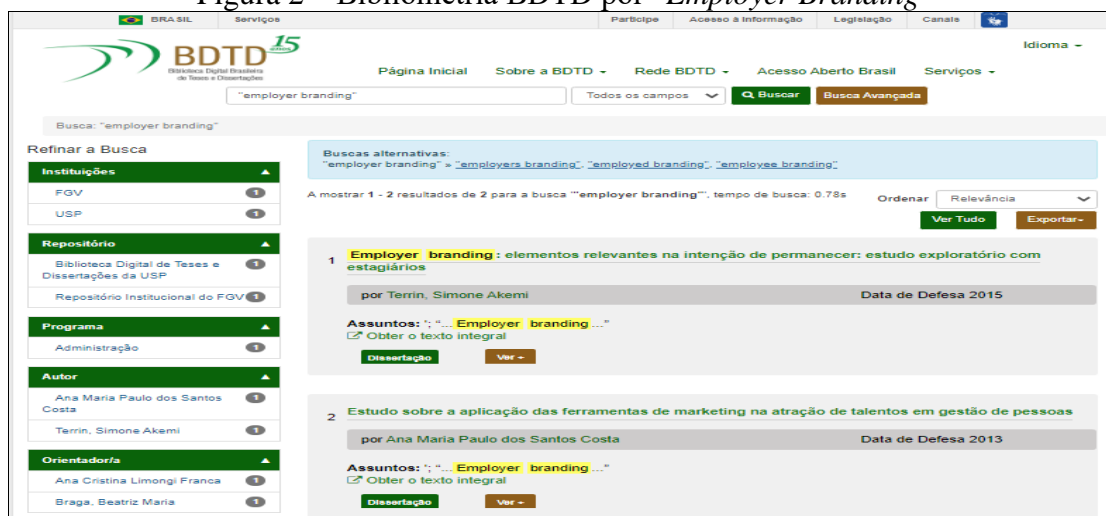
Figura 1 – Artigos X Ano de Publicação: “Employer Branding”



Fonte: Scopus (2020)

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) foram localizadas apenas 2 (duas) Dissertações sobre esse assunto, como pode ser observado na figura 2, enquanto na *Networked Digital Library of Theses e Dissertations* (NDLTD) foram encontrados 539 trabalhos, sendo desses 530 do período de 2000 à 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: BDTD (2020).

O método para levantamento bibliográfico, para a construção do referencial deste artigo, foi a bibliometria, sendo empregada as Três Leis da Bibliometria: Lei de Lotka (1926), referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford (1934), referente à produtividade e periódicos; e Lei de Zipf (1949), referente à frequência das palavras. No quadro 1, são apresentados os resultados das buscas nas bases de dados.

Quadro 1 – Busca pelo termo “Employer Branding”

Scopus			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	310
Segunda	Business, Management & Accounting + Social Science	2000 a 2020	186
Emerald Insight			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	112
Segunda	Todas	2000 a 2020	87
Jstor			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	224
Segunda	Business + Employment Relations + Management and Organizational Behavior	2000 a 2020	17
SAGE Journals			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	197
Segunda	Management & Organization Studies + Social Science & Humanities	2000 a 2020	19
Science Direct			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			

Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	29
Segunda	Business + Management + Social & Behavior Science	2000 a 2020	29
Base: Taylor & Francis			
Busca de artigos pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	134
Segunda	Business + Politics & International Relations + Social Science	2000 a 2020	14
Base: BDTD			
Busca de teses ou dissertações pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Trabalhos
Primeira	Todas	Todos	2
Base: NDLTD			
Busca de teses ou dissertações pelo termo “Employer Branding”			
Rodada	Área	Período	Trabalhos
Primeira	Todas	Todos	539
Segunda	Business + Administration + Social + Marketing + Management	2000 a 2020	530

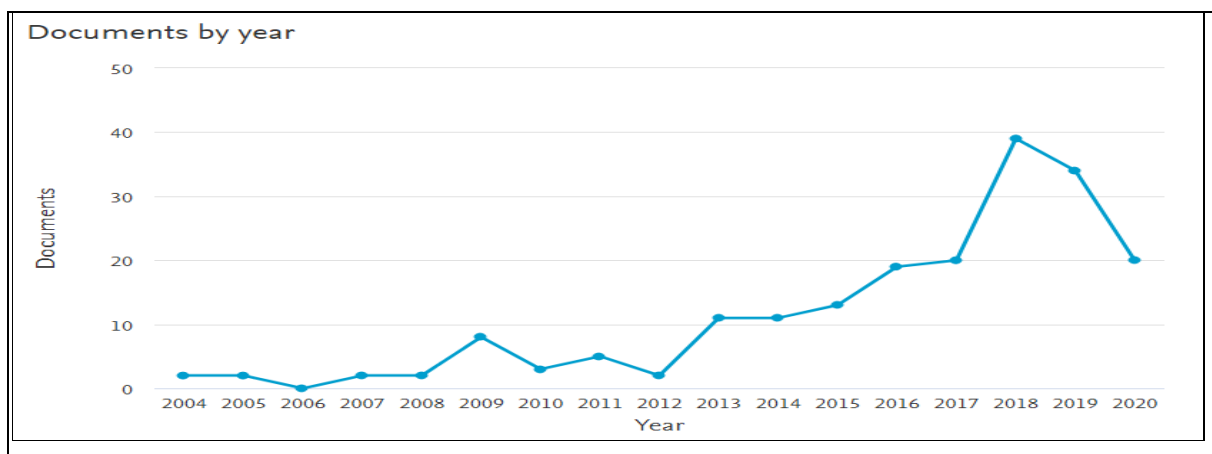
Fonte: Autora (2020)

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.

Conforme a Lei de Zipf (1949): Lei do Princípio do Menor Esforço, cujo conteúdo 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, a frequência dos termos citados, o ano de 2018 foi o que apresentou maior número de publicações em revistas sobre “*Employer Branding*”: 39 artigos publicados.

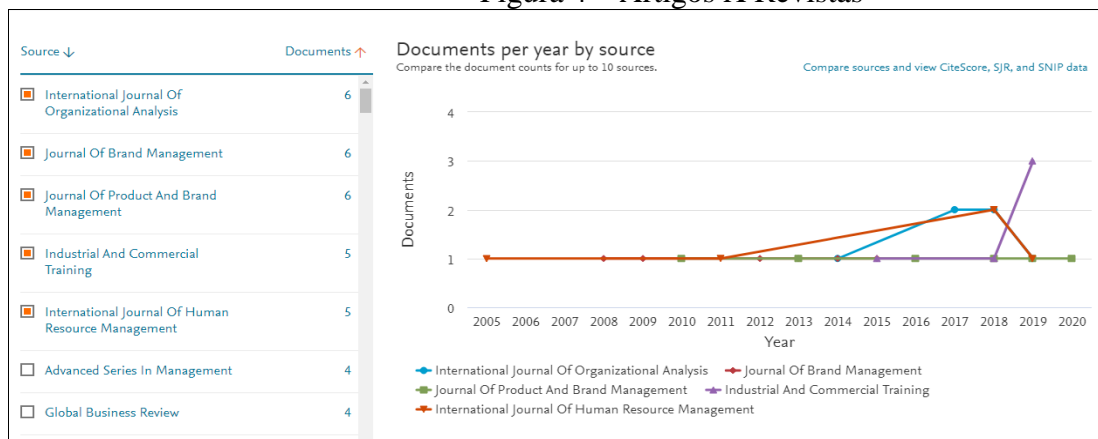
Figura 3 – Artigos X Ano de Publicação



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 apareciam 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.

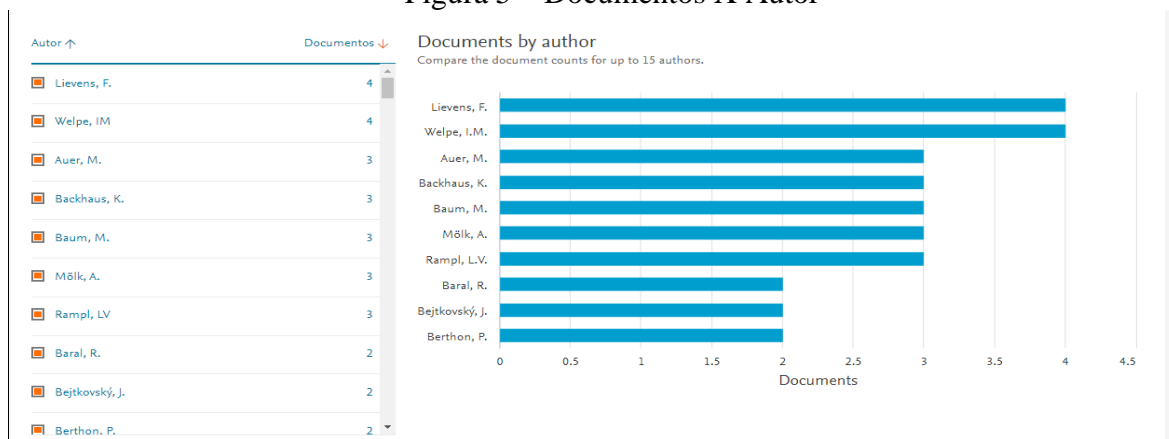
Figura 4 – Artigos X Revistas



Fonte: Scopus (2020).

A Lei de Lotka (1926), sobre a produtividade de cientistas, na qual 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). Então 7 autores são responsáveis por 12,37% das publicações, enquanto os outros 158 autores, por 87,63%.

Figura 5 – Documentos X 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 nessa 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*”

1	BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. Career development international , 2004.	337 citações
2	BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International journal of advertising , v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.	256 citações
3	LIEVENS, Filip; VAN HOYE, Greet; ANSEEL, Frederik. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. British Journal of Management , v. 18, p. S45-S59, 2007.	158 citações
4	LIEVENS, Filip. 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.	115 citações
5	BREWSTER, Chris; SPARROW, Paul; HARRIS, Hilary. Towards a new model of globalizing HRM. The International Journal of Human Resource Management Group , v. 16, n. 6, p. 949-970, 2005.	113 citações
6	WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried; LINGS, Ian. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. Journal of Marketing Management , v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010.	108 citações
7	MOROKO, Lara; UNCLES, Mark D. Characteristics of successful employer brands. Journal of brand management , v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.	103 citações
8	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.	96 citações
9	MAXWELL, Rachael; KNOX, Simon. 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.	90 citações
10	DAVIES, Gary. Employer branding and its influence on managers. European Journal of Marketing , v. 42, n. 5/6, p. 667-681, 2008.	76 citações

Fonte: elaborado pela autora (2020).

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 do 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 conceitualização 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 para fatores instrumentais 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, em que os recrutas 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 recursos humanos. 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: 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) se concentra 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*, em que foi adaptado de consumidores para funcionários. A pesquisa foi realizada com entrevistas em profundidade com 30 candidatos a emprego, em que os candidatos 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 a 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) 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 *sênior*s 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 *sênior*s terem comportamentos consistentes com a marca. Das entrevistas qualitativas foi imperativo a ideia 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, em que 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, características do produto ou serviço. Os atributos relacionados ao emprego se dividiram 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 brand* 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 para as percepções das pessoas de fora da empresa sobre a

empresa.

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 se foca 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 a 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.

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 como diferentes papéis da imagem da marca podem ser úteis para o *employer branding*, em que satisfação e afinidade estão intimamente correlacionadas e a agradabilidade é importante para promover ambos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo foi possível compreender como nos últimos vinte anos o processo de implementação do *Employer Branding* promove a retenção de talentos e como se deu nas empresas pesquisadas e relatadas nos artigos. O objetivo do artigo foi mapear tudo que foi pesquisado sobre *employer branding* até o momento e antecipar sua abordagem futura.

Pretendeu-se identificar quais as dimensões do *employer branding* percebidas pelos autores, pesquisados na bibliometria realizada, são responsáveis pela intenção de permanecer dos funcionários e foi possível verificar que a dimensão desenvolvimento, econômico e de interesse, foram os principais responsáveis pela retenção de funcionários, respectivamente.

Na maioria dos artigos os autores realizaram métodos de pesquisa quantitativa e alguns utilizaram quantitativa e qualitativa em etapas diferentes. Para análise dos modelos e verificação das escalas a maioria dos pesquisadores utilizou modelagem de equações estruturais.

A verificação da percepção dos entrevistados sobre as dimensões do *employer branding* ocorreram durante as pesquisas dos autores. A relação das características do processo como as perspectivas dos gestores e dos funcionários, inclusive o engajamento no ambiente de trabalho.

Os resultados desse estudo contribuem de forma consistente para responder seu principal objetivo: o futuro do *employer branding*, visto que, ao mapear todos os constructos encontrados na pesquisa bibliométrica, compreendê-los e analisá-los foi possível identificar que eles são requisitos fundamentais para a manutenção de uma gestão de recursos humanos efetiva e sustentável, uma vez que tais práticas determinam a geração de valor percebido pelo funcionário.

Como limitação do estudo, verifica-se a falta de estudos nacionais sobre a aplicação dessa prática no dia a dia de empresas brasileiras, seja por falta de conhecimento empresarial,

seja por falta de pesquisas nesse setor.

Para estudos futuros, deve-se continuar com pesquisas que visem estimular análises dos modelos propostos, testar e comparar modelos alternativos, inclusive em diferentes ambientes para que se evolua na área teórica e empírica as práticas de *employer branding* como estratégias de relacionamento entre empresa e funcionário.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ASSOCIAÇÃO DE *MARKETING* AMERICANA – AMA: **Definições de marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, 2004.

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 meta-analysis. **Social Service Review**, Chicago, v. 75, n. 4, p. 625-661, Dec. 2001.

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

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.

BISWAS, M. K.; SUAR, D. Antecedents and consequences of employer branding. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 1, p. 57-72, 2016.

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

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.

BRINGER, J. D.; JOHNSTON, L. H.; BRACKENRIDGE, C. H. Using computer-assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project. **Field methods**, v. 18, n. 3, p. 245-266, 2006.

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.

- 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.
- CHOWDHURY, S. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. [S.l.]: Pearson Education, 2003.
- 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.
- CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage, 2010.
- DAVIES, G. Employer branding and its influence on managers. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 5/6, p. 667-681, 2008.
- EISENBERGER, R. *et al.* Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 42, 2001.
- FERGUSON, W. J. Creative compensation: keeping employees on board. **Journal of Property Management**, v. 55, n. 3, p. 12-16, 1990.
- FIGUEIREDO, N. **Tópicos modernos em bibliometria**. Brasília: Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal, 1977.
- 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.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.
- 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.
- 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.
- KAPFERER, J.-N. Brand NEW world, brand equity. **The Economic Times**, June, v. 30, p. 7, 2004.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KLEIN, N. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record, 2002.

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

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

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

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

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.

MASSOTE, C. O desafio de atrair e reter talentos. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 12 fev. 2011.

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.

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.

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

MICHINGTON, B. Employer brand the nem talento bait. **HR Future**, Johannesburg, p. 10, Feb. 2009. Disponível em: http://www.collectivelearningaustralia.com/files/employer_brand_the_new_talent_bait_minchington.pdf. Acesso em: 13 nov. 2019.

MINAYO, M. C. de S.; COSTA, A. P. **Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa**. 2018.

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

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

RAMASWAMY, K. V. *et al.* 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.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Essex. Financial Times/Prentice Hall, p. 1-2, 2009.

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

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.

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.