

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ENSAIO SOBRE ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER
BRANDING EM STARTUPS**

RODRIGO ITALO SAUERWEIN GUGLIELMI

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

LEONARDO DA SILVA BORBA DE FREITAS

IFSP - INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ENSAIO SOBRE ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* EM STARTUPS

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho, hoje em dia, está se tornando cada vez mais competitivo (TANWAR; PRASAD, 2016). De fato, com os avanços tecnológicos, as práticas tradicionais de recrutamento e seleção sofreram várias mudanças (FARIA et al., 2021). Consequentemente, investimentos estratégicos para atrair funcionários devidamente qualificados são recomendados (Wilden; Guderga; Lings, 2010), principalmente em startups, cujos recursos costumam ser escassos.

De acordo com Wilden, Guderga e Lings (2010), uma das estratégias que podem ser adotadas é o *employer branding*. Este conceito, que surgiu na década de 1990 (Figurska; Matuska, 2013) foi retirado da área do marketing (Maurya; Agarwal, 2018) e tem como objetivo reter e adquirir os funcionários mais talentosos (MONTEIRO et al., 2020). De fato, é uma estratégia que permite que as empresas contratem os trabalhadores mais eficazes, geralmente pagando menos (FIGURSKA; MATUSKA, 2013).

Deste modo, o *employer branding* surge como uma ferramenta crítica para a aquisição de talentos (Maurya; Agarwal, 2018), emergindo como uma área vital para os empregadores (AHMAD; KHAN; HAQUE, 2020). Além disso, cresceu significativamente nas últimas duas décadas (KARGAS; TSOKOS, 2020), sendo alvo de crescente interesse tanto para a pesquisa acadêmica (Macalik; Sulich, 2019), quanto para organizações (Aboul-Ela, 2016) e outros profissionais (GILANI; CUNNINGHAM, 2017).

No entanto, apesar do volume de literatura sobre o assunto, muitos aspectos importantes ainda merecem investigação (BACKHAUS, 2016). Em particular, estudos sobre *employer branding* sofrem de várias deficiências (Theurer et al., 2018), sendo um tópico muito pouco pesquisado empiricamente por alguns tipos de associações (BITE, 2020). De fato, é uma estratégia que pode ser melhor explorada em startups (TÖRNQVIST; ERIC; BROBERG, 2020).

Portanto, este ensaio tem como objetivo discutir a estratégia de *employer branding* no contexto de startups. Para isto, ele está organizado da seguinte maneira: primeiro é apresentado o referencial teórico, depois a discussão, seguido pela conclusão e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Startups

O termo *startup*, embora tenha sido usado anteriormente nos Estados Unidos, só foi popularizado em todo o mundo com a democratização da internet (Oliveira; Zotes, 2018), também denominada bolha “ponto com” (FIGUEIRA et al., 2017). De fato, este período foi marcado pelo súbito crescimento de empresas como Google e Yahoo! (DE OLIVEIRA; ZOTES, 2018).

Segundo Blank e Dorf (2014), startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Também pode ser entendida como negócio em estágio inicial que está em fase de desenvolvimento e de pesquisa de mercado, tem alto risco, baixos custos e normalmente busca capital com investidores (ALVES; DUARTE, 2016). Em outras palavras, startups são empresas recém-criadas a partir de ideias promissoras (Salamzadeh; Kawamorita Kesim, 2015) e projetadas para crescer rapidamente (GRAHAM, 2012).

De Oliveira e Zotes (2018) argumentam que existem quatro parâmetros importantes para entender startups atualmente. O primeiro deles é o modelo de negócios, que deve gerar valor para seus clientes, transformando-o em receita para a empresa. O segundo é a capacidade de reposição de produtos, para que estejam sempre disponíveis ao consumidor independente da demanda. O terceiro é a escalabilidade, isto é, a capacidade da startup em crescer mais rápido que seu custo operacional. Por fim, o último parâmetro tem a ver com as condições de incerteza, que podem levar o negócio ao fracasso.

Conforme Salamzadeh; Kawamorita Kesim (2015), as startups passam por três estágios: *bootstrapping stage*, que consiste na fase inicial da empresa, em que é comum o empreendedor buscar informações e opiniões a fim de tentar transformar seu negócio em algo viável, considerando lucratividade e risco. O segundo, chamado de *seed stage*, é caracterizado pelo trabalho em equipe, desenvolvimento de protótipos, buscando mecanismos de apoio, como incubadoras e aceleradoras (SALAMZADEH; KAWAMORITA KESIM, 2015). Por fim, o último estágio é o *creation stage*, momento em que a empresa coloca seus produtos no mercado.

2.2 Employer branding

Theurer et al. (2018) argumentam que é preciso fazer uma distinção entre dois conceitos: *employer brand* e *employer branding*. Os autores afirmam que o primeiro tem origem no artigo de Amber e Barrow (1996), que o definiu como um “um pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico proporcionado pelo empregador e sua empresa”, enquanto que *employer branding*, por sua vez, seria o processo intencional de desenvolvimento do *employer brand* (FIGURSKA; MATUSKA, 2013).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), *employer branding* representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregador. No entanto, ao longo dos anos, testemunhamos uma interpretação dispersa em torno do termo, sem um entendimento unificado (THEURER et al., 2018). Desta maneira, a tabela 1 abaixo apresenta como *employer branding* aparece na literatura, conforme Figurska e Matuska (2013):

Tabela 1 – Definições de *employer branding*

Autor (es)	Definição de <i>employer branding</i>
BACKHAUS; TIKOO (2004)	Um processo de construção de uma identidade única do empregador
SULLIVAN (2004)	Uma estratégia direcionada de longo prazo para gerenciar a consciência e as percepções dos funcionários, funcionários em potencial e partes interessadas relacionadas
JENNER; TAYLOR (2008)	Os esforços da organização em comunicar às partes interessadas internas e externas do que o torna um empregador desejável e distinto
MARTIN (2008)	Processo de atrair pessoas talentosas para a organização e garantir que funcionários em potencial irão se identificar com a empresa (sua marca, missão) e entregar o resultado desejado

Fonte: Autores, baseado em Figurska e Matuska (2013)

Outra maneira de definir *employer branding* é como uma estratégia de marketing e de marca para comunicar as políticas, princípios e valores da gestão de capital humano de uma organização (ISÁ SEZÕES, 2018). Ou ainda, como benefícios proporcionados pelo emprego e identificados como específicos de uma empresa (DABIRIAN; KIETZMANN; DIBA, 2017).

2.3 Relação entre *employer branding* e retenção de talentos

De acordo com Tanwar e Prasad (2016), a maioria dos estudos é dedicada ao exame do *employer branding* como uma técnica de atração de talentos entre funcionários em potencial. De fato, seu objetivo principal é construir a imagem da organização que se preocupa com os interesses e necessidades de seus colaboradores e investe em seu desenvolvimento profissional (FIGURSKA; MATUSKA, 2013).

Segundo Figurska e Matuska (2013), *employer branding* é uma interpretação simbólica e coletiva dos funcionários, referindo-se ao que a organização é e o que ela deseja ser. Assim, ele representa uma forma eficaz de desenvolver o aumento no capital humano, alinhamento de valores, cultura, propósito e uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos colaboradores (STOCKER et al., 2020).

O *employer branding* precisa atrair e comunicar aos funcionários em potencial e aos funcionários existentes uma proposta atraente (KASHIVE; KHANNA; BHARTHI, 2020). Desta maneira, a empresa investe na sua imagem mostrando para todos que é um lugar destacado e excelente para se trabalhar (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019). Para isto, Backhaus e Tikoo (2004) argumentam que o *employer branding* é composto por três processos. Em primeiro lugar, uma organização desenvolve sua “proposta de valor” realista (Tanwar; Prasad, 2016) a partir de sua cultura, estilo de gestão, qualidades dos funcionários atuais e impressões do produto (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Assim, a pesquisa de Dabirian, Kietzmann e Diba (2017) revelou sete principais propostas de valor, conforme tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Propostas de valor e sua ideia principal

Valor	Ideia principal
<i>Social value</i>	Está relacionado à preocupação das pessoas com uma atmosfera de trabalho positiva
<i>Interest value</i>	Está relacionado ao desejo dos funcionários em realizarem tarefas inovadoras mas executáveis
<i>Application value</i>	Está relacionado ao fato de os funcionários desejarem colocar seu <i>know-how</i> e habilidades para algo significativo
<i>Development value</i>	Está relacionado ao reconhecimento do empregador sobre as contribuições dos funcionários, oferecendo-lhes oportunidades para o seu desenvolvimento profissional e progressão na carreira
<i>Economic value</i>	Está relacionado com pagamento e benefícios (saúde, por exemplo)
<i>Management value</i>	Está relacionado à influência (positiva e negativa) dos gestores superiores para a permanência do funcionário.

Work/life balance

Está relacionado ao desejo do funcionário em se identificar com a empresa.

Fonte: Autores, baseado em Dabirian, Kietzmann e Diba (2017)

Desta maneira, a pesquisa feita por Dabirian, Kietzmann e Diba (2017) evidenciou que pessoas procuram e valorizam pelo menos estes sete valores nas empresas. Em outras palavras, os autores argumentam que os funcionários (atuais e potenciais) se perguntam se a empresa: a) é um lugar divertido com pessoas e cultura agradáveis; b) oferece desafios interessantes e realizáveis; c) permite aplicação de suas habilidades; d) oferece oportunidade de crescimento profissional; e) oferece bons benefícios; f) possui gestores éticos, profissionais e confiáveis; e, por último g) permite que o profissional concilie o trabalho e a vida pessoal harmoniosamente.

Conforme Tanwar e Prasad (2016), após o desenvolvimento da proposta de valor, a empresa a utiliza para atrair funcionários em potencial. Este processo, denominado *employer branding* externo (Tanwar; Prasad, 2016), refere-se ao apelo para que pessoas se interessem às vagas de emprego ofertadas (Aldousari et al., 2017), isto é, tem como objetivos comunicar sobre os valores da empresa e atrair candidatos desejados (MACALIK; SULICH, 2019). O terceiro processo é o *employer branding* interno (Backhaus, 2016) e sua função é desenvolver uma força de trabalho comprometida a organização (TANWAR; PRASAD, 2016).

As estratégias de *employer branding* ocorrem externa e internamente e devem ser compatíveis umas com as outras. Do contrário, Aldousari et al. (2017) argumentam que os novos funcionários podem perceber discrepâncias entre as condições no local de trabalho e o que foi apresentado durante o processo de recrutamento. Deste modo, a empresa possui um forte departamento pessoal de apoio aos gerentes, não só na gestão de recursos internos, mas também na criação da marca do *employer branding* externo (MACALIK; SULICH, 2019).

Conforme Figurska e Matuska (2013), o *employer branding* pode entregar resultados a longo prazo em termos de vantagem competitiva, aumento dos níveis de engajamento dos funcionários, maior diversidade da força de trabalho, forte cultura corporativa; aumento do suporte à organização e marca, aumento do valor para o acionista. Outras vantagens encontradas na revisão literária feito por Aboul-Ela (2016) são: redução da rotatividade de funcionários, melhora no desempenho financeiro da empresa, criação de identidade e reputação positivas, maior satisfação do cliente, redução de custos, entre outras.

Adicionalmente, Amber e Barrow (1996) argumentam que as estratégias de *employer branding* interno proporcionam três benefícios aos funcionários. O primeiro está relacionado ao desenvolvimento funcional, ou seja, à perspectiva que o colaborador tem em relação à sua experiência na empresa. Em outras palavras, é a expectativa que o funcionário tem sobre o progresso de sua carreira (STOCKER et al., 2020). O segundo benefício tem a ver com questões econômicas, isto é, salários, benefícios, recompensas e bônus. Por fim, o terceiro está relacionado ao aspecto psicológico e o desejo de trabalhar na empresa, salientando o sentimento de pertencimento à marca, alinhamento de ideias e perspectivas, cultura, valores e propósito (STOCKER et al., 2020).

3 DISCUSSÃO

De acordo com Moser, Tumasjan e Welp (2015), startups possuem desvantagens em relação a empresas estabelecidas, em termos de operar com altos riscos, incerteza e menor reconhecimento por parte do público. Deste modo, elas podem ter dificuldade em atrair pessoas qualificadas para o seu negócio (TÖRNQVIST; ERIC; BROBERG, 2020).

Os resultados do estudo realizado por Faria et al. (2021) apontam para sete estratégias de persuasão no processo de recrutamento em startups. Uma delas, segundo os autores, é a *employer branding* que, conforme Backhaus (2016), tem como objetivo diferenciar a empresa no mercado de trabalho e manter o compromisso dos funcionários com a organização. Conforme Putranto et al. (2020), o uso desta estratégia por parte de startups tem aumentado rapidamente nos últimos anos. De fato, a pesquisa de Faria et al. (2021) mostra que ela foi utilizada para a construção de uma imagem positiva e encantadora para os potenciais candidatos.

Segundo Putranto et al. (2020), um bom *employer branding* pode criar benefícios competitivos em startups uma vez que as organizações aumentam suas chances de obter funcionários altamente qualificados. No entanto, de acordo com Santos (2020), para isto não basta apenas garantir boas relações entre as partes, mas também construir relacionamentos de qualidade a longo prazo. Desta maneira, fica claro que tanto funcionário quanto empregador devem ter objetivos parecidos e, para isto, a comunicação é importante desde o início do relacionamento.

De acordo com Biswas e Suar (2016), o primeiro contato ocorre quando o empregado recebe informações sobre o trabalho. No momento em que o indivíduo se torna um funcionário, a empresa adota as ações de *employer branding* interno, isto é, estratégias de retenção de talentos. Conforme Faria et al. (2021), a etapa inicial acontece em startups principalmente via redes sociais, porém segundo Törnqvist, Eric e Broberg (2020), elas podem ser percebidas como instáveis pois carecem de rotinas, processos e, frequentemente, dependem de recursos financeiros limitados.

No entanto, apesar destas características, tais organizações atraem interessados ao redor do mundo. Assim, Törnqvist, Eric e Broberg (2020) estudaram os motivos pelos quais candidatos se interessam em trabalhar em startups e destacam, entre outros, a insatisfação com o antigo emprego, a busca por realização e o desejo por pertencer a algo e por desafios. Além disso, Törnqvist, Eric e Broberg (2020) afirmam que os resultados mostraram que o salário é importante, mas não determinante para eles.

Outro atributo considerado importante está relacionado à comunicação e perfil de gestores. De fato, Men (2021) argumenta que uma liderança orientada por CEOs empáticos, compreensivos, amigáveis, sinceros e que mostram vontade de ouvir os funcionários podem representar recursos socioemocionais relevantes. Além disso, o estudo de Salgado, Flegl e Fejfarová (2020) mostra que os fatores mais importantes para retenção de talentos em startups estão relacionados com equilíbrio entre vida e trabalho e treinamento de seus funcionários, e a oportunidade de participar de nova cultura organizacional.

Portanto, é possível observar que algumas das sete propostas de valor relatadas por Dabirian, Kietzmann e Diba (2017) fazem sentido no contexto de startups. Especificamente, é evidente a valorização do *social value*, *interest value*, *application value*, *development value*, *management value* e *work/life balance*. Em outras palavras, o candidato a algum posto de trabalho nestas organizações preza por um ambiente desafiador, que proporcione crescimento profissional e pessoal de forma equilibrada sob uma liderança confiável, ainda que o salário não seja tão bom quanto em grandes empresas.

4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

De acordo com Mehra (2018), as pessoas são os ativos mais valiosos e exclusivos de uma organização. De fato, atualmente está cada vez mais comum que os empregadores atribuam grande importância à gestão de talentos (Figurska; Matuska, 2013), principalmente em startups,

que enfrentam um amplo conjunto de problemas, incluindo falta de recursos financeiros e humanos (BENDICKSON et al., 2017).

No entanto, o mercado de trabalho é altamente competitivo e as empresas procuram pela melhor mão de obra possível, isto é, qualificada e compatível com a sua cultura organizacional. Afinal, ótimos ambientes de trabalho não surgem por acaso, mas são resultados de deliberadas iniciativas destinadas a atrair, envolver e reter funcionários (DABIRIAN; KIETZMANN; DIBA, 2017).

Desta maneira, segundo Faria et al. (2021), uma estratégia de retenção de talentos em startups é o *employer branding*. De fato, ela permite que estas empresas diferenciem sua oferta de emprego em relação a de seus concorrentes, esclarecendo aspectos de sua identidade e imagem (Edwards, 2010), além de alinhar valores organizacionais, objetivos de negócios, propósito organizacional e práticas de gestão (BANCALEIRO, 2011).

Conforme Backhaus (2016), o *employer branding* aplica técnicas de marketing para o processo de recrutamento e retenção de funcionários. Porém, pesquisas mostram que ele também está intimamente ligado à gestão estratégica (FIGURSKA; MATUSKA, 2013). Neste sentido, Stocker et al. (2020) argumentam que ele pode ser usado para que a empresa se destaque dos concorrentes ao atrair e reter pessoas mais alinhadas com os seus ideais. Portanto, pode ser visto como uma ferramenta estratégica para aumentar a competitividade da empresa (FIGURSKA; MATUSKA, 2013).

Em suma, não há dúvida de que o propósito do *employer branding* é apresentar uma imagem positiva e atraente aos funcionários atuais e potenciais (BACKHAUS, 2016). No entanto, ainda existem questões que podem ser exploradas futuramente, como por exemplo, a importância do dinheiro para a motivação dos funcionários atuais e potenciais de startups (Törnqvist; Eric; Broberg, 2020) ou os impactos da pandemia do COVID-19 para a gestão de pessoas (Kurniawan et al., 2020) considerando a estratégia de *employer branding*.

5 BIBLIOGRAFIA

ABOUL-ELA, Ghadeer Mohamed Badr EIDin. Employer branding: What constitutes" An Employer of choice?. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 11, n. 1, 2016.

AHMAD, Asad; KHAN, Mohammed Naved; HAQUE, Md Asadul. Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. **Journal of Asia-Pacific Business**, v. 21, n. 1, p. 27-38, 2020.

ALDOUSARI, Abdullah A. et al. Impact of employer branding on organization's performance. **Journal of transnational management**, v. 22, n. 3, p. 153-170, 2017.

ALVES, Thalita Rodrigues; DUARTE, Joslaine Chemim. A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. **Caderno PAIC**, v. 17, n. 1, p. 117-130, 2016.

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

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

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, 2004.

- BANCALEIRO, José. Employer Branding. **Stanton Chase**, 2011.
- BENDICKSON, Josh et al. High performance work systems: A necessity for startups. **Journal of Small Business Strategy**, 2017.
- BISWAS, Mukesh K.; SUAR, Damodar. Antecedents and consequences of employer branding. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 1, p. 57-72, 2016.
- BITE, Pal; KONCZOS-SZOMBATHELYI, Marta. Employer branding concept for small-and medium-sized family firms. **Journal of International Studies Vol**, v. 13, n. 3, 2020.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.
- DABIRIAN, Amir; KIETZMANN, Jan; DIBA, Hoda. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. **Business horizons**, v. 60, n. 2, p. 197-205, 2017.
- DE OLIVEIRA, Fabrício Batista; ZOTES, Luís Perez. Valuation methodologies for business startups: a bibliographical study and survey. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 1, p. 96-111, 2018.
- DINESH, Kamala Kannan; SUSHIL. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. **Journal for Global Business Advancement**, v. 12, n. 3, p. 449-470, 2019.
- EDWARDS, Martin R. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel review**, 2010.
- FARIA, Sabrina Guimarães et al. Atração de pessoas nas startups: discursos de sedução. 2021.
- FIGUEIRA, Kristina Kieling et al. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56-71, 2017.
- FIGURSKA, Irena; MATUSKA, Ewa. Employer branding as a human resources management strategy. **Human Resources Management & Ergonomics**, v. 7, n. 2, 2013.
- GILANI, Hasan; CUNNINGHAM, Lucy. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. **The Marketing Review**, v. 17, n. 2, p. 239-256, 2017.
- GRAHAM, Paul. Startup= growth. **Dostupno na: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, [pristupljeno: 15.8. 2015.]**, 2012.
- ISÁ SEZÕES, Carlos Miguel. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso**. 2018. Tese de Doutorado.
- JENNER, S. J.; TAYLOR, S. Employer branding—fad or the future of HR?,(w:) Employer branding. **The latest fad or the future of HR**, 2008.
- KARGAS, Antonios; TSOKOS, Alexios. Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 1, p. 17, 2020.
- KASHIVE, Neerja; KHANNA, Vandana Tandon; BHARTHI, Manish Naresh. Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. **Journal of Indian Business Research**, 2020.

- KURNIAWAN, Dediek Tri et al. How COVID-19 Pandemic Changes Job Seeker Perceptions about an Indonesian Giant Startup as Top Employers. In: **The International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2020)**. Atlantis Press, 2020. p. 290-299.
- MACALIK, Joanna; SULICH, Adam. External employer branding of sustainable organizations. In: **International Scientific Conference Contemporary Issues In Business, Management and Economics Engineering**. 2019. p. 239-250.
- MARTIN, Graeme. Employer branding and corporate reputation management: A model and some evidence. In: **The Peak Performing Organization**. Routledge, 2008. p. 298-320.
- MAURYA, Kamlesh Kumar; AGARWAL, Manisha. Organisational talent management and perceived employer branding. **International Journal of Organizational Analysis**, 2018.
- MEHRA, Mrs Roopa. Human Resource management and its importance for today's organizations. **Journal of HR, Organizational Behaviour & Entrepreneurship Development**, v. 2, n. 2, p. 15-20, 2018.
- MEN, Linjuan Rita. The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. **Public Relations Review**, v. 47, n. 4, p. 102078, 2021.
- 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.
- MOSER, Kilian; TUMASJAN, Andranik; WELPE, Isabell Melanie. Small, but attractive: the effect of employer branding and legitimacy on startup attractiveness. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2015. p. 10528.
- OLTRAMARI, Andrea Poletto; CÓRDOVA, Rosana; TONELLI, Maria José. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 750-764, 2019.
- PUTRANTO, Nur Arief Rahmatsyah et al. The Impact of Social Media Content on Employer Branding in Startup Companies in Indonesia. **Asian Journal of Research in Business and Management**, v. 2, n. 3, p. 28-39, 2020.
- SALAMZADEH, Aidin; KAWAMORITA KESIM, Hiroko. Startup companies: Life cycle and challenges. In: **4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia**. 2015.
- SALGADO, Kenia; FLEGL, Martin; FEJFAROVÁ, Martina. FACTORS AFFECTING TALENT RETENTION IN TECH START-UPS. **Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration**, v. 28, n. 1, 2020.
- SANTOS, José. **Importância do Employer Branding para o Sucesso da Marca Corporativa no Contexto da PME**. 2020. Tese de Doutorado.
- STOCKER, Fabricio et al. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427**, v. 10, n. 2, 2020.
- SULLIVAN, John. Eight elements of a successful employment brand. **ER Daily**, v. 23, n. 2, p. 501-517, 2004.

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

THEURER, Christian P. et al. Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 1, p. 155-179, 2018.

TÖRNQVIST, Adam; ERIC, Svensson; BROBERG, Petter. Leaping from stable to unstable: A qualitative analysis of employees' motivation to make the transition from established companies to startups. 2020.

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.