

## **EMPLOYER BRANDING COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA**

**MONIQUE DE PAULA NUNES DA SILVA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

**MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN**

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

**ANGELA CHRISTINA LUCAS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

**MARCELO LUIZ DIAS DA SILVA GABRIEL**

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

# EMPLOYER BRANDING COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A entrada do jovem no mercado de trabalho tem sido uma constante preocupação dos profissionais da área de Recursos Humanos, tanto pela dificuldade de gestão das diferenças geracionais dentro de uma mesma empresa quanto pela necessidade de entendimento das características e expectativas desse jovem (CORDEIRO, 2012).

Para Oliveira, Piccinini, Bitencourt (2012) três marcos transformavam os jovens em adultos: início no mercado de trabalho, saída da casa dos pais e casamento. O início de carreira marca o início do desenvolvimento não só das competências relacionadas ao trabalho, mas também da identidade ocupacional (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 2004). O futuro desses jovens, sua formação e exigências do mercado de trabalho são pauta constante da mídia (MOTA; SARAIVA; COUTO, 2013), de discussões internas nas empresas, nas universidades e nos grupos de jovens estudantes que buscam trabalhar em empresas reconhecidas pelo mercado de trabalho (OLIVEIRA; WETZEL, 2009; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012). As empresas têm investido em anúncios para atrair a atenção dos candidatos para seus programas de *trainees* (ABREU *et al.*, 2004) e apresentam “promessas tentadoras” em termos de remuneração e crescimento rápido de carreira, que atraem milhares de jovens (MOTA, SARAIVA, COUTO, 2013). Os jovens oferecem à empresa energia para o trabalho, otimismo e prontidão, em contrapartida buscam organizações que possam promover oportunidades de aprendizado, experiências diversas, dar proteção e ter modelos de escolhas de carreira. (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 2004).

E nesse cenário organizacional em que cada vez mais o investimento em capital humano é imprescindível para se diferenciar da concorrência, torna-se relevante o estudo acerca do *Employer Branding* (CHABRA; SHARMA, 2014, COLLINS; KANAR, 2013). O tema *employer branding* é de grande relevância para o mercado, contudo estudos empíricos que verifiquem as dimensões e efeitos da atração e seleção de jovens nos resultados da empresa ainda são escassos (EDWARDS; EDWARDS, 2013). Os resultados são importantes diante aos desafios que levam a empresa a projetar uma imagem atrativa capaz de conquistar e reter os melhores talentos (CABLE; TURBAN, 2001). Sua contribuição com o recrutamento dos jovens, reflete em como lidar com os anseios das novas gerações e como proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso com profissionais engajados de forma a trazer bons resultados à companhia e alcançar a vantagem competitiva.

O presente estudo tem como intuito responder à pergunta: “o investimento em *Employer Branding* (EB) exerce influência na geração da vantagem competitiva das organizações?” A compreensão das perspectivas dos entrevistados poderá contribuir na construção de uma marca levando em consideração os anseios atuais dos jovens entrevistados, além de contribuir com ações de atração e retenção para esse público e com as ações destinadas aos programas de estágio e *trainees*. A abordagem do tema é pertinente devido à carência na identificação dos fatores do *employer branding* relacionados a atração e a seleção que realmente impactam na obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. As marcas corporativas integram a consciência dos *stakeholders*, contudo ainda faltam estudos que verificam como os jovens podem alavancar a marca corporativa de modo a beneficiar as suas próprias carreiras (EDLINGER, 2015, EDWARDS; EDWARDS, 2013). Nesse sentido, este estudo avança além do entendimento do *employer branding* na atração de talentos, combinando os seus efeitos com a retenção de modo a se identificar os aspectos do *employer branding* que contribuem à vantagem competitiva das empresas.

Como contribuição gerencial, o estudo pode ser aplicado nas práticas profissionais da área de recursos humanos e na liderança das empresas de algumas formas: (i) possibilita a direção da organização e os profissionais de gestão de pessoas a aquisição de conhecimentos que permitiria o foco da atração nas dimensões que mais impactam nos resultados empresariais, (ii) a compreensão dos aspectos da gestão do *employer branding* e a sua percepção por parte dos *stakeholders* pode fornecer aos gestores um melhor entendimento das complexidades e nuances que envolvem a marca corporativa; (iii) os gestores podem direcionar ações com a aplicação de mídias tecnológicas e redes sociais que reforcem as dimensões de *employer branding* que mais contribuem e impactam a aquisição de vantagem competitiva pelas organizações, e (iv) contribuir no desenho e direcionamento de ações de atração de talentos, como programas de recrutamento, estágios e trainees.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Estudos sobre *employer branding* tem crescido em importância nas empresas pois estes se relacionam diretamente com a atração de talentos, reputação corporativa e o engajamento dos funcionários para com a organização (MARTIN; GOLAN; GRIGG, 2011). Isto porque a aquisição e retenção de talentos é primordial para que a empresa ganhe e mantenha sua liderança frente a concorrência. Considerando que os colaboradores são aqueles que possuem conhecimento e habilidades para transformar o conhecimento em inovação (LATUKHA, 2018), o desenvolvimento do *employer branding* pode contribuir para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos e sustente sua vantagem competitiva.

A marca do empregador é um dos muitos fatores que aumentam a vantagem competitiva da empresa (BACKHAUS, 2016). Porter (1985) explica que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores além dos custos incorridos pela empresa. Nessa linha, Barney (1991) entende que para que a vantagem competitiva seja sustentável esta não pode ser implantada simultaneamente por outros competidores ou concorrentes. Considerando que a vantagem competitiva parte da ideia de valor, segundo Barney (1991, p. 106), recursos são valiosos “quando eles permitem uma empresa conceber ou implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia”. Nesse sentido, o *employer branding* pode ser utilizado como parte da estratégia de atração e retenção de talentos da empresa (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016) de modo a alavancar seu desempenho perante a concorrência.

### 2.1 *Employer Branding*

O *employer branding* tem sido impulsionado pelo crescimento da concorrência por trabalhadores qualificados e pela entrada de novas gerações profissionais que tendem a priorizar diferentes fatores no local de trabalho (MOSLEY, 2007; REIS; BRAGA, 2016).

O *employer branding* foi inicialmente definido por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como:

O pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que guardam identificação com esta empresa empregadora.  
[...] como uma marca com a qual o empregado desenvolve um relacionamento mais próximo, considerando que o desempenho do funcionário e da empresa será influenciado pela conscientização, atitudes positivas em relação à marca, lealdade e confiança.

Lievens (2007) define *employer branding* como aquilo que torna a empresa diferente e desejável para o empregado ou candidato, na medida em que todas as organizações possuem uma marca corporativa distinta e única. Em suma, *employer branding* é o processo de construção e promoção de uma imagem única, positiva e atrativa como empregador para funcionários potenciais e atuais (BACKHAUS. TIKOO, 2004; BACKHAUS, 2016). Essa

imagem, também chamada de identidade corporativa, está enraizada na história, filosofia e valores da organização (ELVING *et al*, 2013)

Destaca-se que a construção do *employer branding* se refere também às experiências profissionais em termos de recompensas tangíveis (econômicas e financeiras) ou intangíveis (EDWARDS, 2010), como a reputação da empresa, ambiente e condições de trabalho (REIS; BRAGA, 2016). Para alguns autores, como Aggerholm *et al* (2011) e Elving *et al* (2013), o *employer branding* deve ser conceituado dentro de uma perspectiva da relação empregador-empregado visando uma participação ativa do empregado na construção dos valores corporativos.

O objetivo do processo de *employer branding* seria então, criar uma diferenciação do empregador no mercado de trabalho, como uma ferramenta estratégica de atração de talentos, enquanto busca a retenção dos empregados por meio de um senso de unidade com a marca (CHHABRA; SHARMA, 2014; BACKHAUS, 2016). O conceito de marca corporativa influencia na atração e retenção de talentos na organização (BISWAS; SUAR, 2014). A seguir serão explicados os conceitos de atratividade organizacional, e retenção, além da proposição das hipóteses da pesquisa.

### **2.1.1 Atratividade Organizacional**

Biswas e Suar (2014) afirmam que o *employer branding* é imperativo nas organizações onde a atração e retenção de talentos é uma prioridade. A Atratividade Organizacional ou Atratividade do Empregador é definida como benefícios reconhecidos pelo potencial empregado sobre uma dada organização. (BERTHON; EWING; HAH, 2005). A visão sobre os benefícios é formada pelas percepções individuais acerca das informações disponíveis em sites, publicidade, histórias de outras pessoas ou funcionários (ELVING *et al*, 2013).

Para Newburry *et al.* (2006), a atratividade é pessoal, por isso é contextual e demográfica, ou seja, gênero, raça, idade, nível educacional e renda influenciam a percepção das pessoas sobre a atratividade organizacional. No estudo de Lievens (2003) são relacionadas algumas variáveis que influenciam a atratividade do empregador, classificadas em instrumentais ou simbólicas. Os atributos instrumentais estão relacionados às necessidades, enquanto os atributos simbólicos estão relacionados ao significado que reflete a imagem que uma pessoa quer transmitir, (LIEVENS, 2003). Berthon, Ewing e Hah (2005) baseado no conceito de *employer branding* desenvolvem um modelo de Atratividade Organizacional formado por cinco dimensões. São elas (i) valor de aplicação; (ii) valor de desenvolvimento; (iii) valor econômico; (iv) valor de interesse; e (v) valor social.

O valor de aplicação é o conceito que desenvolve a ideia do empregador que oferece uma oportunidade para o empregado aplicar seus conhecimentos e para ensinar aos outros, em um ambiente que ao mesmo tempo é orientado para o cliente e para a sociedade. O valor de desenvolvimento aborda o grau em que o empregador fornece reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente com uma experiência de fortalecimento da carreira e valorização profissional (um trampolim para um futuro emprego) ao possibilitar o desenvolvimento de competências. O valor econômico engloba aspectos como salário acima da média, pacote de compensação segurança e oportunidades de promoção. O valor de interesse trata sobre o grau 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. Já o valor social considera o grau em que um indivíduo é atraído por um empregador que oferece um ambiente social e interpessoal positivo e agradável (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

Com base no modelo teórico que relaciona *employer branding* com a atratividade organizacional desenvolvido por Berthon, Ewing e Hah (2005), são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa:

**H1a:** o valor de desenvolvimento, mediado pela retenção de talentos, está associado positivamente com a aquisição de vantagens competitivas;

**H1b:** o valor de aplicação, mediado pela retenção de talentos, está associado positivamente com a aquisição de vantagens competitivas;

**H1c:** o valor de interesse, mediado pela retenção de talentos, está associado positivamente com a aquisição de vantagens competitivas;

**H1d:** o valor econômico, mediado pela retenção de talentos, está associado positivamente com a aquisição de vantagens competitivas; e

**H1e:** o valor social, mediado pela retenção de talentos, está associado positivamente com a aquisição de vantagens competitivas.

### 2.1.2 Retenção

O *employer branding* também inclui as experiências do funcionário desde o início do trabalho na empresa com objetivo de retenção de profissionais de excelência. A retenção pode ser definida como a capacidade organizacional de manter os profissionais considerados importantes para a organização por mais tempo comparado aos concorrentes (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Segundo Herrera (2001), a retenção passa por aspectos voltados à satisfação com o trabalho em si (enriquecimento do trabalho e *job rotation*), aos relacionamentos com organização (comunicação) e às práticas de gestão de pessoas (treinamento e avaliação de desempenho), além de tempo para fazer o que precisa ser feito e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Saari e Judge (2004) também relacionam a retenção com a satisfação com o trabalho que inclui desafios, autonomia, variedade e escopo.

No caso de jovens em início de carreira, os principais fatores de retenção estão relacionados à perspectiva de construção de carreira: aprendizado contínuo e crescimento, valorização e líderes educadores (FERREIRA *et al*, 2010). Isso implica que as práticas de retenção só serão bem-sucedidas se estiverem alinhadas com o que os funcionários valorizam e o que levam em consideração ao decidir permanecer ou sair da organização (DE VOS, MEGANCK, 2009).

A retenção de talentos possui papel essencial no desenvolvimento de funcionários de alto potencial (WERNER, 2014). A retenção de talentos envolve a criação de uma atmosfera favorável à aprendizagem. É essencial que o ambiente de trabalho permita e favoreça o desenvolvimento de competências (ZHANG; CHANDRASEKAR, 2011) que contribuem positivamente com o desempenho da empresa (NEIROTTI, 2013). Com base no modelo teórico que relaciona *employer branding* com a retenção de talentos de jovens profissionais desenvolvido por Herrera (2001) e Ferreira (2010) é desenvolvida a hipótese de pesquisa:

**H2:** a retenção de talentos está associada positivamente com a aquisição de vantagens competitivas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho foi responder à pergunta de pesquisa “O investimento em *employer branding* exerce influência na geração da vantagem competitiva das organizações?”. Para testar as hipóteses formuladas, optou-se por um delineamento de pesquisa quantitativo, seguindo os passos propostos por Sekaran & Bougie (2013): (a) identificação de uma área ampla para estudo, (b) definição do problema de pesquisa, (c) desenvolvimento de hipóteses,

(d) determinação da operacionalização das mensurações, (e) coleta de dados, (f) análise dos dados, e (g) interpretação dos dados.

A amostra da pesquisa abrangeu estudantes universitários dos cursos de administração, engenharias e ciência da computação. A coleta foi realizada com a entrega do formulário impresso aos estudantes que demonstraram interesse em participar da pesquisa. Foram coletados 305, sendo que 5 foram eliminados por erros de preenchimento, resultando em 300 questionários válidos.

O instrumento de coleta foi estruturado em 35 questões fechadas, divididas em três blocos: atratividade, retenção e vantagem competitiva; e 5 questões relativas aos dados socioeconômicos dos respondentes. Para as questões relativas aos construtos, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos sendo as âncoras 1 como nada importante até 5 como extremamente importante (questões de 1 a 30) e 1 como discordo totalmente até 5 como concordo totalmente (questões de 31 a 35).

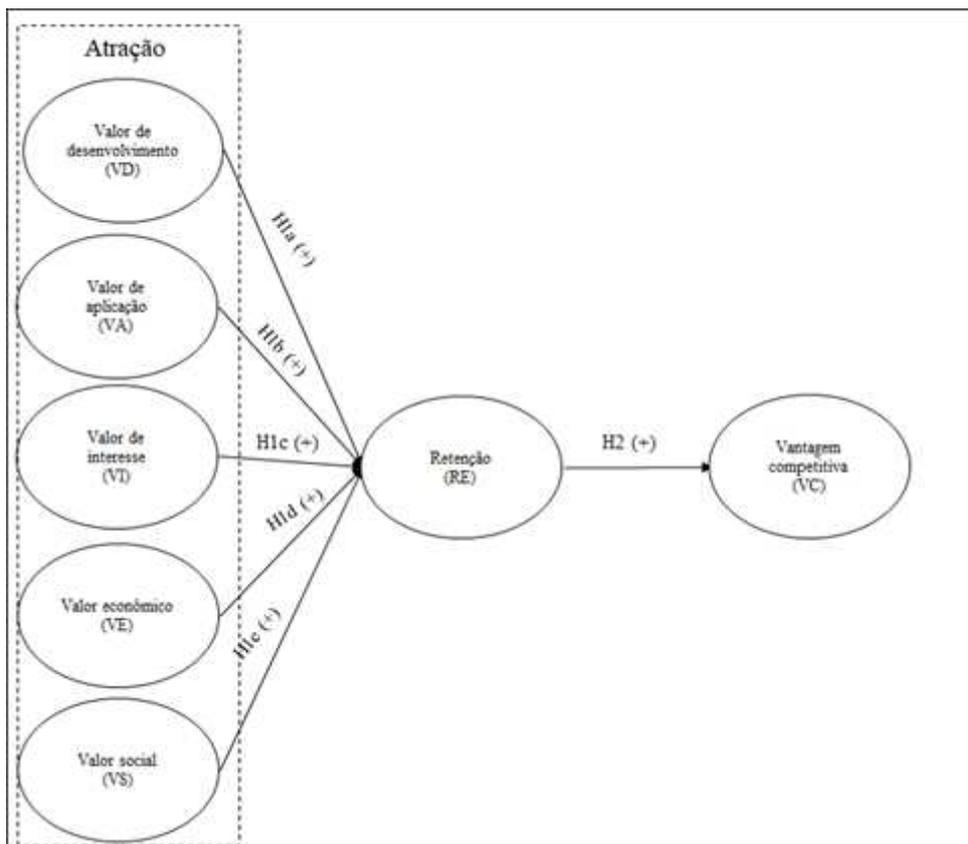
No bloco sobre o construto atratividade, os respondentes avaliaram a importância dos aspectos apresentados quando se pensa na melhor empresa para se trabalhar. O bloco foi composto por 25 questões fundamentadas nos itens da Escala de Atratividade de Berthon et al (2005). A escala foi traduzida e retraduzida por profissionais fluentes em inglês, conforme sugerido por Hair et al (2019).

Foram consideradas 5 dimensões que avaliam até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que proporciona: valor de desenvolvimento (VD) experiências e oportunidades que alavanquem a carreira, bem como o reconhecimento e a confiança; valor social (VS) um ambiente de trabalho com atmosfera agradável e bons relacionamentos com a equipe; valor de interesse (VI) um ambiente de trabalho empolgante, criativo, inovador e desafiador no que tange as práticas de trabalho e os produtos e serviços oferecidos, valor econômico (VE) boa remuneração - salário e benefícios - e oportunidades de crescimento; valor de aplicação (VA) possibilidade de aplicar conhecimentos adquiridos em um ambiente orientado para o cliente e humanitário.

No que se refere à retenção, os respondentes avaliaram em que medida estes aspectos são importantes quando se pensa na melhor empresa para se trabalhar. As 5 questões utilizadas foram construídas com base nos fatores essenciais que contribuem à retenção (HERRERA, 2001, FERREIRA, 2010). O intuito desta escala é avaliar até que ponto um indivíduo pode se manter em um empregador que oferece treinamento e desenvolvimento, comunicação interna clara e objetiva, confiança e autonomia, feedbacks regulares e mentores que acompanham os funcionários no desenvolvimento da carreira profissional, bem como aconselhamento pessoal.

Sobre a vantagem competitiva (VC), os respondentes indicaram seu grau de discordância ou concordância com as assertivas. As 5 questões restantes foram construídas com base na descrição das entrevistas realizadas no estudo da Ferraz *et al.* (2007) acerca da vantagem competitiva. O intuito foi avaliar até que ponto um indivíduo concorda que as pessoas são a verdadeira fonte de vantagem competitiva, que levam a empresa rumo ao sucesso e o quanto relacionam o sucesso profissional ao sucesso da empresa. O modelo teórico utilizado no estudo é apresentado na figura 1:

Figura 1: Modelo de estudo



Fonte: autores

Utilizou-se para a análise a modelagem de equações estruturais baseada em variâncias (PLS-SEM) com o uso do software SmartPLS 2.0. A modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística multivariada de segunda geração que analisa de forma iterativa tanto os modelos de mensuração, formados construtos (ou variáveis latentes – VL) e seus indicadores (ou variáveis observáveis – VO), quanto o modelo estrutural especificado pelo pesquisador, referente à relação entre os construtos, chamados de endógenos ou exógenos (RINGLE, SILVA; BIDO, 2014).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

A amostra foi composta por 300 respondentes, com 29,7% do gênero feminino e 70,3% do gênero masculino. Com relação à faixa etária, 93,7% dos respondentes têm entre 17 a 25 anos. Sobre os cursos que estudam 77% cursam Engenharia, 18,7% são da Administração e 4,3% são da Ciência da Computação. Com relação a sua atividade profissional 45% são estudantes, 26% são estagiários, 21,7% são funcionários em regime CLT e 7,3% estão enquadrados na categoria outros.

Os dados foram inicialmente testados quanto à sua aderência à distribuição normal univariada e multivariada. Os testes utilizados foram Shapiro-Wilk (SK) para univariada e Doornik-Hansen (DH) para multivariada, cujos resultados indicaram a não normalidade dos dados. O primeiro passo para análise de um modelo de equações estruturais é avaliar o modelo de mensuração, em que deve ser verificada a consistência de sua confiabilidade interna, a confiabilidade dos indicadores, a validade convergente e a validade discriminante. A confiabilidade interna é verificada por meio da confiabilidade composta, acima de 0,70, e do coeficiente alpha de Cronbach, acima de 0,60. A validade convergente é verificada por meio da variância média extraída (do inglês average variance extracted – AVE), que deve ser superior a 0,50, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Indicadores de validade convergente e confiabilidade

Construto	Variância Média		Alpha de Cronbach
	Extraída	Confiabilidade Composta	
RE	0,548	0,829	0,725
VA	0,519	0,843	0,767
VC	0,522	0,765	0,556
VD	0,582	0,807	0,652
Valores de Referência	> 0,50	> 0,70	> 0,60

Fonte: autores

Já a confiabilidade dos indicadores é avaliada por meio das suas cargas fatoriais, que devem estar acima de 0,70. Em estudos exploratórios as cargas fatoriais abaixo de 0,70 devem ser analisadas em conjunto com a variância média extraída, sendo que a remoção de indicadores deve ser feita de forma parcimoniosa, buscando otimizar o modelo de mensuração. Neste trabalho as cargas fatoriais abaixo de 0,70 de alguns indicadores, quando removidas, não contribuíram para a melhoria dos demais indicadores.

Para avaliação da validade discriminante, verifica-se o valor das cargas cruzadas, em que os indicadores de um determinado construto devem ter sua carga fatorial maior no construto que mensura que nos demais construtos, e o critério de Fornell-Larcker, em que a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (VMEs) deve ser maior do que a correlação entre os construtos. Os resultados da análise das cargas cruzadas são apresentados na Tabela 2 e do critério de Fornell-Larcker na Tabela 3.

Tabela 2: Valores das cargas cruzadas

	RE	VA	VC	VD
RE1	<b>0,697</b>	0,414	0,310	0,211
RE2	<b>0,749</b>	0,441	0,254	0,411
RE4	<b>0,765</b>	0,389	0,282	0,322
RE5	<b>0,749</b>	0,432	0,287	0,318
VA1	0,460	<b>0,728</b>	0,296	0,516
VA2	0,330	<b>0,631</b>	0,304	0,303
VA3	0,443	<b>0,783</b>	0,371	0,267
VA4	0,383	<b>0,686</b>	0,366	0,367
VA5	0,408	<b>0,764</b>	0,339	0,282
VC3	0,292	0,392	<b>0,735</b>	0,294
VC4	0,323	0,308	<b>0,783</b>	0,140
VC5	0,184	0,313	<b>0,643</b>	0,278
VD3	0,266	0,345	0,223	<b>0,732</b>
VD4	0,293	0,435	0,217	<b>0,771</b>
VD5	0,397	0,344	0,264	<b>0,786</b>

Fonte: autores

Na Tabela 2 é possível verificar a validade discriminante, em que os indicadores têm carga fatorial maior no seu construto que nos outros. A Tabela 3 apresenta os valores das correlações entre os constructos e as raízes quadradas dos valores das VMEs (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

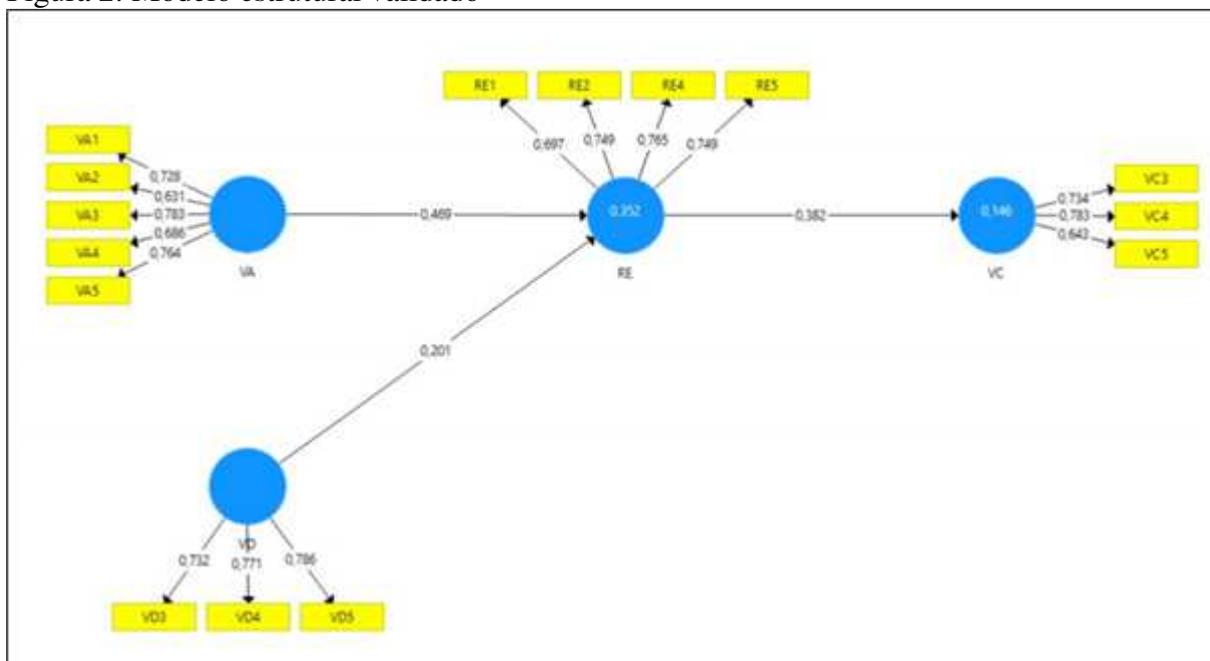
Tabela 3: Valores das correlações entre VL e raízes quadradas dos valores das AVEs na diagonal principal

	RE	VA	VC	VD
RE	<b>0,740</b>			
VA	0,567	<b>0,721</b>		
VC	0,382	0,464	<b>0,723</b>	
VD	0,429	0,486	0,311	<b>0,763</b>

Fonte: autores

Com a validação do modelo de mensuração, o passo seguinte é a análise do modelo estrutural, que representa a relação hipoteticamente formulada entre os construtos. Para esta análise são verificados: (a) ausência de colinearidade entre os construtos, (b) avaliação dos coeficientes de caminho entre os construtos, (c) o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), (d) o tamanho do efeito ( $f^2$ ), (e) a relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ), e (f) o tamanho do efeito ( $q^2$ ). O modelo estrutural validado é apresentado na figura 2:

Figura 2: Modelo estrutural validado



Fonte: autores

A análise da colinearidade entre os construtos se dá com o uso dos indicadores de tolerância (acima de 0,20) e do fator de inflação da variância (FIV, abaixo de 5). A tabela 4 apresenta os resultados do diagnóstico de colinearidade dos dados, todos dentro dos parâmetros requeridos.

Tabela 4 – Diagnóstico de colinearidade dos indicadores

Estatísticas de Colinearidade		
Variável	Tolerância	FIV
RE1	0,578	1,731
RE2	0,566	1,766
RE3	0,646	1,547
RE4	0,604	1,655
RE5	0,573	1,745
VA1	0,452	2,210
VA2	0,651	1,536
VA3	0,493	2,027
VA4	0,536	1,866
VA5	0,540	1,851
VC1	0,788	1,269
VC2	0,741	1,350
VC3	0,698	1,432
VC4	0,659	1,518
VC5	0,690	1,449
VD1	0,776	1,289
VD2	0,716	1,397
VD3	0,598	1,673
VD4	0,514	1,946
VD5	0,593	1,686
VE1	0,609	1,643
VE2	0,661	1,512
VE3	0,582	1,717
VE4	0,506	1,975
VE5	0,461	2,171
VII	0,569	1,758
VI2	0,465	2,152
VI3	0,650	1,538
VI4	0,519	1,927
VI5	0,430	2,327
VS1	0,715	1,399
VS2	0,596	1,677
VS3	0,538	1,857
VS4	0,545	1,835
VS5	0,578	1,730

Fonte: autores

Os coeficientes de caminho (do inglês *path coefficients*) são similares aos coeficientes beta padronizados em um modelo de regressão, e representam as relações hipotéticas entre os construtos, e podem variar de -1 a +1, sendo que valores próximos de +1 indicam relações positivas fortes (e vice-versa para valores próximos de -1). Além da análise do valor do coeficiente, também deve ser avaliada a significância das relações. A Tabela 5 apresenta os coeficientes de caminho encontrados e sua significância

Tabela 5 – Valor e significância dos coeficientes de caminho

	<b>Coefficiente</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
VA → RE	0,469	6,917	0,000
VD → RE	0,201	8,622	0,000
RE → VC	0,381	3,413	0,000

Fonte: autores

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) representa o quanto da variância das variáveis exógenas é devido ao efeito conjunto das variáveis endógenas. Embora a avaliação dos coeficientes seja dependente da complexidade do modelo e da área de estudo, valores de 0,25, 0,50 e 0,70 representam, respectivamente, coeficientes fracos, moderados e substanciais.

O tamanho do efeito  $f^2$  (do inglês *effect size*) mensura a relação entre as variáveis dentro de uma escala numérica. Cohen (1992) propôs que valores de 0,02, 0,15 e 0,35 representam respectivamente efeitos pequenos, médios e grandes. Já a relevância preditiva do modelo é avaliada com o valor  $Q^2$  de Stone-Geisser, onde valores acima de 0 indicam relevância preditiva das variáveis endógenas. E finalmente o tamanho do efeito  $q^2$  mensura o impacto relativo da relevância preditiva, sendo usada a mesma regra do tamanho de efeito  $f^2$  para sua avaliação.

Na Tabela 6 são apresentados os coeficientes de determinação  $R^2$ , o tamanho de efeito  $f^2$ , o  $Q^2$  de Stone-Geisser com seus valores de referência.

Tabela 6: Coeficientes de determinação  $R^2$ , tamanho de efeito  $f^2$ ,  $Q^2$  de Stone-Geisser.

<b>Variável Endógena</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>f^2</math></b>	<b><math>Q^2</math></b>
RE	0,439	0,782	0,130
VC	0,151	0,178	0,052
Valores de Referência	Fraco = 0,25 Moderado = 0,50 Substancial = 0,70	Pequeno = 0,02 Médio = 0,15 Grande = 0,35	> 0

Fonte: autores

Pela análise da Tabela 6 temos a confirmação das hipóteses H1a e H1b, que mostra que os construtos VD e VA tem um tamanho de efeito grande com relação ao construto RE, e a hipótese H2, que aponta para um tamanho de efeito médio do construto RE em relação ao construto VC. Os construtos VI (valor de interesse), VR (valor econômico) e VS (valor social) não se ajustaram ao modelo estrutural final seja pelos coeficientes de caminho próximos a 0 ou não existentes (com baixa significância estatística,  $\alpha > 0,05$ ), muito embora seus modelos de mensuração tenham se mostrado válidos. Tal condição pode ser melhor explorada em estudos posteriores com amostra semelhante para confirmar ou rejeitar os achados deste trabalho.

O *employer branding* facilita a atração e contribui para a retenção dos colaboradores da empresa (EDWARDS, 2010), ao considerar os funcionários atuais e potenciais como alvos da marca corporativa. Ao se analisar os constructos que compõem a atração conforme a escala de atratividade de Berthon et al (2005), foram significantes os coeficientes de VA e VD, aceitando-se as hipóteses H1a e H1b.

O valor da aplicação (VA:  $R^2= 0,469$ ,  $p=0,00$ ) aborda a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em um ambiente humanitário e orientado ao cliente e à sociedade. No caso, como o levantamento foi realizado com universitários, é latente a necessidade de poder aplicar na organização onde se almeja trabalhar os conhecimentos adquiridos na formação universitária. No processo de aprendizagem as pessoas são agentes essenciais na condução, disseminação e transformação do conhecimento em vantagem competitiva (BACKHAUS, 2016). O ato de compartilhar conhecimentos ajuda no processo de aprendizagem contínua, pois implica em transmitir e receber, assim a troca entre as pessoas é muito importante para o

desenvolvimento pessoal e profissional. O valor da aplicação poderia ser apontado como um valor valorizado pelos estudantes que contribuiria para a aceitação da proposta de valor da organização, contribuindo para se alcançar vantagem competitiva.

O valor de desenvolvimento (VD:  $R^2= 0,201$ ,  $p=0,00$ ) avalia o grau em que o empregador dá reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente com uma experiência de fortalecimento da carreira e valorização profissional. Essa dimensão está relacionada a possibilidade de desenvolvimento de competências pelo colaborador e a valorização do capital humano da organização. O capital humano é o recurso mais valioso de uma organização, pois esta depende das pessoas para alcançar os objetivos estratégicos, assim, é necessário que as pessoas sejam priorizadas e que haja investimento em desenvolvimento, pensando que para gerar resultados, todo recurso precisa ser incentivado (CARMOL; SANTANA; TRIGO, 2015).

A hipótese H2 relaciona o *employer branding* na retenção com aquisição de vantagem competitiva pela empresa. Essa hipótese pode ser aceita (RE:  $R^2= 0,381$ ,  $p=0,00$ ). A capacidade de uma organização conseguir reter seus talentos é de suma importância para sobrevivência e crescimento do negócio (NEIROTTI, 2013, NISGOSKI, 2012). Ao se preocupar com a retenção, evita-se perder um talento para o mercado que leva todo o conhecimento e experiência consigo, além de perder todo o investimento realizado pelo colaborador e pela organização em sua qualificação (SILVA; BARBOSA, 2014).

Assim, a organização deve ser capaz de estimular um ambiente onde as pessoas se sintam pertencentes e que queiram ficar lá, tornando aquele local melhor do que qualquer outro. Nesse sentido o *employer branding* emerge como ferramenta estratégica tanto na atração como na retenção de talentos (CHABRA; SHARMA, 2014), o que contribui na manutenção da competitividade da empresa e a obtenção de vantagem competitiva.

## 5 CONCLUSÃO

Diversas pesquisas indicam que o impacto do capital humano nas organizações está relacionado com as suas práticas organizacionais na gestão de pessoas (BAYO-MORIONES; DE CERIO, 2002, MACLENNAN; CHUEKE, 2018). Dentre essas práticas, considera-se o envolvimento dos funcionários, proposição de valores empresariais, planos de incentivo e de carreira. Nesta pesquisa, busca-se determinar quais as variáveis do *employer branding* observadas na atração e retenção de colaboradores que influenciam na aquisição de vantagem competitiva pelas empresas. Diversas pesquisas analisam o conceito de *employer branding* na atração de talentos (COLLINS; KANAR, 2013, LIEVENS; SLAUGHTER, 2016). Contudo os resultados desta pesquisa desafiam essa visão ao considerar a retenção dos talentos como essencial no relacionamento entre o *employer branding* e a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações.

O valor da aplicação e o valor de desenvolvimento impactam positivamente na retenção e obtenção de vantagem competitiva. Os achados dessa pesquisa corroboram com os resultados de outras pesquisas realizadas com jovens em início de carreira sobre a importância dada às oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, feedbacks e autonomia visando crescimento de carreira ao invés de recompensas financeiras (FERREIRA *et al.* 2010). Dessa forma, estes pontos são importantes no desenvolvimento dos programas de estágio e *trainees* dado que as empresas investem na atração de candidatos (ABREU *et al.* 2004) com “promessas tentadoras” em termos de remuneração e crescimento rápido de carreira (MOTA, SARAIVA, COUTO, 2013) enquanto os jovens buscam aprendizagem e desenvolvimento.

Por outra perspectiva, esta pesquisa aponta alguns encaminhamentos interessantes para a gestão de recursos humanos. Primeiramente vale destacar a importância em se desenvolver um ambiente de trabalho que permita que os funcionários apliquem os seus conhecimentos adquiridos e explore o potencial e talento dos colaboradores. Outro aprendizado é o destaque em se reconhecer e desenvolver a autoestima e confiança dos colaboradores no trabalho. Os

jovens consideram importante um ambiente que o desenvolva e estimule a crescer profissionalmente. Isto pode ser feito ao se desafiar o estudante a desenvolver suas capacidades e competências no ambiente de trabalho.

A amostra de 45% de estudantes sem vínculo com empresas pode explicar os motivos do Valor de Interesse, Valor Social apresentarem valores não significantes no modelo, pois ainda não participam do mercado de trabalho e não conseguem compreender a importância de um bom ambiente: desafiador e agradável. O Valor Econômico resulta nas análises como não significativo, embora importante na atração não é um fator significativo na retenção de talentos. Isto porque é importante que o colaborador permaneça na organização, para que as suas contribuições colaborem para a obtenção da vantagem competitiva pela organização.

Além das contribuições do estudo, é importante reconhecer as limitações da pesquisa. Tem-se que a amostra foi constituída por estudantes universitários de uma única instituição de ensino, não sendo representativo dos estudantes brasileiros, nem do universo de jovens. Nota-se também que a amostra foi constituída 70% de homens e 77% de estudantes de engenharia. Maior diversidade de gênero e raça poderia influenciar os resultados, sendo inspiração para novos estudos. A partir dos resultados encontrados, sugere-se buscar identificar as diferentes percepções dos jovens conforme as variáveis demográficas: sexo, idade, curso em andamento, tempo no mercado de trabalho. Outra indicação seria pesquisar qualitativamente a percepção sobre os valores e a importância relativa.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Y. I. F; MENERGON, L. F; ANDRADE, J; MIYAZAKI, M. “Se você é motivado, Pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. Anais...Curitiba: ENANPAD, 2004.

AGGERHOLM, Helle; ANDERSEN, Sophie; THOMSEN, Christa. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 16, n. 2, p. 105-123. 2011.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon (1996).The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206. Oct. 1996.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. *Handbook of career theory* Cambridge: New York, 2004.

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*, v. 9, n. 5, p. 501-517. May. 2004.

BARNEY, Jay. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.1991.

- BAYO-MORIONES, Alberto; DE CERIO, Javier Merino-Díaz. Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@n@gement*, v. 5, n. 3, p. 175-199, 2002.
- 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.
- BISWAS, Mukesh K.; SUAR, Damodar. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, v. 136, n. 1, p. 57-72, 2016.
- CABLE, Daniel M.; TURBAN, Daniel 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.
- CARMOL, Deisiane; SANTANA, Lidia; TRIGO, Antonio. A valorização do capital humano nas organizações: um estudo de caso da R&B Comercial. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, v.02, n.02, p. 133-155. Jun. 2015.
- CHHABRA, Neeti Leekha; SHARMA, Sanjeev. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 2014.
- COHEN, J. A power primer. *Psychological bulletin*, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.
- COLLINS, C. G.; KANAR, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 284-297). New York: Oxford University Press
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. Perfis de carreira da geração Y. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- DE VOS, A.; MEGANCK, A. What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, Emerald, v. 38, n. 1, 2009.
- EDLINGER, Gabriela. Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 443-457, 2015.
- EDWARDS, Martin R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 2010.
- EDWARDS, Martin R.; EDWARDS, Tony. Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, v. 52, n. 1, p. 27-54, 2013.

ELVING, Wim JL et al. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, v. 20, n. 5, p. 355-373, 2013.

FERRAZ, Silmara; DERISIO, Diana; CRISPIM, Sergio. Capital Humano: Fonte de Vantagem Competitiva? - A Visão de Duas Organizações do Setor Farmacêutico. In *ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2007, Natal. Anais eletrônicos...Natal: EnGPR, 2007. p. 1-13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR396.pdf>>. Acesso em: 05 mai.2019.

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. DE S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Anais... Rio de Janeiro - RJ: XXXIV EnANPAD, 2010.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; SILVA, D.; BRAGA JR., S. S. B. Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, v. 54, n. 4, p. 490-507, 2019.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M., SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural modeling (PLS-SEM). 2a. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017.

HERRERA, F. Demystifying hiring and retention. *Employment Relations Today*; v. 28, n. 2, Summer 2001.

LATUKHA, Marina O. Can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, v. 60, n. 1, p. 69-87, 2018.

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.

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J.E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 3, p. 407-440, 2016.

MACLENNAN, M. L. F.; CHUEKE, G. V. Brazil: Catching up and moving Forward In: *Talent Management in Global Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 277-297.

MARTIN, Graeme; GOLLAN, Paul J.; GRIGG, Kerry. 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.

MOSLEY, Richard. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, v. 15, n. 2, p. 123-134, Nov. 2007.

MOTA, O. S.; SARAIVA, L. A. S.; COUTO, F. F. Por que *Trainees* não Permanecem nas Empresas? *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 4, 2013, Brasília. *Anais...* Brasília, 2013.

NEIROTTI, Paolo. How do human resource development strategies influence performance? A contingency perspective. *Journal of General Management*, v. 39, n. 2, 2013.

NEWBURRY, William; GARDBERG, Naomi A.; BELKIN, Liuba Y. Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 5, p. 666-686, 2006.

NISGOSKI, Luiz Fernando. Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa. 2012. 55 f. Monografia (Especialização em Gestão Industrial: Produção e Manutenção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. Disponível em:

<[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/3/PG\\_CEGIPM\\_VII\\_2011\\_15.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/3/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2019.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha De; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; WETZEL, Ursula. Rumo ao Mercado de Trabalho: Percepções e Estratégias de Jovens Estudantes de Administração *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho II*, Curitiba, Anais do Encontro, EnGPR, 2009.

PORTER, M. E (1985), *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

REIS, Germano; BRAGA, Beatriz. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração [RAUSP]*, v. 51, n. 1, p. 103-116. Jan, Fev, Mar. 2016.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *In: Revista de Administração do Mackenzie*, v. 13, n. 2, São Paulo, mar-abr, 2012.

SAARI, L. M.; JUDGE, T. A. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. v. 43, n. 4, p. 395–407, Winter 2004.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. *Research methods for business: a skill-building approach*. 6a. ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd, 2013.

SILVA, Pamella; BARBOSA, José. Iniciativas da empresa Google para selecionar e reter sua força de trabalho. In CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, X, 2014, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos...Rio de Janeiro: 2014. p. 1-22. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0263\\_1.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0263_1.pdf)>. Acesso em 05 mai.2019.

STEIL, Andrea; PENHA, Mariana; BONILLA, Maria. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.16, n.1, p. 88-102. Jan. – Mar. 2016.

WERNER, Jon M. Human resource development≠ human resource management: So what is it?. Human Resource Development Quarterly, v. 25, n. 2, p. 127-139, 2014.

ZHANG, Yi; CHANDRASEKAR, N. Anand. Quando a construção de força não é suficiente: Uma exploração do potencial de descarrilamento e da força da liderança. **Journal of General Management** , v. 36, n. 3, p. 37-51, 2011.