

## **A RELEVÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM STARTUPS**

### **Autoria**

**Amanda Moreira Castellini - amanda\_castellini@hotmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc Sup de Agricultura “Luiz de Queiroz” - PPGA/ESALQ / USP - Universidade de São Paulo

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc Sup de Agricultura “Luiz de Queiroz” - PPGA/ESALQ / USP - Universidade de São Paulo

**Luiz Henrique da Silva - luizhenrique301@hotmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Juliana Estácio Rios - julianaestaciorios@gmail.com**

Não vinculada / UNIFEI

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Geraldo Tessarini Junior - geraldo.tessarini@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**JOEL SOUZA DUTRA - jdutra@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

### **Agradecimentos**

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

### **Resumo**

Este trabalho teve por objetivo analisar a relevância do Employer Branding em startups, no que diz respeito à atração e retenção de recursos humanos (RH). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas de forma online com 9 profissionais de Recursos Humanos que atuam em startups de diferentes segmentos presentes na lista de 2021 das Melhores Empresas para Trabalhar. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo a partir de categorias de análise pré-definidas. Os resultados demonstram que os participantes acreditam que o Employer Branding é uma importante ferramenta para a atração e retenção dos trabalhadores, auxiliando na obtenção de vantagem competitiva. Evidenciou-se também que trabalhar em startups é percebido de forma positiva pelos entrevistados, principalmente pela possibilidade de atuar em ambientes descontraídos, com autonomia e de lidar diretamente com gestão de inovação. A utilização de ferramentas de estratégias de Employer Branding foram percebidas como relevantes no processo de atração e retenção de profissionais, no qual projetos de Employer Branding bem estruturados favorecem o processo de atração e tornam-se um grande aliado no processo de retenção dos empregados.

## A RELEVÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM STARTUPS

### Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar a relevância do *Employer Branding* em *startups*, no que diz respeito à atração e retenção de recursos humanos (RH). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas de forma online com 9 profissionais de Recursos Humanos que atuam em startups de diferentes segmentos presentes na lista de 2021 das Melhores Empresas para Trabalhar. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo a partir de categorias de análise pré-definidas. Os resultados demonstram que os participantes acreditam que o *Employer Branding* é uma importante ferramenta para a atração e retenção dos trabalhadores, auxiliando na obtenção de vantagem competitiva. Evidenciou-se também que trabalhar em *startups* é percebido de forma positiva pelos entrevistados, principalmente pela possibilidade de atuar em ambientes descontraídos, com autonomia e de lidar diretamente com gestão de inovação. A utilização de ferramentas de estratégias de *Employer Branding* foram percebidas como relevantes no processo de atração e retenção de profissionais, no qual projetos de *Employer Branding* bem estruturados favorecem o processo de atração e tornam-se um grande aliado no processo de retenção dos empregados.

### Introdução

Para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas necessitam construir muito mais do que modelos diferenciados de negócios. É necessário um olhar atento aos trabalhadores, e um adequado posicionamento da empresa no mercado de trabalho (Sandeepanie *et al.*, 2023). O maior desafio não está apenas na atração de profissionais qualificados, mas na retenção dos melhores, que preencham posições estratégicas de maneira bem-sucedida e que contribuam para alcance dos objetivos do negócio (Santos, 2017). Nesse sentido, considerando ainda um contexto de avanços tecnológicos, as empresas, cada vez mais, têm utilizado uma importante estratégia para empregar os melhores profissionais: o *Employer Branding* (Braga *et al.*, 2022).

O *Employer Branding* é importante para as organizações, pois adiciona valor ao patrimônio de acordo com a perspectiva do consumidor (Silva *et al.*, 2020). Ele visa transmitir uma imagem verdadeira e diferenciada do comportamento da empresa, sendo fidedignos aos seus valores, diante de candidatos, empregados e da sociedade em geral (Nunes, 2021). Nesse contexto, as empresas podem se destacar e tornam-se mais competitivas na atração de recursos humanos (RH) por meio de iniciativas de *Employer Branding* (Reis & Braga, 2016). Para Faria *et al.* (2021), uma das estratégias utilizadas pelo *Employer Branding* no processo de atração de candidatos é o pacote funcional, econômico e de benefícios psicológicos proporcionados pela empresa. O objetivo é evidenciar o seu valor, transmitindo o que faz a empresa se diferenciar no mercado com o intuito de oferecer a percepção aos candidatos de que é o melhor lugar para trabalhar.

A importância da marca frente ao seu produto e serviço leva o indivíduo a criar o desejo de trabalhar na empresa, salientando o sentimento de pertencimento à marca, bem como alinhamento de ideias, perspectivas, cultura, valores e propósitos (Stocker *et al.*, 2020). A estratégia de uma empresa está relacionada às mudanças competitivas e às abordagens gerenciais que os supervisores adotam para alcançar um melhor resultado para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Callefi *et al.*, 2021). Nesse contexto, a retenção dos

empregados é importante para obtenção de vantagem competitiva e pode contribuir decisivamente para motivação dos trabalhadores. A imagem da empresa, as políticas de recrutamento, o desenvolvimento, a liderança, as recompensas e o reconhecimento são fatores que contribuem para a retenção dos empregados e estão relacionados com o sentido de justiça e meritocracia (Ramires, 2021).

Este estudo se justifica pelo *Employer Branding* ser uma tema inicial dentro das organizações e seus estudos serem pouco abordados na literatura acadêmica (Gaspar & Andreoli, 2021; Oltramari *et al.*, 2019; Stocker *et al.*, 2020), sendo necessário entender o posicionamento dessas estratégias no mercado de trabalho e sua importância na atualidade para o mundo corporativo (Braga *et al.*, 2022; Stocker *et al.*, 2020). Em complemento, existe a necessidade de maiores estudos na área e implementação das técnicas de *Employer Branding*, para proporcionar análises mais concisas sobre a temática e que beneficiem as organizações, bem como, a realização de estudos que apontem a visão e opinião de profissionais de empresas de diversos segmentos sobre suas experiências com *Employer Branding*, compreendendo seus pontos de melhoria (Gaspar & Andreoli, 2021).

Tratando-se desta estratégia na realidade empresarial, este estudo focaliza-se em um segmento de mercado muito significativo, as *startups*. De acordo com a Associação Brasileira de *Startups* (2022), de 2015 até 2019, o número saltou de uma média de 4.100 para 12.700 *startups* criadas, representando um aumento de 207%. Atualmente, o país tem 14.065 *startups* distribuídas em 78 comunidades e 710 cidades brasileiras. Por isso, diante da importância do *Employer Branding* para a atração e retenção de RH (Braga *et al.*, 2022) e obtenção de vantagem competitiva, e considerando ainda as particularidades das *startups* e sua relevância no mercado brasileiro, o objetivo deste artigo consiste em analisar a relevância do *Employer Branding* em *startups*, no que diz respeito à atração e retenção de RH.

Para abordar as temáticas centrais deste estudo, apresenta-se inicialmente as bases conceituais da pesquisa, retratando o *Employer Branding* e as *startups*. Em seguida, a metodologia utilizada para coleta e análise de dados. Por fim, são apresentadas as análises dos resultados e as conclusões desta pesquisa.

## Referencial Teórico

### *Employer Branding*

O termo *Employer Branding* foi proposto por Ambler e Barrow (1996), na década de 1990, que o descrevem como sendo um pacote de benefícios funcionais e econômicos da entidade empregadora, a fim de aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e comprometimento dos profissionais. No entanto, esse conceito tem crescido e se ampliado (Monteiro *et al.*, 2020), direcionando a empresa para que ela se posicione no mercado de trabalho, assim como se posiciona para seus clientes, fornecedores ou parceiros de negócios (Purusottama & Ardianto, 2019).

O *Employer Branding* surge como uma ferramenta de diferenciação e um mecanismo de identificação e comprometimento dos funcionários em relação à organização (Alves *et al.*, 2020). Sendo assim, os processos de *Employer Branding* assumiram um papel central na estratégia organizacional. Estudos indicam que o *Employer Branding* é relevante para a atração e retenção de funcionários (Karkhanis *et al.*, 2022), comprometimento afetivo (Alves *et al.*, 2020), estratégias de recompensa (Maurya *et al.*, 2020), expectativas de compromisso (Kimpakorn & Tocquer, 2009), reputação (Shet, 2020), e desenvolvimento dos trabalhadores (Chhabra & Sharma, 2014), conferindo uma vantagem competitiva às organizações (Graham & Cascio, 2018).

Ressalta-se que empresas utilizam a estratégia de *Employer Branding*, para atrair e reter os melhores candidatos, e assegurar que os futuros empregados estejam engajados com a cultura e estratégia organizacional. As empresas investem na marca empregadora e na sua imagem, buscando demonstrar a todos que é um lugar destacado e excelente para se trabalhar (Oltramari *et al.*, 2019; Karkhanis *et al.*, 2022). Portanto, ao criar uma marca empregadora forte, as organizações utilizam formas de transmitir as características do local de trabalho, além de destacar como a empresa se diferencia enquanto empregador, ou seja, apresentar vantagem competitiva em comparação às demais organizações, pois os funcionários quando integrados passam a propagá-la, mostrando que a empresa está alinhada com o que eles acreditam (Santos, 2017).

Neste processo de *Employer Branding* organizacional, o desafio para os gestores prende-se com a criação de uma cultura organizacional que inclua todos os trabalhadores e os incentive a participar. Assim, se há um alinhamento entre os valores dos funcionários e os da organização enquanto marca empregadora, há uma maior probabilidade de identificação com o trabalho e em realçar a empresa na sua divulgação (Pereira, 2019). Por fim, evidencia-se que os funcionários deixam as organizações por diversas razões, muitas vezes sendo desconhecidas pelos empregadores, cabendo a empresa estar atenta às necessidades de seus funcionários e implementar estratégias de retenção para que eles se sintam valorizados e envolvidos na empresa, se o seu objetivo for mantê-los (Calisto, 2016).

### O papel do *Employer Branding* na atração e retenção de RH

A atração e retenção de pessoal é um tema clássico na gestão de recursos humanos (GRH) e engloba políticas e práticas de gestão que visam a construção de um ambiente organizacional em que as pessoas desejem ingressar e permanecer (Amarakoon & Colley, 2022). Estudos anteriores apontam a relação do *Employer Branding* com a atração e retenção de RH. Em estudo com jovens profissionais, Oltramari *et al.* (2019) descobriram que as marcas empregadoras, mesmo com suas políticas de RH, não conseguem manter esses profissionais a longo prazo nas empresas, estando obrigadas a trabalharem melhor suas políticas de atração e retenção para as novas gerações. Em complemento, Stocker *et al.* (2020), em pesquisa sobre o impacto do *Employer Branding* na atração e retenção de pessoal, revelaram que esse impacto acontece de forma diferente para cada grupo de funcionários, necessitando que as empresas utilizem estratégias de atração e retenção de acordo com o que é valorizado por cada geração.

Na área de tecnologia, Costa (2021) demonstrou alguns fatores-chaves para as empresas serem as melhores marcas empregadoras no mercado: administração transparente e preocupada com o funcionário; reconhecimento do esforço dos empregados e estar aberta a novas ideias; e o senso de justiça. Nesse mesmo sentido, Monteiro *et al.* (2020) desenvolveram um modelo de *Employer Branding* para pequenas e médias empresas com foco específico na atração e retenção de pessoal. O modelo é composto por quatro dimensões, em ordem prioritária: i) cultura organizacional, relacionada aos valores, missão e visão da empresa; ii) relevância das estratégias e objetivos de negócio; iii) reputação da empresa, inclusive em redes sociais; e iv) sistema que recompensa, que deve ir além das compensações monetárias. Também com foco em pequenas e médias empresas, Amarakoon e Colley (2022), constatam que o tamanho da empresa, seu setor de atuação e sua localização são cruciais para sustentar um *Employer Branding* autêntico e marcado por práticas de GRH flexíveis e positivas para os trabalhadores.

A autenticidade do *Employer Branding* é apontada como fator crucial para a atração e retenção de bons profissionais (Martin *et al.*, 2011). Igualmente importante, políticas e práticas de GRH que possibilitem aos empregados potencializar seu desempenho (Cascio, 2014) e que levem em consideração os contratos psicológicos desenvolvidos pelos trabalhadores (Sandeepanie *et al.*, 2023) são essenciais para a intenção de permanência dos trabalhadores na

organização. Em contrapartida, estudos demonstram que o *Employer Branding* pode perder relevância nessa intenção de permanência em função de ambientes de trabalho tóxicos, não cumprimento de promessas pela empresa, desconexão do *Employer Branding* com as práticas de GRH, entre outros aspectos que revelam a complexidade de manutenção da autenticidade do *Employer Branding* para além da reputação externa da empresa (Elegbe, 2018).

### *Startups*

O termo *startup* não é tão recente, pelo contrário, destacou-se em muitos estudos ao longo do século XX. Porém, foi apenas no início do século XXI, com a chegada da internet e a propagação das empresas digitais, que foram dadas maiores dimensões ao termo, tendo como consequência uma nova abordagem ao modelo de negócios (Dionello *et al.*, 2020). São consideradas organizações ágeis com capacidades dinâmicas de adaptação às mudanças para suprir as demandas de um mercado de negócios com alta volatilidade, complexidade, incertezas e ambiguidade (Oliva & Kotabe, 2019).

As *startups* possuem características de atuação com foco no curto prazo e tendência de desenvolvimento rápido. Na maioria das vezes são simples, e originam-se do modelo de negócio de investimento em ideias e em conceitos inovadores ainda em seus estágios iniciais, com a pretensão de auferir lucros a partir de seu crescimento (Alves *et al.*, 2016). Elas exploram oportunidades de negócios para resolver problemas onde a solução não é muito conhecida e o mercado altamente inconsistente. Alta incerteza e rápida evolução são duas das suas principais características que as diferenciam de empresas mais estabelecidas. Incerteza pois atuam em um ambiente incerto sob diferentes perspectivas, como por exemplo a concorrência, pessoas e recursos produtivos. E em rápida evolução pois para obterem sucesso buscam crescer e escalar rapidamente (Giordino *et al.*, 2014).

As *startups* são diferenciadas porque fogem de modelos tradicionais de negócios, utilizando-se de tecnologias e práticas de gestão inovadoras, o que faz com que cresçam rapidamente e acima de uma velocidade normal no mercado em que atuam (Dionello *et al.*, 2020). Uma prática muito comum em uma *startup* é a cultura de inovação e desenvolvimento profissional, onde o espaço de trabalho é muito convidativo aos jovens (Faria *et al.*, 2021). A cultura de inovação compreende a intenção de ser inovadora, infraestrutura de apoio à inovação, comportamentos de nível operacional necessários para influenciar uma orientação de mercado e o meio ambiente para implementar práticas inovadoras (Silva, 2018).

Faria *et al.* (2021) em estudo realizado com *startups* brasileiras evidenciaram sete estratégias de persuasão utilizadas para atrair candidatos, sendo elas: a) nós versus eles, empregada para dar credibilidade ao discurso da organização, reforçando a ideia de liberdade em relação a outras empresas tradicionais; b) redes sociais e o *Employer Branding*, adesão dessas práticas nos recrutamentos para construir uma imagem positiva e encantadora para candidatos em potenciais; c) modismos do *pop management*, são adotadas pelas *startups* mas não buscam resolver seus problemas, uma vez que na prática são apenas processos reinventados e readaptados; d) diversidade como discurso, estímulo a diversidade dentro da empresa; e) flexibilidade, expectativa psicológica que o empregado tem de poder usufruir de certas regalias; f) ambiente descontraído, tendência de expor as melhores condições de trabalho; g) discurso do crescimento, as empresas depositam a credibilidade em seus funcionários voltadas à coletividade. Todas essas estratégias buscam reforçar o pensamento de que a empresa *startup* é o melhor lugar para se trabalhar, se diferenciando de empresas tradicionais.



## Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é caracterizada como de natureza descritiva, com uma abordagem qualitativa e coleta de dados por meio de entrevistas. A seleção da população alvo considerada para este estudo foi realizada por meio de um mapeamento de *startups* que estavam na lista de 2021 das Melhores Empresas para Trabalhar (*Great Place to Work*), sendo um total de 40 empresas. Após a coleta de informações na respectiva lista, foram filtrados pela rede social LinkedIn funcionários da área de Recursos Humanos que trabalham nessas *startups*.

O contato inicial com esses profissionais se deu por meio de uma mensagem enviada no próprio LinkedIn, com a explicação dos objetivos da pesquisa e o convite para participação em uma entrevista online. Foram enviados 98 convites, no qual obteve-se a participação voluntária de 9 profissionais. As características dos entrevistados, área de atuação da empresa, função e tempo de atuação são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Características dos entrevistados

Participantes	Área de atuação da empresa	Função	Tempo de atuação em <i>startup</i>
E1	Desenvolvimento de <i>Software</i>	<i>Tech Recruiter</i>	16 meses
E2	Desenvolvimento de <i>Software</i>	Analista de Recrutamento e Seleção	9 meses
E3	Desenvolvimento de <i>Software</i>	Analista de Recrutamento e Seleção	18 meses
E4	<i>Fintech</i>	<i>Tech Recruiting Coordinator</i>	18 meses
E5	Tecnologia em Saúde	Analista de Recrutamento e Seleção	11 meses
E6	Tecnologia em Saúde	<i>Talent Aquisition</i>	25 meses
E7	Mobilidade Urbana	<i>Recruiter</i>	5 meses
E8	<i>Software</i> em Educação Corporativa	Analista de Recrutamento e Seleção	26 meses
E9	<i>Fintech</i>	<i>Diversity and Inclusion Analyst</i>	12 meses

Fonte: Dados originais da pesquisa (2022).

As entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado elaborado com base na literatura e composto por duas categorias de análise pré-definidas, sendo elas: *Employer Branding* e sua relevância na atração e retenção de RH (Nunes, 2021; Ramires, 2021; Santos, 2017; Silva *et al.*, 2020; Stocker *et al.*, 2020); e o contexto específico das Startups (Faria *et al.*, 2021; Ramires, 2021; Santos, 2017). O roteiro de entrevista foi validado por dois professores doutores especialistas na área, que atuaram como avaliadores das questões, bem como, na exclusão ou inclusão de novas questões. As entrevistas ocorreram entre os meses de fevereiro e maio de 2022, de forma online através da plataforma *Google Meet*. Os participantes foram novamente orientados quanto aos propósitos do estudo, sendo solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando a autorização para gravação do áudio.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Inicialmente, procedeu-se com a transcrição na íntegra de todas as entrevistas e a análise detalhada, considerando o referencial teórico e o objetivo do estudo. Os dados foram organizados, agrupados e classificados com base nas duas categorias de análise pré-definidas (*Employer Branding* e sua relevância na atração e retenção de RH; e *aplicação do Employer Branding em Startups*), conforme exposto na seção a seguir.

## Análise dos Resultados

### *Employer Branding* e a relevância na atração e retenção de RH

Com relação a importância do *Employer Branding* para a atração de profissionais, o entrevistado E4 relata que uma marca forte chama a atenção do candidato, pois ela pode engajar e criar maior confiança. Essa narrativa reforça o estudo de Faria *et al.* (2021) afirmando que o discurso é construído com aspectos que tendem a encantar e, como consequência, potencializar a possibilidade de se chamar mais a atenção dos melhores candidatos, além de tornar a empresa desejada por aqueles que a veem.

A empresa se torna uma espécie de vitrine, um chamativo que expõe o diferencial organizacional, fomentando nos trabalhadores o desejo de entrar e se tornar parte do negócio. É o que destaca o entrevistado E6: “o *Employer Branding* é como se fosse uma vitrine mostrando para o candidato a nossa cultura e valores, e o colaborador interno é o nosso garoto propaganda”.

Para isso, é necessária a construção de uma cultura organizacional que inclua os empregados e os incentive a participar. Busca-se maior alinhamento entre os valores dos profissionais e os da organização enquanto marca empregadora, proporcionando maior identificação com o trabalho (Pereira, 2019), conforme relatado:

*O Employer Branding impacta muito na atração, principalmente nas pessoas que vão ter um fit cultural com a empresa. Hoje temos exemplos no mercado de empresas que construíram um Employer Branding tão bacana que todo mundo quer trabalhar naquela empresa. Elas conseguem filtrar quem tem maior compatibilidade com a cultura no processo (E9).*

No processo de atração de pessoal, as empresas utilizam o *Employer Branding* para encontrar um ponto de equilíbrio entre as expectativas da empresa, do candidato e do empregado (Stocker *et al.*, 2020). O entrevistado E2 cita plataformas de recrutamento como uma dessas práticas:

*A primeira ação, mesmo, é o Glassdoor (site de vagas e recrutamento). Conversamos com o pessoal que passou por entrevista para entendermos exatamente o que é ou não gargalo na empresa. Estar neste tipo de plataforma, se importar com isso, é uma forma de olhar para o Employer Branding. Outra ação é sempre fazer pesquisas de clima e cultura para entender o quanto as pessoas que estão aqui dentro falam da empresa (E2).*

Outras práticas adotadas, conforme mencionado pelos entrevistados, são a divulgação da marca e da cultura organizacional, aparição em eventos, divulgação de vagas, *posts* sobre o dia a dia na empresa e sobre os funcionários. O objetivo é consolidar publicamente uma boa reputação para a empresa, envolvendo todos os membros da organização na promoção de uma mensagem de *Employer Branding* positiva (Pereira, 2019). Isso porque, uma boa marca atrai a atenção de candidatos em potencial e cria o desejo de se candidatar à empresa. A marca do empregador cria uma proposta de valor do empregado que corresponde tanto ao que os funcionários desejam quanto ao que se espera deles em troca (Costa, 2021).

Com relação à retenção e ao alinhamento com a cultura da empresa, E5 acredita que “as pessoas dentro da cultura se identificam e entendem seu papel, ou seja, ela sabe onde está, o que faz, o quanto importante é e qual o próximo passo. Para reter têm que ter amor e transmitir o que as pessoas vão fazer”. Tal relato reforça o trabalho de Stocker *et al.* (2020), ao afirmar que o *Employer Branding* representa uma forma eficaz de desenvolver o aumento no capital

humano, alinhamento de valores, cultura, propósito e uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos empregados.

Ainda em relação ao alinhamento com a cultura, o entrevistado E3 afirma que práticas de *Employer Branding* afetam a empresa de forma positiva, pois para ele “*o Employer Branding ajuda, por exemplo, o funcionário a distinguir situações que podem ocorrer de forma local, ou seja, com gestor ou com a liderança e não parte da cultura da empresa*”. Dessa maneira, a marca do empregador auxilia no reflexo da realidade da vivência de trabalho na empresa como um todo. Quanto maior o seu significado positivo, mais poder a marca terá junto aos atuais e potenciais empregados (Arinto, 2020).

Além do alinhamento com a cultura, segundo E7, é importante olhar para o desenvolvimento, planos de carreira, benefícios e tendências de mercado (trabalho remoto e benefícios flexíveis), assim como acompanhar a experiência do empregado, como relata E9:

*O trabalho interno, ouvir muito o colaborador e realizar pesquisas. Sou de humanas, mas percebo cada vez mais a necessidade de aprofundar em dados, fazer pesquisas qualitativas, quantitativas, para entender como está sendo a experiência do funcionário, porque é essencial. As vezes atacamos o problema aqui, mas as pessoas não estão nem vendo aquilo como um problema. Então a melhor maneira é ouvir o colaborador, saber o que ele tem para dizer e procurar ferramentas para endereçar aquilo que é mais crítico, porque se o básico, “o arroz com feijão”, é bem-feito, depois a gente parte para a parte mais complexa. Visando sempre em melhoria de trazer valorização, reconhecimento e depois pensar em incrementos (E9).*

A respeito de outras práticas que influenciam no *Employer Branding*, E5 e E9 citam:

*As práticas foram sendo ajustadas aos poucos, reajustes de salários e processos, tais como implementação de treinamentos e aumento de áreas. Os funcionários começam a se engajar mais, começa a fluir e ver o crescimento, ou seja, traz clareza em alguns processos, facilita nesse engajamento (E5).*

*Pesquisa de engajamento é uma ferramenta muito útil, porque você tem dados do seu próprio público e está trazendo aquilo que é uma necessidade. Outra forma são os benefícios ou mudança de benefícios para aquilo que faz sentido para as pessoas da sua empresa, também é algo que já vi fazer a diferença (E9).*

No que se refere à obtenção de vantagem competitiva, os respondentes avaliaram positivamente a utilização do *Employer Branding* na retenção dos funcionários. Brito e Brito (2012) apontam que a vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica.

No sentido de considerar o *Employer Branding* na retenção como aquisição de vantagem competitiva, E1 considera que “*hoje a empresa cresceu muito, de forma significativa nos últimos anos e o Employer Branding tem um impacto direto*”. E3 também concorda: “*um profissional às vezes vai deixar de aceitar uma proposta de uma empresa com nome forte para ficar aqui, porque tem o Employer Branding forte, porque ouve falar muito bem. É uma forma de recrutar bons profissionais de mercado, o que têm um diferencial competitivo enorme*”. E5 destaca, ainda, a vantagem competitiva através do impacto direto na cultura organizacional:

*O Employer Branding é uma forma de trabalhar e viver. Não queremos uma cultura que fique na parede, linda e maravilhosa com frase bonita, mas sim uma cultura que se vê no dia a dia. Então quando conseguimos tirar a cultura do papel e colocarmos na prática, as pessoas irão viver isso e transmitir a outras pessoas, vão falar em redes sociais (E5).*



Corroborando com o discurso anterior, mas apresentando ressalvas, E9 explica:

*Employer Branding pode ser uma vantagem competitiva se for bem-feito, da melhor maneira, considerando o contexto. Tem algumas empresas que fazem muito bem, que fazem um Employee Experience muito bom e que gera um EB muito positivo que conseqüentemente acaba atraindo talentos, porque gera expectativas nas pessoas, se empolgam para trabalhar naquele lugar (E9).*

Alguns entrevistados apontaram que uma empresa com vantagem competitiva forte transmite confiança e segurança, como relata E2, “o próprio mercado sabe, a cultura é forte, se vendem tão bem que o esforço de correr atrás torna-se desnecessário depois. Como é o caso de grandes marcas”. E3 inclui que com um bom trabalho de *Employer Branding*, a marca fica em evidência e traz uma segurança para os próximos passos dos profissionais.

Vale salientar que para isso “vai contar muito a gestão, clima agradável. Por mais que fazemos o trabalho de *Employer Branding*, no final, vai ser o conjunto de ações e a relação mais humanizada” (E6). Por isso, a gestão de clima junto com ações de *Employer Branding* permitem que a empresa ajude os funcionários no desenvolvimento de competências individuais, adotando melhores práticas e procedimentos que enfatizam as formas de promover, motivar, incentivar, fomentar e guiar o processo de captura e distribuição de conhecimento (Rodríguez *et al.*, 2018).

Considerando tais evidências, pode-se constatar que o *Employer Branding* auxilia na atração e retenção de empregados de inúmeras formas: i) divulgar sua cultura para atrair candidatos que tenham *fit* cultural com empresa; ii) alinhar expectativas; iii) trazer maior segurança para os empregados, mostrando os passos profissionais e auxiliando no engajamento; e iv) demonstrar clareza nos processos internos. Mas, para tanto, é necessário que haja atenção no desenvolvimento da carreira dos profissionais, pesquisas de clima organizacional e bom entendimento das tendências de mercado (trabalho remoto e benefícios flexíveis, por exemplo). Além disso, deve-se buscar a construção de uma cultura forte que transpareça de forma fidedigna o que é mostrado no *Employer Branding*.

### Aplicação do *Employer Branding* em *Startups*

Com relação às especificidades do trabalho em uma *startup*, os entrevistados destacaram algumas características dessas empresas que auxiliam no *Employer Branding* e na consequente retenção dos trabalhadores: inovação, cultura, crescimento e mudança rápida, modernidade nos processos, autonomia e ambiente leve. Em função disso, as *startups* podem ser consideradas exemplos de empresas modernas pelo foco em tecnologia e por utilizarem processos de mediação e gestão de aspectos afetivos. Normalmente, as *startups* iniciam no mercado com processos de produção enxutos, sendo esses melhorados à medida em que a ideia de produto ou serviço é validada (Faria *et al.*, 2021).

Os entrevistados destacaram as particularidades de atuar nesse tipo de empresa:

*É um diferencial pela inovação, mas, ao mesmo tempo, ouço muito em processo de recrutamento e seleção que o gestor pede ‘um perfil de startup’. Não sei se faz tanta diferença este perfil, visto que hoje temos muitos no mercado” (E2).*

*Startup não é para todo mundo, tem pessoas que vão se adaptar e outras não. Hoje se tem uma ideia muito fantasiosa do que é uma startup, vim de empresas tradicionais e tinha essa ideia. Quando você vem para uma startup não tem a mesma estrutura por trás que tem uma empresa tradicional. Ela tem a leveza e a descontração, mas, ao mesmo tempo, tem muitos processos que precisam ser criados do zero. É um desafio e uma oportunidade de crescimento, pode ser que a pessoa se identifique com*

*aquele trabalho ou não. Por exemplo: tem pessoas que têm uma necessidade de ser direcionada pelo seu líder, são perfis (E5).*

De acordo com os relatos, nota-se que os entrevistados veem com ‘bons olhos’ trabalhar em *startups* pela gestão de inovação, rápidas mudanças e de crescimento acelerado. Por outro lado, também citam a necessidade de atenção e cuidado no início do processo de recrutamento e seleção a partir das definições do perfil desejado para as vagas, visando às *soft skills* necessárias para que os candidatos se encaixem no modelo de negócio. Nesse sentido, as políticas e práticas de recursos humanos buscam estimular a adesão dos indivíduos aos valores e aos objetivos organizacionais (Bernardino *et al.*, 2021). O acompanhamento constante das ações de cada profissional visa mensurar o seu papel na organização e o seu desempenho.

Os entrevistados também destacaram que as *startups* possuem um ambiente dinâmico, com grande autonomia e flexibilidade, estruturas menos burocráticas, maior agilidade nas tomadas de decisão e alta possibilidade de criação, inovação e crescimento. Tais aspectos são vinculados ao *Employer Branding*, especialmente no que se refere à atração e retenção de profissionais, conforme relatos:

*Startups podem estar em início no mercado, mas com uma marca forte, que chama atenção da população e mostra funcionários felizes e com propósito, podem facilitar a forma de atrair mais funcionários (E4).*

*Eu acho que o desafio é ter pessoas que querem estar aqui, onde o processo seletivo seja coeso e faça sentido para os participantes e que as pessoas compreendam a cultura da empresa (...) e estejam conectadas com o seu propósito (E5).*

Faria *et al.* (2021) apontam que uma das estratégias utilizadas no processo de atração de candidatos é o *Employer Branding*, pois o processo de recrutamento e seleção se baseia em uma variedade de métodos para incentivar o ajuste da pessoa e alinhar os seus valores individuais com os valores da organização, antes e depois da contratação. Com o *Employer Branding* o empregador evidencia o seu valor, transmitindo o que o faz se diferenciar no mercado.

Os entrevistados também apontam um conjunto de fatores internos e não apenas as ações de *Employer Branding* que podem levar ao diferencial de atuar em *startups*. Costa (2021) destaca que a permanência de pessoas nas *startups* está além da motivação por remuneração. Os funcionários levam em consideração as maiores preocupações com a busca por oportunidades e os pacotes de benefícios atrativos. Com isso, os gestores possuem, cada vez mais, a necessidade de estar atentos a esses fatores, de modo a reter os profissionais e garantir uma contínua vantagem competitiva.

A sensação de pertencimento também é apontada como relevante para que os trabalhadores permaneçam em *startups*:

*O senso de pertencimento tem que ser forte, elas (as pessoas) têm que acreditar. As pessoas querem ser vistas, queridas e importantes. Elas querem entender, por exemplo, se estão sendo acompanhadas pelos gestores, se ele está presente no trabalho que elas fazem (E6).*

*Se sentir valorizado dentro da empresa, tanto no âmbito financeiro quanto pessoal, em termos de projetos, acreditar e ter o reconhecimento de gestão e de seus pares, tudo isso conta muito (E9).*

*O sentimento de pertencimento, ter um senso de dono da empresa. É um trabalho diário, pensando sempre em ações para obter interiorização (E7).*

Júnior (2020) afirma que o senso de pertencimento é também muito presente nos pilares dos valores organizacionais. Ele é um antecedente do engajamento no trabalho, porque gera satisfação no trabalho e motivação intrínseca, que são conceitos motivadores do engajamento, que tem ligação com o desempenho laboral.

Ainda são apontados pelos entrevistados alguns vantagens, não necessariamente monetárias, como fator para a retenção dos trabalhadores na empresa:

*Na startup há uma alta possibilidade de crescimento, pouca burocracia, grande abertura para inovação e criação, autonomia, remuneração bem competitiva e modelo de trabalho atrativo (remoto) (E8).*

*Benefícios têm ganhado um papel muito importante no pacote de retenção como um todo. Por exemplo, já vi pessoas que trocam de emprego pelo mesmo salário, porém com pacotes de benefícios mais robustos ou que estejam alinhados com o seu contexto de vida (E9).*

Na visão de Nichele *et al.* (2015), um desafio que as organizações se deparam é o de superar meios de encantar e convencer candidatos a escolherem entrar na empresa e seus empregados a permanecerem na organização. Como visto nos relatos, as *startups* possuem diferenciais que contribuem para a criação de uma marca empregadora (*Employer Branding*), são elas: ambiente dinâmico, com grande autonomia e flexibilidade; espaço para criação; estruturas menos burocráticas; maior agilidade nos processos e tomadas de decisão; maior possibilidade de crescimento; cultura menos formal; e ambiente leve.

## Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a relevância do *Employer Branding* em *startups*, no que diz respeito à atração e retenção de RH. Os resultados demonstram que os participantes acreditam que o *Employer Branding* é uma importante ferramenta para a atração e retenção dos trabalhadores, auxiliando na obtenção de vantagem competitiva. Evidenciou-se também que trabalhar em *startups* é percebido de forma positiva pelos entrevistados, principalmente pela possibilidade de atuar em ambientes descontraídos, com autonomia e de lidar diretamente com gestão de inovação. A pesquisa também destacou a utilização de ferramentas de estratégias de *Employer Branding* como relevantes no processo de atração e retenção de RH. De modo geral, os participantes destacaram que projetos de *Employer Branding* bem estruturados favorecem o processo de atração e tornam-se um grande aliado no processo de retenção dos empregados.

Outro ponto de relevância são os fatores que levam os empregados a permanecer nas *startups*. Foram apontados os pacotes de benefícios como estímulo de permanência, ações de *Employer Branding* que executam a criação de uma marca coerente e agregadora para as *startups*, assim como, oferta de valores e benefícios enquanto entidade empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão do seu capital humano. Essas ações são destacadas como aliadas que contribuem na permanência dos trabalhadores nas *startups*.

Entretanto, foi apontado a necessidade de visibilidade fidedigna do *Employer Branding* nos processos, principalmente no início na atração, porque nem todos os candidatos que participam de processos de Recrutamento e Seleção para vagas de *startups* terão *fit* cultural, por isso, caberá ao profissional de Recursos Humanos identificar o grau de alinhamento e adequação do candidato com a cultura antes da contratação.

Ademais, considerando as mudanças de trabalho e organizacionais e suas consequências no aumento das taxas de rotatividade voluntária, o desenvolvimento de estudos sobre *Employer Branding* apresenta grande potencial contributivo. Por esta razão, ressalta-se que o presente artigo contribui para a discussão teórica e prática acerca da temática do *Employer Branding* ao

destacar seu objetivo central e seus efeitos na vantagem competitiva e retenção de funcionários, de modo a estimular teóricos, profissionais de gestão de pessoas e gestores a verificarem esta ferramenta como uma ação estratégica.

Como limitação deste estudo, destaca-se que os dados se limitam a percepção de profissionais da área de Recursos Humanos, em um contexto de *startups*. Para realização de pesquisas futuras, recomenda-se a compreensão do *Employer Branding* para atração e retenção de profissionais em outras áreas organizacionais (estratégicas, operações, marketing, etc.) ou tipos de empresas. Também sugere-se pesquisas quantitativas para ampliar o escopo analítico e permitir comparações e generalizações.

## Referências

Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: the impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993.

Alves, T. R., & Duarte, J. C. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. *Caderno PAIC*, 17(1), 117-130.

Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 0048-3486.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Arinto, O. J. D. S. R. (2020). *O impacto das estratégias de employer branding sobre o universo dos colaboradores de uma empresa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra].

Associação Brasileira de Startups. (2022). Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups. Disponível em: <https://abstartups.com.br/diagnostico-das-comunidades-2021/>.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Brito, R. P. D., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 360-380.

Calisto, D. I. (2016). *Employer branding: a importância de reter colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto].

Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.

Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

- Costa, C. P. (2021). *Employer branding para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Dionello, R., Langhi, C., & Okano, M. T. (2020). Educação profissional para startups: uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências empreendedoras para o amadurecimento do ecossistema de startups no brasil. *South American Development Society Journal*, 5(15), 456.
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of success of employer branding in a start-up firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265-277.
- Faria, S. G., Marra, A. V., Ássimos, B. M., & Souza, M. M. P. (2021). Atração de pessoas nas startups: discursos de sedução. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(5), 59-70.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups?. *IEEE Software*, 31(5), 28-32.
- Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363-379.
- Júnior, O. D. S. (2021). *Influência dos estilos de liderança no engajamento e senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos* [Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho].
- Karkhanis, G. V., Chandnani, S. U., & Chakraborti, S. (2022). Analysis of employee perception of employer brand: a comparative study across business cycles using structural topic modelling. *Journal of Business Analytics*, 1-17.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). 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*, 22(17), 3618-3637.
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2020). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574.
- Nichele, J., Stefano, S. R., & Raifur, L. (2015). Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2), 2212-230.
- Nunes, C. B. S. (2021). *O impacto do employer branding na retenção de jovens talentos: uma análise comparativa de organizações brasileiras* [Monografia de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856.
- Oltramari, A. P., Cordova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 750-764.



- Pereira, I. A. D. C. (2019). *Employer branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126.
- Ramires, M. E. A. (2021). *Atração e retenção de talentos na Fnac: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].
- Rodriguez, I. A., Muniz Jr, J., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 316-325.
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222.
- Santos, J. N. P. D. (2017). *Employer branding como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Silva, C. R. (2018). *Cultura de inovação em uma startup Edtech. análise do processo de criação e desenvolvimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco].
- Silva, N. P. M., MacLennan, F. L. M., Lucas, C. A., & Gabriel, S. D. L. M. (2020). *Employer branding como fonte de vantagem competitiva. Anais do XXIII Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*. USP.
- Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. P. D., & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 246-259.