

A Relevância do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos em Startups

The Relevance of Employer Branding in Attracting and Retaining Talent in Startups

Amanda Moreira Castellini

Universidade de São Paulo - USP

amanda_castellini@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7881-0755>

Juliana Estácio Rios

Universidade de São Paulo - USP

julianaestaciorios@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7803-7482>

Luiz Henrique Silva

Universidade de São Paulo - USP

luizhenrique301@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7076-831X>

Geraldo Tessarini Junior

Universidade de São Paulo - USP

geraldo.tessarini@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4376-4487>

RESUMO

O objetivo deste artigo consistiu em analisar a relevância do Employer Branding em startups, no que diz respeito à atração e retenção de talentos. No referencial teórico, foram abordadas as bases conceituais da pesquisa, englobando os conceitos de Employer Branding e startups. Os procedimentos metodológicos empregados envolveram entrevistas semiestruturadas online com nove profissionais de Recursos Humanos que atuam em startups de diferentes segmentos, presentes na lista de 2021 das Melhores Empresas para Trabalhar. Os resultados encontrados demonstraram que uma marca empregadora forte, que transmite a cultura, os valores e o propósito da empresa, é um fator determinante para atrair candidatos alinhados com a organização. Também foram identificadas algumas ações que contribuem para a permanência dos empregados nas startups. Como conclusão, ficou evidente a relevância do Employer Branding nas startups, especialmente no que diz respeito à atração e retenção de talentos.

Palavras-chave: Marca empregadora; Startups, Atração e Retenção de talentos.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the relevance of Employer Branding in startups, with regard to attracting and retaining talent. In the theoretical framework, the conceptual bases of the research were addressed, encompassing the concepts of Employer Branding and startups. The methodological procedures employed involved semi-structured online interviews with 9 Human Resources professionals who work in startups in different segments, present in the 2021 list of Great Place to Work. The results found showed that a strong employer brand, which conveys the company's culture, values and purpose, is a determining factor in attracting candidates aligned with the organization. Some actions that contribute to the permanence of employees in startups were also identified. In conclusion, the relevance of Employer Branding in startups was evident, especially with regard to attracting and retaining talent.

Keywords: Employer branding; Startups; Attracting and retaining talent.

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 para com os trabalhadores e um adequado posicionamento da empresa no mercado de trabalho (Sandeepanie, Gamage, Perera, & Sajeewani, 2023). O maior desafio não reside apenas na atração de profissionais qualificados, mas sim na retenção dos melhores, que preencham posições estratégicas de maneira bem-sucedida e contribuam para o alcance dos objetivos do negócio (Santos, 2017). Considerando ainda um contexto de avanços tecnológicos, as empresas têm utilizado, cada vez mais, uma importante estratégia para atrair os melhores profissionais: o Employer Branding (Braga, Milhim, & Carvalho, 2022).

O Employer Branding é importante para as organizações, pois adiciona valor ao patrimônio de acordo com a perspectiva do consumidor (Silva, MacLennan, Lucas, & Gabriel, 2020). Seu objetivo é transmitir uma imagem verdadeira e diferenciada do comportamento da empresa, sendo fiel aos seus valores diante de candidatos, empregados e da sociedade em geral (Nunes, 2021). Nesse sentido, as empresas podem se destacar e tornar-se mais competitivas na atração de talentos por meio de iniciativas de Employer Branding (Braga & Reis, 2016). Segundo Faria, Marra, Ássimos e Souza (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 aos candidatos a percepção de que é o melhor lugar para trabalhar.

A importância da marca em relação ao produto e serviço leva o indivíduo a criar o desejo de trabalhar na empresa, destacando o sentimento de pertencimento à marca, bem como o alinhamento de ideias, perspectivas, cultura, valores e propósitos (Stocker, Correa, Souza, & Batista, 2020). A estratégia de uma empresa está relacionada às mudanças competitivas e às abordagens gerenciais que os supervisores adotam para alcançar melhores resultados para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Callefi, Teixeira, & Santos, 2021). A retenção dos empregados é importante para a obtenção de vantagem competitiva e pode contribuir decisivamente para a 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 ao sentido de justiça e meritocracia (Ramires, 2021).

Este estudo se justifica pelo fato de o Employer Branding ser um tema ainda pouco explorado nas organizações e receber pouca atenção na literatura acadêmica (Gaspar & Andreoli, 2021; Ultramari, Cordova, & Tonelli 2019; Stocker et al., 2020). Portanto, é necessário compreender o posicionamento dessas estratégias no mercado de trabalho e sua importância atual para o mundo corporativo (Braga et al., 2022; Stocker et al., 2020). Além disso, existe a necessidade de realizar mais estudos nessa área e implementar as técnicas de Employer Branding para proporcionar análises mais precisas sobre a temática, beneficiando as organizações. É igualmente importante realizar estudos que apontem a visão e opinião de profissionais de empresas de

diversos segmentos sobre suas experiências com Employer Branding, a fim de compreender seus pontos de melhoria (Gaspar & Andreoli, 2021).

Tratando-se desta estratégia na realidade empresarial, este estudo foca-se em um segmento de mercado muito significativo: as *startups*. No cenário atual, marcado por mudanças tecnológicas e novas oportunidades de negócios, o conceito de *startups* está se tornando cada vez mais popular (Longen et al., 2019). 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 conta com 14.065 *startups* distribuídas em 78 comunidades e 710 cidades brasileiras.

Diante da importância do Employer Branding para a atração e retenção de talentos (Braga et al., 2022) e a obtenção de vantagem competitiva, e considerando ainda as particularidades das *startups* e sua relevância no mercado brasileiro, o presente estudo visou abordar a seguinte questão de pesquisa: Qual é a importância do Employer Branding na atração e retenção de talentos em *startups*? Nesse contexto, o objetivo principal deste artigo consistiu em analisar a relevância do Employer Branding em *startups*, no que diz respeito à atração e retenção de talentos. É notório que a gestão eficaz de talentos tornou-se um desafio premente para as empresas, sendo vital para assegurar sua sobrevivência em um ambiente de mercado caracterizado por uma intensa competitividade (Ramos & Marques, 2014).

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

Fundamentação teórica

Employer branding

O termo Employer Branding foi proposto por Ambler e Barrow (1996) na década de 1990, os quais o descrevem como sendo um pacote de benefícios funcionais e econômicos oferecidos pela entidade empregadora, com o intuito 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).

No contexto internacional, de acordo com Ugrumova, Perevozova e Rakhimov (2018), o Employer Branding é conceituado como a representação singular da imagem de uma empresa, englobando uma combinação de diversos benefícios e vantagens destinados a todos os *stakeholders* que optam por se associar a essa determinada organização. Adicionalmente, essa representação está integrada à estrutura organizacional e aos diversos atributos da marca do empregador. Em conjunto

com a cultura da organização, ela possui valor significativo para os funcionários, desempenhando um papel crucial na contribuição para a sua permanência e comprometimento com a empresa (Gilani & Cunningham, 2017). Em uma revisão da literatura sobre a influência do Employer Branding na retenção de funcionários, Gilani e Cunningham (2017) identificaram sete temas principais na literatura sobre Employer Branding. Esses temas incluem valores da marca, indução e treinamento, comunicação interna da marca, cultura organizacional, recompensas e benefícios, comprometimento com a marca e gestão da marca empregadora.

No contexto brasileiro, denominado como "gestão da marca empregadora", o termo refere-se ao processo de estabelecer um ambiente de trabalho distintivo e promovê-lo como atrativo para os talentos necessários à consecução das ambições organizacionais (Mascarenhas & Mansi, 2020). As pesquisas sobre essa temática no Brasil ainda são limitadas (Oltamari, Cordova, & Tonelli, 2019). Especificamente no campo da administração, alguns estudos abordaram a atração de jovens pelo Employer Branding na tomada de decisão profissional (Oltamari, Cordova, & Tonelli, 2019), o impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos (Stocker et al., 2020), os efeitos e estratégias do Employer Branding no ambiente empresarial (Braga, Milhim, & Carvalho, 2021), bem como sua implementação em uma multinacional do setor farmacêutico (Gaspar & Andreoli, 2021).

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, Chandnani, & Chakraborti, 2023), comprometimento afetivo (Alves et al., 2020), estratégias de recompensa (Maurya, Agarwal, & Srivastava, 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 as empresas utilizam a estratégia de Employer Branding para atrair e reter os melhores candidatos, assegurando que os futuros empregados estejam engajados com a cultura e a estratégia organizacional (Oltamari et al., 2019; Karkhanis et al., 2023). As empresas investem na marca empregadora e em sua imagem, buscando demonstrar a todos que é um lugar destacado e excelente para se trabalhar. 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. Isso ocorre porque, quando os funcionários estão integrados à empresa, eles passam a propagar essas características, 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. Dessa forma, se houver um alinhamento entre os valores dos funcionários e os da organização enquanto marca empregadora, haverá uma maior probabilidade de identificação com o trabalho e de realçar a empresa em

sua divulgação (Pereira, 2019). Por fim, evidencia-se que os funcionários deixam as organizações por diversas razões, muitas vezes desconhecidas pelos empregadores, cabendo à empresa estar atenta às necessidades de seus funcionários e implementar estratégias de retenção para que eles se sintam valorizados e envolvidos na empresa, caso seu objetivo seja mantê-los (Calisto, 2016).

O papel do Employer Branding na atração e retenção de talentos

O talento é caracterizado como um indivíduo com um impressionante reservatório de competências, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o torna destacado em relação aos demais. A gestão de talentos consiste no processo que visa atrair, capacitar e reter profissionais habilidosos capazes de alinhar suas expectativas pessoais com as necessidades organizacionais para alcançar resultados. Todavia, para que esse gerenciamento seja efetivo, é essencial construir uma cultura focada no desenvolvimento de talentos e implementar práticas organizacionais que sustentem a vantagem competitiva do negócio. O processo de recrutamento e seleção tem por objetivo atrair os melhores profissionais do mercado para enfrentar os desafios da organização, ou identificar internamente pessoas com capacidade para liderar equipes de trabalho, assumir novos projetos, serem promovidas, entre outras atividades, com o propósito de desenvolver seus talentos (Ramos & Marques, 2014).

A atração e retenção de talentos são temas clássicos na gestão de recursos humanos (GRH) e englobam políticas e práticas de gestão que visam à construção de um ambiente organizacional em que as pessoas desejem ingressar e permanecer (Amarakoon & Colley, 2023). Estudos anteriores apontam a relação do Employer Branding com a atração e retenção de talentos. Em um estudo com jovens profissionais, Oltramari et al. (2019) descobriram que as marcas empregadoras, mesmo com suas políticas de recursos humanos (RH), não conseguem manter esses profissionais a longo prazo nas empresas, sendo necessário trabalhar melhor as políticas de atração e retenção para as novas gerações. Além disso, 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, exigindo 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-chave para que as empresas se tornem as melhores marcas empregadoras no mercado: administração transparente e preocupada com o funcionário; reconhecimento do esforço dos empregados e abertura para novas ideias; e um 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: a) cultura organizacional, relacionada aos valores, missão e visão da empresa; b) relevância das estratégias e objetivos de negócio; c) reputação da empresa, inclusive em redes sociais; e d) sistema de recompensas, que deve ir além das compensações monetárias. Também com foco em pequenas e médias empresas, Amarakoon e Colley (2023)

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, Gollan, & Grigg, 2011). Da mesma forma, políticas e práticas de GRH que permitam aos funcionários potencializar seu desempenho (Cascio, 2014) e que considerem os contratos psicológicos desenvolvidos pelos trabalhadores (Sandeepanie et al., 2023) são essenciais para a intenção de permanência dos funcionários na organização. Por outro lado, estudos demonstram que o Employer Branding pode perder relevância na 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. No entanto, foi somente no início do século XXI, com a chegada da internet e a disseminação das empresas digitais, que o termo ganhou maior destaque, resultando em uma nova abordagem ao modelo de negócios (Dionello, Langhi, & Okano, 2020). Essas empresas são consideradas organizações ágeis, com capacidades dinâmicas de adaptação às mudanças, para atender às demandas de um mercado de negócios com alta volatilidade, complexidade, incertezas e ambiguidade (Oliva & Kotabe, 2019). Apesar de apresentarem características peculiares, as *startups* não deixam de ser empresas que visam atender necessidades humanas, comercializando produtos e serviços, buscando maximizar seus lucros e, por consequência, proporcionar retorno para seus investidores. Portanto, a criação das *startups* pode enfrentar os mesmos problemas que qualquer outra empresa pode enfrentar (Longen et al., 2019).

As *startups* possuem características de atuação com foco no curto prazo e tendência de desenvolvimento rápido. Na maioria das vezes, são empresas simples que surgem a partir do modelo de negócio de investimento em ideias e conceitos inovadores ainda em seus estágios iniciais, com a pretensão de auferir lucros a partir do crescimento (Alves & Duarte, 2016). Essas empresas exploram oportunidades de negócios para resolver problemas em que a solução não é muito conhecida e o mercado é altamente inconsistente. Duas das principais características que as diferenciam de empresas mais estabelecidas são alta incerteza e rápida evolução. A incerteza surge porque atuam em um ambiente incerto sob diferentes perspectivas, como concorrência, pessoas e recursos produtivos. E em rápida evolução porque buscam obter sucesso ao crescer e escalar rapidamente (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, & Abrahamsson, 2014).

As *startups* são diferenciadas porque fogem dos modelos tradicionais de negócios, utilizando-se de tecnologias e práticas de gestão inovadoras, o que resulta em um

rápido crescimento, acima do padrão do mercado em que atuam (Dionello et al., 2020). Uma prática muito comum em *startups* é a cultura de inovação e desenvolvimento profissional, criando um ambiente de trabalho atrativo para os jovens profissionais (Faria et al., 2021). A cultura de inovação engloba a intenção de ser inovadora, infraestrutura de apoio à inovação, comportamentos de nível operacional necessários para influenciar uma orientação de mercado e o ambiente propício 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. São 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 a essas práticas nos recrutamentos para construir uma imagem positiva e encantadora para os candidatos em potencial; 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 à 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, diferenciando-se das empresas tradicionais.

Metodologia

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 pelo mapeamento de *startups* que estavam na lista de 2021 das Melhores Empresas para Trabalhar (Great Place to Work), totalizando 40 empresas. Após a coleta de informações na respectiva lista, foram filtrados, pela rede social LinkedIn, funcionários da área de RH que trabalham nessas *startups*.

O contato inicial com esses profissionais se deu por uma mensagem enviada no próprio LinkedIn, contendo uma explicação dos objetivos da pesquisa e um convite para participação em uma entrevista *online*. Foram enviados 98 convites, dos quais nove profissionais optaram por participar voluntariamente. As características dos entrevistados, incluindo a área de atuação da empresa, função e tempo de atuação, são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Características dos entrevistados

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

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, elaborado com base na literatura e composto por duas categorias de análise pré-definidas. A primeira categoria abordou o Employer Branding e sua relevância na atração e retenção de talentos (Arinto, 2020; Brito & Brito, 2012; Costa, 2021; Faria et al., 2021; Pereira, 2019; Ramos & Marques, 2014; Rodriguez, Muniz Jr, & Munyon, 2018). A segunda categoria tratou do contexto específico das *startups* (Costa, 2021; Faria et al., 2021; Júnior, 2020; Nichele, Stefano, & Raifur, 2015). O roteiro de entrevista foi validado por dois professores doutores especialistas na área, que atuaram como avaliadores das questões, incluindo a 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 e solicitados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo a autorização para a gravação do áudio.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Inicialmente, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e, em seguida, procedeu-se à análise detalhada dos dados, levando em consideração o referencial teórico e os objetivos 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 talentos” e “Aplicação do Employer Branding em Startups”, conforme exposto na seção a seguir.

Análise e discussão

Employer Branding e a relevância na atração e retenção de talentos

Com relação à 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), que afirma que o discurso é construído com aspectos que tendem a encantar e, como consequência, potencializar a possibilidade de atrair a atenção dos melhores candidatos, tornando a empresa desejada por aqueles que a veem.

A empresa se torna uma espécie de vitrine, um atrativo que expõe o diferencial organizacional, fomentando nos trabalhadores o desejo de ingressar e se tornar parte do negócio. Como 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”. Essa visão ilustra como o Employer Branding pode ser uma ferramenta para atrair talentos e reforçar a reputação da empresa no mercado de trabalho.

Para alcançar esse objetivo, é fundamental construir uma cultura organizacional que inclua os empregados e os incentive a participar ativamente. Busca-se um maior alinhamento entre os valores dos profissionais e os da organização enquanto marca empregadora, o que proporciona uma maior identificação com o trabalho (Pereira, 2019), como relatado pelo entrevistado E9:

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.

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 as plataformas de recrutamento como uma dessas práticas utilizadas no processo de atração de talentos:

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.

Outras práticas adotadas, conforme mencionado pelos entrevistados, incluem a divulgação da marca e da cultura organizacional, a participação em eventos, a 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). Uma boa marca empregadora 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 para o 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, o entrevistado E5 acredita que “as pessoas dentro da cultura se identificam e entendem seu papel, ou seja, elas sabem onde estão, o que fazem, o quanto são importantes e qual o próximo passo. Para reter, é preciso ter amor e transmitir o que as pessoas vão

fazer”. Esse 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. Em complemento, Ramos e Marques (2014) afirmam que para garantir o fortalecimento da retenção de talentos, é essencial que as organizações também incorporem em seus modelos organizacionais a integração entre a gestão de talentos e suas estratégias. Essa sinergia possibilita alcançar uma posição destacada em relação aos concorrentes, proporcionando à empresa uma vantagem competitiva significativa no mercado.

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 fazem 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, como trabalho remoto e benefícios flexíveis. Também é essencial acompanhar a experiência do empregado, conforme 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. Às 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.

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).

A respeito da obtenção de vantagem competitiva, os respondentes avaliaram positivamente a utilização do Employer Branding na retenção dos funcionários. De acordo com Brito e Brito (2012), a vantagem competitiva é considerada a principal

hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, tornando-se 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 tem 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.

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 Employer Branding muito positivo que conseqüentemente acaba atraindo talentos, porque gera expectativas nas pessoas, se empolgam para trabalhar naquele lugar.

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 acrescenta que, com um bom trabalho de Employer Branding, a marca fica em evidência e proporciona segurança para os próximos passos dos profissionais.

Vale salientar que para isso, “vai contar muito a gestão, clima agradável. Por mais que façamos o trabalho de Employer Branding, no final, será o conjunto de ações e a relação mais humanizada” (E6). Por isso, a gestão do clima, juntamente com as ações de Employer Branding, permite que a empresa auxilie 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 captação e distribuição de conhecimento (Rodriguez, Muniz Jr, & Munyon, 2018).

Considerando tais evidências, pode-se constatar que o Employer Branding auxilia na atração e retenção de talentos de algumas formas: a) divulgar sua cultura para atrair candidatos que tenham afinidade com a empresa; b) alinhar expectativas; c) proporcionar maior segurança aos empregados, mostrando oportunidades de crescimento profissional e auxiliando no engajamento; d) demonstrar clareza nos processos internos. Para alcançar esses benefícios, é necessário prestar atenção no desenvolvimento da carreira dos profissionais, conduzir pesquisas de clima organizacional e ter um bom entendimento das tendências de mercado (por exemplo,

trabalho remoto e benefícios flexíveis). Além disso, é crucial construir uma cultura forte que transmita de forma genuína o que é apresentado 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, devido ao foco em tecnologia e à utilização de processos de mediação e gestão de aspectos afetivos. Normalmente, as *startups* iniciam no mercado com processos de produção enxutos, os quais são aprimorados 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* devido à gestão de inovação, às rápidas mudanças e ao crescimento acelerado. Por outro lado, também citam a necessidade de atenção e cuidado no início do processo de recrutamento e seleção, baseando-se nas definições do perfil desejado para as vagas e visando às *soft skills* necessárias para que os candidatos se encaixem no modelo de negócio. Nesse sentido, as políticas e práticas de RH buscam estimular a adesão dos indivíduos aos valores e aos objetivos organizacionais (Faria 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 estão 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 comprem 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* vai 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, a fim de 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 também é muito presente nos pilares dos valores organizacionais. Esse senso de pertencimento atua como um antecedente do engajamento no trabalho, pois gera satisfação no trabalho e motivação intrínseca, conceitos motivadores para o engajamento, que está intimamente relacionado ao desempenho laboral. Ainda, os entrevistados apontam outras 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, Stefano e Raifur (2015), um desafio que as organizações enfrentam 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), tais como: 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.

Conclusões

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a relevância do Employer Branding em *startups*, no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Diante dos resultados obtidos, ficou evidente que o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que os achados deste estudo demonstraram que uma marca empregadora forte, que transmite a cultura, os valores e o propósito da empresa, é um fator determinante para atrair candidatos alinhados com a organização. O Employer Branding não apenas desempenha um papel crucial na atração de talentos, mas também na construção de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho. Uma marca empregadora bem estabelecida cria uma espécie de vitrine, expondo o diferencial organizacional e despertando o desejo dos profissionais em fazer parte daquela empresa. Além disso, ele serve como um filtro, atraindo aqueles que têm maior compatibilidade com a cultura e os valores da empresa, o que contribui para um ambiente mais coeso e produtivo.

Outra descoberta que merece destaque é que a construção de uma cultura organizacional sólida é um dos pilares do Employer Branding. É essencial que a empresa envolva os funcionários ativamente nesse processo, buscando o alinhamento entre seus valores individuais e os da organização como marca empregadora. Dessa forma, o empregado se identifica com o trabalho, podendo tornar-se mais engajado e motivado. O estudo também aponta que as práticas de Employer Branding não se limitam apenas à divulgação da marca e da cultura organizacional, mas também envolvem ações como pesquisas de clima e cultura, implementação de treinamentos, ajustes de salários e benefícios personalizados para as necessidades dos funcionários. Essas ações contribuem para reforçar a imagem positiva da empresa e proporcionam vantagem competitiva na atração e retenção de talentos.

No contexto específico das *startups*, o Employer Branding se mostra ainda mais relevante. A natureza inovadora e dinâmica dessas empresas atrai profissionais em busca de crescimento e autonomia. A cultura menos formal e a possibilidade de participar ativamente da criação e do desenvolvimento do negócio são aspectos que atraem candidatos em busca de desafios e oportunidades de crescimento. Assim, ficou evidente 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.

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*. Contudo, é importante destacar que o sucesso do Employer Branding vai além das ações isoladas. A gestão do clima organizacional, a valorização dos colaboradores e a criação de um senso de pertencimento também são fundamentais para a retenção de talentos nas *startups*. A construção de um ambiente de trabalho saudável, onde os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos, é essencial para a permanência e engajamento dos profissionais.

Este estudo também fornece algumas contribuições práticas para aprimorar o Employer Branding em *startups* e outras empresas. Destaca-se a importância de construir uma marca empregadora forte, autêntica e alinhada com a cultura e valores da empresa, a fim de atrair talentos alinhados com a organização; personalizar benefícios e ações de reconhecimento com base nas necessidades dos funcionários; e a realização de pesquisas de clima e cultura permite identificar pontos de melhoria e ajustar estratégias. Ao implementar essas diretrizes, as organizações poderão fortalecer sua posição no mercado de trabalho e atrair profissionais altamente qualificados e engajados.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número restrito de profissionais entrevistados. É importante notar que uma quantidade mais extensa de participantes poderia contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenômeno em análise. Em complemento, é importante destacar que os dados se limitam a percepção de profissionais da área de RH, em um contexto específico 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. et al. (2020). Strategic talent management: the impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 1-21.
- Alves, T. & Duarte, J. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. *Caderno PAIC*, 17(1), 117-130.

- Amarakoon, U. & Colley, L. (2023). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 52(3), 521-538.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arinto, O. (2020). *O impacto das estratégias de employer branding sobre o universo dos colaboradores de uma empresa* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.
- Associação Brasileira de Startups (2022). Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups. Recuperado em 12 mar. 2022 de <https://abstartups.com.br/diagnostico-das-comunidades-2021/>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Braga, A., Milhim, M., & Carvalho, M. (2021). Employer branding: o impacto das estratégias e caracterizações no ambiente empresarial. *Revista Científica Unilago*, 1(1).
- Braga, B. & Reis, G. (2016). *Atraindo talentos por meio do employer branding*. Recuperado em 12 mar. 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26823/61487-129548-1-PB.pdf>
- Brito, R. & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 360-380.
- Calisto, D. (2016). *Employer branding: a importância de reter colaboradores* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Callefi, J., Teixeira, P., & Santos, F. (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. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.

- Chhabra, N. & Sharma, S. (2014), Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Costa, C. (2021). *Employer branding para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Dionello, R., Langhi, C., & Okano, M. (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. (2018). Determinants of success of employer branding in a start-up firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265-277.
- Faria, S., Marra, A., Ássimos, B., & Souza, M. (2021). Atração de pessoas nas startups: discursos de sedução. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(5), 59-70.
- Gaspar, J., & Andreoli, T. (2021). Employer branding: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, (11), 1-19.
- 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.
- Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: a literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Graham, B. & Cascio, W. (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. (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, São Paulo, Brasil.
- Karkhanis, G., Chandnani, S., & Chakraborti, S. (2023). Analysis of employee perception of employer brand: a comparative study across business cycles using structural topic modelling. *Journal of Business Analytics*, 6(2), 95-11.

- 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.
- Longen, J., Pereira, G., Ryba, A., & Silva Jr., R. (2018). Viabilidade de uma startup baseada em economia colaborativa. *Revista Gestão & Conexões*, 8(1), 24-42.
- Martin, G., Gollan, P., & 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), 3.618-3.637.
- Mascarenhas, B. & Mansi, V. (2020). Employer Branding conceitos, modelos e prática. São Paulo: Haikal.
- Maurya, K., Agarwal, M., & Srivastava, D. (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. et al. (2020). Employer branding applied to SMEs: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574.
- Nichele, J., Stefano, S., & Raifur, L. (2015). Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2), 2.212-230.
- Nunes, C. (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, Brasil.
- Oliva, F. & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1.838-1.856.
- Oltramari, A., Cordova, R., & Tonelli, M. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(s.n.), 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, Portugal.

- 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. (2021). *Atração e retenção de talentos na Fnac: estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.
- Ramos, L. & Marques, E. (2014). Programa de desenvolvimento de talentos: estudo de caso de uma instituição filantrópica de saúde e social. *Revista Gestão & Conexões*, 3(2), 86-110.
- Rodriguez, I., 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., Gamage, P., Perera, G., & Sajeewani, T. (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. (2017). *Employer branding como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Shet, S. (2020). Strategic talent management: contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Silva, C. (2018). *Cultura de inovação em uma startup Edtech: análise do processo de criação e desenvolvimento*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.
- Silva, N., Maclennan, F., Lucas, C., & Gabriel, S. (2020). *Employer branding como fonte de vantagem competitiva*. In *Anais do XXIII Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*. (p. 16). São Paulo, Brasil.
- Stocker, F., Correa, A., Souza, I., & Batista, S. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 246-259.
- Ugryumova, N., Perevozova, O., & Rakhimov, I. Strategy of hr-brand formation and development in large companies. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 50.