

Fabricio Stocker

*Professor visitante na Amsterdam
Business School - University of
Amsterdam (Holanda)*

fabriciostocker@usp.br

Amanda Setin Correa

*Pesquisadora da Fundação
Escola de Comércio Álvares
Penteado (Brasil)*

setinwba@gmail.com

**Isabella Preto
Dias de Souza**

*Pesquisadora da Fundação
Escola de Comércio Álvares
Penteado (Brasil)*

isabellasouza@edu.fecap.br

Sarah Alves Batista

*Pesquisadora da Fundação
Escola de Comércio Álvares
Penteado (Brasil)*

sah_alves.b@hotmail.com

Dados para contato:

*Fabricio Stocker
FEA - Universidade de São Paulo
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 -
Butantã, 05508-010, São Paulo, SP,
Brasil.*

*URL da Homepage:
<http://www.fea.usp.br/>*

Recebido em: 16/07/2019
Aprovado em: 18/03/2020

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>

**O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING NA
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

*THE IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON
ATTRACTING AND RETAINING TALENTS*

*EL IMPACTO DE EMPLOYER BRANDING
EN ATRAER Y RETENER TALENTOS*

RESUMO

Esta pesquisa pretende analisar o impacto do employer branding sobre as diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos, para isso, busca entender o peso da marca dessas empresas aliado com as práticas de gestão de pessoas. Foram realizadas 28 entrevistas, de cunho qualitativo, representando gestores, especialistas e funcionários. Com base nos resultados é possível inferir que o impacto do employer branding ocorre de forma diferente para cada grupo de colaboradores e portanto, criar estratégias de atração e retenção de acordo com o que é valorizado por cada geração, pode potencializar o impacto do employer branding nas organizações.

Palavras-chave: Atração; Retenção; Employer branding; Gerações.

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact of the employer brand on the different types of relationship with the attraction and retention of talent, for this, seeks to understand the brand weight of these companies combined with people management practices. Twenty-eight qualitative interviews were conducted, representing managers, specialists and employees. Based on the results, it is possible to infer that employer brand impact occurs differently for each group of employees and, therefore, creating attraction and retention strategies according to the value of each generation can enhance or impact the employer brand in organizations.

Keywords: Attraction; Retention; Employer branding; Generations.

RESUMEN

Esta investigación tiene la intención de analizar el impacto de la marca del empleador en diferentes generaciones en relación con la atracción y retención de talento, para este propósito, busca comprender el peso de la marca de estas empresas combinado con las prácticas de gestión de personas. Se realizaron 28 entrevistas cualitativas, en representación de gerentes, especialistas y empleados. Con base en los resultados, es posible inferir que el impacto de la marca del empleador ocurre de manera diferente para cada grupo de empleados y, por lo tanto, la creación de estrategias de atracción y retención de acuerdo con lo que valora cada generación, puede mejorar el impacto de la marca del empleador en organizaciones.

Palabras clave: Atracción; Retención; Employer branding; Generaciones.

1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade empresarial e busca constante de atração e retenção de talentos nas organizações, tem feito emergir um novo conceito na área de gestão de pessoas alinhado a imagem e valorização da marca da própria organização – employer branding (REIS; BRAGA, 2016).

Segundo Santos (2017), esse novo termo alinhado com a práticas de marketing e gestão de pessoas, busca explorar como a reputação e valorização da marca de uma empresa pode influenciar a atração de talentos e combinada com outros mecanismos, auxiliar na retenção dos que já estão alinhados aos objetivos de uma determinada organização.

Mediante esta pesquisa, pretende-se entender qual é a influência do employer branding nas práticas organizacionais de atração de candidatos e retenção de colaboradores e como esse conceito pode ajudar na identificação de perfis e traços culturais de candidatos que possam ter um maior alinhamento com a missão e valores da organização. Para isso, será utilizado as abordagens de Mendonça (2002), Hanashiro (2007), identificando os desafios que as organizações encontram a atração e retenção de talentos e como elas utilizam as estratégias do employer branding.

Além disso, procura-se entender com as teorias de Tolbizez (2018) e Burla (2013), às diferenças de comportamentos dos indivíduos em cada uma das gerações X e Y, identificando as tendências culturais de cada uma dessas gerações, que podem levar a uma diferente percepção sobre o employer branding e como eles reagem às diferentes ações de atração e retenção pelas empresas.

O presente trabalho tem como finalidade discutir os estudos sobre os processos organizacionais da Atração e Retenção de Talentos, aplicando o conceito da estratégia employer branding para uma melhor gestão dos talentos. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o impacto do employer branding sobre as diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos, e para isso, busca-se discorrer sobre as ações de algumas empresas, procurando entender o peso da marca dessas empresas e também identificar possíveis divergências e reações nas gerações abordadas.

Para o desenvolvimento do trabalho, adentra-se na discussão sobre o que é atração e retenção de talentos, buscando entender a etimologia de seus conceitos e também entender como as organizações atuam nesses processos, quais seus objetivos e as consequências dessas ações. Posteriormente, será abordado a definição do employer branding, identificando como as organizações estão se posicionando, com relação a reputação da marca e valorização da cultura organizacional frente a sua imagem para os colaboradores. Por fim, serão estudadas as gerações X e Y, criando um entendimento referente ao perfil de cada indivíduo dessas diferentes gerações, diferenciando e comparando seus costumes e valores intrínsecos, para então somente compreender seus comportamentos frente ao objetivo abordado da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atração e retenção de talentos

Quais ações a empresa irá tomar para atrair um talento desejado? Como será o alinhamento das expectativas nesse processo de seleção? São essas perguntas que a Atração de Talentos visa responder. Muito se ouve falar nos meios organizacionais sobre atração e retenção de talentos. Hoje, talvez uns dos maiores desafios corporativos seja o alinhamento das expectativas entre empresas e colaboradores, seja esse desalinho por questões comportamentais, culturais ou sociais, o fato é que quando ocorre esse desvio de interesses mútuos, a organização tende a despender maior esforço na gestão de pessoas, e como consequência, tem aumento do turnover – rotatividade dos seus colaboradores.

De acordo com Faissal (2005), o termo atração é a forma que as organizações utilizam para encontrar profissionais no mercado de trabalho, otimizando essas ações na gestão de pessoas. Atualmente, as influências da globalização, dos avanços tecnológicos, vêm impactando as estruturas das empresas e provocando muitas reestruturações no mercado de trabalho (HANASHIRO et al. 2007). Como consequência desses fatores, a importância do alinhamento das expectativas entre os colaboradores e a própria organização, vem despertando a atenção dos gestores envolvidos nos processos da área de pessoal.

Na visão de Nichele, Stefano e Raifur (2015), o desafio que as organizações se deparam e encontram maior dificuldade em superar, é encontrar meios de encantar e convencer candidatos escolherem entrar na empresa e seus colaboradores a permanecerem na organização, visto que a valorização do capital humano está cada vez mais intensa no mercado de trabalho.

Tendo em vista os aspectos observados, além dos esforços com o objetivo de atrair um candidato, a organização precisa desenvolver suas habilidades de retenção desse talento dentro do seu quadro de colaboradores. A retenção é um esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-las (MENDONÇA, 2002).

De acordo com Peloso, Yonemoto (2010), ao longo da carreira profissional, muitos trabalhadores entram e saem das organizações por diversos motivos, sejam eles pessoais, financeiros, entre outros, gerando um aumento na rotatividade da empresa, isso tem como consequência o aumento dos custos que a organização tem para atrair e desenvolver esse talento.

2.2 Employer branding

O conceito de employer branding para descrever as formas como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca dessa organização e, em particular, com a imagem enquanto empregadora, pode ser extensivo quanto a gestão da imagem/identidade, a gestão de marca e diferenciação, o marketing interno, a força de atração do empregado, a capacidade de retenção e motivação do colaborador e o seu alinhamento com a cultura da organização. (NASCIMENTO, 2013)

Segundo Backhaus & Tikoo (2004) as preocupações atuais para a área de recrutamento e seleção vêm crescendo a partir do momento que é abundante a concorrência por talentos entre empresas, fazendo com que elas pensem a respeito de suas práticas de atrair um candidato e em ações de employer branding para encontrar um ponto de equilíbrio entre as expectativas de empresa, candidato e colaborador.

Este cenário logrou a área de gestão de pessoas, requerendo um maior foco na atração e retenção de talentos. 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 colaboradores.

Para Ambler e Barrow (1996), o employer branding produz benefícios em três níveis. No parâmetro funcional que uma empresa oferece, entende-se na perspectiva de envolvimento e desenvolvimento da sua carreira durante sua experiência profissional na empresa, onde o cliente externo e interno vislumbra o valor de pertencer a empresa que possibilita o progresso em sua carreira. No aspecto econômico práticas como um salário competitivo, recompensas, bônus são usadas como atrativos e gera uma vantagem competitiva de capital humano, sendo um dos motivos pela diminuição da taxa de turnover, pois o público-alvo das empresas por muitas vezes colocam como fator de relevância e influência salários bem remunerados. Em se tratando do aspecto psicológico, empresas que entendem seu impacto frente ao seu produto e serviço leva o indivíduo a criar o desejo de trabalhar na empresa, salientando o sentimento de pertencimento a marca, alinhamento de ideias e perspectivas, cultura, valores e propósito.

Acerca deste tema Berthon et al. (2005) incrementa no estudo de employer branding cinco escalas de atributos para avaliar em que medida a organização oferece os seguintes valores: 1) Valor do Interesse (IV): um trabalho estimulante e desafiador, com práticas de trabalho, produtos e serviços inovadores, em um ambiente que estimula a criatividade e inovação; 2) Valor Social (SV): um ambiente social e interpessoal positivo e agradável; 3) Valor Econômico (EV) : salários acima da média, plano de carreira, segurança financeira e promoções; 4) Valor de Desenvolvimento (DV): geração de reconhecimento, auto-estima e confiança, desenvolvimento de habilidades e experiências de aprimoramento de carreira; 5) Valor de Aplicação (AV): oportunidade de aplicar expertise e transmitir conhecimento aos outros, de forma orientada para o cliente e local de trabalho humanitário.

Chambers et al. (1998) e Michaels et al. (2001) confirmam o uso do employer branding como vantagem competitiva, representando uma forma eficiente de atração e recrutamento dos colaboradores, uma vez que, ao alinhar seus interesses, cultura e valores com os da empresa, se tornam testemunhas da marca frente aos clientes.

Dessa forma, aplicando as técnicas de employer branding, a empresa consegue se diferenciar frente aos seus concorrentes, gerando o seu ativo intangível de atração e retenção de pessoas a cobertura de uma estratégia de marketing. Além disso, é possível atrair indivíduos mais alinhados com os ideais da companhia, gerando maior assertividade para as gestão de talentos e possivelmente para todo o desenvolvimento da organização.

2.3 Gerações X e Y

Devido ao grande crescimento da concorrência, as empresas enfrentam grandes dificuldades para se diferenciar no mercado, com isso elas tende a dar mais importância para o desenvolvimento de seu capital humano, tendo a ciência de que a cooperação dos colaboradores é muito importante para alcançar seus objetivos (CAVAZOTTE et al. 2012). Em busca dessa cooperação, as empresas se deparam com diversos desafios, onde um deles é lidar com diferentes gerações inseridas simultaneamente no mercado de trabalho.

Segundo Westerman e Yamamura (2007) de maneira geral, geração é um termo que se refere a um grupo delimitado de indivíduos que compartilham experiências históricas e sociais com consequências relativamente similares ao decorrer da vida. Além de possuírem atitudes, valores e crenças semelhantes e influenciadas pelo fato de terem nascido na mesma época. Partindo desse pressuposto, pode-se inferir que esses grupos de indivíduos são bem diferentes considerando seus valores, perspectivas, ideias e atitudes, com isso, as organizações se deparam com maior desafio no alinhamento das expectativas entre empresas e funcionários.

Conforme diz Mello e Sant'anna (2016) embora não seja tão incomum observar a interação de quatro gerações compartilhando o mesmo espaço, para fins de uma análise mais específica e considerando o cenário atual do mercado de trabalho, será analisado as duas gerações mais atuantes e concomitantes no ambiente empresarial: Geração X e Geração Y.

Segundo Chiuzi et al, (2011) as pessoas nascidas entre as décadas 1965 até 1981, são considerados pertencentes a geração X, embora os autores Silva, Pavanato e Brito (2011) afirmam que essa geração tenha sido constituída entre 1960 até 1979, ele também acrescenta que o cenário econômico naquela época estava passando por dificuldades, onde a população mundial estava vivenciando um período de turbulência e instabilidade financeira. Além disso o contexto social estava

apresentando um elevado nível das taxas de divórcios, com isso o volume de divórcios quase dobrou em menos de quinze anos Conger (1998).

Já a geração Y, representa os trabalhadores nascidos em 1982 até 2003, são indivíduos cuja a realidade é bastante diferente das gerações anteriores, devido a evolução tecnológica que ocorreu nos últimos anos, pertencendo a um ambiente onde celulares, computadores, televisões, se tornaram indispensáveis para o convívio social, sendo que para as gerações anteriores, esses recursos eram de difícil acesso Essa geração possui algumas habilidades sociais mais elevadas que as anteriores, como atitudes coletivistas e de inclusão, propensos a assumir melhores cargos no mercado de trabalho. Embora também sejam considerados imediatistas, impacientes com uma certa aversão a regras e hierarquia dentro das organizações e possuindo uma dificuldade em lidar com restrições e limitações, assim contribuindo para que as empresas tomem mais ações estratégicas para o desenvolvimento pessoal, alinhamento de expectativas e atração e retenção de talentos (VASCONCELOS et al. 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

2.4 Procedimentos Metodológicos

Com o desígnio de obter maior conhecimento no tema da pesquisa, foi utilizado a fundamentação teórica proposta por Vergara (2004). De acordo com a abordagem de Vergara (2004), foi identificado que a pesquisa poderá obter melhores resultados se houver a finalidade exploratória, por se tratar de um tema pouco abordado. Para isso, será realizado pesquisas em campo, buscando dados significativos, retratando as ações das empresas por meio de employer branding, alinhado com as expectativas dos candidatos, desta forma, ratificando o impacto no processo de atração e retenção de talentos.

Com relação a operacionalização da pesquisa, identificou-se pela abordagem de Vergara (2004), que para adentrarmos ao campo prático, e buscar respostas a problemática de pesquisa, a técnica de coleta de dados será a entrevista semiestruturada pautada, com a possibilidade de aprofundamento no assunto com especialistas em employer branding dentro de empresas que utilizam a estratégia de employer branding em suas rotinas organizacionais, e posteriormente, para ser avaliado as percepções de funcionários e candidatos, será realizado questionários fechados e estruturados.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevista com especialista em employer branding, com o objetivo de colher as ações estratégicas realizadas pelas organizações no momento da atração e retenção de talentos, e posteriormente, questionários fechados com candidatos e funcionários de diferentes gerações dessas organizações, visando colher percepções dos indivíduos e identificar possíveis preferências na busca por ingressar em uma organização. Análise

dos dados foi realizada, logo após as entrevistas semiestruturada, sendo empregada a análise de conteúdo, por meio da codificação das falas transcritas e observações do campo.

Após a definição dos objetivos específicos da pesquisa, foi identificado a necessidade de obter a percepção de três vertentes: A visão de especialista apontando quais as melhores práticas de employer branding a serem pelas empresas; Ações realizadas dentro da organização, aprimorando a atração e retenção de talentos por meio de employer branding e identificar o impacto dessas práticas para cada geração (X e Y) dos colaboradores.

Conforme Quadro 1 e 2, são apresentados os 28 entrevistados, pertencentes a empresas de médio e grande porte, em diversas áreas de negócios, como tecnologia, logística, consultoria e comunicação. Deste total de entrevistas, contendo 4 entrevistas com perfis especialistas de employer branding, 6 perfis de empresa e 18 perfis funcionários, sendo identificados por diferentes gerações. Todas as entrevistas foram realizadas durante os meses de fevereiro e março de 2019. A duração das entrevistas foi de 30 a 45 minutos em média, e em sua grande maioria foram gravadas, com a devido termo de consentimento livre-esclarecido.

Quadro 1 – Identificação dos gestores e especialistas entrevistados

Código da empresa	Área de negócios	Código do entrevistado	Cargo	Classificação
Empresa A	Gestão de Pessoas	Entrevistado 1	Recrutamento & Seleção	Especialista
Empresa B	Gestão de Pessoas	Entrevistado 2	Gestor de R & B	Especialista
Empresa C	Gestão de Pessoas	Entrevistado 3	Gerente de Talentos	Especialista
Empresa D	Gestão de Pessoas	Entrevistado 4	<i>Head Hunter</i>	Especialista
Empresa E	Logística	Entrevistado 5	Analista de <i>Employer Branding</i>	Gestor
Empresa F	Tecnologia	Entrevistado 6	Gerente de Talents	Gestor
Empresa G	Tecnologia	Entrevistado 7	CEO	Gestor
Empresa H	Consultoria	Entrevistado 8	Gerente de RH	Gestor
Empresa I	Comunicação	Entrevistado 9	Consultor de telecomunicações	Gestor
Empresa J	Tecnologia	Entrevistado 10	Coordenador de games	Gestor

Quadro 2 – Identificação dos funcionários entrevistados

Código da empresa	Área de negócios	Código do entrevistado	Cargo	Classificação
Empresa K	Consultoria	Entrevistado 11	Analista de RH	Geração X
Empresa L	Consultoria	Entrevistado 12	Analista de RH	Geração Y
Empresa M	Consultoria	Entrevistado 13	Analista de contratos	Geração Y
Empresa N	Varejo	Entrevistado 14	Estagiário de RH	Geração Y
Empresa O	Tecnologia	Entrevistado 15	Desenvolvedor de negócios	Geração Y
Empresa P	Farmacêutica	Entrevistado 16	Estagiária	Geração Y
Empresa Q	Administrativa	Entrevistado 17	Gerente	Geração X
Empresa R	Tecnologia	Entrevistado 18	Analista	Geração Y

Empresa S	Construção	Entrevistado 19	RH	Geração Y
Empresa T	Segurança	Entrevistado 20	Estagiário	Geração Y
Empresa U	Tecnologia	Entrevistado 21	Analista de Marketing	Geração Y
Empresa V	Consultoria	Entrevistado 22	Assistente de RH	Geração Y
Empresa W	Logística	Entrevistado 23	Analista Pleno	Geração Y
Empresa X	Hospitalidade	Entrevistado 24	Community	Geração Y
Empresa Y	Comercial	Entrevistado 25	Coordenação	Geração X
Empresa Z	Educação Corporativa	Entrevistado 26	Coordenador de produtos	Geração Y
Empresa ALPHA	Consultoria	Entrevistado 27	Analista de RH	Geração X
Empresa BETA	Varejo	Entrevistado 28	Gestora de negócios	Geração X

3 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

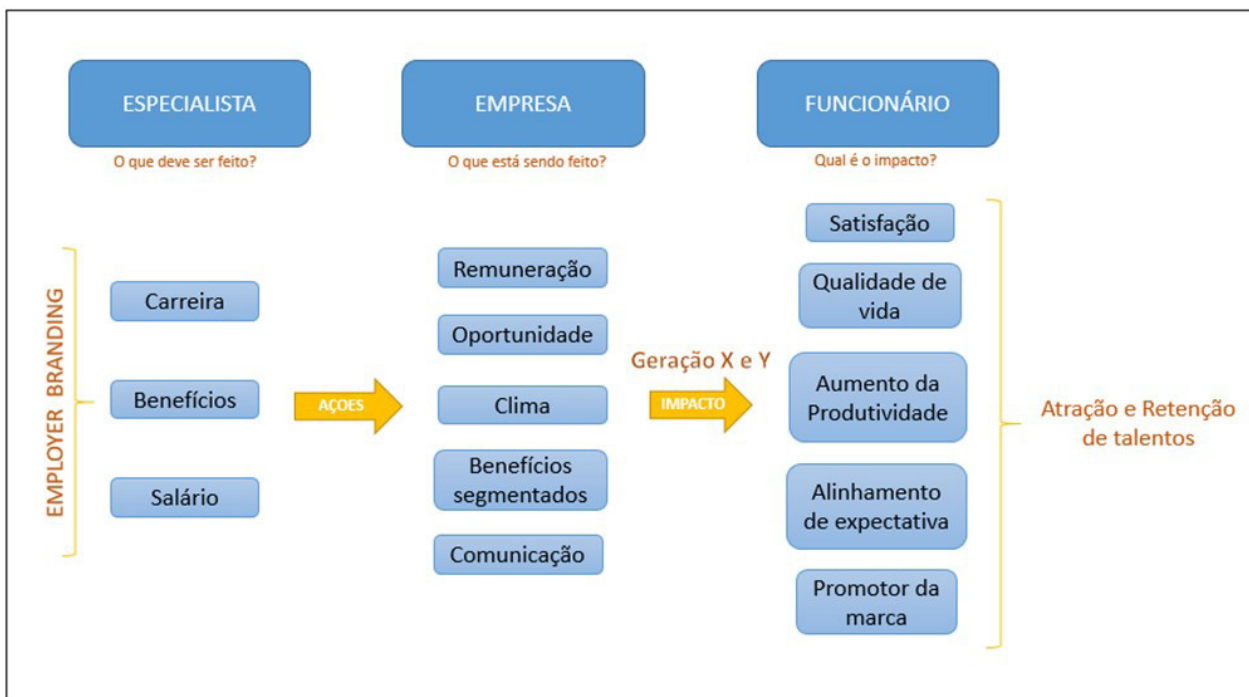
Segundo Backhaus & Tikoo (2004) as preocupações atuais das empresas para a área de recrutamento e seleção, estão focadas no alinhamento de expectativas entre candidato/funcionário e empresa, devido ao aumento expressivo da concorrência, candidatos cada vez mais capacitados e seletivos que optam por organizações que estão alinhadas aos seus perfis, valores e propósitos. Esse cenário faz com que as empresas se posicionem a respeito de suas práticas de atração e retenção de talento, gerenciando como forma de estratégias de employer branding.

Germano & Braga (2016) por sua vez, expõe que no ambiente organizacional, frequenta ao menos três gerações, os Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y, a argumentação é que nas empresas ocorrem diferenças relevantes entre as divergências identificadas entre as gerações, ocasionando um embate no ambiente refletindo nas estratégias de recursos humano, como o recrutamento, a compensação, o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e feedback, entre outras.

Na Figura 1 é possível identificar o modelo de metodologia sistêmica aplicada neste trabalho, tendo como objetivo colher diferentes percepções entre os entrevistados, entendendo as práticas de gestão ideal que deveriam ser abordadas, identificando e comparando as ações que de fato ocorrem nas organizações e o impacto gerado no processo de atração e retenção de talentos dentre as gerações estudadas.

A visão dos especialistas, mostra o que as empresas poderiam ou deveriam estar fazendo para iniciar as estratégias de employer branding. Na percepção deles, o principal fator motivacional para as empresas decidirem iniciar a implementação do employer branding, está atrelado aos novos modelos de organizações que surgiram no mercado.

Figura 1 – Modelo de Employer branding na Atração e Retenção de Talentos



A disputa por profissionais capacitados no mercado de trabalho, fazem com que as organizações se mobilizem, buscando formas de destacar a força da marca empregadora, trabalhando posicionamento direcionado aos perfis alvo, que estejam alinhados aos objetivos e cultura da organização. Para as empresas entrevistadas, o principal ativo da organização é o colaborador, pois entendem que o reconhecimento e o bom relacionamento interpessoal faz parte da motivação de cada um, ou seja, quando o colaborador se sente satisfeito em seu local de trabalho, consegue refletir positivamente nos resultados da organização. Nascimento (2013) concorda com a visão das empresas entrevistadas e acrescenta que um colaborador motivado e satisfeito, tende a desenvolver um sentimento de lealdade com a organização, possuindo uma disposição a permanecer na empresa e a compartilhar sua experiência para os potenciais colaboradores, tornando assim, um papel crucial na imagem da organização. Nichele, Stefano e Raifur (2015), concordam que a valorização do capital humano está cada vez mais intensa no mercado de trabalho.

Os especialistas enxergam que mais do que se preocupar com os colaboradores, as empresas também precisam saber diferenciá-los em seus diferentes perfis e gerações, ou seja, se a empresa possui um quadro de funcionários diversificados, nem sempre a estratégia que atrai uma geração irá atrair a outra. Newburry et al. (2006) emprega que a atratividade está “nos olhos de quem vê” em vista disso, atributos como gênero, raça, idade, educação e renda atuam no entendimento dos indivíduos sobre a atratividade no ambiente de trabalho.

“Na minha visão, acredito que quando olhamos o público da empresa, eu acho que ela tem uma maioria,, por exemplo, o maior percentual de funcionários da empresa é da geração Y, a empresa entende que essa maioria valoriza e direciona o foco dela de estratégias de employer

branding. Eu acho muito difícil e não se vê essa prática no mercado das empresas fazerem essa segmentação dentro das estratégias. Tem uma empresa que está fazendo uma consultoria lá onde eu trabalho, eles levaram o estudo da marca empregadora deles e eu enxerguei exatamente isso, tinha um mix de gerações dentro da organização, mas o estudo foi construído totalmente direcionado para a geração Y, mas acredito que o cenário ideal é que fosse direcionado." (Entrevistado 8)

Comparando a visão de especialista com as práticas que ocorrem dentro das empresas coletadas, é possível entender que isso ocorre de fato, as estratégias estão voltadas para a geração alvo da organização, como cita Germano & Braga (2016) proporciona pensar sobre a preferência dos atributos que poderiam ser oferecidos por um colaborador, em um estágio característico na vida dele.

Entende-se que as empresas entrevistadas que utilizam estratégias de employer branding, buscam primeiramente entender o perfil de público interno predominante, e com isso, identificar as abordagens de cada situação, seja ela atração ou retenção dos colaboradores.

Como identificado no discurso do entrevistado 6, uma das ações de employer branding que a empresa realiza, é incentivar os funcionários a se tornarem promotores digitais da marca, por meio de posts em redes sociais estritamente profissionais, contando sobre seu conhecimento da área e sua experiência dentro da organização, a fim de divulgar a marca empregadora. Identifica-se também que palavras motivadoras, engajadoras, estimulam o espírito coletivo dos membros, citando novamente o desenvolvendo sentimento de lealdade e propenso a ser um promotor da marca (NASCIMENTO, 2013).

Além disso, quando as empresas desenvolvem a participação do colaborador em suas estratégias, fazem com que essas ações se tornem humanizadas, e essa cooperação impacta na satisfação e motivação do funcionário, fazendo com que se sinta parte da empresa. Dito isto, como mencionado pelo entrevistado 14, ao ter a oportunidade de participar de ações que impactam na atividade fim da empresa, o funcionário se sente em base de igualdade com as responsabilidades dos demais colaboradores, independente de níveis hierárquicos.

A fim de enriquecer a análise dos assuntos abordados, é disponibilizado alguns trechos das entrevistas realizadas com os diferentes perfis, especialista, empresa e funcionário.

Quadro 3 – Percepções dos Entrevistados em Relação a Atração e Retenção de Talentos e Employer branding

Entrevistado	Trecho das entrevistas
Entrevistado 6 Gestor	"Não é somente ter uma marca fortalecida no Mercado, mas o Employer branding ajuda muito na atração de candidatos, a gente conseguia negociar salário, benefícios com os funcionários justamente pela força da marca empregadora. Hoje vemos o Employer branding como um dos pilares estratégicos de atração e retenção, para sermos mais objetivos."
Entrevistado 14 Funcionário geração Y	"Uma das coisas que me atraiu logo de início foi o processo seletivo, foi uma dinâmica, foi muito legal, pois eles utilizaram um case real da empresa de um problema. E eu gostei bastante dessa ideia de a empresa utilizar o processo seletivo para pegar ajuda dos candidatos e eu já mesmo antes de entrar me senti parte e ajudando em um problema real. É como se eles me mostrassem que eu posso fazer a diferença lá dentro."

Entrevistado 2 Especialista	"Eu acho que uma das vantagens de Employer Branding é a redução de custos, porque hoje a empresa não for atrativa, ela precisa ter salários muito altos para poder atrair pessoas de fora, ou seja, isso deixa ela cara, ela pode demorar muito para conseguir atrair bons profissionais, o que deixaria as vagas abertas durante meses. Eu acho que se não tivesse esse impacto nos custos, as empresas não estariam tão preocupadas em adotar essas estratégias de Employer branding, é a mesma coisa é quando a gente fala da retenção, né?! "
Entrevistado 7 Gestor	"Employer branding e cultura organizacional são dois pilares fundamentais na atração e retenção de talentos para startups que crescem em ritmo acelerado e querem atrair as melhores pessoas do mercado, sem possuir, no entanto, a mesma capacidade de investimento (iniciativas de awareness, salários e benefícios) das multinacionais e grandes empresas de tecnologia. Por outro lado, startups possuem um apelo muito forte junto à geração Y, pois permitem oferecer oportunidades de crescimento rápido, bem como de construção conjunta com o colaborador de uma nova cultura organizacional."
Entrevistado 4 Especialista	Além de reforçar a marca empregadora, gera engajamento e influência diretamente no clima organizacional, uma empresa que pratica o reforço da marca empregadora atinge futuros colaboradores de fora, e gera o reforço dos valores e cultura organizacional. Mostrando a importância que o colaborador tem dentro da organização.
Entrevistado 27 Funcionário geração X	Os diferenciais que eu vejo na empresa é a marca forte, os benefícios e o ambiente de trabalho que pesa muito. Então é um conjunto de cada coisa que você teria que criar um ranking do que seria mais importante ou menos importante. A marca conta muito, a oportunidade de você poder se desenvolver é muito bom e o clima organizacional também.

Com base nas entrevistas realizadas com os funcionários, foi possível identificar algumas analogias entre os pilares de employer branding em relação às gerações estudadas. O estudo mostrou que o mercado está composto pela maioria da geração Y, e alguns participantes da geração X.

Nota-se que a os funcionários entrevistados da geração X, possui algumas preferências em relação aos benefícios pré acordados pelas empresas, como plano de saúde, previdência privada e flexibilidade de horário. Portanto, é possível entender que se a empresa possui um público maior de seus funcionários dentro desta geração, suas estratégias possivelmente serão voltada para benefícios e versatilidade. Já na geração Y, os entrevistados possuem preferências divergentes da geração anterior em relação aos benefícios, embora preocupam-se com os fatores já citados acima, eles tendem a valorizar mais os fatores decisórios voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional, oportunidades de carreira, desafios diários e propósito no trabalho realizado. Além de serem indivíduos inquietos, agitados, impacientes, assim quando atraídos pelas oportunidades de mudança e evolução, a fim de atingir suas metas (SILVA; PAVANATO; BRITO, 2011), também entendem que os fatores financeiros são importantes, porém, salientam que os demais fatores intangíveis como a realização profissional, autonomia e liberdade de ações e decisões no dia a dia, é um dos fatores mais influentes que os fazem permanecer dentro da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar o impacto do employer branding na atração e retenção de talentos nas gerações X e Y. Diante de todo o exposto no presente estudo, apresenta-se nesta sessão a análise de dos pontos convergentes e divergentes em relação ao tema abordado.

Verificou-se no decorrer desse estudo a necessidade de se analisar as percepções de três perfis do mercado de trabalho: Especialista de employer branding, que poderia contribuir com a sua visão das práticas de employer branding que as empresas deveriam estar fazendo; A empresa, trazendo a percepção das ações de employer branding que são feitas dentro da atração e retenção de talentos e por fim, o impacto dessas ações causadas nos colaboradores das gerações X e Y.

Ao colhermos a percepção de especialistas de employer branding, foi possível entender que o tema está surgindo no mercado de trabalho, muitas empresas desconhecem essas práticas e ainda não se conscientizaram dos benefícios de utilização das estratégias de employer branding. Os entrevistados enxergam que as empresas se preocupam em implementar essas estratégias, porém, na visão das organizações, investir tempo e dinheiro em employer branding, não é prioridade.

As organizações por sua vez, grande parte se encontra em estágio inicial de conhecimento sobre o tema. Muitas delas fazem ações de employer branding inconscientemente, principalmente em atração e retenção de talentos. Estas empresas entrevistadas, reconhecem a importância de utilizar as estratégias de employer branding e estão buscando melhores entendimentos para tal. Grande parte do mercado, identifica perfis alvo da empresa e focam suas ações de atração e retenção voltadas para as características desse perfil alvo, seja ele geração X ou geração Y.

Portanto, entende-se que o impacto do employer branding na atração e retenção de talentos, ocorre de diferentes formas dentro das gerações citadas acima. Com isso, compreende-se que as organizações devem estudar seu público alvo de colaboradores e com base nesse conhecimento, criar estratégias de atração e retenção de acordo com os fatores que são valorizados por cada geração.

4.1 Implicações e Contribuições

Com base nas discussões abordadas sobre o estudo, é possível encontrar potenciais contribuições desta pesquisa. Primeiramente, entende-se que o employer branding é um tema inicial dentro das organizações. Essa informação nos traz parâmetros para procurar entender quais são os desafios do employer branding para as próximas décadas, baseando-se nas gerações e culturas que estão surgindo em meio a sociedade. Também é possível buscar entender como será o posicionamento dessas estratégias dentro do mercado de trabalho.

A contribuição da pesquisa consiste na ampliação e descrição do fenômeno de employer branding, no que tange a influência destas ações nas diferentes gerações de trabalhos, um campo ainda pouco explorado por pesquisas acadêmicas (REIS; BRAGA, 2016). Acredita-se que para além deste trabalho, estudos futuros sejam realizados com um aprofundamento sobre as práticas de employer branding, com relação ao perfil da companhia e o alinhamento entre as estratégias da empresa com

o perfil esperado dos funcionários selecionados, assim como faz se necessário também o estudo do viés do marketing para a gestão das organizações, no sentido de um possível ganho conjunto por meio das ações de recursos humanos com o emprego das técnicas de employer branding.

Por fim, espera-se que este estudo acadêmico tenha o condão de esclarecer as discussões acerca do tema, apesar de não esgotar a discussão, pois, ainda se trata de um tema atual no mundo corporativo e só o debate acadêmico irá abrir caminho para um melhor entendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBLER, T; BARROW, S. The employer brand. *Journal of brand management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.
- CAVAZOTTE, F.S.C.N; DA COSTA LEMOS, A.H; DE AQUINO VIANA, M.D. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos Ebape. br*, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.
- CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M. E MICHAELS, E .G. The war for talent (attracting and retaining the best talents). *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–58, 1998.
- CHIUZI, R.M; GONÇALVES PEIXOTO, B.R; LORENZINI FUSARI, G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, 2011.
- CONGER, J. Quem é a geração X. *Hsm management*, v. 11, n. 1, p. 128-138, 1998.
- DA SILVA, R. C.; PAVANATO, T. S.; BRITO, O.P. Diferencial Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. *Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina*, v. 14, 2011.
- DE MELLO, A.M.G; DE SOUZA SANT'ANNA, A. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, v. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.
- FAISSAL, R. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- HANASHIRO, M.D et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 117.
- KRISTIN BACKHAUS, SURINDER TIKOO, "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 Issue: 5, pp.501-517.2004.
- MAIA DE OLIVEIRA, R.M et al. A PSICANÁLISE E O PODER DAS GERAÇÕES XYZ. In: IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2012.
- MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 101.
- MENDONÇA, M.C.F. *Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. E AXELROD, B. The War For Talent. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

NASCIMENTO, A.A. Marca do Empregador “Employer branding” como meio de atrair pessoas para as organizações. 2013.

NICHELE, J; STEFANO, S.R; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. Revista de Carreiras e Pessoas. ISSN 2337-1427, v.5, n.2.

PAULANI, L.M. Modernidade e discurso econômico. São Paulo: Boitempo, 2005.

PELOSO, A.C, YONEMOTO, H.W. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. ETIC - Encontro De Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, No 6 (2010).

REIS, G.G; BRAGA, B.M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. Revista de Administração (São Paulo), v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016

SANTOS, A.L. A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011.

SANTOS, J.N.P dos. Employer branding como mecanismo de atração e retenção de Talento: o caso da Michael Page. Tese de Doutorado, 2017.

VASCONCELOS, K. C. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, 2010.

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração - 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

WESTERMAN, J.W.; YAMAMURA, J.H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. Career Development International, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.