



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS SEBE FERREIRA

**REVISÃO SISTEMÁTICA DO CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING –
UMA RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

FORTALEZA

2022

LUCAS SEBE FERREIRA

**REVISÃO SISTEMÁTICA DO CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING –
UMA RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L933r Lucas Sebe, FERREIRA.
Revisão sistemática do conceito de employer branding – uma
relação entre o Marketing e a gestão de Recursos Humanos /
FERREIRA Lucas Sebe. - 2022.
21 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho.

1. Employer Branding. 2. Marketing. 3. Gestão de Talentos. I.
Título.

CDD 658

LUCAS SEBRE FERREIRA

**REVISÃO SISTEMÁTICA DO CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING –
UMA RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso Bacharelado em Administração do Centro Universitário Christus - Unichristus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho

Aprovada em: 08 de julho de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho
Orientador

Prof. Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa
Membro da Banca

Prof. Ma. Fernanda Moreira dos Santos
Membro da Banca

REVISÃO SISTEMÁTICA DO CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING – UMA RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SYSTEMATIC REVIEW OF THE EMPLOYER BRANDING CONCEPT – A RELATIONSHIP BETWEEN MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Lucas Sebe Ferreira¹
Luciana Freire de Lima Marinho²

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar de forma sistemática os artigos científicos que abordam os conceitos de marketing e *employer branding*, sob os parâmetros da bibliometria e da análise de conteúdo. Para seleção dos estudos que constroem essa narrativa, foi realizada uma revisão sistemática de literatura associando a palavra *employer branding* e marketing, utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A mostra é composta por 34 artigos, base para o desenvolvimento do esboço de linhas de pesquisa de *employer branding* e marketing, servindo de esteio a academia enquanto reflexão para definição de novos debates. Alimentando, ainda, a autocrítica para o desenvolvimento de modelos de gestão estratégica de recursos humanos para captação e retenção de funcionários talentosos. Foram estabelecidas quatro linhas de pesquisa, que abordam: 1 - *employer branding* e as práticas de gestão de recursos humanos voltadas a captação e retenção funcionário; 2 - estudo da imagem do *employer branding*; 3 - participação das diversas áreas da organização na construção do *employer branding*; e 4 - fatores determinantes de sucesso do *employer branding*. Conclui-se a importância do *employer branding* dentro das organizações, os achados sobre o que está sendo feito para gerir esses talentos e a sua relação com as outras áreas da empresa, além da falta de trabalhos relevantes sobre esse tema.

Palavras-chave: Employer Branding; Marketing; Gestão de Talentos.

ABSTRACT

This paper aims to systematically analyze the scientific articles that address the concepts of marketing and employer branding with the parameters of bibliometrics and content analysis. A systematic literature review was carried out associating the word employer branding and marketing, using the Scopus and Web of Science databases to select the researchers that build this narrative. A total of 34 articles were researched, serving as a basis for the development of the outline of lines of research on employer branding and marketing and as a mainstay for the academy as a reflection for defining new debates. Helping still the self-criticism for the development of models of strategic management of human resources for attracting and retaining talented employees. Four lines of research were established, which include: 1 - employer branding and human resources management practices aimed at attracting and retaining employees; 2 - study of the employer branding image; 3 - participation of the different areas of

¹ Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário Christus – Unichristus.
E-mail: lucassebe16@gmail.com

² Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Christus – Unichristus.
E-mail: luciana.marinho@unichristus.edu.br

the organization in the construction of employer branding; and 4 - determinant factors of employer branding success. It concluded the importance of employer branding within organizations, the findings on what is being done to manage these talents and their relationship with other areas of the company, in addition to the lack of relevant works on this topic.

Keywords: Employer Branding, Marketing, Talent Management.

1 INTRODUÇÃO

O fator humano tem sido reconhecido por especialistas em gestão de recursos humanos como maior patrimônio das organizações e sua gestão tem propiciado às empresas vantagem competitiva sustentável (ELEGBE, 2018). Pesquisas na área de estratégia tem se voltado para visão baseada no recurso, ao passo que a área de marketing tem lançado luz sobre o *employer branding*, também, denominado marketing interno. Nesse último contexto, as investigações apontam que empresas devem possuir imagem de marca interna forte, para atrair, recrutar e reter colaboradores no presente e no futuro (SANTOS et al., 2019). Ampliando, dessa forma, o conhecimento de marketing, simultaneamente, abrindo espaço para o debate contemporâneo sobre imagem de marca interna com foco nos funcionários talentosos, que cria possibilidades de posicionamento positivo de marca externa, quando consumidores reconhecem e apreciam empresas com espaços de qualidade de trabalho. Embora a temática ainda apresente um conjunto de publicações diminutas, a presente reúne em sintetize crítica o conhecimento científico produzido sobre *employer branding* no contexto do marketing.

O *employer branding*, também, pode ser denominado como marketing interno. Definido como uma atividade em que os princípios de marketing são aplicados às atividades de recursos humanos (RH) em relação aos funcionários atuais e potenciais (SAINI; RAI; CHAUDHARY, 2014). Tem como objetivo o desenvolvimento e a comunicação de fatores organizacionais específicos da empresa, diferenciando-a de seus concorrentes, no que tange ao pacote de benefícios econômicos, psicológicos (valor de interesse e valor social) e funcionais (valor de desenvolvimento e valor de aplicação) ofertados aos funcionários atuais e aos potenciais (EGER et al., 2019; MAURYA; AGARWAL, 2018).

Diversos debates foram postos nos últimos 10 anos, iniciados no ano de 2011. No primeiro momento, contemplou discussões sobre a reputação da imagem de marca dos empregadores em mercado competitivo, abordando o olhar dos funcionários atuais e potenciais em mercados onde as empresas competem por funcionários talentosos (EGER et al., 2019; ELEGBE, 2018; GUILLOT-SOULEZ; SAINT-ONGE; SOULEZ, 2019; MAURYA; AGARWAL, 2018; NÄPPÄ; FARSHID; FOSTER, 2014; SANTOS et al., 2019; WALLACE; LINGS; CAMERON, 2012). Posteriormente, os desdobramentos trouxeram o protagonismo da

área de Recurso Humano das empresas na organização e projeção da imagem de marca, mostrando a relevância da interdisciplinaridade dessa área com a de marketing, no desafio de posicionar a marca empregadora na mente de potenciais candidatos, em especial nos processos de recrutamento/atração (GREGORKA; SILVA; SILVA, 2020; KIM; COLICCHIA; MENACHOF, 2018; MAHESHWARI et al., 2017; SANTOS et al., 2019; SOMMER; HEIDENREICH; HANDRICH, 2017), retenção de funcionários talentosos (CHARBONNIER-VOIRIN; POUJOL; VIGNOLLES, 2017) e programas voltados para funcionários talentosos (VNOUČKOVÁ; URBANCOVÁ; SMOLOVÁ, 2018).

Aprimorando, portanto, a produtividade e retenção dos funcionários, redução do *turnover* de seus talentos, diminuição de custos, otimização das equipes de trabalho, e construção de imagem de marca empregadora positiva (MAURYA; AGARWAL, 2018). Neste sentido, mapear os principais temas de pesquisa sobre *employer branding*, no contexto da integração entre as áreas de recursos humanos e marketing, lança luz ao desenvolvimento teórico, orientando a construção científica da temática. Ao mesmo tempo, que ajuda no contexto empírico, mediante sensibilização do desenvolvimento desse conceito nas organizações, ou maximização da valorização de ambientes de trabalho de qualidade e inovador.

Isto posto, foram definidos como questionamentos iniciais da pesquisa: qual a configuração das redes bibliométricas dos artigos científicos que abordam conceitos de marketing e “*employer branding*”? De que maneira esse conhecimento está delineado em linhas de pesquisa? Quais as lacunas de estudos futuros?

Para explorar essas questões, foi definido como objetivo geral analisar de forma sistemática os artigos científicos que abordam os conceitos de marketing e *employer branding*, sob os parâmetros da bibliometria e da análise de conteúdo. Tendo como objetivos específicos: (1) descrever a configuração bibliométrica^[1] dos artigos científicos que abordam os conceitos marketing e *employer branding* oriundos das bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WOS); e (2) mapear o conhecimento produzidos nos artigos científicos que abordam os conceitos de marketing e *employer branding*; e (3) apontar as lacunas de estudos futuros.

O trabalho está estruturado de introdução, o referencial teórico, seguido das diretrizes metodológicas. Na sequência, descreve-se a configuração bibliométrica dos artigos amostrados, mediante acoplamento bibliográfico por periódico, país e documentos. Esse último permite o mapeamento das linhas de pesquisa sobre a temática explorada, as respectivas discussões e lacunas de estudos futuros. Por fim, considerações finais e referências bibliográficas.

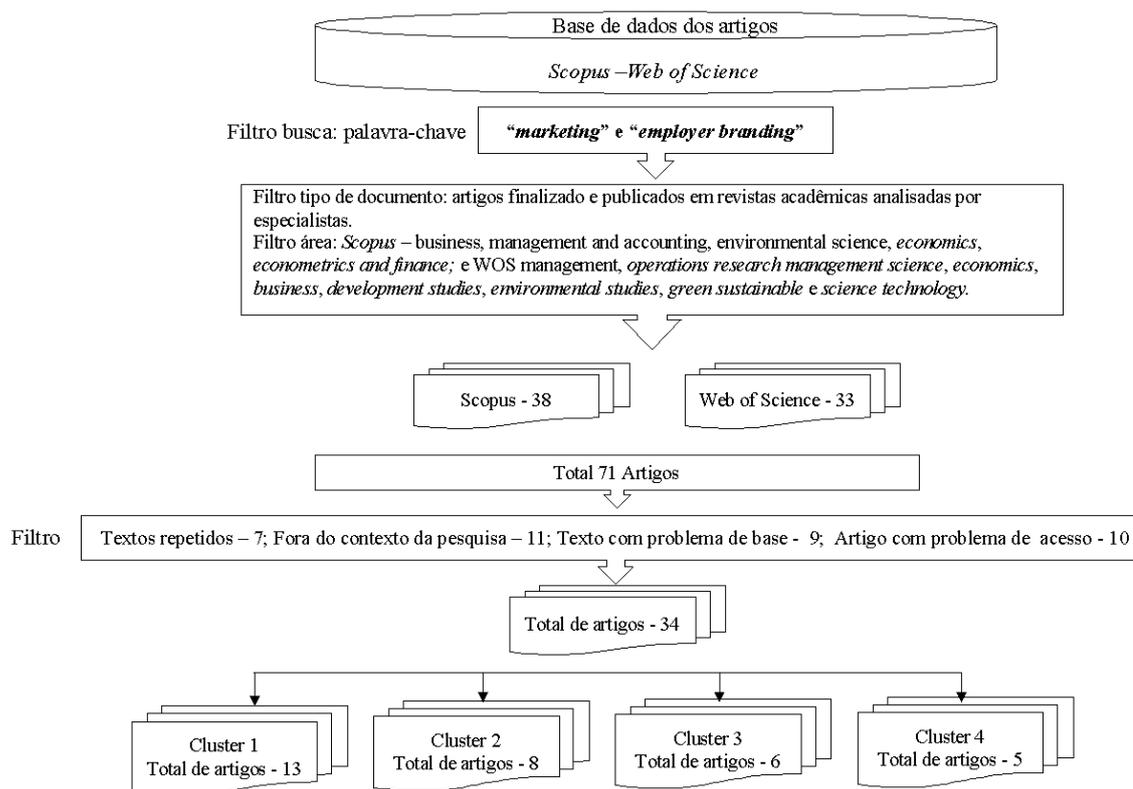
2 METODOLOGIA

A presente investigação faz uso revisão sistemática de literatura (RSL), tendo como roteiro metodológico cinco etapas (Denyer & Tranfield, 2009): (1) formulação de questões de pesquisa; (2) busca de artigos; (3) seleção e avaliação dos artigos; (4) análises bibliométrica e de conteúdo e síntese dos artigos; e (5) relatos e usos dos resultados da pesquisa.

Na etapa inicial, foram elaborados os questionamentos: qual a configuração das redes bibliométricas dos artigos científicos que abordam os conceitos marketing e *employer branding*? De que maneira esse conhecimento está delineado em linhas de pesquisa? Quais as lacunas de estudos futuros?

Na segunda etapa, realizou-se o levantamento bibliográfico exploratório nas bases de dados *Scopus*, e *WOS*. Definiu-se palavras-chave, tipo de documento, campos pesquisados e área (veja Figura 1). Foram catalogados 47 artigos.

Figura 1 – Desenho do levantamento bibliográfico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O passo seguinte compreendeu seleção e avaliação dos 71 artigos. Na leitura dos títulos dos artigos, observou-se 7 documentos em duplicidade, que foram eliminados. Posteriormente, realizou-se a leitura de título e resumo, utilizando como critério de inclusão a

interdisciplinaridade dos seguintes conceitos do conceito de *employer branding* voltado a gestão de recursos humanos na empresa. Ao final, foram eliminados 11 artigos fora da temática, nove com problema de base de dados, pois ao usar o *VOSViewer* não há opção da inclusão de várias bases de dados, tendo que fazer a escolha por uma única delas, realizar a busca dos artigos e criar um arquivo. A base de dados escolhida foi Scopus. Por fim, não foi possível acessar 10 artigos. A amostra final foi composta de 34 artigos.

O quarto passo foi iniciado com a análise bibliométrica dos artigos. Para tal, utilizou-se do acoplamento bibliográfico, com auxílio do *VOSViewer* 1.6.13(0), cujo foco foi mapear e entender as estruturas subjacentes do objeto da investigação, em particular, delineando as raízes intelectuais mediante identificação dos principais documentos, autores, referências, países e periódicos (VAN ECK; WALTMAN, 2009). Esse método utiliza referências compartilhadas entre dois artigos para medir suas semelhanças mútuas (SUCHEK et al., 2021).

O critério utilizado para acoplamento bibliográfico incluiu todos os 34 artigos, no entanto, quando do acoplamento por fonte e por país o critério utilizado foi pelo menos um documento e uma citação. Para análise textual das linhas de pesquisa, optou-se pelo acoplamento por documento, com pelo menos uma citação. O método de análise dos cluster por documento foi a análise de conteúdo e construção de mapas conceituais, como esteio para compreender as narrativas estabelecidas pelos autores de cada classe de palavras.

Finalmente, o quinto passo foi o desenvolvimento de texto crítico dos relatos das pesquisas exploradas, bem como, os usos de seus resultados na pesquisa.

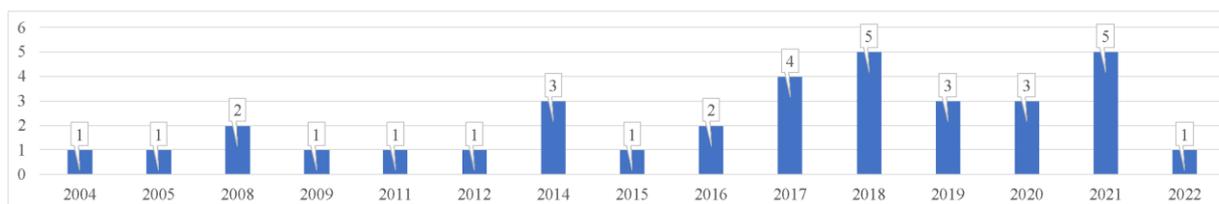
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise descritiva

A temática sobre marketing e *employer branding*, pode ser considerada um assunto recente, tendo a primeira publicação no ano de 2004, cujo título é “*Conceptualizing and researching employer branding*”. O tema se encontra em fase inicial de desenvolvimento, tendo o ano de 2018 com o maior número de publicações (Gráfico 1).

O *International Journal of Organizational Analysis*, *Journal of Brand Management*, *European Journal of Marketing* e *Asia Pacific Journal of Human Resources* apresentaram duas publicações cada.

Gráfico 1 – Número de artigos por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Salienta-se que foram listados os artigos com no mínimo 10 citações. O mais citado foi *Conceptualizing and researching employer branding* com 471 citações, sendo ele o artigo seminal. Os artigos *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*, *Characteristics of successful employer brands* e *Employer branding and its influence on managers* possuem, respectivamente, 377, 144 e 104 citações. É importante salientar, que a maioria dos periódicos são do Reino Unido. 53% dos artigos listados no quadro 1 são classificados pela SJR como sendo Q1 e 32% como Q2. No que tange as editoras dos periódicos, 31,6% fazem parte da Emerald, 10,5% Taylor and Francis, 10,5% Palgrave Mcmiliam Ltd, 10,5%. Wiley-Blackweel e 10,5% SAGE (Quadro 1).

Quadro 1 - Artigos mais citados.

Título	Autor	Ano	Periódico	Cit.	País	Editora	SJR	
							FI	Quart
Conceptualizing and researching employer branding	Backhaus e Tikoo	2004	Career Development International	471	Reino Unido	Emerald	0.94	Q1- Social Sciences
Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding	Berthon, Ewing e Hah	2005	International Journal of Advertising	377	Reino Unido	Taylor and Francis	1.74	Q1 - Communication
Characteristics of successful employer brands	Moroko e Uncles	2008	Journal of Brand Management	144	Reino Unido	Palgrave Mcmiliam Ltd.	0.78	Q2 - Marketing
<i>Employer branding and its influence on managers</i>	Davies	2008	European Journal of Marketing	104	Reino Unido	Emerald	1.48	Q1 - Marketing
Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM	Martin, Gollan e Grigg	2011	International Journal of Human Resource Management	92	Reino Unido	Routledge	1.38	Q1 - Management of Technology and Innovation
Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness	Rampl e Kenning	2014	European Journal of Marketing	73	Reino Unido	Emerald	1.2	Q1 - Marketing

Título	Autor	Ano	Periódico	Cit.	País	Editora	SJR	
							FI	Quart
Antecedents and Consequences of Employer Branding	Biswas e Suar	2016	Journal of Business Ethics	63	Holanda	Springer	2.44	Q1 - Arts and Humanities
What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?	Saini, Rai e Chaudhary	2014	Journal of Brand Management	40	Reino Unido	Palgrave Mcmilliam Ltd.	0.78	Q2 - Marketing
Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management	Maheshwari, Gunesh, Lodorfos e Konstantopoulou	2017	International Journal of Organizational Analysis	27	Reino Unido	Emerald	0.42	Q2 - Strategy and Management
War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness	Sommer, Heidenreich e Handrich	2017	R and D Management	23	Reino Unido	Wiley-Blackweel	1.25	Q1 - Business and International Management
Organisational talent management and perceived employer branding	Maurya e Agarwal	2018	International Journal of Organizational Analysis	21	Reino Unido	Emerald	0.42	Q2 - Strategy and Management
New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process	Cascio e Graham	2016	Organization Management Journal	21	Reino Unido	Taylor and Francis	0.26	Q3 - Business and International Management
Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR?	Martin	2009	Asia Pacific Journal of Human Resources	18	Estados Unidos	Wiley-Blackwell	0.92	Q2 - Organizational Behavior and Human Resource
Benefits of employer brand and the supporting trends	Urbancová e Hudáková	2017	Economics and Sociology	18	Polônia	Center of Sociological Research	0.45	Q2 - Business, Management and Accounting
Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate	Tumasjan, Kunze, Bruch e Welpe	2020	Human Resource Management	18	Estados Unidos	Wiley_Liss Inc.	2.27	Q1 - Applied Psychology
Converting internal brand knowledge into employee performance	Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory e Cuong.	2020	Journal of Product and Brand Management	14	Reino Unido	Emerald	1	Q1 - Management of Technology and Innovation
Building employer brand image for accumulating intellectual capital: Exploring employees' perspective in higher educational institutes	Azam e Qureshi	2021	Estudios de Economía Aplicada	12	Espanha	-	0	Não consta

Q2 e 22% como Q1. Os destaques deste cluster são o *Technological and Economic Development of Economy* (Lituânia – Q1), *Journal of Business Ethics* (Holanda – Q1) e *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* (Estados Unidos – Q2).

O *cluster 2* (verde) contempla 6 periódicos e 8 artigos. Cinco dos periódicos se ligam aos demais clusters exceto o *Human Resource Management* (Estados Unidos – Q1). Quanto a classificação, 42,8% dos artigos são classificados como Q1 e 42,8% como Q2. Os periódicos com maior força de ligação são *International Journal of Organizational Analysis* (Reino Unido – Q2) e *Asia Pacific Journal of Human Resources* (Estados Unidos – Q2).

O *cluster 3* (azul) contempla 6 periódicos e 8 artigos. Todos os periódicos se conectam com os demais clusters. 66,6% são periódicos Q1, ao passo que apenas 16,6% são Q2. Os periódicos com maior força de ligação são *Journal of Brand Management* (Reino Unido – Q2) e *European Journal of Marketing* (Reino Unido – Q1).

O *cluster 4* (amarelo) contempla 5 periódicos e 5 artigos. Todos os periódicos se conectam com os demais clusters. 40% são periódicos Q1 e 60% são Q2. Os periódicos com maior força de ligação são *Canadian Journal of Administrative Sciences* (Estados Unidos – Q2).

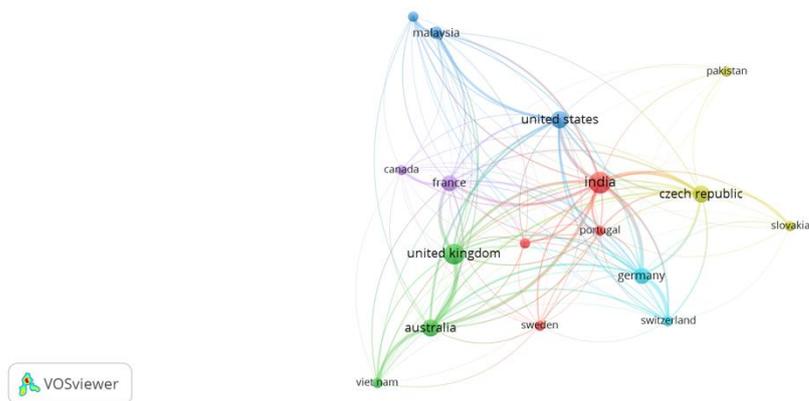
Por fim, o *cluster 5* (lilás) contempla 2 periódicos e 2 artigos. Todos os periódicos se conectam com os demais clusters. Um artigo é classificado como Q1 e o outro como Q2. Os periódicos são *Human Resource Management Journal* (Estados Unidos – Q1) e *Journal of Organizational Effectiveness* (Estados Unidos – Q2).

Pode-se verificar que dos 26 periódicos classificados em cinco clusters, 43% deles foram de origem britânica e 32% norte americano. Diante desse fato, indagou-se sobre nacionalidade de autoria dos artigos.

Verificou-se mediante o acoplamento bibliográfico por país, que 17 nações estão envolvidas no desenvolvimento do conhecimento pesquisado, dividida em seis clusters, que são (veja Figura 3): **cluster vermelho** congregou pesquisadores da Costa do Marfim, Índia, Portugal e Suíça; **cluster verde** agrupou Austrália, Reino Unido e Vietnã; **cluster azul** compreendeu Japão, Malásia e Estados Unidos; **cluster amarelo** contemplou Tchecoslováquia, Paquistão e Eslováquia; **cluster lilás** compreendeu Canadá e França; e **cluster azul piscina** agrupou Alemanha e Suíça (Figura 3).

Vale salientar, que a maior produção sobre a temática tem origem na Índia (17%), seguida pelo Reino Unido (14%), Austrália (10%), Estados Unidos (10%), Tchecoslováquia (10%), França (7%) e Alemanha (7%).

Figura 3 - Acoplamento Bibliográfico – por país (filtro - pelo menos um documento e uma citação).



Fonte: Resultado da análise dos dados VOSviewer, 2022.

Em relação a metodologia, identificou-se que 16 artigos optaram pela pesquisa quantitativa, 15 pesquisa qualitativa e apenas 1 pesquisa quali-quantitativa (Quadro 2).

Quadro 2 – Metodologias dos artigos da amostra

Metodologia		Artigos
Qualitativa	Análise de conteúdo	Biswas e Suar, 2016; Pandita, 2021; Backhaus e Tikoo, 2004; Moroko e Uncles, 2008; Elegbe, 2018; Anderson e Tomlinson, 2021.
	Análise temática	Azam e Qureshi, 2021; e Maheshwari et al, 2021; Gregorka, Silva e Silva, 2020.
	Revisão Sistemática	Martin, 2009; Martin, Gollan e Grigg, 2011; Cascio e Graham, 2016.
Quantitativa	Análise de estatística descritiva e teste de hipótese	Kim, Mori e Rahim, 2018.
	Análise fatorial	Urbancová e Hudáková, 2017; Berthon, Ewing e Hah, 2005
	Análise fatorial e Teste de Hipóteses	Eger, Gangur e Řehoř, 2019; Charbonnier-Voirin, Poujol e Vignolles, 2017; Ngo et al., 2020; Yoganathan, Osburg e Bartikowski, 2021, Bejtkovský, 2018
	ANOVA	Saini, Rai e Chaudhary, 2014; Sommer, Heidenreich e Handrich, 2017.
	Correlação e regressão	Maurya e Agarwal, 2018; Saini, Gopal e Kumari, 2015.
	Equações estruturais	Rampl e Kenning, 2014; Davies, 2008; Tumasjan et al., 2020
	Correlação Teste de associação e Análise Fatorial	Vnouckova, Urbancova e Smolova, 2018.
	Estatística descritiva	Deepa e Baral, 2019; Wallace, Ling e Cameron, 2012.

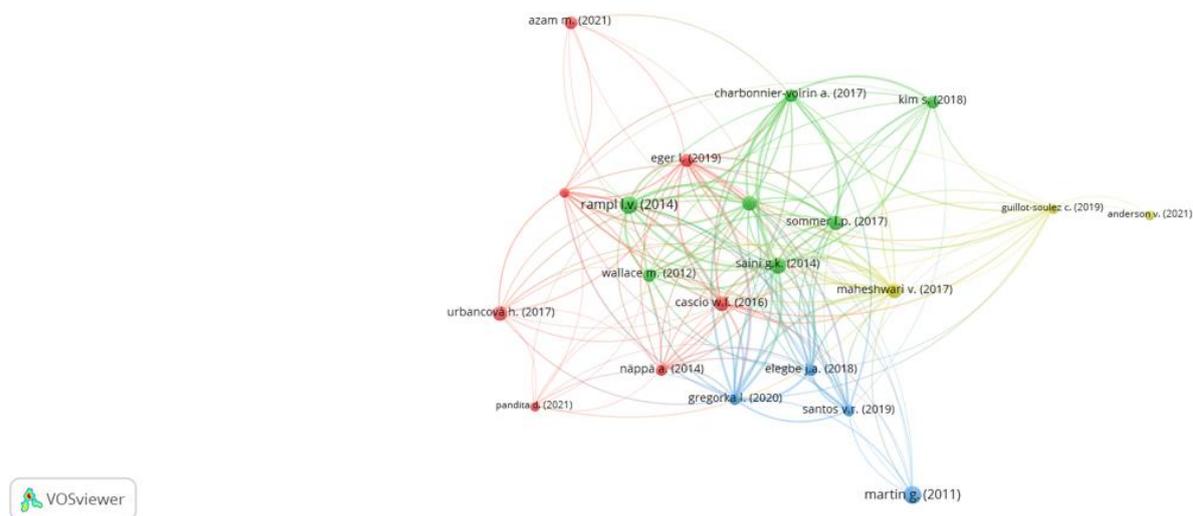
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

3.2 Temas abordados por linhas de pesquisa

Para compreender as abordagens que envolvem a pesquisa sobre marketing e “*employer branding*” foi utilizado o software VOSviewer 1.6.18 (0), utilizando a consulta por acoplamento

bibliométrico de documentos, com pelo menos uma citação. O resultado permitiu verificar quatro cluster distintos, conforme segue Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Acoplamento Bibliográfico – por documento (filtro - pelo uma citação).



Fonte: Resultado da análise dos dados VOSviewer, 2022.

3.2.1 Linha de pesquisa um – cor vermelha – Employer Branding e as práticas de Gestão de Recursos Humanos voltadas a captação e retenção funcionários.

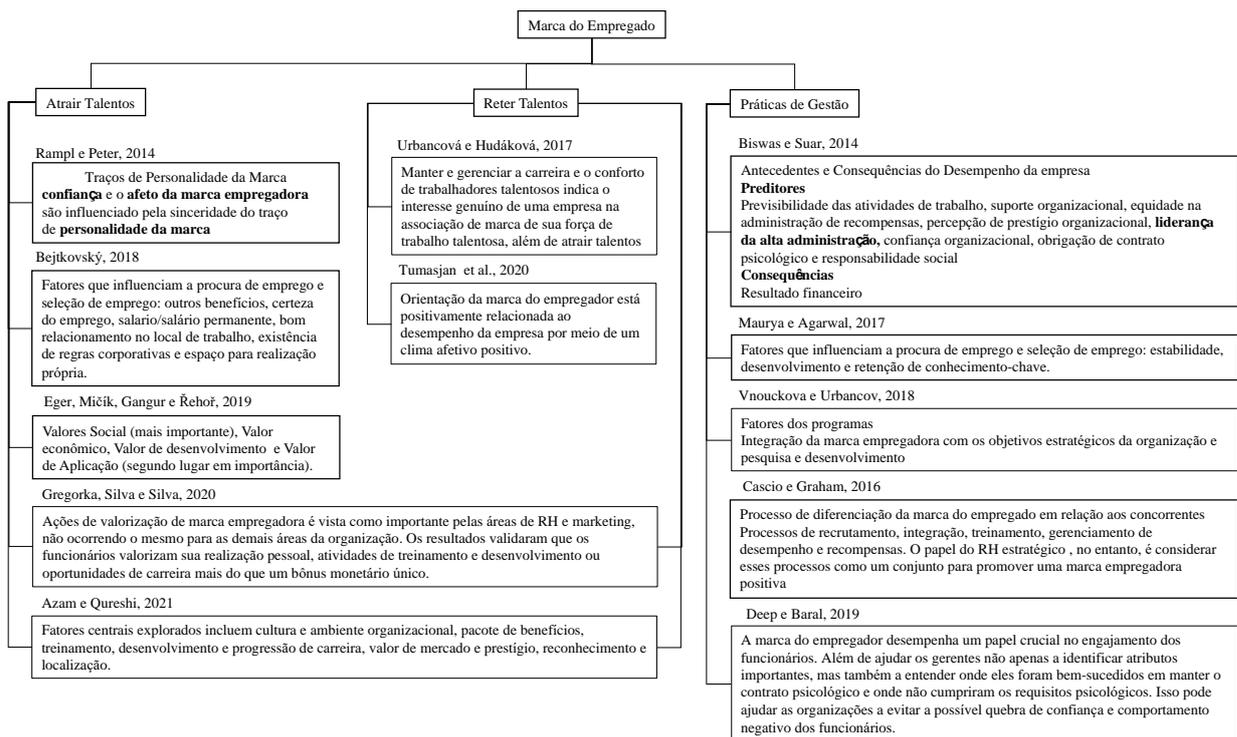
A linha de pesquisa um emerge em meio às discussões voltadas para o entendimento dos fatores de atração (AZAM; QURESHI, 2021; BEJTKOVSKÝ, 2018; EGER et al., 2019; GREGORKA; SILVA; SILVA, 2020; VIKTORIA RAMPL; KENNING, 2014), retenção (TUMASJAN et al., 2020; URBANCOVÁ; HUDÁKOVÁ, 2017), práticas de gestão estratégica de recursos humanos (BISWAS; SUAR, 2016; CASCIO; GRAHAM, 2016; DEEPA; BARAL, 2019; MAURYA; AGARWAL, 2018; VNOUČKOVÁ; URBANCOVÁ; SMOLOVÁ, 2018) que contribuem para construção da marca do empregador (Figura 5).

A primeira vertente aborda a relação entre a marca empregadora e atração de colaboradores, trazendo ao debate:

- traços de personalidade de marca - pode-se verificar que seu efeito é maior na captação/atração de novos funcionários, mas que os traços de sinceridade e de competência possuem efeito mais forte na confiança da marca, ao passo que a excitação e a robustez têm efeito mais forte no afeto. que a marca empregadora tem efeito superior na atratividade dos potenciais funcionários (VIKTORIA RAMPL; KENNING, 2014);

- fatores influenciadores - os estudos apontaram (AZAM; QURESHI, 2021; BEJTKOVSKÝ, 2018) como principais fatores no Paquistão e República Tcheca: pacote de benefícios, certeza do emprego, salário/salário permanente, bom relacionamento no local de trabalho, existência de regras corporativas e espaço para realização própria, cultura e ambiente organizacional, treinamento, desenvolvimento e progressão de carreira, valor de mercado e prestígio, reconhecimento e localização;
- valores - valores sociais são mais relevantes do que o valor de interesse (representa o que a empresa é) e valor do desenvolvimento econômico (revela as oportunidades cedidas pela empresa para o crescimento profissional do colaborador/talento), no contexto dos estudantes de gestão em Universidade Pública República Tcheca (EGER et al., 2019).

Figura 5 – Mapa Conceitual da Linha de Pesquisa 1



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

No que tange a retenção de funcionário, as estratégias apontadas pelos autores foram o conforto dos trabalhadores talentosos e clima organizacional mais afetuosos (TUMASJAN et al., 2020; URBANCOVÁ; HUDÁKOVÁ, 2017). É importante ressaltar, que as ações de valorização da marca empregadora são vistas como relevantes para áreas de recursos humanos

e marketing, não ocorrendo o mesmo em relação a alta gestão e demais áreas funcionais da empresa (GREGORKA; SILVA; SILVA, 2020).

A terceira vertente contempla a gestão de recursos humanos, que se divide em duas correntes de pesquisa:

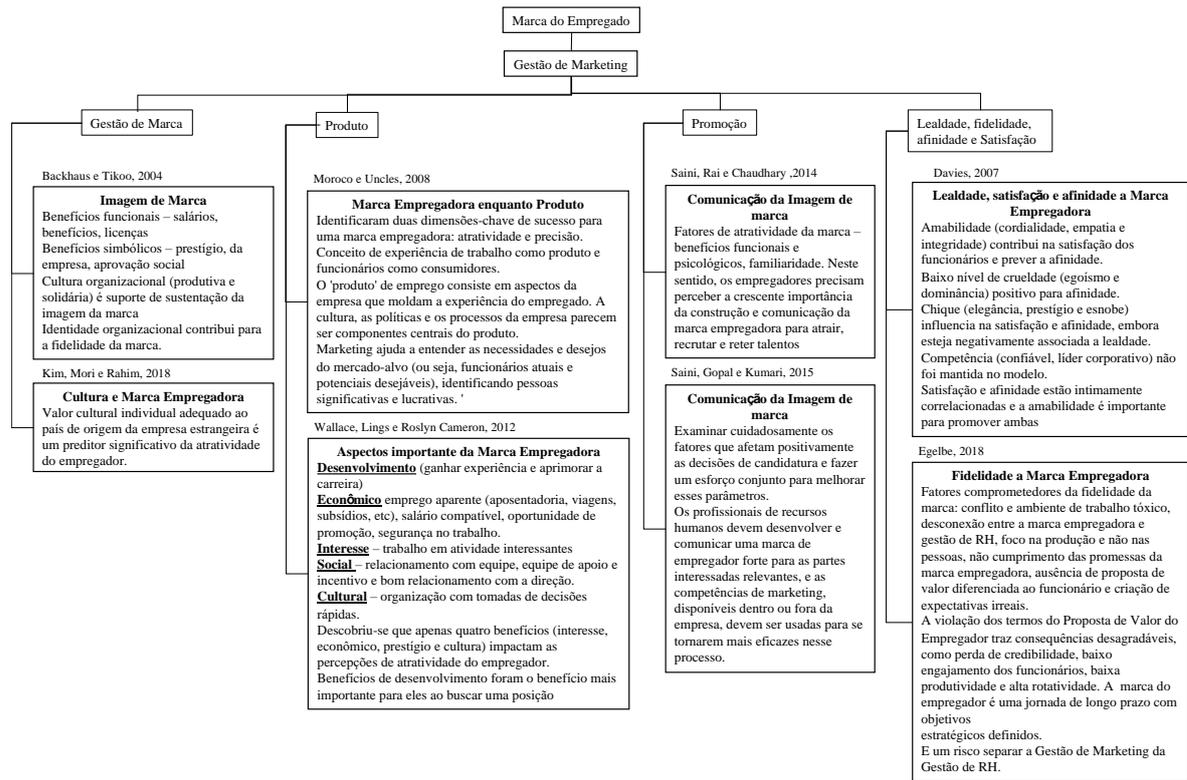
- antecedentes e consequências do desempenho da marca empregadora - verificou-se que os preditores da marca empregadora são: previsibilidade das atividades de trabalho, suporte organizacional, equidade na administração de recompensas, percepção de prestígio organizacional, liderança da alta administração, confiança organizacional, obrigação de contrato psicológico e responsabilidade social. Tendo como consequência resultados financeiros. (BISWAS; SUAR, 2016). Outro elemento relevante é a gestão do conhecimento, que promove a integração entre os objetivos estratégicos e pesquisa e desenvolvimento (MAURYA; AGARWAL, 2018; VNOUČKOVÁ; URBANCOVÁ; SMOLOVÁ, 2018); e
- o processo de gestão estratégica de recursos humanos – deve contemplar recrutamento, integração, treinamento, gerenciamento de desempenho e recompensas, devendo esses administrados enquanto conjunto para evitar distorções das propostas de valor (CASCIO; GRAHAM, 2016).

Portanto, a gestão estratégica de recursos humanos desempenha papel fundamental na construção da marca empregadora, ajudando a organização a cumprir sua proposta de valor, sem quebrar a confiança dos funcionários, e engajar os funcionários no alcance dos objetivos estratégicos da empresa (DEEPA; BARAL, 2019).

3.2.2 *Linha de pesquisa dois – cor verde - Estudo da Imagem do Employer Branding*

A linha de pesquisa dois trata da gestão de marca empreendedora fundamentada na gestão de marketing, buscando adequar os conceitos mercadológicos a gestão de recursos humanos (Figura 6). As temáticas abordadas são: gestão de marca - imagem (BACKHAUS; TIKOO, 2004), avaliação de marca (MOROKO; UNCLES, 2008) e cultura (KIM; COLICCHIA; MENACHOF, 2018); fidelidade (ELEGBE, 2018); e a relação entre lealdade, satisfação e afinidade dos funcionários atuais e potenciais (DAVIES, 2008) e; composto mercadológico - produto (WALLACE; LINGS; CAMERON, 2012) e promoção (comunicação) (SAINI; GOPAL; KUMARI, 2015; SAINI; RAI; CHAUDHARY, 2014).

Figura 6 – Mapa Conceitual da Linha de Pesquisa 2



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

As discussões dessa linha de pesquisa se iniciam com a proposta de que a imagem de marca empregadora deve ser sustentada pelos benefícios funcionais e simbólicos, os quais apoiam a cultura organizacional (BACKHAUS; TIKOO, 2004), que é um preditor significativo da atratividade do empregador (KIM; COLICCHIA; MENACHOF, 2018).

Em seguida, as investigações relacionam conceitos consagrados em marketing voltado para produtos e serviços ao *employer branding*, defendendo que a satisfação e afinidade da marca empregadora está correlacionada aos construtos “amabilidade” e “chique”. O baixo nível de crueldade se relaciona positivamente à afinidade da marca e sua competência. (DAVIES, 2008). Ressalta-se, ainda, que conflito e ambiente de trabalho tóxico, desconexão entre a marca empregadora e gestão de RH, foco na produção e não nas pessoas, não cumprimento das promessas da marca empregadora, ausência de proposta de valor diferenciada ao funcionário e criação de expectativas irreais comprometem a fidelidade dos funcionários (ELEGBE, 2018).

Por fim, as investigações abordam o conceito de composto mercadológico da marca empregadora trazendo os conceitos de produto e promoção. No que se refere ao produto, foi estabelecida a metáfora - experiência do trabalho como produto e funcionários como consumidores, a qual pode ajudar a gestão de recursos humanos a entender as necessidades e

os desejos dos funcionários atuais e potenciais para propor uma oferta de trabalho mais adequada ao seu público-alvo (MOROKO; UNCLES, 2008).

Essa oferta, por sua vez, tem como produto central cultura, políticas e processos da empresa (MOROKO; UNCLES, 2008). Podendo ser incluído como características do produto esperado (WALLACE; LINGS; CAMERON, 2012): desenvolvimento (ganhar experiência e aprimorar a carreira); econômico – emprego aparente (aposentadoria, viagens, subsídios, etc), salário compatível, oportunidade de promoção, segurança no trabalho; Interesse – trabalho em atividade interessantes; social – relacionamento com equipe, equipe de apoio e incentivo e bom relacionamento com a direção; cultural – organização com tomadas de decisões rápidas.

Mas nada adiante ter um produto, quando ele não é comunicado de forma adequada ao público-alvo. Neste sentido, as investigações sugerem a construção de comunicação fundamentada nas características do produto/marca empreendedora que afetam positivamente as decisões de candidatura de potenciais funcionários talentosos (SAINI; GOPAL; KUMARI, 2015).

3.2.3 *Linha de pesquisa três – cor azul - Participação das Diversas Áreas da Organização na Construção do Employer Branding*

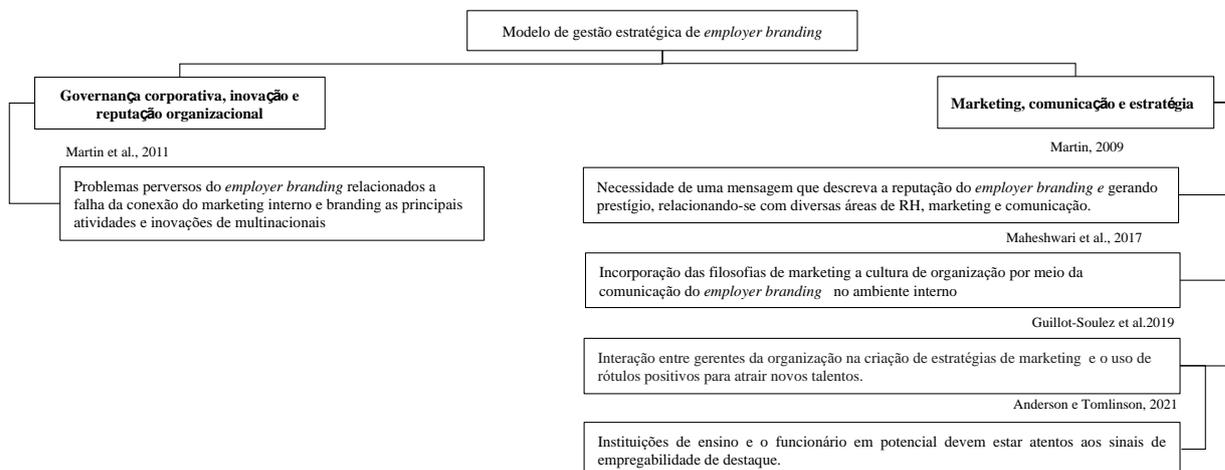
A linha de pesquisa três está alicerçada na necessidade de construir um modelo de gestão estratégica de *employer branding* (Figura 7). A literatura apontou dois modelos que ligam gestão estratégica de recursos humanos (RH) ao marketing, comunicação e estratégia (ANDERSON; TOMLINSON, 2021; GUILLOT-SOULEZ; SAINT-ONGE; SOULEZ, 2019; MAHESHWARI et al., 2017; MARTIN, 2009) e a governança corporativa, a inovação e a reputação organizacional (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011).

No que tange os modelos de ligações entre a gestão de recursos humanos (GRH), marketing, comunicação e estratégia, os estudos apontam que há a necessidade de construção de uma mensagem, que descreva de forma fiel a reputação do *employer branding* capaz de gerar prestígio. Esse processo exige a interdisciplinaridade das áreas de RH, marketing e comunicação, bem como do equilíbrio entre as melhores práticas e a gestão de RH (MARTIN, 2009).

É importante salientar, que essa interação não se resume às três áreas acima citadas, mas a colaboração de todos os gerentes para desenhar e implementar as estratégias de *employer branding*, bem como, posicionar a organização empregadora de forma positiva para os funcionários atuais e potenciais. Isso pode ser viabilizado através da incorporação das filosofias de marketing a cultura da organização, mediante estratégias de comunicação do *employer*

branding no ambiente interno da empresa, contribuindo para retenção dos colaboradores (MAHESHWARI et al., 2017).

Figura 7 – Mapa Conceitual da Linha de Pesquisa 3



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

Uma alternativa foi apresentada por um estudo no Canadá, que mostrou a importância da interação entre os gerentes da organização na criação das estratégias de marketing para atrair novos talentos e a anuência dos funcionários potenciais em relação a essa comunicação. O artigo sugere a comunicação por meio de alguns rótulos, como *'Great Place to Work'* melhoram a atratividade para candidatos e aumentam suas percepções de notoriedade sobre a empresa (Guillot-Soulez et al.2019).

Ressalta-se, ainda, que não só as empresas devem observar o comportamento dos funcionários ao mesmo tempo, em que as instituições de ensino e o funcionário em potencial devem estar atentos aos sinais de empregabilidade de destaque. Esse olhar fornece base para novos conhecimentos sobre o processo informacional subjetivo e assimétrico a partir do qual os empregadores identificam qualidade pessoais e intangíveis que associam à empregabilidade (ANDERSON; TOMLINSON, 2021).

3.2.4 Linha de pesquisa quatro – cor amarela - Fatores Determinantes de Sucesso do Employer Branding

A quarta linha de pesquisa desponta sob um cenário de fatores determinantes para a melhoria da competitividade e sucesso do *employer branding* (Figura 8).

Figura 8 – Mapa Conceitual da Linha de Pesquisa 4



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

A introdução dessa questão aborda as estruturas do *employer branding*, por meio uma abordagem qualitativa de estudo de caso realizada na Suécia, coletando informações de uma empresa do setor de finanças. Investigou-se as relações entre marca corporativa, marca interna e *employer branding* e a função dos valores corporativos no cumprimento dos objetivos da marca. A análise dos dados evidenciou que as áreas internas e corporativas do *employer branding* não são reciprocamente exclusivas, mesclando-se entre si com inúmeras áreas de *branding*. Possibilitando, assim, que a empresa cumpra suas promessas de *branding* à inúmeros *stakeholders* (NÄPPÄ; FARSHID; FOSTER, 2014).

Em um estudo realizado por Sommer et al. (2017), a problemática abordada está associada ao desafio de conseguir talentos em um mercado atual, competitivo e o fato de empresas revolucionárias conseguirem driblar essa dificuldade mais facilmente. Os resultados, evidenciaram de fato que organizações com um portfólio de produtos revolucionários e com comportamentos inovadores são mais chamativas para potenciais funcionários, sugerindo anunciar a inovação organizacional dentro do *employer branding*, como forma de atrair e reter talentos.

Nesse contexto, Charbonnier-Voirin, Poujol e Vignolles (2017) analisaram a repercussão positiva da congruência dos valores empregado-organização na percepção do empregado sobre o *employer brand* e sua importância no reconhecimento organizacional e boca

a boca positiva vis-à-vis o empregador, concluindo que o *employer brand* intervém integralmente nos aspectos analisados no estudo.

Embora o branding interno seja importante para aperfeiçoar o desempenho dos funcionários e concretizar os objetivos da marca, ainda é essencial a comunicação com outras marcas e com os clientes para estimular uma melhor performance dos funcionários. Diante disso, foram analisadas 697 empresas da indústria de serviços no Vietnã, dentre as quais evidenciaram que o conhecimento da marca influencia diretamente na qualidade do serviço oferecido pelo funcionário e nas condutas focadas no cliente (NGO et al., 2016).

Sob outra ótica, um estudo indagou sobre a associação das mídias sociais dos funcionários com aumentos das atitudes cidadãs do *branding* on-line e a diminuição do sentimento de violação de contrato por parte da empresa, debatendo a necessidade de investigação dos meios sociais em relação ao *employer branding* e de estabelecer laços entre empregado-empregado e empregado-empresa nas mídias sociais dentro desse cenário. Foi destacado que para um *employer branding* de sucesso, apesar de assegurar o bem-estar dos empregados, é fundamental também o desenvolvimento de competências nas mídias sociais (YOGANATHAN; OSBURG; BARTIKOWSKI, 2021).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E FUTURAS PESQUISAS

Constata-se que o periódico *Career Development International* (Q1/Reino Unido) abriu espaço à discussão teórica sobre *employer branding* no contexto do marketing e gestão de recursos humanos. Os artigos investigados com maior número de citações foram publicados em sua maioria em periódicos qualificados como Q1 pela SJR. O país com o maior número de periódicos foi o Reino Unido.

Apesar do Reino Unido ter o maior número de periódicos, apenas 14% das publicações são de pesquisadores britânicos. Ao passo que os pesquisadores radicados na Índia produziram 17% dos artigos. Os demais países apresentaram os seguintes resultados: Austrália (10%), Estados Unidos (10%), Tchecoslováquia (10%), França (7%) e Alemanha (7%).

Por fim, quanto à abordagem: 13 artigos utilizaram a metodologia qualitativa, desses seis utilizaram a análise de conteúdo, três análise temática, um estudo de caso e três revisões sistemáticas; 20 artigos utilização a metodologia quantitativa, desses seis usaram a análise fatorial, três usaram a correlação, três equações estruturais; dois três testes de hipóteses; e um estatística descritiva.

Com base na análise dos conteúdos dos artigos, foram realizadas constatações em cada uma das linhas de pesquisa. A primeira linha de pesquisa analisou (1) a relação do *employer branding* com a atração de colaboradores, (2) estratégias de retenção de funcionários e (3) gestão de recursos humanos. Apontando alguns coeficientes pertinentes na atração de colaboradores como traços de personalidade da marca e fatores influenciadores, a exemplo de pacote de benefícios, salário permanente, bom relacionamento no local de trabalho, salário permanente, entre outros. No quesito retenção de trabalhadores as estratégias apontadas foram conforto dos funcionários e clima organizacional afetuosos. Em relação a gestão de recursos humanos, é importante frisar a sua importância na construção do *employer branding*, contribuindo na formação dos valores da marca, manutenção da confiança dos funcionários, além de ajudar engajar os trabalhadores na conquista dos objetivos.

A segunda linha de pesquisa examina a proposta da imagem do *employer branding* ser sustentado pelos benefícios funcionais e simbólicos. Constatando alguns fatores que podem comprometer a fidelidade dos funcionários, tal como conflito e ambiente de trabalho tóxico, desconexão entre a marca empregadora e gestão de RH, foco na produção e não nas pessoas, não cumprimento das promessas da marca empregadora, dentre outros. Ademais, constatou que as empresas além de ter o produto esperado, faz-se necessário uma construção da comunicação nas características do produto/marca empreendedora, tendo em vista que afetará positivamente futuras candidaturas de empregados talentos.

A terceira linha de pesquisa ressalta a necessidade da construção de um modelo estratégico de gestão da marca empregadora, associando o RH ao marketing, comunicação e estratégia para construção de uma mensagem fiel à reputação do *employer branding*, a fim de gerar prestígio. Outrossim, estratégias de marketing podem ser utilizadas para atrair novos talentos e aumentar a notoriedade da empresa, bem como instituições de ensino e funcionários em potenciais devem estar ligados nos sinais de empregabilidade de destaque.

A quarta linha de pesquisa surge apontando fatores determinantes para o sucesso do *employer branding* a fim de captar os melhores talentos mesmo no mercado competitivo atual, destacando (1) Ter um portfólio de produtos revolucionários e comportamentos inovadores; (2) A comunicação com outras marcas; (3) A associação das mídias dos funcionários à organização.

Sendo assim, fica como sugestão de pesquisas futuras: (1) pesquisar em empresas no Brasil a importância do *employer branding* e como os funcionários à enxergam; (2) desenvolver uma pesquisa para entender os fatores determinantes no Brasil para a captação e retenção de talentos nas empresas; (3) realizar um estudo do que já está sendo feito para gerir os talentos dentro das organizações.

Como contribuição, pode-se citar que este artigo buscou a investigação aprofundada do conceito de *employer branding*, bem como sua relação com o marketing e a gestão de recursos humanos, apontando quatro linhas de pesquisas distintas, classificadas a partir da revisão sistemática de literatura, as quais contribuem na compreensão do assunto e indica lacunas que poderão motivar e basear pesquisas futuras.

Como limitação dos estudos de revisão sistemática de literatura, evidencia-se, apesar da relevância, a falta de estudos pertinentes sobre a temática. Além das decisões metodológicas nos critérios de inclusão e exclusão, que apesar de terem sido realizadas separadamente pelo pesquisador, ainda, é susceptível de subjetividade, pois alguns trabalhos podem não apresentar descrições precisas.

REFERÊNCIAS

- AZAM, M.; QURESHI, J. A. Building Employer Brand Image for accumulating Intellectual Capital. **Studies of Applied Economics**, v. 39, n. 1, 31 jan. 2021.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501–517, 1 ago. 2004.
- BEJTKOVSKÝ, J. Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. **Management & Marketing**, v. 13, n. 3, p. 1133–1149, 1 set. 2018.
- BISWAS, M. K.; SUAR, D. Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 1, p. 57–72, jun. 2016.
- CASCIO, W. F.; GRAHAM, B. Z. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. **Organization Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 182–192, out. 2016.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A.; POUJOL, J. F.; VIGNOLLES, A. From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth: From value congruence to employer brand. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 34, n. 4, p. 429–437, dez. 2017.
- DAVIES, G. Employer branding and its influence on managers. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 5/6, p. 667–681, 30 maio 2008.

DEEPA, R.; BARAL, R. Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 6, n. 1, p. 77–95, 11 mar. 2019.

EGER, L. et al. EMPLOYER BRANDING: EXPLORING ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN A MULTICULTURAL CONTEXT. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 25, n. 3, p. 519–541, 10 abr. 2019.

ELEGBE, J. A. Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria: A CASE STUDY OF A START-UP STEEL PRODUCING FIRM. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 3, p. 265–277, maio 2018.

GREGORKA, L.; SILVA, S.; SILVA, C. Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector: **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, n. 1, p. 1–16, jan. 2020.

GUILLOT-SOULEZ, C.; SAINT-ONGE, S.; SOULEZ, S. Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 34, n. 3, p. 5–26, set. 2019.

KIM, S.; COLICCHIA, C.; MENACHOF, D. Ethical Sourcing: An Analysis of the Literature and Implications for Future Research. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 4, p. 1033–1052, nov. 2018.

MAHESHWARI, V. et al. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 5, p. 742–761, 6 nov. 2017.

MAURYA, K. K.; AGARWAL, M. Organisational talent management and perceived employer branding. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 2, p. 312–330, 14 maio 2018.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Characteristics of successful employer brands. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 160–175, dez. 2008.

NÄPPÄ, A.; FARSHID, M.; FOSTER, T. Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 19, n. 2, p. 132–145, jun. 2014.

NGO, L. V. et al. Perceptions of others, mindfulness, and brand experience in retail service setting. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 33, p. 43–52, nov. 2016.

- SAINI, G. K.; GOPAL, A.; KUMARI, N. Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. **Management and Labour Studies**, v. 40, n. 1–2, p. 34–51, fev. 2015.
- SAINI, G. K.; RAI, P.; CHAUDHARY, M. K. What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? **Journal of Brand Management**, v. 21, n. 2, p. 95–111, fev. 2014.
- SANTOS, V. R. et al. Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. **Journal of Reviews on Global Economics**, v. 8, p. 118–129, 14 fev. 2019.
- SOMMER, L. P.; HEIDENREICH, S.; HANDRICH, M. War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness: War for talents. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 299–310, mar. 2017.
- SUCHEK, N. et al. Innovation and the circular economy: A systematic literature review. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 8, p. 3686–3702, dez. 2021.
- TUMASJAN, A. et al. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. **Human Resource Management**, v. 59, n. 1, p. 83–99, jan. 2020.
- URBANCOVÁ, H.; HUDÁKOVÁ, M. Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. **Economics & Sociology**, v. 10, n. 4, p. 41–50, dez. 2017.
- VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, p. 523–538, 2009.
- VIKTORIA RAMPL, L.; KENNING, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1/2, p. 218–236, 4 fev. 2014.
- VNOUČKOVÁ, L.; URBANCOVÁ, H.; SMOLOVÁ, H. Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations. **Engineering Economics**, v. 29, n. 3, p. 319–331, 28 jun. 2018.
- WALLACE, M.; LINGS, I.; CAMERON, R. Industry branding: attracting talent to weaker profile industries: Asia Pacific Journal of Human Resources ••. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 50, n. 4, p. 483–502, out. 2012.

YOGANATHAN, V.; OSBURG, V.-S.; BARTIKOWSKI, B. Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. **Psychology & Marketing**, v. 38, n. 3, p. 524–536, 2021.