

UMA VISÃO DA MARCA DO EMPREGADOR A PARTIR DOS NOVOS INTEGRANTES DO MERCADO DE TRABALHO

Jackson Abud da Silva Neto - jackson_abud@hotmail.com

Jonas Fernando Petry - jonasfernandopetry@gmail.com

Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa - uchoag@yahoo.com.br

Ana Flávia de Moraes Moraes - anaflaviademoraesmoraes@gmail.com

* Submissão em: 13/04/2021 | Aceito em: 09/03/2022

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar, no âmbito dos estudantes de Administração da Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas UFAM, as características mais relevantes do *Employer Brand* (é tido como principal fator de atração e retenção de talentos) na escolha de seu propenso empregador. Foi aplicado um *survey* que captou os fatores em 3 grupos: (1) Atributos, (2) Benefícios e (3) Valores. Através de correlação estatística entre as variáveis, 19 fatores apresentaram relação estatística. Os (1) atributos *característica da carreira*, *atributo de diversidade* e o *valor ético organizacional* foram os atributos mais relevantes identificados pelos estudantes na escolha de seu empregador. Conclui-se que as estratégias da marca de empregador a serem seguidas pelas organizações devem basear-se em uma análise do que é considerado como atributo, benefício ou valor mais percebidos pela nova geração que em breve estará ativa no mercado de trabalho. Este estudo mostra que as empresas devem concentrar esforços para entender as novas perspectivas dos novos talentos.

Palavras-Chave: Employer Brand; Atributos esperados; Benefícios esperados; Valores esperados; Marca do empregador.

A VIEW OF EMPLOYER BRAND FROM THE PERSPECTIVE OF NEW EMPLOYMENT MARKET ENTRANTS

ABSTRACT

An Employer's Brand is considered the principal factor in attraction and retention of talent. The objective of this study was to identify the characteristics of Employer Brands most relevant to the choice of prospective employers, from the perspective of students studying Management at the Social Studies Faculty of the Universidade Federal do Amazonas, Brazil. A survey was conducted to capture factors in 3 groups: (1) Attributes, (2) Benefits, and (3) Values. According to the statistical correlations between variables, 19 factors exhibited statistical relationship. The Attributes *career characteristics*, *diversity attributes*, and *organizational ethical values* were identified by the students as the attributes most relevant to their choice of employer. It is concluded that the employer brand strategies employed by organizations should be based on an analysis of what are considered the Attributes, Benefits, or Values perceived as most important by the new generation who will shortly be active in the employment market. This study shows that firms should concentrate their efforts on understanding the new perspectives of new talents.

Keywords: Employer Brand. Attributes desired. Benefits desired. Values desired.

1 INTRODUÇÃO

A mudança de comportamento do trabalhador na geração ativa no mercado deixa explícito a exigência de novas prioridades e necessidades a serem consideradas pelos empregadores para a atração de profissionais qualificados para suas organizações, como a relevância do investimento em fatores motivacionais para atração de pessoal e o explícito programa de desenvolvimento (Falaster, Ferreira, & Reis, 2015; Benraïss-Noailles & Viot, 2020).

Com isso, é identificada em diversas empresas um conflito entre gerações, pensamentos e comportamentos que impactam diretamente no crescimento do índice de rotatividade organizacional e aumento de custos e perdas em questão de material humano, produtividade setorial e retenção de profissionais qualificados (Patias, Wittmann, Liszbinski, Balestreri, & Costa, 2015).

De fato, os novos comportamentos dos trabalhadores fomentam a inevitabilidade das empresas de exercerem um esforço maior para conseguirem reter talentos, cabendo então aos gestores identificarem as maiores demandas do seu quadro de funcionários alinhado ao conhecimento da cultura organizacional para surtir resultados positivos quanto a qualidade de recursos humanos internos (Claro & Profeta, 2018; Benraïss-Noailles & Viot, 2020).

A partir disso, a reputação é visto como importante estratégia para a organização no sentido de promoção da competitividade na atração de talentos na construção do *Employer Brand* (EB), sendo este a fonte de diferenciação dos líderes para gerar uma lealdade dos seus funcionários e disseminar uma visão positiva ou negativa ao ambiente interno e externo da organização (Reis & Braga, 2016; Banerjee, Saini, & Kalyanaram, 2020; Lester, BrockBaskin, & Clinton, 2021).

Com isso, entende-se como EB a marca com que o empregador é visto pelo empregado e/ou candidato de determinada empresa além do pacote de benefícios oferecido por esta em favor de seus funcionários (Ambler & Barrow, 1996; Ahmad, Khan, & Haque, 2020), sendo assim uma visão com que a organização se estabelece no mercado em relação ao título de empregadora.

Segundo Biswas e Suar (2016), o EB representa uma estratégia de valor importante para gerar resultados positivos em uma empresa, considerando que a experiência do empregado atualmente ativo é extremamente significativa para a visão com que os futuros funcionários terão da organização, sendo o EB então uma gerência da relação entre empregador *versus* empregado. Além disso, sugere-se que os empregados escolham suas preferências de trabalho da mesma maneira como escolhe um produto, identificando as características presentes no empregador

em relação às suas, favorecendo assim aquelas que mais se aproximam daquilo do que consideram como “empregador ideal”, fazendo então a empresa direcionar seu pacote de benefícios para um público-alvo que tenha as características organizacionais da marca (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015).

O papel do EB do empregador e seu impacto subsequente na intenção de candidatura dos candidatos a emprego ainda carece de compreensão na gestão de recursos humanos e tem recebido pouca atenção na literatura (Banerjee, Saini, & Kalyanaram, 2020). Estudos como o de Kim, York e Lim (2011) defendem a importância do EB e a gestão de RH, sugerindo que as empresas podem se beneficiar por meio o *branding* no recrutamento de candidatos talentosos. Gupta e Saini (2020) recomendam que as organizações que procuram melhorar sua marca de empregador podem se concentrar em usar depoimentos de funcionários e comunicação corporativa como suas principais atividades de *branding*. Resultados semelhantes foram descobertos por Brunner e Baum (2020), eles sugerem que as organizações devem manter portfólios de marcas fortes que contribui para a busca de novos talentos. No entanto, os principais atributos do ponto de vista dos candidatos ainda parecem incompreendidos. Isso nos leva a seguinte pergunta de pesquisa: quais os principais atributos esperados pelos potenciais candidatos a emprego de uma empresa?

Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar, no âmbito dos estudantes de Administração da Faculdade de Estudos Sociais da UFAM, as características mais relevantes do EB na escolha de uma empresa para candidatura de emprego. O estudo explora as características de atratividade que levam a nova geração integrante do mercado de trabalho à candidatura de uma organização que seja compatível com suas intenções profissionais, tomando o conhecimento que esta geração ativa e em potencial para o mercado de trabalho tem no EB, um ponto de forte influência para atratividade e retenção (Mihalcea, 2017; Rzemieniak & Wawer, 2021).

Ademais, segundo Mihalcea (2017) há a necessidade de compreender as exigências de cada geração na escolha do seu empregador e as suas preferências em relação ao recrutamento, como no caso da geração Y que instaura no mercado de trabalho a nova tendências dos recrutadores de obterem candidatos através de redes sociais e plataformas digitais que disponibilizam maior tecnologia e praticidade. Assim, este estudo difere de estudos anteriores e contribui para literatura atual de várias maneiras: em primeiro lugar, entendemos que a opinião dos jovens estudantes pode ser importante para as empresas para aumentar a motivação dos futuros candidatos a se candidatarem a um emprego na organização. Em segundo lugar, o estudo contribui para a literatura atual de EB investigando empiricamente a opinião dos

estudantes (nova geração) propensos a candidaturas de empregos. Em terceiro, a maioria dos estudos têm focado nos efeitos diretos e negligenciados os principais atributos esperados pelos candidatos de uma empresa. Desta forma, o artigo busca preencher estas lacunas de pesquisa e fornece conclusões para futuras pesquisas.

Este artigo está estruturado em cinco divisões a começar por esta introdução, fundamento a teoria discutida em sua segunda etapa, explicando também os métodos de análise para o estudo, a análise desses resultados e considerações finais sobre o tema e suas contribuições acadêmicas para a compreensão do termo de marca de empregador dentro do contexto inserido.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

EB está associado a (i) cultura e identidade corporativa, (ii) ao marketing interno e (iii) a reputação corporativa. É um ativo intangível nas mentes dos funcionários existentes e potenciais que foi e é construído pelas boas práticas de marketing e do RH. Na prática é a forma como o empregador pode ser visto como uma marca com a qual o funcionário existente ou potencial desenvolve um relacionamento mais próximo. O desempenho do funcionário e, portanto, da empresa será influenciado pela consciência, atitudes positivas em relação à “marca”, lealdade e confiança de que a “marca” existe para o funcionário (Ambler & Barrow, 1996).

As organizações sempre estiveram preocupadas com sua reputação perante seus funcionários, porém não tinham um retorno confiável acerca da experiência passada por estes enquanto membros, sendo então o EB uma iniciativa da empresa de traçar metas que atraiam, engajem e retenham empregados (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017; Rzemieniak & Wawer, 2021), sendo uma importante ferramenta para que as organizações lidem com desafios internos e externos, encontrando um consenso de incentivo pessoal e do empregador devendo estas traçarem as melhores estratégias para aquilo que adapta-se a sua cultura (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010).

Com as definições apresentadas por Ambler e Barrow (1996) em relação ao pacote de benefícios oferecido pelas empresas aos empregados é discutida a relação da durabilidade da construção dessa estratégia de forma a ser necessária a compreensão de que a marca do empregador é desenvolvida a partir do pensamento a longo prazo, de constante investimento em recursos que irão deixar claro ao trabalhador suas expectativas atuais e perspectivas para o seu futuro junto à organização (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015).

No instante em que as organizações utilizam o EB na sua essência apenas como uma estratégia de superação da escassez e retenção de talentos, melhora da rotatividade e atratividade levando os Recursos Humanos a desenvolver estratégias que sejam eficazes de acordos com meios de comunicação compatíveis com a cultura existente (Backhaus & Tikoo, 2004), é reforçado que a aplicação do EB gera de maneira significativa uma influência sobre a escolha a ser exercida por um empregador em detrimento dos concorrentes no mercado (Reis & Braga, 2016).

Ao inserir no contexto brasileiro de uma nova geração que está no mercado de trabalho é observada uma facilidade dos jovens de inserção, no entanto a rotatividade e facilidade com que a nova geração muda ou perde o emprego é maior comparada aos funcionários já experiente no mercado (Corseuil, Foguel, Gonzaga, & Ribeiro, 2014), explanando as novas tendências a serem observadas pelas organizações para atração da geração Y que agora procura trabalhos cada vez mais dinâmicos, flexíveis e criativos, visualizando a empresa como membro ativo e socialmente responsável (Falaster, Ferreira, & Reis, 2015; Bejtkovský, 2018; Mičík & Mičudová, 2018).

Tendo como princípio a identificação de que o capital humano na nova era é a essência para todas as economias globais, os novos ingressantes do mercado de trabalho agora priorizam e sentem-se atraídos por uma empresa que produz produtos e serviços inovadores e com qualidade, mudando as percepções das antigas gerações que se consolidaram no mercado a partir de crenças e atratividades diferentes, passando então ao empregador a tarefa de perceber aquilo que mais atrai talentos e desenvolver anúncios que sejam eficientes e gerem um impacto direto para a organização (Alniaçik & Alniaçik, 2012).

2.1 A Percepção Geracional (Geração X, Y e Z) Sobre a Marca da Empresa

Na competição cada vez maior no mercado de trabalho, a marca do empregador é uma prática administrativa essencial empregada pela organização para criar sua imagem como empregador desejável aos olhos dos funcionários em potencial (Jain & Bhatt, 2015). As diferenças geracionais (Geração X, Y e Z – Geração X nascidos entre 1964-1989, Geração Y 1989-2000, e Geração Z nascidos depois de 2000) (Kucherov & Zamulin, 2016) das fontes de motivação do empregador desejável pode auxiliar os gerentes na tomada de decisão de empregado(s) e na manutenção de uma equipe multigeracional (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020). O que faz com que o EB seja um elemento estratégico para atrair futuros funcionários para trabalhar em uma organização (Santiago, 2019).

Os funcionários estão tornando-se cada vez mais importantes para a construção da marca do empregador, sendo o centro dessa disseminação, podendo a organização reforçar a imagem perante o público de maneira positiva ou negativa aos impactos de suas atividades de acordo com aquilo com que é propagado desta empresa no ambiente externo, cabendo então a organização traçar metas que não só deixem uma marca definida no seus funcionários como que faça com que estes acreditem e propaguem esta visão (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

O potencial funcionário identifica-se com a marca do empregador da mesma forma como o consumidor adquire um relacionamento com determinada empresa, estabelecendo relações de confiança, lealdade e fidelidade a fim de proporcionar aquela instituição uma visão positiva no mercado, podendo relacionar a personalidade da marca diretamente com o EB, possibilitando então as organizações utilizem isto como ferramenta de atratividade nos processos de seleção e recrutamento de profissionais qualificados para a mão de obra humana da empresa, deixando pontos importantes de relacionamento como a sinceridade e entusiasmo como virtudes chave para o fortalecimento da relações entre potenciais funcionários e empregador (Rampl & Kenning, 2014; Younis & Hammad, 2020).

Essa necessidade de escolha constante dos candidatos gera um potencial emotivos deste com relação às marcas com que desejam trabalhar, favorecendo em sua grande maioria as marcas que são familiares para estes enquanto consumidores e gerando potenciais de atividades diversos para ser contratado pela empresa com qual se identifica com a marca, como por exemplo receber salários menores enquanto está a serviço da organização com que se identifica com o *Employer Brand* (Rampl & Kenning, 2014; Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018).

Tendo como percepção de que o potencial candidato à uma vaga em uma organização também entende hoje que a imagem social que a empresa passa ao público externo é extremamente importante para consideração no processo de escolha e atratividade, elementos em pauta na atualidade como diversidade, inovação e liberdade de opinião são hoje fatores determinantes para a percepção positiva da marca de um empregador frente aos seus potenciais candidatos que buscam ainda mais valorização das suas ideias e habilidades (Bonaiuto, Dominicis, Illia, Rodríguez-Cánovas, & Lizzani, 2013).

A importância da percepção que uma marca impõe aos seus funcionários em relação à satisfação pode de fato transmitir esta visão aos seus futuros pretendentes, podendo gerar satisfações positivas que indicam uma qualidade do empregado dentro do ambiente organizacional como pode gerar uma satisfação negativa que, não obstante, gera no funcionário um desconforto por determinado motivo de trabalhar naquela empresa, podendo impactar

diretamente na qualificação de pessoal necessária em determinados segmentos de vendas e serviços (Bilińska-Reformat & Stańczyk, 2018).

De fato, um mercado cada vez mais competitivo exige maiores esforços dos recrutadores para conseguir a atenção do candidato, o investimento na marca pode definir o sucesso ou o fracasso da empresa quanto à qualidade de pessoal, tendo assim sérias fragilidades que podem gerar impactos como a imagem com que a empresa é projetada ao mercado e a realidade em que esta está inserida pode influenciar negativamente o EB para futuros empregados, considerando a deixa da sensação em seus funcionários de engano e descumprimento com aquilo que é prometido (Corte, Mangia, Micera, & Zamparelli, 2011).

Ainda assim, é de devido alerta a profissionais da área de RH a significância da ligação de uma boa gestão de RH com uma estratégia fortalecedora da marca empregadora e de atratividade, sendo estes profissionais intimamente ligados ao possível desenvolvimento positivo ou negativo às atividades da organização da administração dessa técnica, devendo então estes empregadores procurarem uma intensa integração do RH em desenvolverem técnicas que sejam sustentáveis e reais, geradoras de diferenciais competitivos na área de atratividade de novos talentos para dentro de uma organização (App, Merk, & Büttgen, 2012).

Os funcionários têm a determinada tendência de procurar no mercado a organização que melhor aplica-se às suas características pessoais e que proporcione melhores vantagens pessoais para o desenvolvimento de uma carreira, não tendo muitas vezes um apego emocional a nenhuma organização estando então passivamente disponível no mercado a partir de propostas que tragam vantagem e satisfação no ambiente de trabalho, tendo em vista que fatores como a natureza do trabalho, promoções e satisfação impactam diretamente sobre a rotatividade que a empresa terá ao longo do desenvolvimento do seu quadro de funcionários (Luz, Paula, & Oliveira, 2018).

Assim sendo, é de extrema importância para o empregador a percepção do estudo das qualidades a serem oferecidas para seus candidatos dependendo da cultura local em que a organização está inserida, variando assim suas prioridades e fatores de atratividade com os costumes crenças da região geográfica a ser estudada, devendo a organização fazer uma análise do público alvo a ser atingido para então traçar estratégias para a consolidação de sua marca de empregador e atratividade a partir daquilo que os candidatos mais valorizam em um local de trabalho na região (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2014).

O estudo de Mičík e Kunešová (2020) mostra uma visão sobre a perspectiva geracional dos sites de carreira de empregadores em potencial. Os resultados mostram que a disponibilidade de informação, a percepção subjetiva e a facilidade de uso desempenham um

papel importante na atratividade dos sites de carreira. O estudo de Reis e Braga (2016) ao observar as Gerações X, Y e Z, alerta sobre as especificidades de prioridade em relação aos atributos de atratividade, a Geração Y é a que mais hierarquiza atributos. Como por exemplo priorizam questões como a possibilidade de busca por um trabalho inovador, em um ambiente de trabalho positivo que incentive a criatividade e novas práticas de trabalho além de proporcionar oportunidade de desenvolvimento pessoal. Enquanto a Geração X enfatiza oportunidade de desenvolvimento combinadas com um bom pacote de remuneração. A atração da Geração Y parece priorizar pacote de recompensas e oportunidades de desenvolvimento em um ambiente de trabalho positivo.

Um exame minucioso das diferenças geracionais realizado por Mahmoud *et al.*, (2020) revela que a Geração Z é mais sensível a diferenças motivacionais do que a Geração X e Y. A Geração X valoriza a regulação social extrínseca como fonte de motivação. A Geração X e Y valorizam a regulamentação introjetada como uma fonte de motivação geral para o trabalho, o que não ocorre com a Geração Z. A Geração Z é movida pela contribuição da motivação intrínseca. A investigação de Sakdiyakorn, Golubovskaya e Solnet (2021) revela que a Geração Z valoriza as tendências que moldam as atitudes de trabalho e, por sua vez, como os gerentes podem adaptar as práticas para lidas com as nuances dos grupos geracionais.

O que parece ser comum nos estudos apresentados, é uma questão *sine qua non* para o empregador oferecer motivadores (por meio dos diferentes canais de comunicação) que valorizem cada uma das gerações (X, Y e Z), isso pode ser uma estratégia para atrair os melhores candidatos de cada geração. As organizações precisam criar um ambiente de trabalho multigeracional inclusivo e compreensivo (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020).

2.2 Marca Empregadora Como Ferramenta de Engajamento, Retenção e Atração de Talentos

O aumento da competitividade no mundo dos negócios, independentemente do tamanho de uma organização, tem resultado em um maior esforço das organizações para aprimorar os processos de recrutamento e retenção de profissionais talentosos (Santiago, 2019). Uma marca empregadora com forte contribuição para a reputação da marca pode ajudar a organização a atrair e reter os melhores talentos e obter vantagem competitiva (Graham & Cascio, 2018). A adequação das pessoas *versus* organização está relacionada à atratividade do empregador como por exemplo a oportunidade de progressão de carreira. A marca do empregador, a reputação, é um determinante da atratividade dos profissionais (Ghielen, Cooman, & Sels, 2020), pois o

capital humano é uma fonte que oferece aos empregadores vantagem competitiva (Ahmad, Khan, & Haque, 2020).

Cada vez mais as organizações precisam compreender o processo de interação da marca e do empregador para evitar um grande *turnover* no seu quadro de pessoal e material humano, a fidelidade do capital humano e o engajamento estão interrelacionados e contribuem diretamente para o sucesso organizacional e para o fortalecimento da marca do empregador (Biswas & Suar, 2016). Assim, a empresa precisa se tornar uma engajadora de talentos a fim de evitar a diminuição e a rotatividade, consolidando o EB. Cabe ao gestor e os RHs conhecerem seus funcionários para atender suas reais demandas, como por exemplo (i) um pacote de benefícios que exponham para estes uma experiência diferenciada de todas aquelas já passada, além de (ii) desenvolver o indivíduo e traçar um plano de carreira consolidado para que este torne-se um profissional qualificado, em um ambiente de trabalho cada vez mais humano e inovador (Ahmad & Daud, 2016).

Diversas estratégias são empregadas pelas organizações para fortalecer seu EB, como o impulsionamento da política de distribuição de benefícios sociais (BS), dividindo e beneficiando os funcionários mais qualificados com maiores BS como forma de tornar a organização mais atrativa e com uma mão-de-obra cada vez mais qualificada e uma forma de tornar-se diferente e competitiva tendo em vista a grande concorrência no mercado de recursos humanos, fazendo com que este setor busque ao mesmo tempo vantagens que sejam realmente atrativas para o candidato e que exijam um menor investimento da empresa causando um menor impacto nos custos e com uma taxa de retorno eficaz e competitiva (Claro & Profeta, 2018).

Além disso, visando uma vertente da melhoria do engajamento com o trabalho por parte dos funcionários, as empresas também investem em um apego afetivo e emocional do empregado estabelecendo uma maior vínculo e identificação com a organização, fazendo com que o empregado além de impulsionar sua produtividade torna-se um fiel da marca e um propagador para sua rede de contatos, tornando a imagem da empresa mais conhecida (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, & Blasco, 2016).

A marca corporativa é um instrumento responsável pela atração dos *stakeholders* que lidam diretamente com a organização a partir de serviços prestados, recebidos ou percebido. As organizações podem desenvolver estratégias que envolvam o RH e o marketing como ferramenta para o fortalecimento da marca e a reputação da empresa, com o propósito de atração e retenção de talentos (Rodrigues, Miyahira, Nascimento, & Marinho, 2017; Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020). Fazendo isso, a empresa pode lograr redução nos

custos do processo de recrutamento e seleção, atraindo cada vez mais candidatos mais qualificados (Terrin, 2015).

A motivação para empregar estratégias para atrair e reter funcionários sempre foi uma preocupação das empresas nos mais diversos setores (Moroko & Uncles, 2008). Calisto e Silva (2018) observam a preocupação do empregador com a imagem, no estabelecimento e desenvolvimento de políticas na formalização e consolidação do EB. Mölk e Auer (2018) salientam para as complexidades gerenciais e a dinâmica da criação da marca empregadora na prática. Para Mölk e Auer (2018) a criação de EB está enredado no *design* estratégico e funcional de uma marca de empregador e no gerenciamento de relações e poder organizacional e interesses divergentes. De forma geral, o EB dentro da organização requer um esforço conjunto de setores do ambiente interno como o marketing, os recursos humanos – a psicologia ligada ao trabalhador. O conhecimento do ponto de vista do funcionário sobre a empresa é um fator primordial para a estabilização da marca empregadora de qualquer empresa, trazendo aos seus empregados uma experiência transformadora e que faça sentir-se parte do todo como real colaborador para o desenvolvimento das atividades em que desempenha conjuntamente (Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018).

A marca do empregador é uma ferramenta poderosa para atrair funcionários com alto potencial. As organizações precisam de funcionários altamente leais para atender às necessidades de seus *stakeholders* e alcançar o sucesso. O posicionamento corporativo, a marca interna, o EB e as práticas relacionadas podem ser um caminho de sucesso para as organizações (Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013; Ahmad, Khan, & Haque, 2020). A lógica de atração de funcionários altamente qualificados pode estar em anúncios de emprego por atender às expectativas complexas de candidatos em potencial para uma vaga (Petry, Treisch, & Bullinger, 2020). Nesse sentido, as empresas precisam comunicar a identidade da marca do empregador (atributos de trabalho e organizacionais) como um estímulo em candidatos com a intenção de emprego.

Em regra, os atributos de trabalho apresentam um efeito mais atrativo pelo candidato à emprego (Ganesan, Antony, & George, 2020). As mídias sociais são um importante comunicador que oferece aos empregados um novo canal de comunicação disponibilizando e oferecendo informações relacionadas ao trabalho, contribuindo no fortalecimento da imagem e um importante canal de diálogo com os potenciais candidatos no processo de escolha de emprego (Kissel & Büttgen, 2015). As pesquisas têm mostrado que as ferramentas de marketing digital de propriedade da empresa são vistas como canais mais confiáveis e relevantes para a atratividade e decisão de candidatura a um emprego (Rodrigues & Martinez, 2020; Kucherov

& Zhiltsova, 2020). O uso profissional da mídia social permite o compartilhamento e a interação social dentro da organização (Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen, & Oksanen, 2020) e os resultados estão relacionados a ênfase na disseminação de informações confiáveis, relevantes e suficientes que resulta em mais candidatos qualificados se candidatando ao emprego (Muduli & Trivedi, 2020).

3. METODOLOGIA

A Amostra

No presente estudo, os alunos matriculados no curso de administração de empresas da Faculdade de Estudos Sociais da UFAM na cidade de Manaus no Estado do Amazonas foram selecionados como respondentes. A razão pela qual os alunos da UFAM foram selecionados para o estudo foi que eles são muito procurados por várias organizações durante o curso de graduação. Os alunos são considerados grupos-alvo primário para organizações interessadas em atrair funcionários qualificados (Berthon, Ewing, & Hah, 2005) e é uma prática comum nas pesquisas de reputação da marca empregar estudantes como público-alvo (Tanwar & Kumar, 2019; Rzemieniak & Wawer, 2021). O número de alunos matriculados no curso de administração é de aproximadamente 1200 estudantes, o que compreende a população do estudo, a amostra abrangeu os alunos selecionados por acessibilidade e constou de 172 respondentes, sendo 51,7% do sexo feminino e 48,3% do sexo masculino, a maioria dos estudantes entrevistados (39%) na faixa etária de 20 a 22 anos e com renda mensal de 0 até 2 salários-mínimos.

Os alunos foram convidados a responder o *survey* disponibilizado pelo *Google Forms* sobre as características mais relevantes do EB na atração e escolha de um empregador desejado.

Desenvolvimento do Instrumento de pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa, os atributos do empregador e os benefícios esperados do empregado e o valor percebido foram medidos a partir do constructo da pesquisa adaptado do estudo de Ronda, Valor e Abril (2018). Assim foi realizado uma distinção de grupos entre atributos e benefícios no que tange às questões da marca de empregador, caracterizando-se como um marco na literatura sobre o tema considerando que estes conceitos costumavam-se tornando similares quando na verdade possuem abordagem e papéis diferentes para a empresa no EB.

O atributo corresponde aquilo que a empresa considera como variável, identificando-se como características e comportamentos que a própria organização tem controle sobre a sua implantação e desenvolvimento. Em contrapartida, os atributos são identificados como a

consequências dessas características para os funcionários, fugindo do controle da própria organização passando a ser uma percepção do empregado (Ronda, Valor, & Abril, 2018).

Foi identificado, nos estudo de Ronda, Valor e Abril (2018), uma descaracterização dos pesquisadores em tratar os termos de atributos e benefícios como coisas distintas, privilegiando em vezes os estudos de atributo em contrapartida aos benefícios, relacionando a marca de empregador a uma variável que possuía dois conceitos distintos dentro do seu significado, dificultando assim uma visão das organizações sobre o poder de ação dentro de situações que são do controle das empresas em contrapartida a percepções que são de poder exclusivamente dos funcionários.

Assim, para análise dos resultados, a presente pesquisa segue a divisão feita por Ronda, Valor, & Abril (2018), em 3 perspectivas: primeira perspectiva, responsável pelo atributo da marca de empregador quando analisada a atratividade dos funcionários; segunda perspectiva, o benefício dos empregados quando analisada a atratividade do empregador; terceira perspectiva, analisando o valor percebido pelos funcionários.

A primeira perspectiva foi subdividida e adaptada em 18 grupos de 4 categorias: atributos organizacionais, atributos do trabalho, atributos do local de trabalho e responsabilidade social da empresa. Sendo assim:

- Atributos Organizacionais: responsáveis pela imagem da empresa perante os funcionário e candidatos, destacando sua relação empregador-empregado e cultura organizacional;
- Atributos do Trabalho: relacionada a salário base e remuneração total, destacando a flexibilidade de horário, segurança do trabalho e diferenciais competitivos;
- Atributos do Local de Trabalho: Localização do trabalho, infraestrutura e características do ambiente;
- Responsabilidade social da empresa: envolvimento da organização em questões ambientais, sociais, qualidade do serviço, ética, diversidade.

A segunda perspectiva, focando nos benefícios do empregado e analisando a atratividade do empregador é subdividida em 10 categorias sendo elas de 3 tipos:

- Benefícios Funcionais: resultado dos atributos que trazem comodidade como salário, boa localização geográfica e horário flexível;
- Benefícios Experimentais: ambiente de trabalho agradável, divertido e desafiador, gerando uma identificação do funcionário com a cultura organizacional da empresa;

- Benefícios simbólicos ou psicológicos: Relacionado ao “orgulho de ser membro da organização”, sentimento de pertencimento a equipe da empresa.

Por fim, a terceira perspectiva se refere ao valor percebido pelo funcionário, sendo este resultado de uma análise de 6 artigos feita por Ronda, Valor e Abril (2018), que agrupam atributos e benefícios em dimensões de valor, dividindo-se em 5 tipos:

- Valor social: percepção do funcionário sobre o empregador tornar o ambiente de trabalho feliz, divertido e agradável;
- Valor de desenvolvimento: refere-se ao fato de o empregado sentir-se valorizado perante o empregador, sendo reconhecido e trazendo a este, experiências enriquecedoras;
- Valor de aplicação: refere-se à oportunidade de o funcionário poder colocar seus conhecimentos teóricos em práticas e conseguir compartilhá-lo;
- Valor de interesse: refere-se à percepção de o funcionário de entender que o empregador fornece um ambiente de trabalho desafiador, criativo e produtivo;
- Valor Econômico: Refere-se ao fato de o funcionário perceber que o empregador fornece salários acima da média, segurança no emprego e oportunidades de promoção.

Assim, o *survey* foi organizado em escala de relevância considerando a escolha das empresas para se trabalhar pelos alunos de administração da UFAM, em uma escala likert de 5 pontos, sendo 1 o fator menos relevante e 5 o mais relevante sobre a percepção dos discente em relação aos pontos estratégicos possíveis para as organizações.

Para analisar o objetivo proposto e responder à pergunta de pesquisa, os dados foram analisados utilizando o *software* SPSS 23 que correlacionou os fatores entre eles, dando destaque naqueles com maior relevância de acordo com o coeficiente de correlação de *Pearson* sendo feita a análise dessa correlação e suas derivadas proposições para compreensão dos melhores atributos, benefícios e valores que uma organização deve possuir para fortalecer a marca de empregador e tornar-se referência.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

Os resultados do presente estudo foram correlacionados no intuito de compreender quais os fatores são considerados mais relevantes e quais as características essenciais para a escolha desses fatores. A Tabela 1 (em apêndice) apresenta as correlações destacadas com a maior relevância de acordo com a metodologia de correlação de *Pearson* para melhor compreender os dados.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 1 (em apêndice) é possível observar uma divergência com os resultados encontrados por Elving, Westhoff, Meeusen e Schoonderbeek (2013) em que é desconsiderado o salário como atributo essencial para a atratividade do EB, os nossos resultados apresentam uma alta significância (0,745) no primeiro fator de análise (base salarial) em um indicativo também de correlação positiva com as características da carreira do empregado (0,377), onde, para um funcionário crescer e desenvolver sua carreira em uma organização também faz-se necessário um plano de benefícios salarial satisfatórios e outros benefícios considerados importantes inclusos.

Em nosso estudo, a amostra é classificada pela idade dos respondentes categorizados como Geração Y. A questão salarial é uma característica predominante da Geração X, logo, os nossos achados divergem dos resultados apresentados no estudo de Reis e Braga (2016) em que a Geração X enfatiza oportunidade de desenvolvimento combinadas com um bom pacote de remuneração. Para Reis e Braga (2016) a atração da Geração Y parece priorizar um pacote de recompensas e oportunidades de desenvolvimento em um ambiente de trabalho positivo. Cabe uma observação, os alunos utilizaram como referência as empresas na Zona Franca de Manaus (uma Zona Econômica Espacial de Comércio, um modelo de desenvolvimento econômico implantado pelo governo brasileiro na cidade de Manaus no Estado do Amazonas), o resultado pode revelar uma confusão existente entre atributos, benefícios e valor na conceituação da atratividade da marca pelo empregador. As empresas podem estar empregando caminhos confusos de relacionamento sobre atributos e benefícios com os propensos candidatos (Ronda, Valor, & Abril, 2018).

Elving *et al.*, (2013) comentam que a relação entre um ambiente positivo e acolhedor de trabalho com a atratividade e fortalecimento do EB da organização implica diretamente nos resultados da organização. Um bom relacionamento dentro da empresa com os colaboradores proporciona aos funcionários um sentimento de identidade, de acolhimento, de integração em um ambiente mais promissor.

Estudos anteriores como o de Tsang, Lee e Li (2011), Shirin e Kleyn (2017) e Özcan e Elçi (2020) mostram que os funcionários são um dos importantes fatores nos negócios. As empresas devem levar em consideração as expectativas dos funcionários como a percepção dos funcionários sobre a empresa e seus comportamentos. É importante e necessário que os funcionários sejam convencidos pela marca para terem confiança de vender a marca aos clientes. Logo, a gestão da marca mostra uma tendência em evolução à medida que os funcionários começam a viver a marca (Tsang, Lee, & Li, 2011). Além do mais, os funcionários usam as mídias sociais para postar conteúdos que podem ser de importância significativa para

futuros funcionários que as usam como informações supostamente imparciais sobre a atratividade da empresa (Korzynski, Mazurek, & Haenlein, 2020).

A segurança do contrato apresentou relevância significativa (0,455). A segurança está relacionada ao contrato de trabalho (estabilidade) e ao desenvolvimento educacional do trabalhador. O candidato entende que quando uma empresa investe em educação, na carreira, fatores proporcionam um sentimento de segurança. O crescimento profissional deve ser uma estratégia do RH que resulta impactos positivos em seus resultados (Pržulj & Vještica, 2017). Esse resultado parece corroborar com os achados de Reis e Braga (2016) sobre a Geração Y.

Também é observado nos nossos resultados, que a localização geográfica de uma organização tem relevância (0,764) na escolha do candidato. Os candidatos escolhem por empresas que oferecem possibilidade de trabalho *home office*, maior flexibilidade de horários, maior proximidade e facilidade de deslocamento de casa, proximidade de escolas para os filhos. Os nossos resultados revelam que as empresas precisam divulgar uma preocupação que se entende para a família (Adjei, Eriksson, & Lindgren, 2016).

Considerando as novas demandas de trabalho de acordo com a geração que está ativa no mercado (Demerouti, Derks, Brummelhuis, & Bakker, 2014) foi considerada uma correlação, conforme apresentado na Tabela 1 (em apêndice), de estatística de (0,408). Isso dignifica que os propensos candidatos procuram por um ambiente de trabalho que ofereça mais flexibilidade.

Os atributos relacionados a escolha por uma empresa têm levados as empresas a desenvolverem uma marca forte de empregador para atrair e reter funcionários qualificados (Charbonnier-Voirin, Pujol, & Vignolles, 2017). As empresas são cada vez mais compelidas a recrutar funcionários que se encaixem em suas organizações e se alinhem com sua visão de negócio. Do outro lado, os critérios de seleção dos empregados da Geração Y na escolha de carreira seguem uma hierarquia de critérios que precisam ser cumpridos ou satisfeitos para despertar ou não a motivação a vaga de emprego (Wong, Wan, & Gao, 2017). Os atributos de escolha e de reputação requerem uma coordenação entre o entendimento interno de uma organização e das expectativas externas/candidatos (Cornelissen, 2014).

As empresas ou organizações que desenvolvem estratégias e políticas diferentes relacionadas ao incentivo às marcas empregadoras têm níveis mais altos de reputação percebida entre os alunos candidatos a escolha de uma empresa (Verčič & Ćorić, 2018). Os nossos resultados – correlação de 0,408 Tabela 1 (em apêndice), parecem refletir que algumas características relacionadas a presença global da empresa, segmento de negócios de alta tecnologia atraem mais o interesse dos candidatos. São empresas comprometidas com

benefícios de carreira, plano de remuneração, educação, uma projeção de carreira. Resultados semelhantes são revelados no estudo de Charbonnier-Voirin, Poujol, e Vignolles (2017).

A visão humana da empresa também tem sido cada vez mais valorizada no mercado e o presente estudo reforça que essa qualidade é percebida pelos candidatos relacionando principalmente a preocupação desta organização com o desenvolvimento profissional, fazendo com que o atributo de pertença e integração na organização seja explícito, além de tratar esse funcionário igualmente e oferecer oportunidades de crescimento para todos fazendo com que isso fortaleça um valor que justifica o retorno da empresa para a comunidade em geral, proporcionando melhoria na qualidade de vida das famílias e retornando isto para a sociedade em desenvolvimento e criação de responsabilidade social corporativa (Uadiale & Fagbemi, 2012).

Além disso, o valor de cooperação para engajar com colegas está altamente relacionado com alguns atributos de trabalho em equipe, variedade de trabalho e exposição global, em um contínuo entendimento de que o trabalho em equipe, visto do ponto do candidato, se for bem desenvolvido dentro da organização leva ao crescimento da companhia e conhecimento holístico da organização, crescendo a equipe e tornando o ambiente de trabalho acolhedor e produtivo, fazendo perceber que a organização importa-se com o funcionário fortalecendo assim sua marca de empregador (Rampl & Kenning, 2014).

A cultura organizacional é de extremo fator relevante na hora do candidato considerar uma organização (0,748), tendo em vista que a cultura organizacional também reflete a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, ou seja, um ambiente saudável para se trabalhar corresponde também a um lugar com cultura organizacional qualificada que proporciona qualidade ao banco de talentos. Os nossos resultados mostram que os candidatos desejam que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável, como observado por Wong, Wan e Gao (2017), uma cultura organizacional que enfatiza as necessidades dos funcionários e um lugar onde as pessoas valorizem umas às outras. Os candidatos valorizam a diversidade dentro das organizações, traz uma imagem positiva para o candidato na hora de escolher e principalmente reter talentos dentro da empresa, faz com que fique explícito que a cultura organizacional traz consigo um emprego de variedades de pessoas sem nenhuma discriminação, fortalecendo a responsabilidade ética dos líderes para com a sociedade, correlacionando diretamente as diversidades na organização com a responsabilidade social, ressaltando a importância deste atributo para as corporações (Rao & Tilt, 2016).

Tratando-se da correlação entre atributos e benefícios, estes estão intimamente correlacionados (0,518) na escolha de um candidato por uma organização o apreço pelo bom

desempenho por parte da alta administração pelo seu trabalho, impacta diretamente na sua produtividade e na inovação, proporcionando neste futuro funcionário mais liberdade e confiança no trabalho, devido isto, as empresas que disponibilizam desse sistema têm como ponto forte o fortalecimento do EB. A Geração Y é uma geração obcecada por tecnologias, é uma geração que tem como característica de a mudança frequente de emprego em busca de melhores oportunidades e buscam um significado de tudo o que fazem, isso provoca uma grande mudança na sociedade pois os empregadores precisam se adaptar oferecendo atrativos e criando empregos que os funcionários queiram manter por muito tempo (Perkune & Licite, 2019). Os nossos resultados corroboram com os achados de Perkune e Licite (2019) com os alunos da Geração Y na Letônia em que a remuneração regular, um ambiente agradável e seguro promovem a construção de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas habilidade.

O benefício de sentimento de pertencer, direção e finalidade está correlacionado, de acordo com a Tabela 1 (0,569), com os valores de desenvolvimento e sociais de uma organização, conectando o fato de que o candidato que valoriza um sentimento de pertença no time, em um ambiente humanitário e criativo, também ressalta os valores sociais de uma companhia que inova e utiliza da criatividade para a produção de seus produtos e serviços, tangibilizando os estudos executados por Glavas (2016) onde reforça que a responsabilidade social da organização contribui positivamente no engajamento dos funcionários. A pesquisa de Zhu, Kim e Poulston (2020) descreve que as motivações mais importantes identificadas pelos estudantes estão relacionadas ao benefício de “pertencer” que estão associados a um bom salário, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um ambiente de trabalho confortável.

O atributo de maior relevância, apresentado na Tabela 1 (em apêndice) corresponde a aspectos do atributo de características da carreira, incluindo avanços, promoções, desenvolvimento e progressão (0,781). Essas características reafirmam a literatura de estudos como de Kucherov e Zavyalova (2012) e de Chhabra e Sharma, (2014) que categorizam como extrema importância o atributo de desenvolvimento profissional e promoções para crescimento do funcionário dentro da empresa como fortalecimento do EB tendo como principal característica a redução da rotatividade e retenção de talentos, entendendo que o empregado coloca-se na posição de valorização e sentimento de pertença dentro da organização.

O menor atributo apresentado na Tabela 1 (em apêndice), características de viagem e exposição internacional (0,566) não contribuem de maneira significativa para o fortalecimento do EB e para a atração de talentos para as organizações. É um fator de menor importância classificado como fator secundário no estabelecimento de metas para fortalecimento do EB de acordo com a base de informações disponibilizadas como relevante no estudo de Ronda, Valor

e Abril (2018). A pesquisa de Wong, Wan e Gao (2017) sugere que as escolhas de uma empresa pelos candidatos podem ser compreendidas como uma escada que atua como um trampolim. Os candidatos ao emprego podem saltar de um nível inferior de necessidade para um nível médio, dependendo dos fatores situacionais e pessoais. Os candidatos podem ter várias necessidades simultaneamente que podem ser classificadas em quatro tipos temas gerais como: (i) necessidades financeiras, (ii) necessidades organizacionais, (iii) necessidades sociais e (iv) necessidades de realização. Esses quatro tipos gerais são percebidos como características decisivas na escolha da carreira: (i) aqueles que veem o emprego como uma importante avenida para benefícios financeiros e (ii) estabilidade, (iii) um lugar para abrigo e (iv) afiliação organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se, no âmbito dos estudantes de administração da UFAM da Faculdade de Estudos Sociais, identificar a relevância dos atributos, benefícios e valores relacionados a marca do empregador que favorecem a escolha de preferência do discente pela empresa onde se deseja trabalhar. A análise empírica identificou como relevantes os atributos de *característica da carreira*, *atributo de diversidade* e o *valor ético organizacional*. Isso reflete a perspectiva dos estudantes da Geração Y uma preocupação com as atitudes publicadas por uma organização e sua reflexão ética para com a sociedade, observando principalmente a cultura organizacional, a preocupação em desenvolver o funcionário e promovê-lo, além do emprego da diversidade em uma cultura sem distinção e com maior representatividade, colocando assim as melhores estratégias para o fortalecimento da marca de empregador identificadas neste artigo.

Os achados empíricos contribuem para as organizações na formulação de estratégias para o fortalecimento da marca de empregador, colocando em pauta os principais anseios buscados pelos talentos quando as empresas buscam atrair e reter candidatos e funcionários, tornando estes itens como fatores principais que a nova geração Y analisa ao buscar uma organização para trabalhar.

Além disso, foram identificados, dentro dos 38 indicadores apresentados, uma relevância significativa em 19, contribuindo assim para os RH e na elaboração de estratégias das organizações no esforço do fortalecimento da reputação e da marca da empresa.

Os fatores com menor índice de relevância no estudo correspondem aos atributos de *viagem internacional*, *exigências de tarefas* e ao *valor de interesse*. Esses resultados indicam que o artigo identificou dentro desses fatores uma importância menos relevante quando

analisados sobre as circunstâncias do universo apresentado, indicando que são estes os itens que menos fortalecem as estratégias de EB das organizações e que não são percebidos pelos candidatos de maneira geral.

A identificação dos fatores mais importantes para os estudantes ao escolher uma empresa para exercer sua profissão contribuem diretamente para a sociedade acadêmica entendendo e esquematizando o contexto atual do que se revela mais importante aos discentes e o que isto impacta nas organizações como um todo percebendo também a demanda das novas gerações e como isto irá impactar as relações humanas dentro das empresas e na sociedade pelos próximos anos.

O estudo contribui para as organizações, colocando nas suas devidas circunstâncias as estratégias que mais farão diferença no momento do fortalecimento da marca de empregador, atraindo para dentro do seu quadro de pessoas os talentos mais qualificados, contribuindo com sua produtividade pessoal e organizacional, além de minimizar as taxas de rotatividade da empresa reduzindo gastos com treinamento, recrutamento e seleção de pessoas, minimizando assim este gargalo dentro do departamento de Recursos Humanos.

Percebeu-se no presente estudo que as características da carreira do funcionário, focando em desenvolvimento do mesmo e oportunidades de crescimento dentro da empresa foi o fator com maior relevância dentro dos aspectos estudados, apontando que a nova geração que estará ativa no mercado de trabalho hoje preza majoritariamente por organizações que busquem desenvolvê-los e qualificá-los, na finalidade de crescer e alcançar cargos maiores dentro da hierarquia, com estratégias de evolução da carreira dentro do negócio e atenção com o funcionário.

As lacunas não totalmente compreendidas por este estudo dizem respeito principalmente às limitações encontradas no estudo, ligando ao fato do universo estudado limitar-se aos estudantes de administração da Faculdade de Estudos Sociais da UFAM, dando ênfase também apenas ao contexto em que encontram-se inseridos estes discentes, sendo importante entender que cada região possui demandas diferentes por parte dos talentos já que estas estão associadas e condicionadas ao contexto histórico, social e econômico de cada região. Não obstante, considerando o cenário da cidade de Manaus, os resultados obtidos fornecem uma base de informações para as organizações que buscam o fortalecimento da marca de empregador como forma de atrair e reter talentos dentro das suas instituições.

Assim, recomenda-se que os próximos estudos abordem um universo maior e com diferentes variáveis, para compreender as variedades de demandas presentes em regiões e contextos distintos, como uma análise comparativa das melhores estratégias da marca de

empregador em todo o país e em diferentes universos de análise, entendendo que esta limitação deste artigo pode não representar a realidade dos fatos. Seria desejável analisar sob a expectativa do empregador para poder confrontar as duas perspectivas.

Por conseguinte, é importante a discussão do tema da marca de empregador tanto por parte das organizações quanto pela sociedade acadêmica, considerando que o mercado de trabalho encontra-se em constante mudança devida a nova geração que será ativa em poucos anos e suas novas demandas e anseios dentro das empresas, diminuindo também os custos com recursos humanos considerando a grande tendência de alta rotatividade dentro das instituições, reduzida significativamente quando a marca de empregador encontra-se consolidada.

Por fim, cabe uma observação como relatado na pesquisa de Wong, Wan e Gao (2017) em que as escolhas de uma empresa pelos candidatos da Geração Y podem ser compreendidas como uma escada que atua como um trampolim. Os candidatos ao emprego podem saltar de um nível inferior de necessidade para um nível médio, dependendo dos fatores situacionais e pessoais. Os candidatos podem ter várias necessidades simultaneamente que podem ser classificadas em quatro tipos temas gerais como: (i) necessidades financeiras, (ii) necessidades organizacionais, (iii) necessidades sociais e (iv) necessidades de realização. Esses quatro tipos gerais são percebidos como características decisivas na escolha da carreira: (i) aqueles que veem o emprego como uma importante avenida para benefícios financeiros e (ii) estabilidade, (iii) um lugar para abrigo e (iv) afiliação organizacional.

REFERÊNCIAS

- Adjei, E. K., Eriksson, R. H., & Lindgren, U. (2016). Social proximity and firm performance: the importance of family member ties in workplaces. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 303-319. doi:10.1080/21681376.2016.1189354
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. doi:10.1080/10599231.2020.1708231
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698. doi:10.1016/S2212-5671(16)00086-1
- Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S., & Akçın, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 23(3), 262-278.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196. doi:10.1111/1744-7941.12209

- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(3), 1133-1149. doi:10.2478/mmcks-2018-0028
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215. doi:10.3846/16111699.2013.848227
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research, In Press*, In Press. doi:10.1016/j.jbusres.2020.02.002
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bilińska-Reformat, K., & Stańczyk, I. (2018). Employer branding as a source of competitive advantage of retail chains. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 26(1), 2-12. doi:10.7206/jmba.ce.2450-7814.216
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Bonaiuto, M., Dominicus, S. D., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management*, 20, 779-792. doi:10.1057/bm.2013.18
- Brunner, C. B., & Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. *Journal of Business Research*, 106, 182-195. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.014
- Calisto, I. D., & Silva, S. (2018). Employer Branding: a importância de reter colaboradores nas organizações portuguesas. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 7. doi:10.26537/iirh.vi7.2648
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437. doi:10.1002/cjas.1379
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Claro, J. A., & Profeta, R. A. (2018). Programas de benefícios sociais Para Profissionais brasileiros como forma de reter talentos: um estudo exploratório. *Revista de Administração da UFSM*, 11(6), 117-134. doi:10.5902/19834659.15510
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice* (4 ed.). London: Sage.
- Corseuil, C. H., Foguel, M., Gonzaga, G., & Ribeiro, E. P. (2014). A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro. Em C. H. Corseuil, & R. U. Botelho, *Desafios à trajetória profissional dos jovens brasileiros* (pp. 157-173). Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Fonte: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3235>
- Corte, V. D., Mangia, G., Micera, R., & Zamparelli, G. (2011). Strategic Employer Branding: The Brand and Image Management as Attractiveness for Talented Capital. *China-USA Business Review*, 10(12), 928-949.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005
- Demerouti, E., Derks, D., Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. Em C. Korunka, & P. Hoonakker, *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (pp. 123-141). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 355-373. doi:10.1057/bm.2012.21
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31. doi:10.19094/contextus.v13i3.595
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. doi:10.1016/j.brq.2015.06.001
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. doi:10.1108/10610421011085712
- Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2020). Understanding job and organizational attributes as signals from recruitment advertisement. *Journal of Indian Business Research, ahead-of-print*(ahead-of-print), ahead-of-print. doi:10.1108/JIBR-04-2018-0112

- Ghielen, S. T., Cooman, R. D., & Sels, L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14. doi:10.1080/1359432X.2020.1761445
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796. doi:10.3389/fpsyg.2016.00796
- Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363-379. doi:10.1108/MRJIAM-09-2017-0779
- Gupta, S., & Saini, G. K. (2020). Information source credibility and job seekers' intention to apply: the mediating role of brands. *Global Business Review*, 21(3), 743-762. doi:10.1177/0972150918778910
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. doi:10.1108/JMD-09-2013-0106
- Kim, J., York, K. M., & Lim, J.-S. (2011). The role of brands in recruitment: a mixed-brand strategy approach. *Marketing letters*, 22, 165-179. doi:10.1007/s11002-010-9119-9
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22, 755-777. doi:10.1057/bm.2015.42
- Korzynski, P., Mazurek, G., & Haenlein, M. (2020). Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*, 38(1), 204-212. doi:10.1016/j.emj.2019.08.003
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. doi:10.1080/13678868.2016.1144425
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104. doi:10.1108/03090591211192647
- Kucherov, D., & Zhiltsova, E. (2020). Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia: Millennials' Perspective. *Journal of East-West Business*, 1-24. doi:10.1080/10669868.2020.1862383
- Lester, G. V., BrockBaskin, M. E., & Clinton, M. S. (2021). Employer-Sponsored Benefits in the United States: The Past, Present, and Future. *Compensation & Benefits Review*, 53(1), 24-42. doi:10.1177/0886368720947609
- Luz, C. M., Paula, S. L., & Oliveira, L. M. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. doi:10.1108/REGE-12-2017-008
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, ahead-of-print*(ahead-of-print), ahead-of-print. doi:10.1108/IJM-09-2019-0448
- Mičík, M., & Kunešová, H. (2020). Using an eye tracker to optimise career websites as a communication channel with Generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, in press. doi:10.1080/1331677X.2020.1798264
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi:10.25019/MDKE/5.2.07
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496. doi:10.1016/j.emj.2017.07.005
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16, 160-175. doi:10.1057/bm.2008.4
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251. doi:10.1108/EBHRM-08-2019-0069
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2020). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media & Society*, 1-24. doi:10.1177/1461444820921938
- Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *SAGE Open*, 1-13. doi:10.1177/2158244020972372
- Patias, T. Z., Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., & Costa, C. F. (2015). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 14(1), 143-170. doi:10.18593/race.v14i1.4782
- Perkune, L., & Licite, L. (2019). Labour market expectations of generation Y. *20th International Scientific Conference "Economic Science for Rural Development 2019"*. 52, pp. 119-126. Jelgava, Latvia: Latvian University of Agriculture, Faculty of Economics. doi:10.22616/ESRD.2019.112

- Petry, T., Treisch, C., & Bullinger, B. (2020). The logic of attraction: exploring the institutional complexity of job preferences. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1465-1485. doi:10.1108/ER-09-2019-0373
- Pržulj, Ž., & Vještica, O. S. (2017). The impact of training/education on business results and employee satisfaction. *European Journal of Economics and Business Studies*, 126-135.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*, 48(1/2), 218-236. doi:10.1108/EJM-02-2012-0113
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347. doi:10.1007/s10551-015-2613-5
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Rev. Adm. (São Paulo)*, 51(1), 103-116. doi:10.5700/rausp1226
- Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 23-44. doi:10.1108/EJMS-09-2020-002
- Rodrigues, J., Miyahira, N. N., Nascimento, F., & Marinho, B. d. (2017). Por que marcas corporativas? A percepção de executivos brasileiros sobre os motivos para adotar corporate branding. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23, 232-261. doi:10.1590/1413-2311.154.57163
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. doi:10.1108/JPBM-07-2017-1522
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828(1-24). doi:10.3390/su13020828
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102822
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157. doi:10.1108/EJMBE-12-2018-0136
- Shirin, A., & Kleyn, N. (2017). An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: The case of a major bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 276-292. doi:10.1080/00208825.2017.1318023
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. doi:10.1108/PR-10-2017-0299
- Terrin, S. A. (2015). *Employer branding: elementos relevantes na intenção de permanecer: estudo exploratório com estagiários*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Theurer, C. P., Tumaşjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Tsang, N. K., Lee, L. Y., & Li, F. X. (2011). An examination of the relationship between employee perception and hotel brand equity. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(5), 481-497. doi:10.1080/10548408.2011.588108
- Uadiale, O. M., & Fagbemi, T. O. (2012). Corporate social responsibility and financial performance in developing economies: The Nigerian experience. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 3(4), 44-56.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. doi:10.1016/j.pubrev.2018.06.005
- Wong, I. A., Wan, Y. K., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150. doi:10.1016/j.tmp.2017.06.003
- Younis, R. A., & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244-263. doi:10.1108/PR-02-2019-0058
- Zhu, D., Kim, P. B., & Poulston, J. (2020). An examination of university student workers' motivations: A New Zealand hospitality industry case study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 32(4), 206-219. doi:10.1080/10963758.2019.1687311