

Ana Clara de Oliveira Nascimento e Dâmaris Quézia Nascimento de Carvalho

Graduandas do curso de Administração do Centro Universitário São José

Orientadora: Fernanda Barreto

Titulação Acadêmica: Prof.^a Especialista em Gestão de Pessoas.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo descrever o conceito, objetivos e visões de diversos autores a respeito do tema *Employer Branding*. O principal objetivo é analisar a importância da marca empregadora como ferramenta estratégica tanto para a gestão de pessoas quanto para a comunicação organizacional. Busca-se compreender de que forma essa gestão influencia diretamente a atração e a retenção de talentos nas empresas. Entre os objetivos específicos, destacam-se: identificar práticas eficazes utilizadas por empresas para construir uma marca empregadora; explorar a eficiência do ambiente organizacional; investigar a importância do *Employer Branding* para a retenção de talentos; compreender os principais conceitos do tema e apresentar estudos de caso de empresas que utilizam dessa estratégia para a retenção de talentos. A metodologia da presente pesquisa baseia-se em **pesquisas de caráter bibliográfico e documental**, utilizando uma abordagem **quanti-qualitativa**. O objetivo principal é descrever o conceito e analisar a importância do *Employer Branding*. A primeira fase do estudo consistiu na **coleta e análise de dados** por meio do estudo de artigos científicos, pesquisas universitárias e fontes eletrônicas confiáveis, como publicações acadêmicas e sites institucionais, a fim de construir a fundamentação teórica. A segunda fase foi a **pesquisa de campo**, de natureza **exploratória**, realizada com o objetivo de buscar compreender as relações entre a Marca Empregadora e a percepção de jovens talentos. Para isso, foi utilizado um questionário online estruturado, elaborado na plataforma Google Forms. O questionário continha perguntas fechadas e perguntas abertas, abordando o perfil dos respondentes, a percepção de marca empregadora e os fatores críticos de atração e retenção. O instrumento de coleta de dados foi

aplicado entre os dias 29 de outubro de 2025 e 4 de novembro de 2025, sendo divulgado em redes sociais, grupos acadêmicos e entre colegas de faculdade e trabalho, totalizando 100 respostas. Os dados coletados foram tabulados e analisados de forma descritiva e interpretativa, com o apoio de recursos visuais, compondo o capítulo de Resultados e Discussão. O modelo completo do questionário encontra-se no Apêndice A. O resultado da presente pesquisa evidencia que as organizações que investem em *Employer Branding* não apenas atraem profissionais mais qualificados como também promovem mais engajamento e comprometimento entre os colaboradores. Além disso, a pesquisa demonstra como em construção de uma marca empregadora sólida precisa existir coerência entre teoria e prática, entre o discurso e práticas internas, reforçando valores, propósitos e uma comunicação constante e transparente.

Palavras-chave: Employer Branding, Retenção e Talentos.

ABSTRACT

This research aims to describe the concept, goals, and perspectives of different authors on the topic of *Employer Branding*. The main objective is to analyze the importance of the employer brand as a strategic tool for both people management and organizational communication. It seeks to understand how this type of management directly influences the attraction and retention of talent within companies. Among the specific objectives are: identifying effective practices used by companies to build an employer brand; exploring how efficient the organizational environment is; investigating the role of *Employer Branding* in retaining talent; understanding the main concepts related to the topic; and presenting case studies of companies that use this strategy to keep talent engaged. The methodology is based on bibliographic and documentary research, using a mixed quantitative/qualitative approach. The first phase of the study involved collecting and analyzing data from scientific articles, academic research, and reliable electronic sources such as academic publications and institutional websites, in order to build the theoretical framework. The second phase consisted of field research, exploratory in nature, carried out to understand the relationship between *Employer Branding* and the perception of young talent. For this, an online structured questionnaire was used, created through Google Forms. The questionnaire included both closed and open-ended questions, covering respondent's profiles, their perception of *Employer Branding* and the key factors related to attraction and retention. Data collection took place between October 29, 2025, and November 4, 2025, shared through social networks, academic groups, and among college and work colleagues, resulting in 100 responses. The collected data was organized and analyzed in a descriptive and interpretative manner, supported by visual resources, forming the Results and Discussion chapter. The full questionnaire can be found in Appendix A. The findings show that organizations that invest in *Employer Branding* not only attract more qualified professionals, but also foster greater engagement and commitment among

employees. In addition, the study highlights that building a strong employer brand requires consistency between theory and practice, between what is said and what is done internally, reinforcing values, purpose and constant, transparent communication.

Keywords: Employer Branding, Retention and Talent.

INTRODUÇÃO

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo onde profissionais talentosos tem diversas opções e oportunidades de emprego, o que faz com que uma empresa se destaque diante de tantas outras? Quais seus diferenciais para que ela seja escolhida pelo candidato? A resposta para essas perguntas vai além de salários e benefícios oferecidos pela empresa.

Cada vez mais observa-se que fatores como o ambiente organizacional, clima de trabalho, alinhamento de valores entre empresa e colaborador, a comunicação e o desenvolvimento profissional são fatores chave para que a empresa assuma um papel central no processo de escolha do candidato.

Diante dessa narrativa, surgiu o conceito *Employer Branding* (Marca Empregadora), uma estratégia usada atualmente por milhares de empresas para promover a reputação da organização como um excelente lugar para trabalhar.

Analisar o impacto do *Employer Branding* na retenção de talentos, destacando como a construção de uma marca empregadora forte pode reduzir a rotatividade de funcionários, reduzir o índice de desligamento e aumentar o engajamento dos colaboradores fortalecendo a cultura organizacional.

Compreender os principais conceitos e estratégias de *Employer Branding* e sua relação com a retenção de talentos.

Identificar práticas eficazes utilizadas por empresas para construir uma marca empregadora atrativa e sustentável.

Explorar a influência do ambiente organizacional, benefícios e plano de carreira na permanência dos funcionários.

Investigar a importância do *Employer Branding* para a retenção de estagiários e jovens talentos.

Apresentar estudos de caso de empresas que utilizam estratégias bem-sucedidas de *Employer Branding* para retenção.

Segundo Barrow, a retenção de talentos é um dos maiores desafios do mercado atual, especialmente em um cenário onde os profissionais buscam não apenas boas remunerações, mas também um ambiente de trabalho alinhado com seus valores e expectativas. O *Employer Branding* (Marca Empregadora) surge como uma estratégia essencial para atrair, engajar e reter talentos, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional forte e diferenciada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito do *Employer Branding* não tem um único pai, mas sim uma ampla fonte de ideias. Embora este fato, Simon Barrow é considerado o pai do *Employer Branding*, segundo ele, “O *Employer Branding* é o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (BARROW; AMBLER, 1996, p. 185).

Conforme Ambler e Barrow (1996), pioneiros no *Employer Branding*, refere-se à aplicação de práticas de marketing e gestão de marca no contexto da gestão de pessoas, de modo a reforçar os valores, a cultura e a proposta de valor da organização enquanto empregadora. Para Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* desempenha papel estratégico tanto no recrutamento de novos talentos quanto na retenção e no engajamento dos colaboradores, já que influencia diretamente a percepção sobre a organização e sua atratividade no mercado.

Suzie Claverty, autora do livro “*Isso é Employer Branding?*”, é considerada referência no Brasil, e contribui significativamente para o conceito, especialmente para a sua aplicação prática. Com tantos conceitos e ideias sobre o assunto, foi possível desenvolver o tema e trazer benefícios a essa prática,

ampliando a compreensão e promovendo sua aplicação de forma estratégica e prática nas organizações, alguns desses benefícios foram: Redução de Custos, aumento da produtividade, maior atração de talentos e o fortalecimento da marca.

CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING

A expressão “*Employer Branding*” surgiu em 1996 em um artigo de Simon Barrow e Tim Ambler, o conceito está ligado a gestão de pessoas, recrutamento e seleção e a outras áreas como gestão de recursos humanos, marketing etc. Personalidades como Philip Kotler, considerado o pai do marketing moderno, e Peter Drucker, influenciaram diretamente no desenvolvimento do conceito de *Employer Branding*, principalmente no que diz respeito a cultura e a comunicação.

Posteriormente, em 2004, Backhaus e Tikoo aprofundaram e definiram a marca empregadora como um processo dividido em duas dimensões: a externa, voltada à atração de talentos no mercado, e a interna, relacionada à experiência e engajamento dos empregados. Essa abordagem fortalece a identidade da organização e contribui para a construção de um diferencial competitivo.

Dessa forma, além de contribuir para a criação de um diferencial competitivo, o conceito também reforça a construção de uma cultura organizacional sólida, capaz de gerar valor tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

Segundo um artigo da Universidade de Caxias do Sul (UCS), o *Employer Branding* tem recebido crescente atenção nas últimas décadas:

“Nos últimos vinte anos, o *Employer Branding* passou a ser estudado e ganhou popularidade como uma prática inteligente para os gestores de recursos humanos. O aumento na competitividade entre as empresas para atrair e reter profissionais talentosos resultou em mais interesse em compreender a relação entre as dimensões da atratividade do *Employer Branding* e as intenções de se candidatar a uma vaga de emprego e querer permanecer na empresa”.

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO EMPLOYER BRANDING

Em um cenário competitivo por talentos, construir uma marca empregadora forte tornou-se uma vantagem estratégica. Segundo Sullivan (2004) e Minchington (2010), um *Employer Branding* consolidado contribui para a redução de custos com recrutamento, aumento da retenção de talentos e melhora do engajamento organizacional. Além disso, Sullivan (2004) destaca que o custo da rotatividade pode ser reduzido significativamente quando os colaboradores se identificam com os valores da empresa e percebem oportunidades reais de crescimento.

Uma boa marca empregadora tem um impacto significativo na redução da rotatividade, no índice de desligamento e no engajamento dos colaboradores, o que fortalece a cultura organizacional. Ainda contribui para a construção de um ambiente organizacional mais estável e produtivo, onde os colaboradores percebem reconhecimento de valorização por parte da organização.

Essa percepção positiva traz bons resultados quanto ao comprometimento com os objetivos institucionais, aprimorando o desenvolvimento e fortalecendo a imagem corporativa no mercado.

EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DE TALENTOS

Um dos principais benefícios do *Employer Branding* é a sua influência direta na retenção de talentos. Edwards (2010) argumenta que quando os valores da organização estão alinhados com as expectativas dos colaboradores, o sentimento de pertencimento aumenta, e, com ele, a intenção de permanência.

Segundo pesquisas da Gallup (2022), empresas que investem em marca empregadora e cultura organizacional apresentam índices significativamente menores de rotatividade voluntária. A percepção de estabilidade, reconhecimento e propósito contribui para o engajamento emocional com a empresa, reduzindo o índice de desligamentos. O *Employer Branding* afeta

diretamente na retenção de talentos através do aumento do engajamento e satisfação, cultura organizacional forte, reconhecimento e bem-estar e muitos outros fatores.

Como destaca o autor:

“employees who perceive a strong fit with organizational values are more likely to remain committed and reduce turnover intentions”, ou “Empregados que percebem uma forte compatibilidade com os valores organizacionais têm maior probabilidade de permanecer comprometidos e reduzir suas intenções de rotatividade” (EDWARDS, 2010, p. 12).

AMBIENTE ORGANIZACIONAL, BENEFÍCIOS E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

O ambiente organizacional é uma variável crítica na percepção da marca empregadora. Ambientes saudáveis, com clima organizacional positivo, relações éticas e práticas transparentes, favorecem o engajamento e a permanência dos profissionais (Chiavenato, 2014).

O desenvolvimento de carreira é um dos fatores decisivos para profissionais exigentes. O planejamento da organização quanto ao desenvolvimento do candidato como profissional é fundamental para ambos. O *Employer Branding* envolve o investimento em programas de capacitação, feedbacks contínuos e plano de crescimento, mostrando não somente aos colaboradores que há espaço dentro da empresa para evoluir, como também aos candidatos interessados.

Embora o conceito do *Employer Branding* seja além de salários e benefícios, a oferta de benefícios tangíveis (como salários competitivos e incentivos) e intangíveis (como reconhecimento e autonomia) está fortemente associada à construção de uma EVP (Employee Value Proposition) atrativa (Sartain & Schumann, 2006). Somado a isso, planos de carreira bem estruturados são percebidos como um investimento da empresa na trajetória do colaborador, o que reforça o vínculo de longo prazo.

RETENÇÃO DE ESTAGIÁRIOS E JOVENS TALENTOS

Estagiários e jovens profissionais são um público estratégico e interessante no contexto do *Employer Branding*, investir nesses profissionais desde os primeiros contatos com a organização pode criar um ciclo de retenção desde a base, reduzindo custos futuros com contratação e treinamento. Programas de estágios funcionam como um laboratório para consolidar a cultura e identificar talentos com maior aderência ao perfil organizacional.

Uma pesquisa feita pelo LinkedIn em parceria com Opinion Box em fevereiro de 2021, analisou o comportamento de diversos candidatos e constatou que cerca de 75% dos profissionais pesquisam detalhes e procuram buscar características das empresas as quais queiram se submeter à candidatura de uma vaga.

Em síntese, um profissional racional procura se identificar com a vaga disponível e a empresa, buscando avaliar seus valores, objetivos, visão de crescimento profissional e carreira. Além disso, um bom profissional procura alinhar-se à cultura organizacional, às oportunidades de crescimento e ao propósito da instituição. Portanto, as empresas que desejam esse perfil seletivo, devem se preocupar com a confiabilidade da imagem que desejam transmitir.

De acordo com pesquisas recentes, programas de estágio bem estruturados, que incluem mentoria, atribuição de tarefas significativas e integração efetiva com a equipe, aumentam consideravelmente as chances de retenção e efetivação desses profissionais (SUNÁ, 2025).

DESENVOLVIMENTO

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção tem como objetivo a apresentação e a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, utilizando o questionário estruturado detalhado na Metodologia. Nesta fase, os dados coletados junto aos

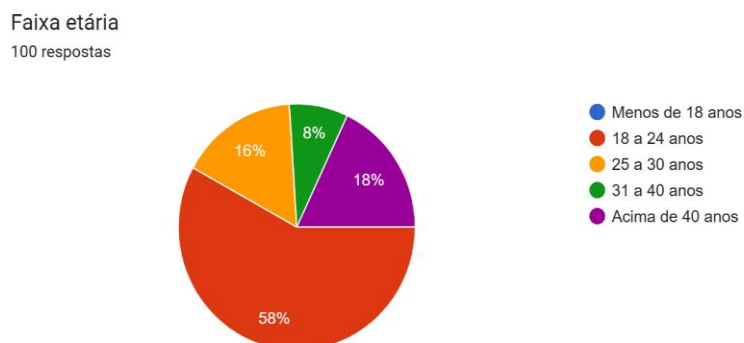
participantes são apresentados por meio de tabelas e gráficos, com a devida interpretação.

A discussão dos resultados consiste em confrontar e articular os achados da pesquisa de campo com a literatura e as abordagens teóricas apresentadas na Fundamentação Teórica. O foco da análise é verificar a percepção dos profissionais e jovens talentos sobre a Marca Empregadora (*Employer Branding*) e os principais fatores que influenciam a retenção, visando responder à problemática da pesquisa e cumprir os objetivos estabelecidos.

A organização dos dados foi estruturada em blocos temáticos, a começar pela caracterização da amostra e seguindo para a discussão sobre a atração, retenção, e o impacto do ambiente de trabalho.

PERFIL DA AMOSTRA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Imagem 1: Gráfico

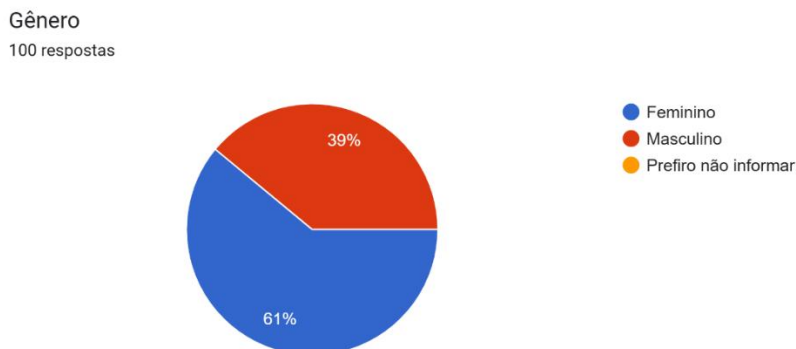


Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A maioria dos participantes pertence à faixa etária entre **18 e 30 anos**, com predominância de *estudantes universitários* e *jovens profissionais*. Essa característica reflete um público em *início de carreira*, que tende a valorizar *oportunidades de aprendizado, reconhecimento e ambiente de trabalho saudável*.

Observa-se que o perfil jovem dos respondentes é relevante, pois esse público, segundo Backhaus e Tikoo (2004), valoriza Marcas Empregadoras que promovem propósito, desenvolvimento e identidade organizacional.

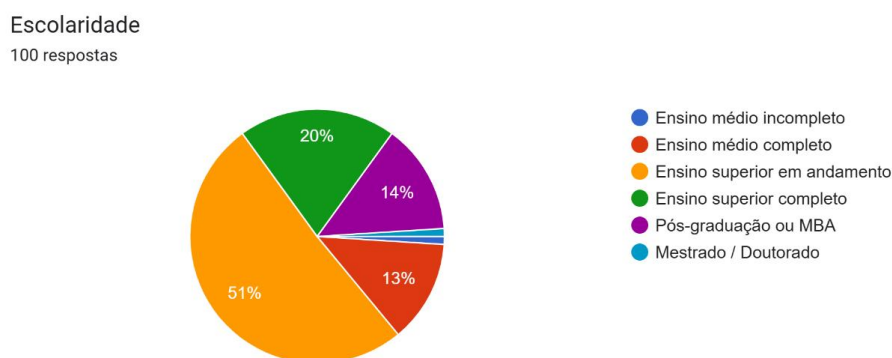
Imagem 2: Gráfico



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Quanto à variável gênero, a pesquisa demonstrou que a maioria dos participantes se identifica como *Feminino*, totalizando **61** respostas, o que representa **61%** da amostra. Já o público *Masculino* correspondeu a **39** respostas, ou **39%**. Embora haja uma predominância de respondentes do gênero Feminino, o perfil da amostra continua sendo representativo do público de jovens profissionais e estudantes.

Imagem 3: Gráfico



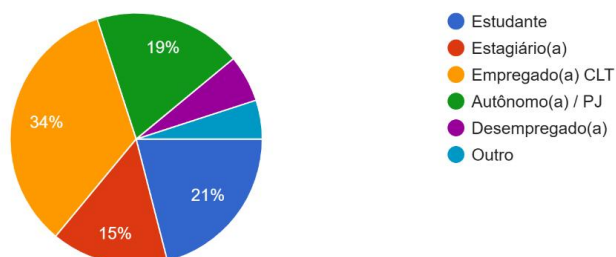
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A análise da escolaridade demonstra a diversidade da amostra, sendo que **51%** dos respondentes estão cursando o *Ensino Superior em andamento*. O restante da amostra é composto por profissionais com *Ensino Superior Completo* (**20%**) e *Pós-graduação/MBA* (**14%**), além de indivíduos com Ensino Médio Completo (**13%**) e outras formações. A predominância de participantes em nível

superior é relevante, pois **influencia expectativas quanto à carreira e desenvolvimento**, o que será crucial na discussão sobre *retenção de talentos*.

Imagem 4: Gráfico

Situação profissional atual
100 respostas



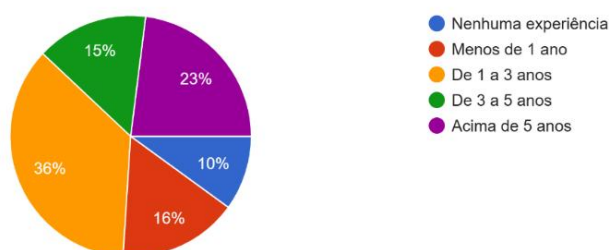
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

A análise da *Situação Profissional Atual* demonstra o alto engajamento da amostra com o mercado de trabalho. A maior parcela de respondentes se encontra **empregada(a) CLT (34%)**, seguida pelos **Estudantes (21%)** e **Autônomos/PJ (19%)**. A soma das categorias *CLT*, *PJ* e *Estagiário(a)* (**68%**) confirma uma amostra *majoritariamente composta por profissionais ativos*.

Esta predominância de profissionais já inseridos no mercado de trabalho reforça a relevância da discussão sobre a Marca Empregadora interna, pois suas respostas no que tange à *satisfação*, *motivos de saída* e *fatores de permanência* refletirão experiências reais de retenção, conforme o objetivo do trabalho.

Imagem 5: Gráfico

Tempo de experiência profissional
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

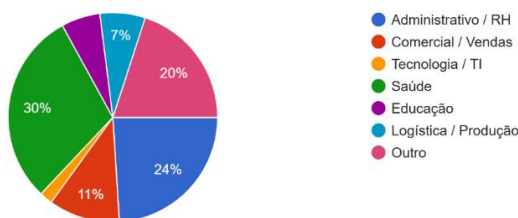
A análise do *Tempo de Experiência Profissional* reforça o perfil *jovem* e em *desenvolvimento* da amostra. O maior grupo, com **36%** dos respondentes, possui **de 1 a 3 anos** de experiência. Somando-se aos que possuem **menos de 1 ano (16%)** e **nenhuma experiência (10%)**, o total de profissionais em *fase inicial* chega a **62%**.

É importante notar que **15%** dos respondentes se encontram no patamar de **3 a 5 anos** de experiência, representando o grupo de profissionais que já consolidaram suas habilidades e, portanto, focam na *progressão de carreira* para níveis de *senioridade* ou *gestão*. Os profissionais com experiência mais consolidada (**Acima de 5 anos**) representam **23%**.

Esta diversidade de tempo de atuação mostra que o *Employer Branding* deve atuar em diferentes frentes: oferecendo **capacitação** para os iniciantes e **planos de crescimento e reconhecimento** para aqueles que buscam a *próxima etapa profissional*.

Imagem 6: Gráfico

Área de atuação
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

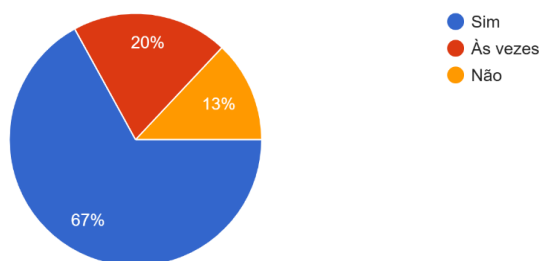
O perfil da amostra é complementado por uma distribuição setorial diversificada, sendo as áreas com maior representatividade Saúde (30%) e Administrativo/RH (24%). A inclusão de profissionais de administrativo/RH é relevante, pois são áreas que aplicam diretamente as práticas de Marca Empregadora interna.

O EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO DE TALENTOS

O *Employer Branding* na sua dimensão externa foca em transmitir uma imagem corporativa atraente para o mercado de talentos. Para avaliar a eficácia dessa dimensão, a pesquisa investigou a importância da reputação e os valores que mais atraem os candidatos.

Imagem 7: Gráfico

Você costuma pesquisar sobre a reputação de uma empresa antes de se candidatar a uma vaga?
100 respostas

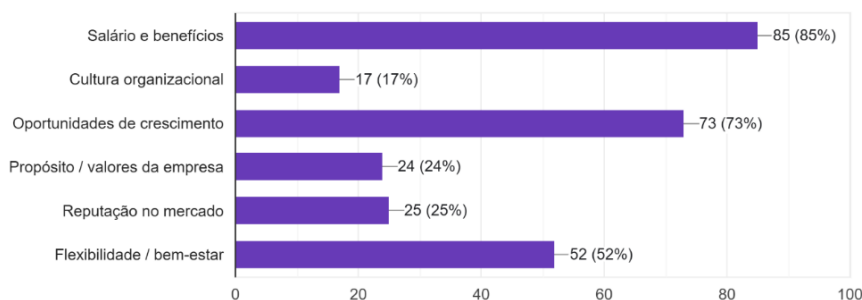


Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Os resultados mostram que **67% dos respondentes afirmaram que “sim”**, enquanto **20%** responderam **“às vezes”** e **13%** disseram **“não”**. Esses números evidenciam que a maioria dos participantes demonstra preocupação em compreender como uma empresa é vista no mercado antes de se candidatar, o que reforça a importância de uma imagem institucional positiva e transparente.

Imagem 8: Tabela

Quais fatores mais influenciam sua decisão de trabalhar em uma empresa? (Marque até 3)
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

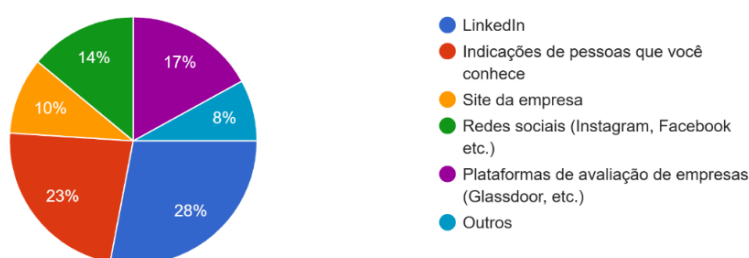
Nota: O número total de respondentes na pesquisa é de 100 pessoas. No entanto, como os participantes puderam marcar até três opções nesta pergunta, o total de marcações foi de 276. As porcentagens na coluna “Relevância %” foram calculadas com base no total de marcações (N=276), representando a proporção de vezes que cada fator foi escolhido em relação ao total de escolhas possíveis.

Os fatores que influenciam a decisão de trabalhar demonstra a composição da Proposta de Valor ao Empregado na fase de atração. No ranking, o fator mais citado foi **Salários e Benefícios**, com **30,80%** das marcações, seguido de **Oportunidades de crescimento**, com **26,45%**. O terceiro fator mais relevante é a **Flexibilidade/bem-estar**, com **18,84%** das menções.

Embora **Salários e Benefícios** figure em primeiro lugar, a alta relevância de **Oportunidade de crescimento** e **Flexibilidade/bem-estar** (somando **45,29%** da relevância) corrobora a tese de que a atração vai além da compreensão financeira, valorizando o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida. Este achado está alinhado com a ideia de que o *Employer Branding* é o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, mostrando que o público, majoritariamente jovem, busca um equilíbrio entre ganho financeiro e perspectiva de futuro.

Imagem 9: Gráfico

Qual canal você mais usa para conhecer empresas?
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

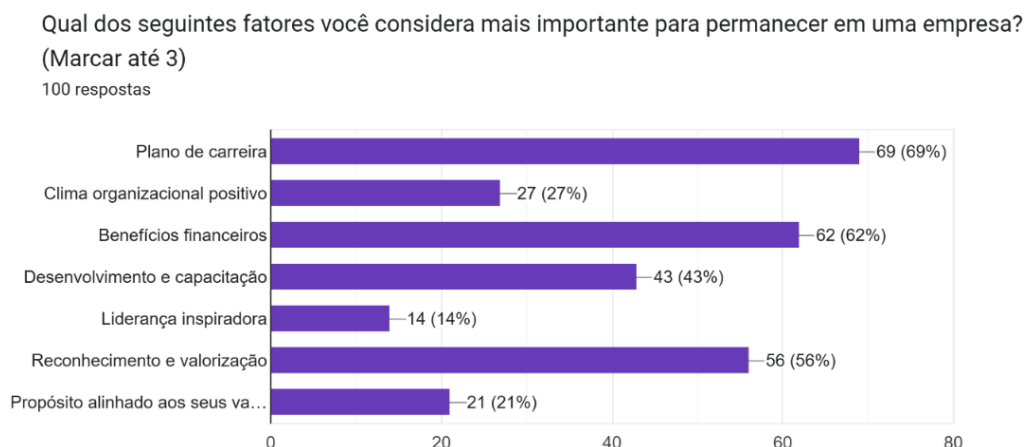
A análise dos canais revela as plataformas onde a Marca Empregadora é mais consumida pelo público. O **LinkedIn** é o canal mais utilizado, com 28% das citações, seguido por **Indicações de pessoas que você conhece** (23%) e **Plataformas de avaliação de empresas** (17%).

A alta preferência por canais formais e profissionais como o **LinkedIn** e **Plataformas de avaliação** confirma que o candidato, majoritariamente jovem e em desenvolvimento, realiza uma pesquisa ativa e formal sobre a reputação da empresa. Além disso, a forte relevância das **Indicações** demonstra a força do chamado *marketing de boca a boca*, onde a **experiência interna** dos colaboradores atuais se torna o principal vetor de atração externa, validando o ciclo de *Employer Branding*.

FATORES CRÍTICOS PARA A RETENÇÃO E A PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO

A análise da retenção de talentos revela a eficácia do *Employer Branding* em sua dimensão interna, focando na experiência e satisfação do colaborador, em contraste com os fatores que geram atração.

Imagem 10: Tabela



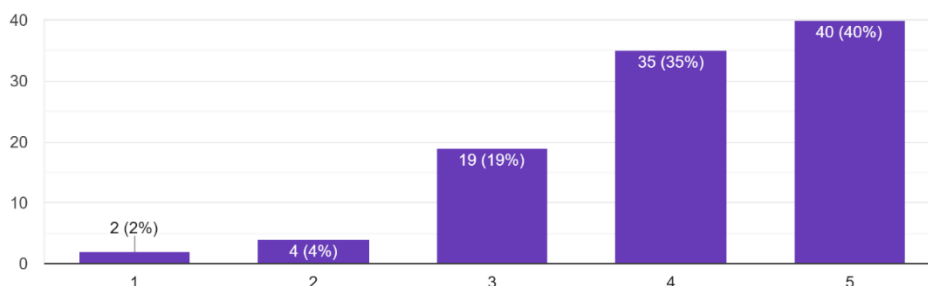
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Nota: O número total de respondentes é de 100 pessoas. Visto que os participantes puderam marcar até três opções nesta pergunta, o total de marcações foi de 200. As porcentagens na coluna "Relevância (%)" foram calculadas com base nesse total de marcações (N=200). O ranking de retenção é liderado pelo **Plano de Carreira**, citado em **24,5%** das respostas, seguido por **Benefícios Financeiros (21,5%)** e **Reconhecimento e Valorização (20,5%)**.

Imagem 11: Tabela

Em uma escala de 1 a 5, quanto você concorda com a afirmação: “Cultura organizacional forte me faz querer permanecer na empresa.”

100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

A **dimensão interna** do *Employer Branding*, que tem foco na experiência e satisfação do colaborador e contrasta com os fatores que geram atração, revela sua eficácia na retenção. Essa percepção é reforçada pelo **Item 11** (Escala 1-5), onde a altíssima concordância (**75%** dos respondentes atribuíram nota 4 ou 5) demonstra que a cultura forte é um elemento de permanência inegável.

A fim de humanizar e complementar os dados quantitativos, a pesquisa de campo apresentou a questão aberta: ‘*O que mais faria você ficar em uma empresa por muito tempo?*’. A análise das respostas textuais revelou um foco consistente em três temas centrais: **Reconhecimento**, **Crescimento Profissional** e **Ambiente de Trabalho**.

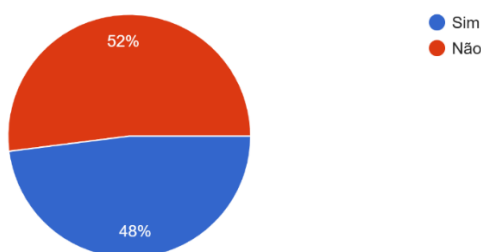
As respostas dos participantes reforçam a necessidade de um *Employer Branding* interno sólido, conforme demonstram os seguintes trechos:

- “Valorização do meu trabalho, benefícios e respeito”.
- “Estabilidade financeira, crescimento profissional, ambiente estável e valores”.
- “Um plano de carreira bem definido e a possibilidade de evoluir profissionalmente dentro da empresa”.
- “Respeito à diversidade”.

Essas evidências qualitativas confirmam o resultado do ranking de retenção (Item 9), enfatizando que a retenção não é passiva, mas sim o resultado de um ambiente que demonstra investimento no colaborador e oferece *benefícios funcionais, econômicos e psicológicos*. A busca por *alinhamento de valores e crescimento* valida a importância da coerência entre o discurso e as práticas internas, o cerne de uma marca empregadora sólida.

Imagem 12: Gráfico

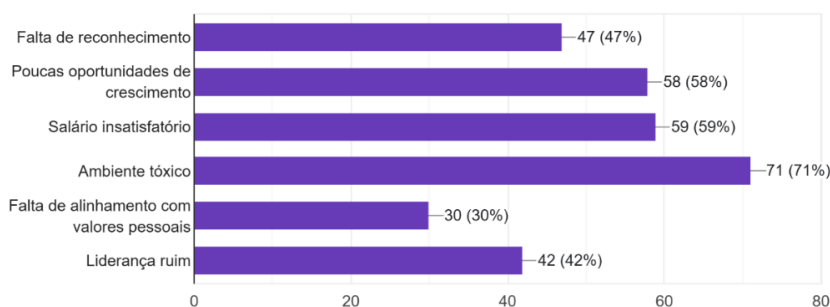
Você já saiu de alguma empresa por não se identificar com a cultura ou valores dela?
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Imagem 13: Tabela

O que mais te faria sair de uma empresa? (Marcar até 3)
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Embora a maioria (52%) nunca tenha saído por esse motivo, o percentual de **48%** é extremamente relevante e prova que a falta de fit cultural é uma **causa real e crítica de turnover**. Para a gestão de pessoas, um índice de desligamento de quase metade da amostra por questões de valores indica que

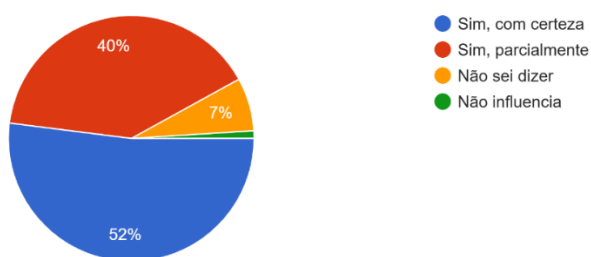
as empresas que negligenciam a **coerência entre o discurso e as práticas internas** (EB interno) estão expostas a **altos custos de rotatividade**. Assim, o *Employer Branding* atua como uma **ferramenta de gestão de risco**, ao assegurar que o alinhamento de valores seja claro e genuíno, reduzindo a rotatividade voluntária.

O fato de o ambiente tóxico ser o principal agente de desligamento valida a premissa de que a Marca Empregadora é fragilizada pela **quebra de coerência entre o discurso e as práticas internas**. O ambiente organizacional é classificado no referencial teórico como uma variável crítica, e as saídas por ambiente tóxico e **Liderança Ruim (13,33%)** representam a falha na entrega da promessa da EVP.

Esta conclusão é reforçada pelo dado de que **25,35%** dos respondentes afirmaram já terem **saído de uma empresa por não se identificar com a cultura ou valores** dela, comprovando a influência direta da cultura no *turnover*.

Imagem 14: Gráfico

Em sua opinião, o Employer Branding (imagem e reputação que uma empresa tem como lugar para trabalhar) influencia na decisão de permanecer ou sair de uma empresa?
100 respostas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Finalmente, a pesquisa converge para a conclusão de que o *Employer Branding* influencia na decisão de permanecer ou sair para **80%** dos respondentes (**60%** com certeza e **20%** parcialmente). Este resultado sela a tese central do trabalho: a gestão da Marca Empregadora é, inequivocamente, uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas.

ESTUDOS DE CASO DE ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING

A seguir, apresentam-se três estudos de caso de organizações reconhecidas por suas estratégias de *Employer Branding* e pelos resultados alcançados na retenção de talentos. As empresas Natura, Disney e Farmoquímica destacam-se pela consistência entre discurso, práticas internas e experiência do colaborador.

1. NATURA: CULTURA, PROPÓSITO E SUSTENTABILIDADE COMO VETORES DE RETENÇÃO

A Natura é frequentemente citada como uma das empresas brasileiras mais admiradas pelos colaboradores, sendo reconhecida por sua cultura orientada ao propósito, sustentabilidade e desenvolvimento humano. Sua estratégia de *Employer Branding* apoia-se em três pilares:

1. **Propósito claro** – A marca empregadora é construída sobre valores ambientais, sociais e de bem-estar, o que gera forte identificação dos colaboradores com a missão da empresa.
2. **Ambiente organizacional humano** – Programas de desenvolvimento, feedback contínuo e práticas de liderança empática fortalecem o clima interno.
3. **Flexibilidade e bem-estar** – A empresa investe em políticas de qualidade de vida, diversidade, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Esses elementos criam um forte sentimento de pertencimento, reduzindo o turnover voluntário e reforçando a atração de jovens talentos que buscam empresas com propósito. A Natura demonstra, assim, que o alinhamento entre valores organizacionais e práticas internas é decisivo para a retenção e engajamento.

2. DISNEY: EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR COMO EXTENSÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A Disney é referência mundial em cultura organizacional e experiência do colaborador, adotando um *Employer Branding* centrado na filosofia de que “colaboradores felizes criam experiências mágicas”. Suas práticas incluem:

1. **Treinamento intensivo e cultura forte** – A Disney University oferece formação contínua, alinhando todos os colaboradores aos valores de excelência, hospitalidade e encantamento.
2. **Clareza e consistência na comunicação** – Os colaboradores recebem orientações claras sobre propósito, expectativas, comportamento e qualidade, fortalecendo o engajamento.
3. **Reconhecimento e storytelling** – A empresa utiliza rituais e tradições internas que reforçam o orgulho de pertencer, elevando o envolvimento emocional com a marca.

Como resultado, a Disney mantém baixos índices de rotatividade em diversas áreas, mesmo em funções operacionais, comprovando que a experiência interna forte é determinante para reter talentos. A cultura é tratada como ativo estratégico e permeia todas as etapas da jornada do colaborador.

3. FARMOQUÍMICA (FQM): DESENVOLVIMENTO E PROXIMIDADE COMO DIFERENCIAIS NA RETENÇÃO

A Farmaquímica (FQM), uma das referências no setor farmacêutico brasileiro, consolidou uma estratégia de *Employer Branding* focada em desenvolvimento profissional, ambiente colaborativo e atuação social.

Entre as práticas mais relevantes, destacam-se:

1. **Programas de capacitação e trilhas de carreira** – A FQM investe em formação técnica e comportamental, criando perspectivas reais de crescimento e efetivação, especialmente para jovens talentos e estagiários.
2. **Clima organizacional próximo e acolhedor** – A empresa valoriza relações horizontais, comunicação acessível e liderança participativa, o que aumenta a sensação de segurança psicológica e pertencimento.
3. **Valorização e reconhecimento** – Benefícios consistentes, feedback estruturado e políticas de bem-estar reforçam a percepção de cuidado com o colaborador.

Essas práticas têm impacto direto na retenção, especialmente entre profissionais em início de carreira, que buscam empresas que incentivem o aprendizado e ofereçam caminhos de evolução. A FQM demonstra que investimentos em cultura e desenvolvimento reduzem custos com turnover e fortalecem a reputação organizacional.

SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASO

Os três casos analisados evidenciam que o *Employer Branding* eficaz depende da coerência entre discurso e prática, da oferta de desenvolvimento, de um ambiente saudável e de uma cultura clara e compartilhada. Seja por meio do propósito (Natura), da cultura experiencial (Disney) ou do desenvolvimento e proximidade (Farmoquímica), todas reforçam que a marca empregadora é um fator determinante para a retenção e engajamento dos colaboradores — especialmente jovens talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância do *Employer Branding* (Marca Empregadora) como estratégia de gestão de pessoas

e sua influência na atração e retenção de talentos, especialmente entre jovens profissionais e estagiários. Com base na revisão teórica e na análise dos dados coletados, foi possível confirmar que a construção de uma marca empregadora sólida é um elemento decisivo para o engajamento, satisfação e permanência dos colaboradores.

Os resultados demonstram que os fatores que mais atraem os candidatos não são só benefícios financeiros, mas incluem oportunidades de crescimento, flexibilidade e qualidade de vida. No contexto interno, a retenção é fortemente impactada por elementos como plano de carreira, reconhecimento e ambiente organizacional, reforçando a necessidade de práticas corporativas coerentes com o discurso institucional.

A discussão dos dados revelou que a cultura organizacional e o alinhamento de valores são determinantes para reduzir o a taxa de rotatividade de funcionários dentro de uma empresa. Quase metade dos participantes afirmou já ter deixado uma empresa por incompatibilidade cultural ou ambiente tóxico, evidenciando que a marca empregadora não se sustenta apenas por comunicação externa: ela depende, sobretudo, da experiência real do colaborador. Assim, confirma-se a tese de que o *Employer Branding* atua como ferramenta estratégica de gestão de risco e de fortalecimento da cultura.

Os estudos de caso apresentados comprovam os achados da pesquisa, demonstrando que organizações como Natura, Disney e Farmoquímica alcançam elevados índices de engajamento e retenção devido à coerência entre propósito, práticas internas e desenvolvimento humano. Tais empresas confirmam que investir em cultura, reconhecimento e desenvolvimento contínuo gera vantagem competitiva e atrai talentos que buscam identificação e propósito no ambiente de trabalho.

Como contribuição prática, este estudo reforça que empresas que desejam atrair e reter jovens talentos devem investir em políticas transparentes, planos de carreira estruturados, liderança empática e ambientes psicologicamente seguros. Para o público jovem, especialmente em início de carreira, a percepção de crescimento e de pertencimento é determinante.

Conclui-se, portanto, que o *Employer Branding* é uma ferramenta essencial para organizações que desejam não apenas atrair, mas também desenvolver e reter talentos de forma estratégica, sustentável e alinhada aos valores corporativos. Uma marca empregadora forte começa pela vivência interna e se consolida quando há coerência entre discurso, cultura e prática diária.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rodrigo Ribeiro. Employer branding como estratégia de marketing institucional na captação e manutenção de talentos. Revista ReCaPe, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 58–72, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44726>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BARROW, Simon; AMBLER, Tim. The employer brand. Journal of Brand Management, v. 4, n. 3, p. 185–206, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CLAVERTY, Suzie. Isso é Employer Branding? São Paulo: Literare Books, 2020.

EMPLOYER BRANDING BRASIL. Afinal, o que é Employer Branding? 2022. Disponível em: <https://employerbranding.com.br/afinal-o-que-e-employer-branding/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

FLASH APP. Estratégias de Employer Branding – Natura. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/estrategias-de-employer-branding-natura>. Acesso em: 09 nov. 2025.

FORBES. Disney investe em marca empregadora para reter talentos. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/12/disney-investe-em-marca-empregadora-para-reter-talentos/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

GUPY. Employer Branding: o que é e como aplicar. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 09 nov. 2025.

I LOVE MY JOB. Como a Natura tangibiliza a sua cultura em sua sede visitada no EB Expert Experience. Disponível em: <https://ilovemyjob.com.br/como-a-natura-tangibiliza-a-sua-cultura-em-sua-sede-visitada-no-eb-expert-experience/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

IBERDROLA. Employer Branding. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/talentos/employer-branding>. Acesso em: 09 nov. 2025.

PIN PEOPLE. Como trabalhar o Employer Branding no processo seletivo? 2022. Disponível em: <https://pinpeople.com.br/blog/trabalhar-employer-branding-processo-seletivo>. Acesso em: 25 maio 2025.

SEBRAE. Employer branding: como atrair, engajar e reter os melhores talentos. Brasília, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_employer-branding.pdf. Acesso em: 3 maio 2025.

SÓLIDES. Employer Branding: o que é, benefícios e como aplicar na sua empresa. 2023. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/employer-branding/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

SOUZA, Juliana Mendes. A influência do employer branding no comportamento dos candidatos em relação à marca empregadora: um estudo sobre o processo de decisão do candidato a partir da percepção da imagem de marca empregadora. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/e6b5bba3def756ba08946777ee98f8ad/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 17 abr. 2025.

STEPHANO, Elisa. 6 lições de branding que aprendi trabalhando na Disney. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/6-li%C3%A7%C3%B5es-de-branding-que-aprendi-trabalhando-na-disney-elisa-stephano/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

THE WALT DISNEY COMPANY. Investing in our people. Disponível em: <https://impact.disney.com/investing-in-our-people/#:~:text=Nosso%20objetivo%20%C3%A9%20promover%20um%20ambiente%20de,me smos%20e%20fazer%20o%20seu%20melhor%20trabalho>. Acesso em: 09 nov. 2025.

TOTVS. Employer Branding: o que é, benefícios e como implementar. 2023. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/employer-branding/>. Acesso em: 15 maio 2025.

TRAMA COMUNICAÇÃO. Employer Branding. Disponível em: https://www.tramaweb.com.br/employer-branding/?gad_source=1&gad_campaignid=120968585&gclid=Cj0KCQjw58PGBhCkARIsADbDilxFVxJW9gXmr55FohOF6MKFBZI90oJGmpl-0_Kf1UuGfF6ldR9WXIQaAhiHEALw_wcB. Acesso em: 09 nov. 2025.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS). Trabalho acadêmico sobre Employer Branding. Disponível em: <https://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xximostrappga/paper/viewFile/7292/2324>. Acesso em: 04 nov. 2025.