

O EMPLOYER BRANDING COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Monique de Paula Nunes da Silva¹, Angela Christina Lucas², Maria Laura Ferranty M Lennan³

^{1,3} Departamento de Administração, FEI

Monique.dpnunes@gmail.com e Ferranty@hotmail.com

Resumo: Este estudo teve por objetivo entender quais fatores levam os estudantes da FEI a reconhecerem uma marca como boa empregadora e como o EB reflete na aquisição de vantagem competitiva. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 300 estudantes da FEI. Foi adotada a Escala de Atratividade do Empregador de Berthon et al. (2005), os estudos de Yamashita e de Ferraz et al. (2007). Os resultados permitiram analisar a significância de cada dimensão do EB e o impacto na vantagem competitiva.

1. Introdução

O *Employer Branding* é um conceito relativamente novo, que sugere estratégias para que as empresas consigam se posicionar no mercado como boas empregadoras, buscando garantir o envolvimento dos colaboradores com a proposta de valor da empresa e atrair profissionais que possuem as competências que necessitam. Por ser um assunto relativamente recente no Brasil, mas de grande importância, e pela pouca bibliografia nacional se considera pertinente explorar o tema nesse projeto como uma vantagem competitiva almejada pelas organizações.

Nas condições de mercado atuais em que as organizações precisam ter uma vantagem competitiva para se destacar frente a concorrência, é importante saber valorizar o capital humano, pois pessoas são recursos valiosos. Neste cenário as empresas estão cada vez mais preocupadas em tornar o seu ambiente o melhor para se trabalhar, pois o posicionamento da marca empregadora reflete na produtividade e conseqüentemente na sustentabilidade do negócio.

2. Revisão Bibliográfica

O *Employer Branding* descreve “o processo de construção e promoção de uma imagem única e atrativa como empregador” (BACKHAUS, TIKOO, 2004, p. 502) [2]. Aggerholm et al (2011, p. 117) [1], reconceitua como a “difusão da relação empregador-empregado com o objetivo de co-criar valores sustentáveis para o indivíduo, a organização e a sociedade como um todo”, assim, é importante tornar os funcionários parceiros corporativos alinhados as estratégias da organização.

A abordagem do *Employer Branding* tem sido impulsionada pelo crescimento da concorrência no mercado com relação às exigências das empresas no que se refere à qualificação e os ajustes nas práticas de

gestão de pessoas devido aos desafios promovidos pela entrada de novas gerações profissionais que tendem a priorizar diferentes fatores no local de trabalho (MOSLEY, 2007 [7]; REIS; BRAGA, 2016 [8]).

Um dos conceitos relacionados ao *Employer Branding* é o de “Atratividade do Empregador”, que é definida como os benefícios reconhecidos pelo empregado que trabalha em dada organização, desta forma, quanto mais uma marca é percebida por potenciais profissionais, maior é o valor da marca do empregador, considerando que as pessoas são a base da vantagem competitiva atual (BERTHON; EWING; HAH, 2005) [4].

A retenção de talentos é um conceito muito importante quando se pensa em marca empregadora. A retenção de pessoas é definida como a capacidade organizacional de manter os profissionais considerados importantes para a organização por mais tempo comparado aos concorrentes (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016) [9].

O mercado está cada vez mais competitivo e as empresas buscam a diferenciação para serem capazes de conquistar potenciais clientes internos ou externos e obter sucesso. O talento humano é o principal fator que move uma organização ao sucesso, é um recurso intangível, raro, valioso, insubstituível e difícil de imitar, portanto, é um diferencial competitivo capaz de fazer alavancar o negócio e vencer a concorrência, uma vez que para se ter êxito na entrega de um serviço ou produto é essencial uma força de trabalho competente para fazê-la. (BACKHAUS; TIKOO, 2004 [2]; BARNEY, 1991 [3]; MINCHINGTON, 2010 [6]).

3. Metodologia

Foram formuladas hipóteses que relacionam as dimensões do *Employer Branding* sobre atratividade e retenção com a vantagem competitiva. Realizou-se uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva por meio de um questionário estruturado com questões fechadas. Foram utilizadas 35 questões quantitativas divididas em três blocos: atratividade, retenção e vantagem competitiva; e 5 questões de ordem demográfica. Para as questões quantitativas referentes ao assunto, foi empregada a escala likert de 5 pontos.

O estudo foi conduzido com estudantes do Centro Universitário FEI da unidade de São Bernardo do Campo que cursam Administração, Engenharia e Ciência da Computação.

No bloco investigativo que se refere a atratividade, os respondentes avaliaram o quanto os aspectos são importantes quando se pensa na melhor empresa para se trabalhar. O bloco foi composto por 25

questões baseadas nos itens propostos pela Escala de Atratividade de Berthon et al (2005) [4].

Foram consideradas as 5 dimensões que avaliam até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador que proporciona: valor de desenvolvimento (VD) experiências e oportunidades que alavancem a carreira, bem como o reconhecimento e a confiança; valor social (VS) um ambiente de trabalho com atmosfera agradável e bons relacionamentos com a equipe; valor de interesse (VI) um ambiente de trabalho empolgante, criativo, inovador e desafiador no que tange as práticas de trabalho e os produtos e serviços oferecidos, valor econômico (VE) boa remuneração - salário e benefícios - e oportunidades de crescimento; valor de aplicação (VA) possibilidade de aplicar conhecimentos adquiridos em um ambiente orientado para o cliente e humanitário.

No que se refere a retenção, os respondentes avaliaram o quanto os aspectos são importantes quando se pensa na melhor empresa para se trabalhar. As 5 questões utilizadas foram construídas com base nos fatores essenciais que contribuem à retenção (YAMASHITA, 2007) [10].

No que se refere a vantagem competitiva, os respondentes avaliaram o quanto concordavam com as afirmativas de modo a avaliar até que ponto um indivíduo concorda que as pessoas são a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Das 5 questões restantes, 4 delas foram construídas com base na descrição das entrevistas realizadas no estudo de Ferraz et al (2007) [5] acerca da vantagem competitiva e uma questão pessoal sugerida.

4. Resultados

Para o teste de normalidade e a análise do perfil dos respondentes, utilizou-se o software SPSS. Para a análise fatorial confirmatória e a validação entre as variáveis foi utilizado o Smart PLS. Foi realizada a interpretação dos coeficientes de caminho, onde se aceita ou se rejeita as hipóteses propostas. A partir das análises dos dados, aceita-se a hipótese H5. As outras hipóteses são rejeitadas, pois não obtiveram associação significativa no teste estatístico.

Do ponto de vista estatístico, o valor da aplicação influencia na aquisição de vantagem competitiva pela organização. O conceito de valor da aplicação engloba a oportunidade do funcionário poder aplicar os conhecimentos obtidos previamente de forma prática em suas atividades profissionais. Neste sentido, o valor da aplicação envolve a utilização do capital intelectual em benefício da organização, o que acarreta em ganhos de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento é um assunto muito abordado atualmente, que envolve a capacidade da organização gerir os conhecimentos em prol da criação de valor. As pessoas são responsáveis por disseminar, transmitir e transformar os conhecimentos em vantagem competitiva.

5. Conclusões

A pesquisa possibilitou visualizar as importâncias atribuídas aos aspectos do *Employer Branding* e relacionar as variáveis do estudo com a vantagem competitiva. A pesquisa é importante a medida que ajuda as organizações a visualizarem o que jovens estudantes anseiam acerca do ambiente de trabalho e o que impacta diretamente na vantagem competitiva da organização. Com este estudo, pretendeu-se contribuir para o entendimento do fenômeno *Employer Branding* e ampliar a discussão sobre a questão, além de apresentar variáveis que ajudam na obtenção de vantagem competitiva.

6. Referências

- [1] AGGERHOLM et al. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. **An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 105-123. 2011.
- [2] BACKHAUS et al. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501-517. May. 2004.
- [3] BARNEY, Jay. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- [4] BERTHON et al. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, p. 151-172. 2005.
- [5] FERRAZ et al. Capital Humano: Fonte de Vantagem Competitiva? - A Visão de Duas Organizações do Setor Farmacêutico. In ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal. **Anais eletrônicos...**Natal: EnGPR, 2007. p. 1-13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR396.pdf>>. Acesso em: 05 mai.2019.
- [6] MINCHINGTON, Brett. **Employer Brand Leadership – A Global Perspective**. 1. ed. Australia: Collective Learning Australia, 2010. Disponível em: <https://issuu.com/brettmichington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective>. Acesso em 23 jan. 2018.
- [7] MOSLEY, Richard. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 123-134, Nov. 2007.
- [8] REIS, Germano; BRAGA, Beatriz. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração[RAUSP]**, v. 51, n. 1, p. 103-116. Jan, Fev, Mar. 2016.
- [9] STEIL, Andrea; PENHA, Mariana; BONILLA, Maria. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista**

Psicologia: Organizações e Trabalho, v.16, n.1, p. 88-102. Jan. – Mar. 2016.

[10] YAMASHITA, Luís Kazuo. Fatores de influência na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: **um estudo de caso**. 2007. 155 f. Dissertação (Pós Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais, Minas Gerais, 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_YamashitaLK_1.pdf>. Acesso em: 06 maio 2019.

Agradecimentos

À instituição FEI pela oportunidade de realizar o projeto de iniciação científica concedendo uma bolsa de incentivo. Às Professoras e Doutoradas Angela Christina Lucas e Maria Laura Ferranty M Lennan pela orientação, partilha de conhecimento e direcionamento.

¹ Aluno de IC do Centro Universitário FEI (Projeto com vigência de 09/18 a 07/19).