



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Dann Asbahl Toledo
Julio Cesar Olimpio de Oliveira Júnior
Karina Ayumi Higa

***EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DE
TALENTOS: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES
DE EMPRESAS DE AMERICANA-SP E REGIÃO***

Americana, SP
2026

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Dann Asbahl Toledo
Julio Cesar Olimpio de Oliveira Júnior
Karina Ayumi Higa

***EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DE
TALENTOS: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES
DE EMPRESAS DE AMERICANA-SP E REGIÃO***

Relatório final desenvolvido em
cumprimento à exigência curricular do
Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Empresarial.

Prof.^a Dra. Sanete Irani de Andrade
(orientadora)

Este trabalho corresponde à versão final do relatório apresentado por Dann Asbahl Toledo, Julio Cesar Olimpio de Oliveira Júnior e Karina Ayumi Higa e orientado pela Prof.^a Dr.^a Sanete Irani de Andrade.

**Americana, SP
2026**

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

RESUMO

O presente estudo analisa as estratégias de *Employer Branding* adotadas por empresas localizadas em Americana/SP e região, com foco em seus reflexos na retenção de talentos e na percepção dos colaboradores acerca das organizações enquanto marcas empregadoras. O problema de pesquisa consistiu em compreender de que maneira as práticas relacionadas à marca empregadora influenciam a valorização profissional, a satisfação, o pertencimento e a intenção de permanência dos trabalhadores nas organizações. O objetivo geral foi analisar os principais pilares do *Employer Branding* percebidos pelos colaboradores e sua relação com a retenção de talentos. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com abordagem mista, envolvendo levantamento bibliográfico e aplicação de questionário estruturado a 51 colaboradores atuantes em empresas de Americana/SP e região. Os resultados indicam que fatores relacionados à cultura organizacional, aos benefícios, às oportunidades de crescimento profissional, à reputação da empresa e ao tratamento humanizado exercem influência relevante sobre a percepção dos colaboradores em relação à marca empregadora. Contudo, também foram identificadas fragilidades relacionadas à permanência organizacional, evidenciando que a atração de talentos não garante, por si só, sua retenção. Conclui-se que o *Employer Branding* constitui uma estratégia organizacional relevante para o fortalecimento da imagem empregadora, desde que haja coerência entre o discurso institucional e a experiência efetivamente vivenciada pelos colaboradores no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: marca empregadora; gestão de pessoas; retenção de talentos.

ABSTRACT

This study analyzes the Employer Branding strategies adopted by companies located in Americana/SP and the surrounding region, focusing on their effects on talent retention and on employees' perceptions of organizations as employer brands. The research problem consisted of understanding how practices related to the employer brand influence professional appreciation, satisfaction, sense of belonging, and workers' intention to remain in organizations. The general objective was to analyze the main pillars of Employer Branding perceived by employees and their relationship with talent retention. Regarding methodological procedures, the research is characterized as exploratory and descriptive, with a mixed-methods approach, involving a literature review and the application of a structured questionnaire to 51 employees working in companies located in Americana/SP and the surrounding region. The results indicate that factors related to organizational culture, benefits, opportunities for professional growth, company reputation, and humanized treatment have a relevant influence on employees' perceptions of the employer brand. However, weaknesses related to organizational permanence were also identified, showing that talent attraction alone does not guarantee retention. It is concluded that Employer Branding constitutes a relevant organizational strategy for strengthening the employer image, provided that there is coherence between institutional discourse and the experience effectively lived by employees in the workplace.

Keywords: Employer brand; people management; talent retention.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	06
2	METODOLOGIA.....	08
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3.1	<i>EMPLOYER BRANDING</i> e seus fundamentos	10
3.2	Evolução do <i>Employer Branding</i>	11
3.3	Dimensões Estratégicas do <i>Employer Branding</i>	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	13
4.1	Perfil dos Respondentes.....	13
4.2	Valorização Profissional, Crescimento e Retenção de Talentos.....	13
4.3	<i>Employer Branding</i> , Satisfação Organizacional e Reputação Corporativa.....	14
4.4	Discussão Geral dos Resultados	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6	AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR.....	18
7	REFERÊNCIAS.....	19

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

1 INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mercado de trabalho, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças nas expectativas profissionais, têm ampliado os desafios relacionados à atração, retenção e engajamento de talentos nas organizações. Em um cenário caracterizado pela elevada competitividade entre empresas e pela valorização crescente de aspectos relacionados à cultura organizacional, propósito institucional, qualidade de vida no trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional, observa-se que os indivíduos passaram a considerar fatores que extrapolam a remuneração financeira no momento de escolha e permanência em uma organização.

De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas deixaram de ser compreendidas apenas como recursos produtivos e passaram a ocupar posição estratégica nas organizações contemporâneas, sendo consideradas elementos fundamentais para a competitividade empresarial e para a geração de vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a gestão de pessoas passou a assumir papel central nas estratégias organizacionais, especialmente diante da crescente disputa por profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Associado a essa realidade, destaca-se o *Employer Branding*, também denominado marca empregadora, conceito relacionado à construção e fortalecimento da imagem organizacional enquanto ambiente atrativo para se trabalhar. Segundo Silva *et al.* (2025), organizações que desenvolvem estratégias voltadas ao fortalecimento de sua reputação empregadora tendem a ampliar sua capacidade de atrair talentos, fortalecer o comprometimento organizacional e reduzir índices de rotatividade.

O *Employer Branding* consolidou-se como importante estratégia organizacional voltada à valorização do capital humano e ao fortalecimento das relações entre empresa e colaboradores. Em um contexto caracterizado pela ampla circulação de informações em plataformas digitais e redes sociais corporativas, os indivíduos passaram a ter maior acesso às percepções e experiências compartilhadas por colaboradores sobre as organizações.

Consequentemente, as empresas passaram a investir de maneira mais intensa em estratégias de posicionamento institucional e fortalecimento de sua marca empregadora, buscando construir ambientes organizacionais mais atrativos e alinhados às expectativas dos profissionais contemporâneos.

Sob a perspectiva acadêmica, a discussão acerca do *Employer Branding* apresenta relevância por envolver diferentes áreas do conhecimento, especialmente gestão de pessoas, comportamento organizacional, marketing e retenção de talentos. Para Dutra (2017), as organizações contemporâneas necessitam desenvolver práticas capazes de alinhar os interesses institucionais às expectativas dos trabalhadores, promovendo relações mais sustentáveis entre desenvolvimento organizacional e desenvolvimento profissional. Dessa forma, compreender a percepção dos funcionários acerca das estratégias de *Employer Branding* torna-se relevante para analisar as novas dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo.

O problema que orienta a presente pesquisa consiste em compreender de que maneira o *Employer Branding* influencia a percepção dos colaboradores acerca da valorização profissional, da satisfação, do pertencimento e da intenção de permanência nas organizações. Considerando a crescente valorização atribuída às marcas empregadoras pelos colaboradores já inseridos no ambiente corporativo, torna-se relevante analisar como os trabalhadores percebem as estratégias organizacionais relacionadas à atração e retenção de talentos.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de *Employer Branding* percebidas por colaboradores de empresas localizadas em Americana/SP e região, bem como

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

seus reflexos na retenção de talentos.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais pilares do *Employer Branding* presentes nas organizações; analisar os fatores associados à valorização profissional, satisfação, pertencimento e permanência dos colaboradores; verificar a influência da reputação organizacional, dos benefícios, da cultura corporativa, do tratamento humanizado e das oportunidades de crescimento na percepção dos trabalhadores; e compreender em que medida as práticas de marca empregadora contribuem para a retenção de talentos nas empresas de Americana/SP e região.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, adotando abordagem mista. Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, dissertações e materiais acadêmicos relacionados às temáticas de *Employer Branding*, gestão de pessoas, retenção de talentos, cultura organizacional e permanência organizacional. Na sequência, procedeu-se à coleta de dados por meio da aplicação de questionário estruturado direcionado a 51 colaboradores atuantes em empresas de Americana/SP e região, buscando identificar percepções, expectativas e fatores relacionados à marca empregadora e à permanência organizacional.

A realização desta pesquisa justifica-se pela crescente relevância atribuída às estratégias organizacionais voltadas à valorização humana e à construção de ambientes corporativos atrativos, especialmente diante das mudanças observadas nas expectativas profissionais das novas gerações. Além disso, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões acadêmicas relacionadas ao *Employer Branding* e à retenção de talentos, podendo auxiliar organizações na compreensão dos fatores que favorecem ou dificultam a permanência dos colaboradores e a coerência entre o discurso institucional da marca empregadora e a experiência efetivamente vivenciada no ambiente de trabalho.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na sequência, desenvolve-se o referencial teórico acerca de *Employer Branding* e retenção de talentos. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário. Por fim, expõem-se as considerações finais do estudo e as referências utilizadas no desenvolvimento do estudo.

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento da presente pesquisa envolveu duas etapas principais, articulando levantamento bibliográfico e pesquisa empírica, com o objetivo de analisar as estratégias de *Employer Branding* percebidas por colaboradores de empresas localizadas em Americana/SP e região, bem como seus reflexos na retenção de talentos.

Na primeira etapa, realizou-se pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações, periódicos acadêmicos e materiais especializados relacionados às temáticas de *Employer Branding*, gestão de pessoas, reputação organizacional, *Employee Value Proposition* (EVP), cultura organizacional, comunicação organizacional, retenção de talentos e permanência organizacional. O levantamento teórico ocorreu ao longo do segundo semestre de 2025 e possibilitou a construção do referencial teórico que fundamentou a investigação.

A análise bibliográfica envolveu autores nacionais e internacionais voltados à compreensão das transformações do mercado de trabalho contemporâneo, das estratégias de fortalecimento da marca empregadora e das novas expectativas profissionais relacionadas à atração e retenção de talentos. Também foram analisados estudos relacionados à Geração Z, reputação organizacional, ambiente de trabalho, propósito institucional, benefícios tangíveis e intangíveis e estratégias de comunicação interna e externa.

Na segunda etapa, a investigação foi conduzida com colaboradores de diferentes empresas localizadas na cidade de Americana/SP e região, com foco na identificação das percepções dos participantes acerca das práticas de *Employer Branding* presentes nas organizações nas quais atuavam.

O levantamento de dados ocorreu por meio da aplicação de questionário estruturado elaborado a partir dos referenciais teóricos analisados e fundamentado nas orientações metodológicas de Vianna (2001), Fonseca (2002), Gil (2008) e Vergara (2010). Foram aplicados formulários compostos predominantemente por questões fechadas e objetivas, direcionadas à identificação das percepções dos participantes acerca dos principais elementos associados à marca empregadora e à retenção de talentos.

O instrumento de pesquisa contemplou questões relacionadas à reputação organizacional, cultura corporativa, *Employee Value Proposition* (EVP), benefícios oferecidos pelas empresas, qualidade do ambiente de trabalho, comunicação organizacional, oportunidades de crescimento profissional, alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, satisfação, pertencimento, valorização profissional, intenção de permanência na organização e influência das redes sociais corporativas na construção da marca empregadora.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 18 de março e 15 de abril de 2026, por meio da aplicação *online* do questionário em plataforma digital de formulários. A utilização do ambiente virtual possibilitou maior acessibilidade aos participantes, agilidade na obtenção das respostas e organização automatizada dos dados coletados. Foram obtidas 51 respostas válidas de colaboradores atuantes em empresas localizadas em Americana/SP e região.

A pesquisa adotou abordagem mista, articulando procedimentos quantitativos e qualitativos. O componente quantitativo utilizou a estratégia de *survey* aplicada aos participantes, permitindo identificar tendências, percepções e fatores considerados relevantes no contexto do *Employer Branding*. O componente qualitativo envolveu a análise interpretativa das respostas discursivas eventualmente apresentadas pelos participantes, buscando compreender aspectos subjetivos relacionados à percepção dos colaboradores sobre reputação

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

organizacional, satisfação profissional, pertencimento, valorização e permanência organizacional.

A análise dos dados foi realizada com base em técnicas de estatística descritiva e análise descritiva e interpretativa das respostas qualitativas. Os dados quantitativos provenientes dos questionários foram organizados, tabulados e apresentados em gráficos e tabelas acompanhados de suas respectivas interpretações. As respostas de natureza qualitativa foram analisadas de forma descritiva e interpretativa, permitindo complementar a compreensão dos resultados quantitativos e aprofundar a análise sobre os fatores que favorecem ou dificultam a retenção de talentos nas organizações pesquisadas.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**3.1 *Employer Branding* e seus fundamentos**

As transformações econômicas, tecnológicas e socioculturais ocorridas nas últimas décadas provocaram mudanças significativas nas relações entre indivíduos e organizações, especialmente no que se refere às expectativas profissionais, aos modelos de gestão de pessoas e às estratégias organizacionais voltadas à atração e retenção de talentos. Em um cenário marcado pela competitividade empresarial e pela crescente valorização do capital humano, o *Employer Branding* passou a ocupar posição estratégica nas organizações contemporâneas.

O conceito de *Employer Branding* está relacionado à construção e ao fortalecimento da imagem organizacional enquanto marca empregadora atrativa, envolvendo estratégias voltadas à valorização da reputação corporativa, da cultura organizacional e da experiência proporcionada aos colaboradores. Segundo Ambler e Barrow (1996 *apud* Martins, 2020), o *Employer Branding* pode ser compreendido como o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pela organização aos seus colaboradores e transmitidos enquanto marca empregadora ao mercado de trabalho. Dessa forma, a marca empregadora ultrapassa a simples oferta de remuneração e benefícios, incorporando aspectos subjetivos relacionados à identidade organizacional, ao reconhecimento profissional e ao sentimento de pertencimento.

A relevância do *Employer Branding* intensifica-se diante das mudanças observadas no comportamento das novas gerações de trabalhadores, especialmente da denominada Geração Z. Conforme Silva *et al.* (2025), organizações que alinham suas estratégias de *Employer Branding* e *Employee Experience* às expectativas dessa geração tendem a obter vantagens competitivas significativas relacionadas à atração, retenção e engajamento de profissionais mais produtivos e comprometidos. Os autores destacam que a Geração Z, composta por indivíduos nascidos em um contexto de rápidas transformações tecnológicas e sociais, apresenta expectativas diferenciadas em relação ao mercado de trabalho, valorizando propósito organizacional, qualidade de vida, reconhecimento e alinhamento entre valores pessoais e institucionais.

Nesse contexto, observa-se que as organizações passaram a compreender que sua atratividade perante o mercado não depende exclusivamente da qualidade de seus produtos ou serviços, mas também da forma como são percebidas pelos profissionais e pela sociedade. Empresas que apresentam elevada rotatividade, dificuldade de retenção de talentos e ambientes organizacionais fragilizados tendem a enfrentar desafios relacionados à produtividade, comprometimento e reputação institucional. Assim, o *Employer Branding* surge como estratégia capaz de fortalecer tanto as relações internas quanto a percepção externa da organização, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais atrativos e alinhados às expectativas dos trabalhadores contemporâneos. (Martins, 2023).

Antes de aprofundar a discussão acerca do conceito, torna-se relevante compreender os significados dos termos que compõem a expressão *Employer Branding*. O termo *employer* refere-se ao empregador, ou seja, à pessoa ou organização responsável pela oferta de oportunidades de trabalho. Já o termo *branding* relaciona-se ao conjunto de estratégias voltadas à promoção, fortalecimento e diferenciação de uma marca perante o mercado e seus públicos de interesse. Assim, *Employer Branding* pode ser compreendido como o conjunto de estratégias organizacionais voltadas à promoção da empresa enquanto lugar desejável para se trabalhar, fortalecendo sua reputação e sua capacidade de atrair e reter talentos. (Esteves, Oliveira, 2023).

Martins e Paiva (2024) destacam que o *Employer Branding* constitui ferramenta

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

potencialmente valiosa para as organizações, especialmente por agregar valor ao patrimônio corporativo por meio da aplicação de técnicas de gerenciamento de marca no contexto da gestão de pessoas. Os autores, fundamentados em Ambler e Barrow, afirmam que o conceito envolve benefícios funcionais, econômicos e psicológicos associados à experiência profissional oferecida pela organização, contribuindo para a consolidação da empresa enquanto marca empregadora atrativa.

Além disso, Berthon, Ewing e Hah (*apud* Paiva; Martins, 2024) ressaltam que o *Employer Branding* se relaciona diretamente à construção de uma imagem positiva da organização nas mentes dos potenciais trabalhadores, consolidando a percepção de que determinada empresa constitui um ambiente desejável para atuação profissional. Dessa forma, percebe-se que o conceito articula dimensões internas e externas, envolvendo tanto as práticas organizacionais efetivamente desenvolvidas quanto a forma como estas são percebidas pelos indivíduos e pelo mercado de trabalho.

Sob essa perspectiva, Oltramari, Córdova e Tonelli (*apud* Mendes; Dalmau, 2024) afirmam que o *Employer Branding* representa um esforço organizacional voltado à promoção de uma visão clara e diferenciada da organização enquanto empregadora, buscando evidenciar atributos capazes de torná-la desejável perante profissionais e candidatos. Assim, observa-se que a marca empregadora está diretamente relacionada à capacidade organizacional de construir relações mais atrativas, sustentáveis e alinhadas às expectativas dos trabalhadores contemporâneos.

3.2 Evolução do *Employer Branding*

O conceito de *Employer Branding* passou por significativa evolução ao longo das últimas décadas, deixando de representar apenas uma estratégia de promoção institucional para consolidar-se enquanto ferramenta estratégica de posicionamento organizacional e gestão de pessoas. Martins (2020) destaca que o *Employer Branding* deve ser compreendido como uma estratégia de comunicação organizacional, interna e externa, destinada ao fortalecimento da imagem da empresa enquanto ambiente desejável para se trabalhar.

O surgimento do conceito remonta à década de 1990, quando pesquisadores da Escola de Negócios de Londres passaram a discutir a relação entre gestão de marca e gestão de pessoas. Posteriormente, Ambler e Barrow introduziram formalmente o termo em 1996, estabelecendo as bases conceituais do *Employer Branding* contemporâneo. A partir desse momento, organizações passaram a reconhecer que estratégias voltadas ao fortalecimento da marca empregadora poderiam contribuir não apenas para atração de talentos, mas também para aumento da produtividade, fortalecimento do comprometimento organizacional e redução da rotatividade. (Martins, 2020).

Nesse processo evolutivo, destaca-se também a importância do *Employee Value Proposition* (EVP), compreendido como elemento central na construção da marca empregadora. Conforme Mascarenhas e Mansi (2020 *apud* Carvalho; Tambellini; Oliveira, 2022) e Esteves; Oliveira (2023), o EVP envolve os valores, objetivos, cultura organizacional e benefícios oferecidos pela empresa em troca das competências e experiências dos colaboradores. Assim, o EVP representa a proposta de valor organizacional direcionada aos profissionais, constituindo importante mecanismo de fortalecimento da atratividade organizacional. “A implementação bem-sucedida da EVP depende, entre outras coisas, de uma boa gestão de marca, além de comprometimento.” (Esteves; Oliveira, 2023, p. 43).

Carvalho, Tambellini e Oliveira (2022) afirmam que a construção do *Employer*

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

Branding exige análise simultânea do ambiente interno e externo da organização. Enquanto o fortalecimento da marca corporativa perante o mercado exige observação das necessidades externas e do posicionamento competitivo, a construção do EVP demanda análise interna da cultura organizacional, dos valores institucionais e das experiências efetivamente proporcionadas aos colaboradores, lembrando que a EVP “não é uma mera lista de benefícios e vantagens, e sim parte de uma cultura organizacional. Justamente por isso, seus elementos não mudam repentinamente, embora possam se adaptar, quando necessário [...]”. (Esteves; Oliveira, 2023, p. 43).

3.3 Dimensões Estratégicas do *Employer Branding*

O *Employer Branding* estrutura-se a partir de diferentes dimensões organizacionais que sustentam a construção da reputação corporativa e da experiência profissional proporcionada aos colaboradores. Entre essas dimensões destacam-se cultura organizacional, propósito institucional, ambiente de trabalho, benefícios tangíveis e intangíveis e comunicação organizacional.

Segundo Bancalheiro (2010 *apud* Andrade, 2017), a cultura organizacional exerce papel central na construção da marca empregadora, uma vez que aspectos relacionados à missão, visão, valores e estilo de liderança influenciam diretamente a percepção dos trabalhadores acerca da organização. Assim, ambientes organizacionais caracterizados por relações saudáveis, reconhecimento profissional e alinhamento institucional tendem a fortalecer o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

Além disso, o propósito organizacional passou a assumir papel estratégico nas relações contemporâneas de trabalho. Carvalho, Tambellini e Oliveira (2022) destacam que profissionais buscam organizações capazes de oferecer não apenas oportunidades de emprego, mas também senso de pertencimento, impacto social e alinhamento de valores. Dessa forma, empresas que apresentam propósito organizacional claro e socialmente relevante tendem a fortalecer sua atratividade perante os trabalhadores contemporâneos.

Outro elemento relevante refere-se ao ambiente de trabalho e às condições oferecidas aos colaboradores. Nesse aspecto, o EVP manifesta-se por meio da oferta de benefícios tangíveis e intangíveis, envolvendo desde infraestrutura adequada até oportunidades de desenvolvimento profissional, qualidade de vida e valorização humana. Conforme Carvalho, Tambellini e Oliveira (2022), tais elementos constituem importantes fatores relacionados à experiência de marca e à permanência dos profissionais nas organizações.

A comunicação organizacional também assume papel estratégico no fortalecimento da marca empregadora. Andrade (2017) ressalta que práticas de endomarketing contribuem para fortalecimento das relações entre organização e colaboradores, promovendo maior satisfação interna e favorecendo o alinhamento entre valores institucionais e comportamento organizacional. Paralelamente, estratégias de comunicação externa, especialmente por meio das redes sociais e plataformas digitais, tornaram-se fundamentais para aproximação com novos talentos e fortalecimento da reputação organizacional perante o mercado.

Destaca-se que o fortalecimento do *Employer Branding* depende da coerência entre discurso institucional e realidade organizacional. Para Moraes (2023), propostas de valor organizacional fragilizadas ou desalinhadas às experiências efetivamente vivenciadas pelos colaboradores tendem a gerar frustrações, perda de credibilidade e aumento da rotatividade. Dessa forma, o EVP precisa representar fielmente as práticas organizacionais, garantindo coerência entre imagem institucional e experiência profissional.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra da pesquisa foi composta por 51 respostas válidas, selecionadas por conveniência, provenientes de colaboradores atuantes em empresas localizadas na cidade de Americana/SP e região, pertencentes a diferentes áreas organizacionais. Os dados obtidos permitiram analisar percepções relacionadas ao *Employer Branding*, à valorização profissional, à retenção de talentos e à reputação organizacional nas organizações investigadas.

4.1 Perfil dos Respondentes

Em relação à faixa etária dos participantes, verificou-se predominância de profissionais pertencentes à Geração Z, com maior percentual os indivíduos entre 21 e 25 anos (35,3%) e respondentes com até 20 anos (25,5%). Os participantes entre 26 e 30 anos representaram 19,6% da amostra, enquanto os demais percentuais corresponderam às faixas etárias superiores.

Esse resultado demonstra forte presença de jovens profissionais inseridos em um contexto marcado pela ampla utilização de tecnologias digitais, elevada conectividade e novas expectativas relacionadas ao mercado de trabalho. Conforme Silva *et al.* (2025) e Esteves; Oliveira (2023), a Geração Z tende a valorizar organizações capazes de oferecer propósito institucional, reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Dessa forma, o perfil predominante da amostra mostra-se relevante para a análise das estratégias contemporâneas de *Employer Branding*.

No que se refere ao tempo de permanência na empresa, observou-se predominância de vínculos relativamente recentes, sendo 39,2% dos participantes com tempo de atuação entre um e três anos e 37,3% com menos de um ano de permanência organizacional. Apenas 23,5% apresentaram vínculos superiores a quatro anos.

Os dados sugerem elevada mobilidade profissional e possível fragilidade nos mecanismos organizacionais voltados à retenção de talentos. Tal cenário reforça discussões contemporâneas relacionadas às transformações das relações de trabalho e ao crescimento da rotatividade organizacional, especialmente entre profissionais mais jovens.

Quanto à área de atuação profissional, verificou-se predominância de respondentes vinculados ao setor administrativo (41,2%), seguidos pelos setores de produção (17,6%) e comercial (11,8%). Em relação ao nível hierárquico, observou-se concentração nos níveis operacional (45,1%) e técnico (35,3%), indicando que a pesquisa contemplou predominantemente colaboradores diretamente envolvidos nas atividades operacionais e administrativas das organizações.

4.2 Valorização Profissional, Crescimento e Retenção de Talentos

No que se refere à percepção de valorização profissional, os resultados demonstraram que 56,9% dos participantes afirmaram sentir-se valorizados apenas “às vezes” pelas empresas nas quais atuam. Apenas 23,5% declararam sentir-se “sempre” reconhecidos profissionalmente, enquanto os demais participantes relataram percepção rara ou inexistente de valorização organizacional.

Os resultados sugerem que parte significativa das organizações ainda apresenta limitações relacionadas às estratégias de reconhecimento e valorização dos colaboradores. Conforme Chiavenato (2014), práticas voltadas à valorização humana e ao fortalecimento das relações organizacionais tornaram-se elementos fundamentais para o comprometimento e

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

engajamento profissional nas organizações contemporâneas.

Em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, verificou-se percepção relativamente dividida entre os participantes. Enquanto 31,4% afirmaram identificar oportunidades claras de crescimento nas empresas em que atuam, 29,4% perceberam poucas possibilidades de evolução profissional, e parcela significativa demonstrou percepção intermediária acerca do tema.

Esse cenário evidencia que, embora algumas organizações invistam em estratégias relacionadas ao desenvolvimento profissional, ainda existem fragilidades relacionadas à construção de perspectivas de carreira e retenção de talentos. Tal resultado reforça as discussões propostas por Dutra (2017), ao destacar que organizações contemporâneas necessitam alinhar desenvolvimento institucional e desenvolvimento profissional para fortalecer vínculos organizacionais mais duradouros.

A análise da perspectiva de permanência organizacional revelou resultados relevantes para a compreensão da retenção de talentos. Observou-se que 41% dos participantes pretendem permanecer na empresa atual entre um e dois anos, enquanto apenas 27,5% demonstraram intenção de permanência superior a cinco anos.

Os resultados demonstram baixa perspectiva de continuidade organizacional e reforçam a existência de elevada mobilidade profissional entre os respondentes. Tal cenário pode estar relacionado à busca constante por melhores oportunidades profissionais, desenvolvimento de carreira, benefícios mais atrativos e ambientes organizacionais alinhados às expectativas das novas gerações de trabalhadores.

Quanto ao investimento organizacional na permanência dos colaboradores, 54,9% dos participantes perceberam que as empresas realizam investimentos moderados ou elevados no desenvolvimento dos funcionários, enquanto 27,5% identificaram preocupação simultânea com atração e retenção de talentos.

Apesar dessa percepção relativamente positiva, os dados relacionados à rotatividade organizacional evidenciaram predominância de percepções de rotatividade moderada (39,2%) e muito alta (31,4%). Apenas 29,4% consideraram a rotatividade baixa ou muito baixa.

A coexistência entre investimentos organizacionais em desenvolvimento profissional e elevada percepção de rotatividade revela uma contradição relevante para a análise do *Employer Branding*. Os resultados sugerem que ações voltadas apenas à atratividade organizacional podem não ser suficientes para garantir retenção efetiva de talentos, especialmente em contextos marcados por mudanças nas expectativas profissionais e elevada competitividade no mercado de trabalho.

4.3 Employer Branding, Satisfação Organizacional e Reputação Corporativa

Em relação à satisfação com os benefícios oferecidos pelas empresas, observou-se predominância de avaliações positivas, sendo 45% dos participantes plenamente satisfeitos e 31% parcialmente satisfeitos com os benefícios recebidos. Entretanto, 23% demonstraram percepção limitada de valorização organizacional nesse aspecto.

Os resultados indicam que benefícios organizacionais continuam exercendo papel relevante na percepção dos colaboradores acerca da atratividade das empresas. Contudo, os dados também demonstram que fatores subjetivos relacionados à valorização humana e ao ambiente organizacional exercem influência significativa sobre a experiência profissional.

No que se refere aos fatores de maior satisfação no ambiente organizacional, salário (82,4%), oportunidade de crescimento profissional (74,5%) e benefícios (72,5%) foram

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

apontados como os principais elementos valorizados pelos participantes. Aspectos relacionados ao tratamento respeitoso e humanizado (62,7%) e à cultura organizacional positiva (56,9%) também apresentaram elevada relevância.

Esses resultados reforçam as discussões propostas por Ambler e Barrow (1996), ao afirmarem que o *Employer Branding* envolve benefícios funcionais, econômicos e psicológicos associados à experiência organizacional. Dessa forma, observa-se que a percepção contemporânea de valor profissional ultrapassa fatores exclusivamente financeiros, envolvendo também reconhecimento, pertencimento e qualidade das relações organizacionais.

Em relação à percepção de diferenciais competitivos organizacionais, 62,7% dos participantes afirmaram perceber características diferenciadas nas empresas em que atuam. Esse resultado sugere que parte significativa das organizações analisadas desenvolve práticas capazes de fortalecer sua atratividade enquanto marca empregadora.

Entretanto, quando analisadas especificamente as estratégias organizacionais voltadas à atração de talentos, observou-se percepção menos positiva. Apenas 9,8% dos respondentes afirmaram que as empresas sempre realizam ações claras para atração de novos profissionais, enquanto parte significativa declarou perceber tais ações apenas ocasionalmente ou raramente.

Os resultados demonstram possíveis fragilidades nas estratégias de comunicação da marca empregadora, especialmente no que se refere à divulgação organizacional e fortalecimento da atratividade corporativa perante potenciais talentos. Conforme Carvalho, Tambellini e Oliveira (2022), organizações contemporâneas necessitam utilizar estratégias de comunicação organizacional alinhadas às dinâmicas digitais e às expectativas dos profissionais contemporâneos.

Sobre a reputação organizacional, 72,5% dos participantes afirmaram considerar avaliações positivas e recomendações antes de escolher uma empresa para trabalhar. Tal resultado evidencia a forte influência da reputação corporativa na atratividade organizacional e reforça a relevância do *Employer Branding* enquanto diferencial competitivo no mercado de trabalho contemporâneo.

Os resultados relacionados à área de Recursos Humanos demonstraram que 51% dos participantes consideram os departamentos parcialmente preparados para acompanhar os avanços do mercado, e apenas 9,8% os classificaram como totalmente preparados. Esses dados sugerem necessidade de fortalecimento das estratégias organizacionais relacionadas à gestão de pessoas e adaptação às novas demandas profissionais.

Em relação à percepção externa das organizações, verificou-se predominância de avaliações positivas acerca da imagem corporativa, sendo 41,2% das empresas consideradas “bem-vistas” e 27,5% “muito bem-vistas” pelos participantes.

Por fim, 52,9% dos respondentes afirmaram que indicariam a empresa em que atuam como um bom lugar para trabalhar, enquanto 31,4% responderam que talvez fariam essa recomendação. Os resultados demonstram percepção relativamente positiva acerca da reputação organizacional das empresas analisadas, embora ainda existam aspectos relacionados à retenção, valorização e desenvolvimento profissional que demandam fortalecimento.

4.4 Discussão Geral dos Resultados

De maneira geral, os resultados indicam que as organizações analisadas desenvolvem práticas relacionadas ao *Employer Branding*, especialmente no fortalecimento da reputação organizacional, valorização do ambiente corporativo e oferta de benefícios aos colaboradores. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à retenção de talentos e à

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

perspectiva de permanência organizacional, evidenciando desafios contemporâneos associados à gestão de pessoas e às transformações do mercado de trabalho.

Os dados obtidos sugerem que fatores relacionados à cultura organizacional, reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento e tratamento humanizado exercem influência significativa sobre a percepção dos colaboradores acerca das empresas enquanto marcas empregadoras. Além disso, observou-se coexistência entre percepção positiva da reputação organizacional e elevada intenção de mobilidade profissional, indicando que estratégias voltadas exclusivamente à atratividade organizacional podem não garantir vínculos profissionais duradouros. Esse resultado dialoga com a literatura sobre *Employer Branding* ao indicar que a reputação positiva da organização não garante, isoladamente, vínculos duradouros, sendo necessário que a proposta de valor ao empregado seja percebida de forma concreta na experiência cotidiana de trabalho.

Nesse contexto, os resultados reforçam discussões contemporâneas relacionadas às novas expectativas profissionais das gerações mais jovens, especialmente no que se refere à busca por desenvolvimento profissional, pertencimento organizacional e valorização humana nas relações de trabalho.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar as estratégias de *Employer Branding* percebidas por colaboradores de empresas localizadas em Americana/SP e região, bem como seus reflexos na retenção de talentos. A partir dos resultados, foi possível compreender que as organizações investigadas apresentam práticas relacionadas ao fortalecimento da marca empregadora, especialmente no que se refere à oferta de benefícios, à valorização do ambiente organizacional e ao fortalecimento da reputação corporativa.

Os resultados evidenciaram que fatores relacionados à cultura organizacional, tratamento humanizado, oportunidades de crescimento profissional e reputação organizacional exercem influência significativa sobre a percepção dos colaboradores acerca das empresas enquanto marcas empregadoras. Tais aspectos demonstram que o *Employer Branding* ultrapassa estratégias exclusivamente comunicacionais, envolvendo também a experiência efetivamente vivenciada pelos trabalhadores no ambiente organizacional.

Entretanto, os dados também revelaram fragilidades relacionadas à retenção de talentos e à perspectiva de permanência organizacional. Observou-se coexistência entre percepção positiva da marca empregadora e elevada intenção de mobilidade profissional, especialmente entre os participantes mais jovens. Esse cenário sugere que estratégias voltadas apenas à atratividade organizacional podem não ser suficientes para garantir vínculos profissionais duradouros, exigindo das organizações ações mais amplas relacionadas ao desenvolvimento profissional, reconhecimento, pertencimento e valorização contínua dos colaboradores.

Retornando ao problema de pesquisa apresentado inicialmente, conclui-se que as estratégias de *Employer Branding* exercem influência significativa sobre a percepção dos profissionais em relação às organizações, à valorização profissional, à satisfação e à intenção de permanência, contribuindo para a atratividade organizacional e fortalecimento da reputação corporativa. Contudo, sua efetividade em termos de retenção depende da coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais efetivamente percebidas pelos colaboradores.

Além disso, os resultados obtidos demonstraram que os participantes valorizam não apenas fatores financeiros, mas também aspectos subjetivos relacionados à cultura organizacional, qualidade do ambiente de trabalho, reconhecimento profissional e possibilidades de crescimento. Tal constatação reforça discussões contemporâneas relacionadas às transformações das relações de trabalho e às novas expectativas das gerações mais jovens diante das organizações contemporâneas.

Esta pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões acadêmicas relacionadas ao *Employer Branding*, à gestão de pessoas e à retenção de talentos, além de fornecer reflexões relevantes para organizações interessadas no fortalecimento de sua marca empregadora e no desenvolvimento de estratégias mais eficazes de atração e retenção de talentos.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o número reduzido de participantes e a utilização de amostra por conveniência, o que restringe possibilidades de generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa concentrou-se em empresas localizadas na cidade de Americana/SP e região, considerando percepções obtidas em contexto regional específico.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do número de participantes, a realização de estudos comparativos entre diferentes setores organizacionais e o aprofundamento das análises relacionadas às expectativas profissionais da Geração Z, especialmente no que se refere às estratégias de retenção de talentos e às transformações contemporâneas do mercado de trabalho.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

6 AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR

Após o desenvolvimento e apresentação das atividades e resultados descritos neste Relatório Final, pode-se afirmar que os alunos Dann Asbahl Toledo; Julio Cesar Olimpio de Oliveira Júnior; e Karina Ayumi Higa cumpriram todas as atividades propostas de acordo com o cronograma desta pesquisa, no período de agosto de 2025 a maio de 2026.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

7 REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, Felícia Fábula Santos. *Employer Branding (marca empregadora): posicionamento estratégico e comunicação institucional: estudo de caso sobre o VivaReal*. 2017. Monografia (MBA em Marketing) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/34068/1/FEL%C3%8DCIA%20F%C3%81BULA%20SANTOS%20ANDRADE.pdf>. Acesso em: 09 maio 2026.

CARVALHO, Erick Alves; TAMBELLINI, Leticia Morales; OLIVEIRA, Vinicius Silva. *A contribuição das estratégias de Employer Branding para a atração e retenção de talentos*. 2022. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/7670fd68-06ea-482f-af4a-cb34a7b61826>. Acesso em: 09 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ESTEVES, Sofia; OLIVEIRA, Ligia. *Employer branding: crie uma marca empregador forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa*. São Paulo: Buzz, 2023.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Scarlet de Fátima. *Employer Branding: um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras*. 2020. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29477>. Acesso em: 24 out. 2025.

MENDES, Monica Scoz; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. *Employer Branding e universidade pública: como tornar a instituição UFSC uma marca atrativa aos servidores?* In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 48., 2024, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2024. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/article_search/?search%5Bq%5D=employer. Acesso em: 28 out. 2025.

MORAIS, Inês Isabel Reis. *Employee Value Proposition: estratégia de Employer Branding na retenção e atração de talentos*. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/48741>. Acesso em: 31 out. 2025.

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”

PAIVA, E.; MARTINS, V. *Employer Branding: o atrativo das grandes empresas. Estudos e Negócios Academics*, v. 4, n. 7, p. 104, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.58941/26760460/v4.n7.154>. Acesso em: 26 nov. 2025.

SILVA, Aline Fernanda Messias; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Employer Branding: atributos simbólicos e instrumentais na recomendação da marca empregadora das organizações*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 47., 2023, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2023. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/article_search/?search%5Bq%5D=Employer+Branding%3A+atributos+simb%C3%B3licos+e+instrumentais+na+recomenda%C3%A7%C3%A3o+da+marca+empregadora+das+organiza%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 28 out. 2025.

SILVA, Nathiely Machado de Souza da *et al.* *Employer Branding e employee experience na atração e retenção da geração Z na empresa Panorama. Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 23, n. 11, p. e12088–e12088, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv23n11-002>. Acesso em: 09 maio 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, Heraldo Marelim. *Pesquisa em educação: a observação*. Brasília: Plano Editora, 2001.