

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**NANCI HORÁCIO PREITE**

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE *EMPLOYER BRANDING***

**São Caetano do Sul  
2013**

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**USCS**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Herom Vargas Silva

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Preite, Nanci Horácio

A comunicação no contexto de employer branding / Nanci Horácio Preite. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

118 p.

Orientador: Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação, 2013.

1. Comunicação organizacional 2. *Employer Branding* 3. Marca Empregadora 4. Carreira profissional I. Giacomini Filho, Gino II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

# **NANCI HORÁCIO PREITE**

## **A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE *EMPLOYER BRANDING***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Linha de pesquisa: Transformações comunicacionais e comunidades.

Orientador: Professor Doutor Gino Giacomini Filho

**São Caetano do Sul  
2013**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**Campus Centro – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)**

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação:

Professor Doutor Herom Vargas

Dissertação defendida e aprovada em 16/12/2013 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dra. Elizabeth Moraes Gonçalves

Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus queridos pais, carinhosamente, *papis* e *mamis*, pela vida, por todo o amor a mim dedicado e por acreditarem na minha força.

Ao meu esposo, Alfredo, meu amor e companheiro em todas as situações da minha vida.

A minha querida vovó Lidia por seus conselhos inspiradores e orações para que tudo desse certo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por mais um sonho realizado.

Ao Alfredo, meu esposo e companheiro, que me incentivou a fazer mestrado e esteve sempre ao meu lado em dias e noites dedicados à pesquisa e à produção desta dissertação.

Aos meus colegas de turma, em especial às Marias: Danuza e Viviane, com as quais aprendi muito; juntas, passamos angustias de qualificação e defesa, mas demos muitas risadas.

Aos professores do Programa, que compartilharam comigo suas experiências e conhecimentos.

E um agradecimento muito especial ao meu querido orientador, Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, que com paciência e dedicação ajudou-me a chegar até aqui.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação.”

Simone de Beauvoir

## RESUMO

A capacidade de comunicar os atributos da marca de empregador é vital para atrair talentos para as organizações, de forma que contribua para agregar valor aos objetivos e resultados estratégicos. O objetivo desta dissertação é a conceituação e a caracterização da comunicação da marca empregadora (*employer branding*) no mercado de trabalho contemporâneo. Através de estudo de delineamento exploratório, faz uso de referencial teórico sobre *employer branding*, comunicação organizacional, marca e gestão de marca, além de entrevistas semiestruturadas com especialistas e estudos de casos múltiplos nos *websites* das empresas: Itaú, Petrobras, Natura e Unilever. A pesquisa revelou ser a comunicação um novo subsistema de recursos humanos, além de mostrar a quebra de paradigma no uso da comunicação para oferecer oportunidades de emprego. Outro aspecto relevante é quanto ao uso das mídias sociais digitais para promover a marca empregadora, destacando-se também a técnica de narrativas (*storytelling*) como novo recurso promocional que ajuda a construir um vínculo comunicacional forte e crível com públicos externos.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; *employer branding*; marca empregadora; carreira profissional.

## **ABSTRACT**

The capacity to communicate the employer branding attributes is vital to attract talents to the organizations, in order to contribute to aggregate value to the objectives and strategic results. The goal of this dissertation is to concept and characterize the employer branding communication in the modern work market. Through an exploratory study, it uses theoretical reference about employer branding, organizational communication, brand and branding, besides semi-structured interviews with experts and multiple case studies in the websites of the enterprises: Itaú, Petrobras, Natura and Univel. The study revealed that the communication is a new human resources subsystem, besides showing the broken paradigm in the use of communication to offer job opportunities. Another relevant aspect is the digital social media to promote the employer branding, also highlighting the storytelling as a new promotional resource that helps to build a strong and credible communicative link with external stakeholders.

**Keywords:** organizational communication; employer branding; professional career.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Situação do mercado de trabalho.....	12
Quadro 2 – Características sociais (contexto) e as principais competências .....	13
Quadro 3 – Percepção de marca e imagem da marca .....	28
Quadro 4 – Identidade, imagem e reputação organizacional .....	30
Quadro 5 – Dimensões do valor da marca .....	33
Quadro 6 – Principais atributos de retenção de talentos .....	45
Quadro 7 – Fonte de contratação do emprego.....	47
Quadro 8 – Principais características da comunicação integrada.....	50
Quadro 9 – Comunicação integrada real e exemplos de aplicações no mundo virtual... 51	
Quadro 10 – Subcategorias de contextualização do <i>employer branding</i> .....	66
Quadro 11 – Subcategorias de gestão da marca .....	67
Quadro 12 – Subcategorias de comunicação de <i>employer branding</i> .....	67
Quadro 13 – Indicadores das subcategorias do <i>employer branding</i> .....	67
Quadro 14 – Indicadores das subcategorias da gestão da marca.....	68
Quadro 15 – Indicadores das subcategorias de comunicação .....	69
Quadro 16 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Itaú – Atributos de EVP.....	83
Quadro 17 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Itaú – Indicadores de comunicação.....	83
Quadro 18 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Petrobras – Atributos de EVP.....	87
Quadro 19 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Petrobras – Indicadores de Comunicação.....	88
Quadro 20 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Natura – Atributos de EVP.....	94
Quadro 21 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Natura – Indicadores de Comunicação.....	97

Quadro 22 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Unilever – Atributos de EVP.....	101
Quadro 23 – Componentes do <i>employer branding</i> comunicados no <i>website</i> Unilever – Indicadores de Comunicação.....	101

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide do conhecimento da marca .....	34
Figura 2 – Atratividade do empregador por meio de associações da marca .....	39
Figura 3 – A relação entre marca corporativa e empregadora.....	40
Figura 4 – A dimensão da responsabilidade social no <i>employer branding</i> .....	41
Figura 5 – Proposta de valor do emprego (EVP).....	43
Figura 6 – Modelo das expectativas do emprego .....	46
Figura 7 – Anúncio da empresa Natura “Programa Jovens Talentos”.....	53
Figura 8 – Processo de comunicação no <i>employer branding</i> .....	55
Figura 9 – Programa de Estágio e Trainee – Unilever.....	99
Figura 10 – Vaga <i>Hashtag</i> Unilever .....	100

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
Origem do estudo.....	2
Problematização.....	3
Objetivos .....	4
Justificativa do estudo.....	4
Delimitação do estudo.....	6
Metodologia.....	6
Vinculação à linha de pesquisa.....	7
<b>CAPÍTULO I – O emprego no cenário contemporâneo</b> .....	<b>9</b>
1.1 Perspectivas de carreiras na contemporaneidade.....	19
1.2 Os desafios na atração e retenção de talentos.....	21
<b>CAPÍTULO II – Gestão da marca</b> .....	<b>25</b>
2.1 Breve caracterização de marcas .....	25
2.2 Identidade de marca .....	27
2.3 A construção emocional das marcas rumo ao <i>Top of Mind</i> .....	31
<b>CAPÍTULO III – <i>Employer branding</i></b> .....	<b>37</b>
3.1 Aspectos de evolução do <i>employer branding</i> .....	37
3.2 EVP - A proposta de valor do emprego .....	42
<b>CAPÍTULO IV –Comunicação no <i>employer branding</i></b> .....	<b>49</b>
4.1 CIM - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> a serviço do <i>employer branding</i> .....	49
4.2 Processo de comunicação no <i>employer branding</i> .....	55
4.3 A visão de especialistas sobre a comunicação no <i>employer branding</i> .....	57
4.4 A seleção dos entrevistados .....	60
4.5 Descrição e análise das entrevistas .....	65
4.6. Resultado das entrevistas.....	67
4.7 Resultado das entrevistas com especialistas .....	70
<b>CAPÍTULO V – <i>Employer branding</i> em empresas no Brasil</b> .....	<b>76</b>
5.1 Itaú.....	78
5.2 Petrobras .....	84
5.3 Natura.....	89
5.4 Unilever .....	97
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>111</b>

## INTRODUÇÃO

A globalização e os novos desafios contemporâneos acerca do mundo do trabalho têm levado empresas a questionarem o seu processo de comunicação de vagas, bem como o valor de sua marca para atrair potenciais candidatos e reter os seus empregados.

Em um mundo competitivo e sem fronteiras, as organizações precisam de todas as armas estratégicas para atrair e manter seu ativo mais importante e valioso: o talento. Mesmo em tempos economicamente voláteis, funcionários, especialmente aqueles que possuem alta qualificação profissional continuam a ser um recurso difícil de ser encontrado e os empregadores terão que se posicionar enquanto bons empregadores para capturar a atenção, o interesse e o compromisso dos melhores funcionários e candidatos às oportunidades de emprego.

Em sua busca por um ótimo lugar para trabalhar, os candidatos olham além da remuneração e dos benefícios, incluindo fatores como: desafios da função; ambiente de trabalho; perspectivas de carreira, o que a organização representa na sociedade e como a organização atende os seus *stakeholders*.

A composição da força de trabalho está mudando significativamente. A mobilidade internacional de trabalhadores altamente qualificados está em ascensão, os líderes de gerações anteriores começam a se aposentar e a geração de jovens ingressa no mercado de trabalho contemporâneo com uma visão de carreira e com um desejo de trabalhar para as marcas dos produtos que compram ou conhecem bem.

A percepção que se tem é que construir uma marca forte de empregador não é responsabilidade única de Recursos Humanos, mas um esforço integrado que parte da alta administração e inclui ações de comunicação, *marketing* e responsabilidade social corporativa para a consolidação e reconhecimento da marca.

Nesse sentido, a capacidade de comunicar os atributos da marca de empregador é vital para atrair as pessoas certas às organizações, de forma que contribuam para agregar valor aos objetivos e resultados estratégicos.

O canal de aproximação entre o público externo e a empresa tem sido encontrado nos *websites* das organizações, que vêm se configurando como uma vitrine da identidade organizacional e um bom caminho para o conhecimento visto de fora, sobre como acontecem as relações entre empregado e empregador naquela empresa.

Por isso, cresce a necessidade de atualizar o *website* continuamente e promover interatividade por meio das redes sociais digitais, além de comunicar claramente a existência de outros canais para esclarecer dúvidas a respeito de programas de estágio e *trainee*, anúncios de oportunidades de emprego, participação em eventos, palestras na empresa, entre outros.

Assim como na marca corporativa, faz-se necessário conquistar públicos por meio de embaixadores da marca, que este estudo revela como sendo as universidades e programas sociais os elos de contato entre empresas e potenciais candidatos.

Outro ponto importante é a seleção correta dos meios de comunicação, canais e plataformas que ressoam mais com os seus públicos-alvo, ou seja, o anúncio de vagas utiliza como plataforma ou meios tanto os instrumentos de comunicação organizacional tradicionais como os atrelados às novas tecnologias da comunicação. Não que os conhecidos anúncios classificados tenham diminuído de importância, mas novas alternativas têm sido aproveitadas pelas organizações a fim de se posicionarem como autênticas marcas empregadoras ou *employer branding* (EB).

Estudos acerca do *employer branding* mostram que uma marca de empregador tem como proposta atrair, engajar e estimular potenciais candidatos ao emprego, ou funcionários atuais, a criar e viver uma experiência singular, diferenciada e quase de encantamento com a organização.

A construção da proposta de valor da marca empregadora tem por base o conceito de busca da satisfação e encantamento dos clientes, difundido pelos departamentos de *marketing* das organizações, e tornou-se para a área de recursos humanos o ponto de partida para a implantação do *employer branding*. Em outras palavras, é a busca pela satisfação e encantamento dos empregados e dos futuros empregados.

## **Origem do estudo**

O interesse nessa pesquisa teve origem nas áreas de atuação da pesquisadora: gestão de pessoas e acadêmica.

Na área de gestão de pessoas, atua como consultora estratégica e presta serviços em recrutamento e seleção. Nas empresas, percebeu-se a dificuldade das organizações em comunicar as oportunidades de emprego e atrair o perfil adequado às vagas.

Os novos desafios contemporâneos relativos ao mundo do trabalho aliados à globalização têm feito com que as empresas questionem seu processo de comunicação de vagas e o valor de sua marca para atrair potenciais candidatos e reter os seus funcionários.

Já na área acadêmica, leciona para os cursos de Comunicação, *Marketing* e Recursos Humanos. Desta experiência, observou-se uma interdisciplinaridade de saberes e práticas que abarcam as relações de comunicação e trabalho e parecem estar presentes nas duas áreas profissionais em que atua.

### **Problematização**

A comunicação atrativa de oportunidades de emprego para profissionais pertencentes às gerações recentes, tendo em vista a inversão da demanda por trabalho em um mercado com larga oferta de empregos qualificados, dá às pessoas certo poder de decisão e escolha.

No cenário contemporâneo, faz-se necessário considerar o talento como um dos principais ativos organizacionais, senão o principal, no alcance de resultados. Para isso, as áreas envolvidas no *employer branding* devem mapear ou encontrar todos os pontos de contato do ciclo de vida desses talentos na empresa.

Segundo Mosley (2007), os pontos de contato envolvem tanto a comunicação externa como a comunicação interna: desde o momento em que são atraídos a trabalhar na organização (comunicação da oferta do emprego pelo empregador), passando pelas fases de seleção, aplicação no cargo, desenvolvimento continuado, recompensa, avaliação de desempenho até o desligamento.

Nesse sentido, coloca-se como objeto de estudo a comunicação no *employer branding* e como esta contribui para posicionar a marca empregadora no mercado de trabalho competitivo. Isso porque as organizações precisam investir no fortalecimento da imagem e reputação organizacional, anunciando-se como um empregador de escolha qualificado aos atuais e potenciais empregados.

A pergunta básica que norteia esta pesquisa é: como caracterizar a comunicação no contexto do *employer branding*?

Tal questionamento apresenta-se de certa forma básico por ser o *employer branding* uma prática emergente, notadamente no Brasil, assumindo a comunicação neste contexto um caráter exploratório.

## Objetivos

### Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo geral a caracterização da comunicação da marca empregadora (*employer branding*) no mercado de trabalho contemporâneo.

Como foi mencionado, o *employer branding* (EB) abarca esforços direcionados tanto aos públicos internos (caso dos empregados atuais) como externos (caso de potenciais candidatos a uma vaga).

Nesse sentido, além do viés da comunicação que é adotado neste trabalho, busca-se priorizar o EB em relação à comunidade externa. Tal opção também é apresentada no item Delimitação do estudo.

### Objetivos específicos

Pretende-se como objetivos específicos:

1. Discutir o mercado de trabalho no contexto das organizações contemporâneas.
2. Conceituar e caracterizar o *employer branding*.
3. Apreciar a comunicação do *employer branding* com ênfase nos públicos externos.
4. Apresentar e discutir situações e casos práticos de *employer branding* e seus vínculos comunicacionais.

## Justificativa do estudo

A complexidade e a alta competitividade nos negócios apontam o capital humano ou os talentos como fator relevante nas organizações. Compõem esse cenário os jovens familiarizados com o mundo digital das gerações recentes, que nasceram nos anos 1990. Chegam ao mercado de trabalho valorizando a rápida ascensão de carreira, qualidade de vida ocupacional e remuneração adequada.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego<sup>1</sup>, foram criados 2,2 milhões de empregos formais no ano de 2011 e 1,3 milhão em 2012 com perspectivas de 2 milhões de novas vagas para 2013 no Brasil. Além disso, há uma das menores taxas de desemprego já registradas, algo em torno de 7%, o que coloca o Brasil em uma situação muito próxima do pleno emprego.

Em termos práticos, significa que pessoas que procuram uma nova oportunidade de emprego têm grandes chances de encontrar ou, ainda, escolher a empresa que irão trabalhar.

De acordo com a pesquisa Global Workforce,<sup>2</sup> realizada em 2006 entre 16 países, o Brasil enfrenta sérios problemas de retenção e mobilidade da força de trabalho. A pesquisa revelou que mais da metade da força de trabalho atualmente empregada (53%) está aberta a novas ofertas e oportunidades de emprego e 19% dos participantes da pesquisas afirmaram procurar ativamente outro emprego.

Diante desse cenário, as empresas gastam um tempo maior para encontrar profissionais com o perfil adequado às vagas, especialmente organizações pouco conhecidas ou com marcas não muito fortes. Estas não conseguem atrair tanto o interesse de candidatos, que são mais assediados e seletivos à procura da empresa ideal para trabalhar e realizar os seus sonhos.

Devido ao tema emergente e inovador no Brasil, estudar a comunicação da marca empregadora – *employer branding* – poderá contribuir no aumento das práticas de retenção, engajamento e de responsabilidade social empresarial no trato com seus funcionários e potenciais candidatos, proporcionando alcançar seus objetivos estratégicos, além de promover uma maior qualidade de vida no trabalho.

A proposta de valor do emprego comunicada adequadamente destaca a marca positivamente para os candidatos às oportunidades, que procuram equilibrar o desenvolvimento profissional com a qualidade de vida.

---

<sup>1</sup>Mensagem ao Congresso Nacional 2013. Disponível em:

<http://www2.planalto.gov.br/especiais/mensagem-ao-congresso-nacional-2013/pdf-mensagem-ao-congresso-nacional-2013/>

<sup>2</sup>Global Workforce Study, pesquisa realizada pela Towers Perrin entre 16 países, incluindo o Brasil, contou com a participação de aproximadamente 85.000 participantes, todos eles empregados em organizações de médio e grande porte, em diferente setores de negócios. Disponível em:

[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/BRA/2006/200601/Update\\_GWS.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/BRA/2006/200601/Update_GWS.pdf)

Diversos modelos teóricos que são apresentados ao longo do trabalho reservam à comunicação papel privilegiado no sistema do EB. Aferir como isso ocorre levando em conta também a realidade brasileira justifica a realização desta dissertação.

### **Delimitação do estudo**

Nesta pesquisa, a abordagem está centrada nas formas e meios utilizados na comunicação externa pelas empresas na difusão da oferta de trabalho e associações à marca corporativa, visando atrair talentos.

Em termos de temporalidade, o estudo está focado nas relações de trabalho e emprego do século XXI, sob o viés da comunicação; embora o EB mostre afinidade com aspectos da cultura organizacional, tais como representação social, valores morais, identidade social, o presente estudo não examinará tal *interface*.

Dessa forma, considerando os modelos compostos de comunicação integrada formulados por Nassar (2012) e Ogden (2007), o presente estudo enfocará a comunicação organizacional com públicos externos.

Isso porque será enfatizado o esforço corporativo de atrair talentos e formar boa imagem como organização empregadora, uma das propostas básicas do *employer branding*.

### **Metodologia**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de delineamento exploratório, já que a comunicação no contexto do EB é um tema recente e emergente, pouco trabalhado de forma acadêmica no Brasil, e também lida com um grande espectro de assuntos e conceitos. Assim classifica Lakatos e Marconi (2001, p. 188) as pesquisas cujo objetivo é “[...] aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno [...]”, além de clarificar conceitos, cabendo nesse tipo de pesquisa a utilização de fontes múltiplas, caso de referencial bibliográfico, estudo de caso, pesquisa documental e entrevistas, segundo as autoras.

Utiliza referencial bibliográfico para sustentar os eixos temáticos de marca e *branding*, *employer branding*, relações de trabalho na contemporaneidade, comunicação e emprego.

Acerca de **marcas e branding** são fundamentais as obras de Aaker (1998); Keller e Machado (2006) e Vásquez (2006), que apresentam os conceitos de marca, valor da marca, imagem e reputação na gestão.

Para lidar com os aspectos relacionados ao **employer branding** serão relevantes os estudos de Riel e Balmer (1997), Backhaus e Tikoo (2004), Balmer (2006), Mosley (2007), que oferecem conceitos de *employer branding*, *employee value proposition*, ambos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Sobre **relações de trabalho**, são relevantes as obras de Breaugh e Starke (2000), Castells (2002), Teixeira *et al.* (2005) e Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que mostram a situação do mercado de trabalho e as expectativas do emprego na contemporaneidade.

No eixo **comunicação e emprego**, são imprescindíveis as obras de Shimp (2002), Ogden (2007), França e Gutemberg (2007) e Fígaro (2008), que englobam formas e meios de comunicação com ênfase nos públicos externos.

O referencial bibliográfico também subsidia os modelos teóricos e conceituais que permitiram construir as entrevistas com especialistas e a estrutura dos estudos de caso.

O foco deste estudo na comunicação no contexto do EB e o caráter exploratório deste objeto de estudo, pouco encontrado na literatura científica, justificam o uso de fontes primárias, inclusive para obter-se tal entendimento considerada a realidade brasileira.

Nesse sentido, foram desenvolvidas entrevistas com seis especialistas a fim de aprofundar e materializar alguns aspectos apontados e discutidos no referencial teórico. Os especialistas, como mostra o item 4.2, foram submetidos a roteiro de questões semiestruturado.

Ainda no sentido de dar sustento ao objetivo deste trabalho, foi realizado estudo de casos múltiplos com o propósito de oferecer conteúdo exemplar sobre a prática da comunicação no contexto de *employer branding* no Brasil. O estudo de casos é apresentado, justificado e desenvolvido no Capítulo V.

### **Vinculação à linha de pesquisa**

A proposta do trabalho mostra-se aderente à linha de pesquisa “Transformações Comunicacionais e Comunidades” uma vez que se propõe a contextualizar a

comunicação no *employer branding*, prática emergente, inovadora e pouco estudada no Brasil. Associa--se também aos desafios do mercado de trabalho contemporâneo, temática da responsabilidade social nas relações trabalhistas, no fortalecimento da marca do empregador e na comunicação organizacional com empregados e potenciais candidatos ao emprego.

Embora o termo *employer branding* tenha surgido na última década do século XX, no cenário europeu, a efetiva implantação do conceito da marca empregadora no Brasil só vem ocorrendo nos últimos anos. Trata-se, portanto, de uma prática emergente que faz uso estratégico e contínuo da comunicação inovadora, já que não se restringe aos tradicionais formatos (classificados de emprego, anúncios formais com conteúdos funcionais básicos etc.), ao contrário, faz uso do posicionamento de marca ligado à imagem e reputação, à qualidade de vida no trabalho e ao desenvolvimento de carreira. Há também formatos diferenciados, como divulgação de oportunidades em eventos, *e-recruitment* (anúncios em agência de emprego *online*), anúncios em *websites* de rede social profissional, associações de marca com universidades e *storytelling* para convidar as pessoas a trabalharem na empresa.

## CAPÍTULO I – O emprego no cenário contemporâneo

O mundo globalizado dos negócios, que estabelece uma autêntica rede de pessoas e organizações, mostra profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre as empresas e seus colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas no mercado de trabalho contemporâneo.

Nesse sentido, Barduchi *et al.* (2010) em seus estudos sobre emprego, empregabilidade e empresariedade afirma que:

A era contemporânea das relações de trabalho, também conhecida como a era da informação e do conhecimento, é marcada menos pelas habilidades manuais de gerar trabalho e mais pela evolução exponencial de novas tecnologias e estruturas, em que novos personagens atuam em um cenário extremamente dinâmico e competitivo, marcado cada vez mais pela capacidade de adaptar-se a novos meios, de absorver novas competências e lidar com mudanças constantes (BARDUCHI *et al.*, 2010, p. 32).

Para corroborar com as afirmações acima, Fígaro afirma:

A necessidade de inovação constante e a acirrada concorrência entre as empresas exigem a adesão intelectual do trabalhador. Com isso há uma ampla reorganização dos postos de trabalho, das funções, do perfil dos profissionais, exigindo-se deles maior polivalência, multiespecialização, atualização e disponibilidade (2008, p. 28).

No Brasil são usados termos como *relações de trabalho e emprego* para expressar normas e atividades concernentes ao vínculo profissional ou empregatício de pessoas físicas.

Segundo a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), art. 3º: “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência deste e mediante salário”.

Segundo Teixeira (2005), as pessoas associam as palavras *trabalho* e *emprego* como se fossem sinônimos. Embora estejam ligadas, essas palavras possuem significados diferentes. O trabalho é mais antigo do que o emprego e existe desde o momento em que o homem começou a transformar a natureza e o ambiente ao seu redor a partir da invenção de utensílios e ferramentas. Já o emprego é algo recente na história da humanidade, que surgiu na época da Revolução Industrial, em uma relação entre homens que vendem sua força de trabalho por algum valor, ou seja, alguma remuneração, e homens que compram essa força de trabalho pagando algo em troca, como um salário.

Algo que tem mudado ao longo da história e desse processo é a forma de oferta das oportunidades de trabalho e a obtenção ou manutenção nos empregos, sistemática essa que envolve uma dinâmica de cultura, fatores econômicos, avanços tecnológicos, entre outros fatores requeridos pelo mercado e que promovem a distinção entre o emprego clássico e o contemporâneo.

O emprego clássico é normalmente entendido como aquele em que o colaborador trabalha para um único empregador, nas dependências da empresa, em tempo integral e por prazo indeterminado (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 43).

Esse emprego de formatação clássica e tradicional tende a continuar nas organizações, porém terá que conviver e dividir espaço com o emprego contemporâneo, que apresenta vários formatos e é caracterizado, principalmente, pela possibilidade de se trabalhar para mais de um empregador, caso de prestadores de serviços ou consultores; fora das dependências da empresa; em regime parcial e temporário; em turnos e horários diferenciados de trabalho; recebimento de remuneração, benefícios e contrapartidas associados à qualidade de vida.

Conforme Teixeira *et al.* (2005), o emprego contemporâneo aponta uma gradual descaracterização do cargo, que em sua forma tradicional limita-se a um conjunto de tarefas específicas e detalhadamente prescritas, mas que em várias situações vem sendo substituído por um conjunto de tarefas diversificadas, as quais são desempenhadas em uma perspectiva de interdependência, interdisciplinaridade e multifuncionalidade conforme os objetivos estratégicos traçados pela empresa.

A característica fundamental desse novo tipo de vínculo nas relações empregatícias é que enseja a possibilidade de as empresas disporem de maior flexibilidade na alocação das pessoas em diferentes atividades e os empregados encontrarem melhores condições de progresso em suas carreiras.

Harvey (2000) aponta a transição ocorrida entre o capitalismo fordista para o contemporâneo. O primeiro caracterizava-se pela atribuição de tarefa específica ao trabalhador, pagamento pela média do tipo de função, alto grau de tecnicismo, nenhum ou pouco treinamento, organização vertical do trabalho, ênfase na diminuição da responsabilidade do trabalhador, disciplina da força de trabalho e segurança insuficiente no trabalho. As relações de trabalho nos tempos atuais, em muitos casos, caracterizam-se por múltiplas tarefas, pagamento personalizado (sistema de remuneração detalhado), flexibilização da demarcação de funções, treinamento continuado, maior organização

horizontal do trabalho, aprendizado continuado, ênfase na corresponsabilidade do trabalhador, segurança para o trabalhador contratado ou temporário.

Não há dúvidas que essa situação traduz-se em um novo mundo do trabalho, produzido pelas alterações e modificações na natureza trabalhista e nas relações entre as organizações e seus empregados. Fígaro (2008, p. 93) afirma que:

O mundo do trabalho é uma categoria ampla, difusa e complexa, característica e fundamento da sociedade, pois lugar privilegiado que abriga grande parte da atividade humana. Ele é uma categorização ampla, porque possibilita congrega conceitos como trabalho, relações de trabalho, vínculo empregatício, mercado de trabalho, salário, tecnologia, troca, lucro, capital, organizações, controle, poder, sociabilidades, cultura, relações de comunicação.

Para França e Gutemberg (2007, p. 20-21), essas mudanças geram um novo perfil organizacional e um novo perfil dos empregados, transformando a sociedade e configurando-se em um novo mercado de trabalho, que precisa ser comunicado com clareza e transparência.

Nesse cenário, as inovações tecnológicas têm levado à extinção cargos tradicionais e menos qualificados. Dessa forma, as empresas passam a enfrentar o problema de não encontrar no mercado de trabalho candidatos preparados para determinadas vagas.

De acordo com Dutra (2002), *mercado de trabalho* pode ser definido como o conjunto de oportunidades de emprego oferecido pelas organizações, bem como o conjunto das pessoas dispostas a oferecer sua força.

O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividade: primário, secundário e terciário; por categorias: empresas químicas, metalúrgicas, de plásticos, bancos ou financeiras, entre outros; por tamanho: grandes, médias, pequenas, micro; ou ainda caracterizado por regiões ou estados.

Participam ainda desse mercado as empresas multinacionais, que possuem subsidiárias fora do país de origem, e as transnacionais, empresas cujas subsidiárias detêm maior autonomia para decisões e são mais independentes da matriz, podendo exercer controle sobre outras subsidiárias.

O mercado de trabalho ou de emprego é o cenário da convivência entre disponibilidade de empregos (oferta e demanda de empregos), podendo ser caracterizado em três situações: oferta maior que a procura; oferta equivalente à procura; e oferta menor que a procura. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) em uma

abordagem mais ampla desse conceito explicam no Quadro 1 que o mercado de trabalho apresenta-se subdividido em situações:

Quadro 1 – Situação do mercado de trabalho

Situação	Principais características
Ocupado	Candidatos em potencial que já se encontram empregados;
Disponível	Candidatos em potencial que estão à disposição das empresas que estão recrutando;
Fixo	Há disponibilidade mais ou menos constante de candidatos em potencial, dada a natureza simples ou menos complexa das tarefas, tais como: serventes de pedreiro, auxiliar de limpeza, office-boys, etc.;
Cíclico	A força de trabalho somente está disponível em algumas ocasiões, como é o caso dos estagiários, que necessariamente precisam estar devidamente matriculados em seus cursos; baixa das forças armadas; ou ainda estudantes recém-formados na graduação ou cursos técnicos;
Limitado/ Ilimitado	Depende da localização da empresa em relação ao mercado de trabalho. Se estiver perto, as condições de atração de candidatos serão diferentes da organização que estiver distante ou, até mesmo, tiver difícil acesso a esse mercado;
Abundante	Existe um número excessivo de pretendentes dispostos a concorrer aos cargos oferecidos pela empresa;
Suficiente	Há o equilíbrio entre a oferta e a procura de candidatos;
Exíguo	Oferta limitada de candidatos para certas vagas, dado o alto nível de especialização e complexidade desse mercado.

Fonte: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 101-102)

A abertura de novas empresas no Brasil e o novo mundo dos negócios impulsionaram o mercado de trabalho a atuar em um regime de maior competitividade ou de hipercompetitividade.

Para Teixeira *et al.* (2005), a hipercompetitividade aumenta na medida em que o ritmo dos negócios acelera-se em uma velocidade espantosa, exigindo-se respostas imediatas, independentemente de lugar e de tempo. Por outro lado, as pessoas também buscam aumentar as suas competências profissionais para participarem desse mercado.

Cabe ressaltar que o período de transição da formação acadêmica para o mercado de trabalho tem sofrido forte influência das novas condições do ambiente socioeconômico. Dados da pesquisa Global Workforce indicam que os jovens da geração atual possuem

um perfil mais desafiador e ousado, importando-se menos com aspectos como a duração do contrato de trabalho, vínculo empregatício e segurança do emprego. Por outro lado, preocupam-se mais em saber como a empresa irá contribuir para o seu desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, uma rápida ascensão de carreira diante do desejo de equilibrar a qualidade de vida pessoal e profissional.

Na visão de Carvalho, Nascimento e Serafim, as mudanças de comportamentos e expectativas sobre o emprego sofrem alterações de geração para geração:

Geração é o conjunto de indivíduos que pertencem à determinada faixa etária. As gerações costumam se suceder em intervalos de aproximadamente 25 anos [...] e, dadas as condições do ambiente, os indivíduos pertencentes a uma geração podem apresentar características que os tornem distintos das pessoas nas demais gerações (2012, p. 328).

O Quadro 2 nos mostra as principais competências de acordo com seu contexto social:

Quadro 2 – Características sociais (contexto) e as principais competências

Nascimento	<i>BELLE ÉPOQUE</i> OU VETERANOS Até 1940	<i>BABY BOOMERS</i> 1940-1965	GERAÇÃO X 1965-1990	GERAÇÃO DO MILÊNIO (Y, Z, W) 1991 em diante
Contexto	Com os países arrasados pelas guerras e pela Grande Depressão, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver.	Filhos do pós-guerra, romperam padrões e lutaram pela paz. Já puderam pensar em valores pessoais e na educação dos filhos.	Com o desenvolvimento da tecnologia, tentaram equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas enfrentaram crises violentas, como a do desemprego.	Com o mundo relativamente estável, cresceram com valorização intensa da infância, internet e educação mais sofisticada que as gerações anteriores.
Principais competências	São práticos, dedicados, respeitam hierarquias, objetivam emprego estável e sacrificam-se para alcançar suas metas.	Mais otimistas e automotivados, têm relações de amor e ódio com os superiores. São focados e preferem agir em consenso. Profissionalmente, são muito disciplinados e dedicados, mas não acreditam em felicidade no trabalho. Procuram dar aos filhos uma educação melhor do que as receberam.	Céticos e superprotetores, possuem desinteresse diante da autoridade. São equilibrados e competentes, mas possuem espírito de anticompromisso. Ambiciosos e estudiosos trabalham incansavelmente para progressão da carreira e melhorar o seu padrão de vida.	De elevada autoestima, são criativos e decididos. Têm postura cortês diante da autoridade; lideram pelo coletivismo e possuem espírito de inclusão. São movidos a desafios e projetos inovadores e recusam atividades que não tragam satisfação pessoal. Ansiosos, desejam <i>feedback</i> constante e rápida ascensão de carreira.

Fonte: Adaptado de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 329)

Pesquisas apontam que durante as últimas décadas do século XX, as organizações contaram com um enorme banco de talentos, composto pelos *baby boomers*. Porém, essa força de trabalho está deixando os seus postos seja pelo envelhecimento, aposentadoria ou outros motivos.

Esse movimento já foi percebido no século XXI, caracterizado pela expansão da economia global e refletindo uma série de mudanças econômicas, sociais e culturais, que impactam diretamente na disponibilidade de pessoas qualificadas.

Nesse cenário, os empregadores têm que desenvolver estratégias para preencher esses cargos e, ao mesmo tempo, estabelecer práticas para a atração da geração atual formada por jovens profissionais que estão iniciando suas carreiras, mas pouco se sabe sobre suas expectativas em relação ao mercado de trabalho.

Lins (2012), em seu estudo sobre a geração do milênio e o emprego afirma que:

As características específicas da geração do milênio – como sua ambição, o desejo de continuar aprendendo e ascender rapidamente na organização, além da disposição para mudar de emprego facilmente caso suas expectativas não sejam atendidas – requerem uma resposta focalizada por parte dos empregadores. A geração do milênio quer uma abordagem de trabalho flexível, mas com *feedback* e estímulo muito regulares. Eles querem sentir que o trabalho vale a pena e que seus esforços estão sendo reconhecidos. E valorizam uma marca de bom empregador da mesma forma que valorizam uma marca de consumo.

A competição por uma vaga nas organizações, ou a manutenção do emprego, está relacionada com a disponibilidade do mercado de trabalho, como visto no quadro 1.

Castells (2002) aponta que a transformação do trabalho e do emprego na sociedade em rede alerta para a existência de um processo cada vez maior de globalização da mão de obra especializada e requisitada no mundo inteiro, a qual exigirá das organizações uma atenção maior ao comunicar o emprego:

“[...] a proposta de emprego não seguirá as regras normais de imigração, do salário e das condições de trabalho”. [...] qualquer pessoa com capacidade de gerar um valor agregado excepcional em qualquer mercado goza da oportunidade de escolher emprego em qualquer lugar do mundo – e de ser convidado também (CASTELLS, 2002, p. 171).

Para controlar a imigração de mão de obra qualificada, o Brasil possui o Conselho Nacional de Imigração (CNIg<sup>3</sup>), vinculado ao Ministério do Trabalho, o qual formula, coordena e orienta as atividades de imigração no país efetuando o levantamento periódico das necessidades de mão de obra estrangeira qualificada, para admissão em caráter permanente ou temporário.

Na visão de Teixeira *et al.* (2005, p. 45-46), são duas as implicações para o país em relação à migração do emprego: a primeira relaciona-se com o deslocamento de empregos de outros países para o Brasil, o que implica em melhorias na educação dos empregados ou potenciais candidatos para absorverem essas vagas, além de promover adaptações e flexibilização da legislação trabalhista. A segunda implicação diz respeito ao deslocamento das oportunidades de emprego brasileiras para candidatos de outros países por não encontrarem profissionais com as competências exigidas.

Assim, as relações de trabalho e o sentido que as pessoas atribuem a ele hoje, especialmente os jovens, estão centrados em bases diferentes do que pensavam e sentiam as gerações passadas devido às melhores oportunidades tanto em educação quanto na diversidade de profissões, alinhado ao momento favorável de alta oferta dos empregos.

A mudança de comportamento dos empregados não se limita tão somente a conhecer generalidades sobre a empresa. A velocidade das transmissões de informações influencia diretamente suas atitudes. Leem revistas, jornais, veem programas de televisão, acessam a internet, acompanham a exposição da concorrência na mídia e seu sucesso. Participam de programas de treinamento mais amplos que os colocam em contato com outras empresas, ou até convivem com empresas fornecedoras debaixo do mesmo teto. Tudo isso os leva a querer que a organização para a qual trabalham possua a mesma excelência que observam nas empresas concorrentes (FRANÇA, 2007, p.8)

---

<sup>3</sup> O Conselho Nacional de Imigração (CNIg) é um órgão colegiado, criado pela Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, vinculado ao Ministério do Trabalho, com organização e funcionamento definidos pelos Decretos nº 840, de 22 de junho de 1993, e nº 3.574, de 23 de agosto de 2000, e tem por finalidade:

**I** Formular a política de imigração; **II** Coordenar e orientar as atividades de imigração; **III** Efetuar o levantamento periódico das necessidades de mão de obra estrangeira qualificada, para admissão em caráter permanente ou temporário; **IV** Definir as regiões de que trata o art. 18 da Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, e elaborar os respectivos planos de imigração; **V** Promover ou fornecer estudos de problemas relativos à imigração; **VI** Estabelecer normas de seleção de imigrantes, visando proporcionar mão de obra especializada aos vários setores da economia nacional e captar recursos para setores específicos; **VII** Dirimir as dúvidas e solucionar os casos omissos, no que diz respeito a imigrantes; **VIII** Opinar sobre alteração da legislação relativa à imigração, quando proposta por qualquer órgão do Poder Executivo; **IX** Elaborar seu regimento interno, que deverá ser submetido à aprovação do Ministro de Estado do Trabalho.

Acontece que diante de informações e comunicações acerca do mundo dos negócios, os empregados e potenciais empregados analisam e verificam os recursos da organização, seu posicionamento no mercado, as boas práticas nas relações trabalhistas, ações com a comunidade e comentários em geral sobre a empresa.

Octavio Ianni, em seu texto *A sociedade global*, contribui para a compreensão dessa alteração de mentalidade das pessoas, que as tornam mais questionadoras sobre a organização onde trabalham ou desejam trabalhar:

[...] é como se cada indivíduo passasse a ser o elo de múltiplas redes de comunicação, informação, interpretação, divertimento, aflição, evasão. Cada indivíduo pode ser um feixe de articulações locais, nacionais, regionais e mundiais, cujos movimentos e centros de emissão estão dispersos e desterritorializados mundo afora. Seu modo de ser, compreendendo ações, relações, reflexões e fantasias, passa a ser cada vez mais povoado pelos signos espalhados pela aldeia global (IANNI, 1996, p. 97).

Segundo França e Leite (2007, p. 11), o desenvolvimento dessa consciência globalizada dos empregados promove mudanças de atitudes no planejamento de suas carreiras e em seus projetos de vida por não se sentirem mais *ativo fixo* da empresa e por estarem mais atentos ao seu aperfeiçoamento profissional.

Nesse sentido, os autores comentam a necessidade por um processo novo de comunicação com os empregados, interessados nas atividades da empresa e no conhecimento de sua atuação dentro e fora da organização.

Para Lattimore *et al.* (2012, p. 204-205), “funcionários bem informados geralmente são funcionários satisfeitos, uma vez que são os primeiros porta-vozes de suas organizações fora do trabalho [...]” interagindo com os *stakeholders* e influenciando de maneira positiva nas relações com clientes, fornecedores, a comunidade e a mídia de maneira geral.

Por isso, em seus estudos realizados em 2010 sobre a nova força de trabalho global, Lattimore *et al.* (2012) alertam para uma nova visão dos empregadores ao contratar novos funcionários, que terão de adaptar suas estratégias em relação ao que os trabalhadores querem e precisam no emprego para tornarem-se *escolhidos* em vez de escolherem a sua mão de obra. Segundo o estudo, as organizações precisam observar que:

- 1) as mulheres serão 48% da força de trabalho;

2) o grupo de pessoas entre 46 e 62 anos apresentará um crescimento significativo;

3) a força de trabalho de origem asiática será maior do que a média;

4) a força de trabalho hispânica será maior do que a força de trabalho negra; e

5) a força de trabalho jovem (entre 16 e 24 anos) crescerá mais rapidamente do que a força de trabalho como um todo.

Essa nova força de trabalho global já começa a trazer as preocupações também ao mercado de trabalho brasileiro, no qual dois temas começam a chamar a atenção de profissionais de recursos humanos: o envelhecimento da população, que em breve estará deixando a força de trabalho para se aposentar, e a escassez de talentos para cargos de liderança ou postos que demandam alta qualificação; isso além da chegada dos jovens adultos com idade entre 20 e 30 anos, que fazem com que os profissionais ligados a gestão de pessoas busquem soluções inovadoras a fim de compor seu quadro funcional.

Diante disso, seria o momento das empresas repensarem o perfil profissional colocando jovens ou mulheres em cargo de gestão ou ainda aproveitando a experiência de profissionais com mais idade?

Essa é uma resposta que dependerá das variáveis: situação do mercado de trabalho, perspectivas da empresa, sua visão de futuro e, principalmente, se dispõe ou não de um quadro de profissionais competentes para alcançar os objetivos planejados.

Para fomentar essa reflexão, Guimarães (2004) nos oferece uma comparação da postura no mercado de trabalho parisiense com a do brasileiro: “Enquanto no mercado de trabalho parisiense talvez um trabalhador de pouca idade competitiva pudesse ser identificado por situar-se acima dos 50 anos, no Brasil de hoje pode estar situado uma década antes, aos 40 anos.”

Sobre o envelhecimento da força de trabalho brasileira, as projeções apontadas na pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC) em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV)<sup>4</sup> apontam que em 2040, 57% dos trabalhadores serão profissionais com mais de 45 anos. Mesmo assim, a pesquisa revela que 63% das empresas não enxergam que a força de trabalho mais velha é uma opção para a falta ou dificuldade de encontrar talentos mais jovens.

---

<sup>4</sup>“Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil”, realizada pela consultoria PwC e pela Fundação Getúlio Vargas com dados coletados de novembro de 2012 a janeiro de 2013. Disponível em: [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf)

O talento tem sido citado diversas vezes nesse trabalho como profissional de alta qualificação, mas afinal, como podemos definir *talentos*?

Para Michels (2002, p. 26) o “talento é uma alavanca essencial ao desempenho corporativo [...] e será uma importante vantagem competitiva no futuro”.

Já Mendonça (2002) argumenta que funcionários talentosos são aqueles que fazem a diferença na empresa por serem detentores de competências estrategicamente importantes e de difícil aquisição, sendo essencial para a competitividade, continuidade e sobrevivência da organização.

Em uma aproximação com o conceito de Mendonça (2002), Mosley (2007) argumenta que *talentos* são profissionais que possuem as competências estratégicas requeridas por determinada empresa e que combinam os seus valores individuais com os valores organizacionais.

Nesse sentido, uma pessoa talentosa para a empresa *A* talvez não conseguisse preencher o perfil da vaga na empresa *B* por estar em desacordo com os valores e objetivos organizacionais, mas o profissional teria uma vaga garantida na empresa *C* ou *D*, exercendo o seu poder de escolha sobre o empregador que melhor atendesse às suas expectativas sobre o emprego.

Por isso, aos talentos não bastam ter as competências necessárias ao cargo e às empresas não é suficiente encontrar um profissional altamente qualificado, mas que não se identifique com a missão e visão da empresa. Percebe-se nessa inter-relação a necessidade de criar identificação e sinergia entre empregador e talento, algo que se inicia no processo de atrair pessoas à marca empregadora. (MOSLEY, 2007; BACKHAUS e TIKOO, 2004).

Com a expansão da economia global somada às novas tecnologias, as organizações precisam se preocupar com a competição internacional por talentos e com a ameaça de não terem pessoas qualificadas para enfrentar os desafios organizacionais. Esse tema ganhou ênfase a partir da publicação de diversos estudos considerando a gestão de talentos como a maior preocupação gerencial da década, sendo assim lançado o termo *The War for Talent* (Guerra por Talentos), baseado em estudo homônimo lançado por consultores da McKinsey<sup>5</sup>.

Entre os resultados obtidos neste estudo sobre a falta de mão de obra qualificada, percebe-se que muitos talentos são os protagonistas de suas carreiras e os reais

---

<sup>5</sup>Artigo: The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.. Disponível em: [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305](http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305)

dirigentes na escolha da empresa onde querem trabalhar e desenvolver-se profissionalmente.

### **1.1 Perspectivas de carreiras na contemporaneidade**

Com as transformações ocorridas no modo de pensar, sentir e agir, o mercado de trabalho exige novas competências, reduzindo postos de trabalho e alterando ou até mesmo eliminando funções, agora substituídas por máquinas e insumos tecnológicos. Observa-se, portanto, uma descaracterização da carreira tradicional, abrindo espaço a um novo formato de carreira centrado na interação empregador e empregado.

Em uma perspectiva histórica, Martins (2001) aponta três fatores para melhor compreensão da carreira tradicional: avanço na hierarquia vertical com a promoção de cargo, associação de carreira à profissão e a pressuposição de uma rotina de atividades e estabilidade ocupacional até a aposentadoria.

Nessa perspectiva tradicional, associa-se *carreira* a uma trajetória a ser trilhada pelas pessoas dentro de uma determinada organização durante um longo período de tempo, uma vez que o objetivo seria o de se chegar até a aposentadoria.

Dessa forma, a responsabilidade em conduzir a carreira dos empregados, por meio de treinamentos, promoções, transferências de departamentos, fica por conta da empresa, que decide com vistas a obter os melhores resultados para o desenvolvimento do seu negócio.

Chanlat (1995), em seus estudos sobre carreiras e sociedade, aponta no início dos anos 1970 um novo modelo de carreira resultante de mudanças sociais, tais como: a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, busca por maior instrução e qualificação, a afirmação do direito dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho.

Essas mudanças sociais introduziram novos comportamentos:

Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática etc. (CHANLAT, 1995, p. 72).

Nesse ponto, percebe-se a ruptura do modelo de carreira tradicional e sua aproximação do modelo de carreira proteana ou autodirigida.

Segundo Chanlat (1995) e Hall (1996), a carreira proteana caracteriza-se por oferecer oportunidades para o profissional pertencente a diversos grupos sociais –

independente do sexo –, pela progressão descontínua na carreira, por uma carreira mais horizontal do que vertical, por uma maior instabilidade e, por fim, por um autogerenciamento de carreira.

Para Hall (1996), a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos.

Nesse sentido, podemos dizer que a carreira proteana:

[...] consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc... As próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por autorrealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo (HALL, 1996, p. 20).

Na carreira proteana ou autodirigida, a realização psicológica é exclusiva do indivíduo a partir dos seus sentimentos sobre realização profissional e orgulho (sucesso interno) por fazer parte da empresa, ou seja, cabe ao empregado escolher onde quer trabalhar, para qual segmento e decidir após sua contratação se ficará ou não na empresa escolhida.

Dessa forma, o sucesso psicológico é representado pelo alcance de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados – desde o anúncio da vaga – e focado nas experiências vividas no trabalho, nas contribuições de ambas as partes e na identidade estabelecida. Em oposição ao modelo tradicional, baseado em relacionamento de comprometimento, confiança e fidelidade do empregado ao empregador, o novo contrato “é transacional, apoiado em trocas de curto prazo por recompensas, benefícios e serviços” (HALL, 1996).

Nesse cenário, indivíduos que têm atitudes de carreira proteana tendem a buscar organizações que se identifiquem com os seus próprios valores e que ofereçam condições em desenvolver suas carreiras por eles gerenciadas.

Essa busca intensifica-se ainda mais a partir dos anos 1990, com o surgimento de um novo conceito de carreira denominado *carreira sem fronteiras*.

A mudança que vêm ocorrendo ao longo desses anos proporciona a intensa troca de informações em uma velocidade nunca vista em outras eras, o que altera o estilo de vida das pessoas, algo que ocorre também no campo profissional.

A partir da década de 1990, surge um novo conceito de carreira, que prevê uma relação de independência no desenvolvimento da carreira do indivíduo com a

organização. Michel (1994) *apud* Silva (2011) estimava que a carreira se tornaria sem fronteiras (*boundaryless*) nos anos seguintes, em todo o mundo, impactando as relações de emprego.

Silva (2011) relata um cenário no qual os trabalhadores deixam de ter assegurado a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de status e são encorajados a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

De acordo com o estudo desse autor, embora a carreira sem fronteiras seja uma realidade, apenas 2% da população economicamente ativa pode se dar ao luxo de gerir ativamente sua carreira ou escolher onde irá trabalhar.

## **1.2 Os desafios na atração e retenção de talentos**

No Brasil, o mercado de trabalho tem passado por grandes transformações, exigindo dos profissionais novas habilidades e competências para atuar em um ambiente cada vez mais competitivo, o qual impõe desafios constantes no desempenho e gestão de suas carreiras.

Segundo França e Gutemberg (2007), essas mudanças estão ligadas à implantação dos processos de qualidade, das normas de certificação e do planejamento estratégico, os quais envolvem todos os empregados da organização.

Nesse cenário de transformações fazem parte: as alterações mercadológicas e tecnológicas, o fenômeno da globalização e a necessidade das empresas de competirem no mercado local, regional, nacional e internacional, uma vez que o mundo dos negócios ficou sem fronteiras.

Dados da AESC (Association of Executive Search Consultants), associação que define e promove as melhores práticas para as consultorias especializadas em buscar executivos no mercado de trabalho, apontam que mais de 50% dos recrutadores têm dificuldade para concluir as posições ofertadas no Brasil, contra 40% na China e 15% na Índia, colocando o Brasil entre um dos principais países a enfrentar a escassez de altos executivos.

Nos anúncios de emprego, palavras como: arrojo, dinamismo, iniciativa, capacidade para atuar sob pressão, versatilidade, visão de negócio e flexibilidade para se adaptar à cultura da empresa são alguns dos atributos ou competências levadas em

consideração na hora da contratação de profissionais de alto desempenho, intitulados *talentos*.

Para lidar com esse novo ambiente e atrair os talentos, não basta apenas anunciar as vagas no jornal ou ainda enviá-las às agências de emprego, responsáveis em intermediar a contratação entre empresa e candidatos. Atualmente, as organizações recorrem a outros tipos de recrutamento e seleção, como: *e-recruitment*, sites com banco de currículos, anúncios nas redes sociais digitais e indicação dos empregados via mídias sociais.

Em 2012, uma pesquisa sobre escassez de talentos realizada pela consultoria internacional ManpowerGroup entrevistou 38 mil empregadores em 41 países e territórios, incluindo 10.232 empregadores na região das Américas, abarcando Argentina e Brasil.

Nas Américas, a escassez de talentos mais premente é vista no Brasil, que assume o segundo lugar na pesquisa: 71% dos empregadores identificam ter dificuldade para contratar pessoas com o perfil desejado. Nos Estados Unidos, 49% dos empregadores relatam dificuldades para preencher cargos.

Sobre as razões das dificuldades em preencher os postos de trabalho, os empregadores citaram várias causas: falta de candidatos disponíveis no mercado de trabalho local, falta de habilidades técnicas dos candidatos, falta de experiência no cargo, ausência de habilidades interpessoais, busca de remuneração mais alta do que a oferecida, localização geográfica indesejada, entre outras.

Tendo em vista a falta de profissionais competitivos no mercado de trabalho local e global, bem como as dificuldades que são colocadas para as organizações no cenário contemporâneo, os líderes do negócio e de gestão de pessoas têm um papel fundamental na definição e execução de ações estratégicas para não somente preencher suas ofertas de emprego, mas conseguir atrair, engajar e reter os melhores talentos em busca de competitividade.

Drucker (1998, p. 220) corrobora esse pensamento ao afirmar que: “a vantagem econômica e estratégica futura será das organizações capazes de atrair, desenvolver e manter, de forma mais eficaz, um grupo diversificado dos maiores e mais inteligentes talentos humanos do mercado”.

Dutra (2002) destaca como importantes mudanças no campo da gestão de pessoas: a) alteração no perfil do trabalhador: de empregado obediente e disciplinado a indivíduo mais autônomo e empreendedor; b) foco da gestão de pessoas no treinamento

e desenvolvimento das competências individuais, em vez do controle do trabalhador; e c) maior envolvimento da subjetividade humana no desempenho organizacional, na medida em que passam a ser proprietárias privilegiadas do patrimônio intelectual das organizações.

Nesse sentido, Michels (2002, p. 38) aponta cinco aspectos que as empresas deverão seguir se quiserem atrair e manter funcionários de alta performance. São eles:

1. Adotar uma mentalidade voltada para o talento;
2. Elaborar uma proposta de valor do emprego;
3. Reformular a estratégia de comunicação do emprego;
4. Investir no desenvolvimento de pessoas;
5. Diferenciar o ambiente e a experiência de trabalho.

Daí a necessidade premente dos empregadores em adotar novas estratégias de atração e retenção de talentos no mercado de trabalho globalizado, colocando em sua comunicação propostas de emprego atraentes e competitivas capazes de despertar o desejo dos talentos em desenvolver carreira nessa empresa.

Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são o nosso maior ativo. No entanto, poucas praticam o que pregam, muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregadores do século XX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Mas, na verdade, as organizações precisam comercializar a própria admissão de seus integrantes, tanto quanto seus produtos e serviços – e talvez mais (DRUCKER, 2000, p. 48).

A *Millennial Generation* (Howe; Strauss, 2000), ou geração do milênio, surgiu como uma força capaz de moldar a dinâmica social e econômica nas próximas décadas. Esse grupo demográfico tem sido referido por outros pesquisadores como a Geração Net. (Existe alguma variação na definição de quando exatamente a geração milenar começou, com estimativas que variam entre 1977 (Tapscott, 1998) e 1982 (Howe e Strauss, 2000), ou seja, jovens hoje com cerca de 30 anos.

No entanto, esses pesquisadores concordam que a singularidade dos milênios resulta em grande parte dos avanços tecnológicos que afetaram essa geração como nenhuma outra. Sobre esse pensamento, observa-se que grande competência milenar é a capacidade de utilizar com eficácia as tecnologias de comunicação digital amplamente

em rede, de forma ágil e executar diversas atividades. Essa competência é o resultado da familiaridade com comunicações via internet.

Estes dados revelam que as eventuais diferenças observadas entre as diferentes gerações têm mais relação com ciclo de vida do que com características específicas de cada geração. Isso reforça a ideia de que, basicamente, todas as gerações querem e valorizam uma proposta de valor do emprego, que combine ascensão da carreira profissional e qualidade de vida.

Nesse sentido, as organizações que valorizam o capital humano como diferencial competitivo, precisarão investir em uma comunicação organizacional, que seja capaz de atrair esses públicos. Dado a complexidade, faz-se necessário gerir a marca corporativa da empresa com vistas a melhoria contínua de sua imagem e reputação.

## CAPÍTULO II – Gestão da marca

### 2.1 Breve caracterização de marcas

Na contemporaneidade, as mudanças observadas no mundo dos negócios obrigaram as empresas a se reinventarem e comunicarem toda essa transformação aos seus públicos.

Com isso, até mesmo marcas que possuíam anos de vida no mercado, elevado prestígio e reconhecimento perante os consumidores tiveram que repensar sua rede de comunicação e adequar-se aos novos padrões de competitividade perante as novas gerações, que chegam ao mercado de trabalho levando em conta o prestígio das marcas organizacionais.

Vásquez (2006) afirma que as marcas deixadas e produzidas pelo homem ao longo do tempo revelam a sua própria evolução e existência expressando sua forma de pensar, sentir e agir da mesma forma que comunica o convívio com ele próprio e a sociedade por meio de inter-relações nos aspectos econômico, cultural, social e político.

Dessa forma, a reinvenção das organizações para comunicarem suas marcas diz respeito ao relacionamento com seus *stakeholders*, sua responsabilidade social com a comunidade e sociedade em geral, o seu nível de interatividade e criatividade, além de transparência das informações.

No atual cenário, as organizações destinam recursos para construir e gerenciar suas marcas e, para isso, valem-se de campanhas de comunicação criativas, inovadoras e que ofereçam muita interação com os públicos.

Observam-se várias possibilidades de se conceituar a marca, porém poucos conceitos levam em conta a complexidade requerida no contexto das relações de trabalho. Cabe, então, refletir algumas definições e conceitos acerca de marca.

Uma definição clássica foi proposta em 1960 pela American Marketing Association (AMA), “marca é um nome, um termo, um sinal, ou um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes”. (SHIMP, 2002, p. 33)

Podemos dizer que a definição da AMA é mais técnica e diz respeito ao profissional de *marketing* gerar um nome, logotipo ou símbolo para um produto.

Kapferer (1998, p. 190) apresenta-nos um conceito mais abrangente:

Uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. “Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido”.

No entendimento de Keller e Machado (2006) é necessário atualizar o conceito para a realidade vivida no século XXI, definindo marca como algo que criou certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado. Assim, o autor propõe uma distinção entre marca com *m* minúsculo, proposto pela AMA, e Marca com *M* maiúsculo, referindo-se à construção e reputação de marcas.

Sob a mesma ótica, destacamos mais duas frases: a primeira delas é de Stephen King (*apud* AAKER, 1998, p.1):

O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem sucedida é eterna.

A segunda frase foi dita em 1955 pelo publicitário David Mackenzie Ogilvy:

Uma Marca é a soma intangível dos atributos de um produto: o seu nome, embalagem e preço; a sua história, reputação e a maneira pela qual é comunicada. É ainda definida pelas impressões e experiências de quem as usa.

Ambas as frases sobre marcas remetem a uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e vivencial, e as pessoas para as quais se destina com o objetivo de estabelecer diferenciação (PEREZ, 2007).

Para complementar esse entendimento, Vasquez apresenta uma definição abrangente, porém clara e simples: “a marca não é só um logotipo, uma etiqueta ou *slogan*; a verdadeira essência radica em seu significado, um meio de vida, uma atitude, um conjunto de valores, um conceito” (2007, p. 202).

Essa definição contempla e, ao mesmo tempo, situa a relação entre marca corporativa e marca empregadora, objeto de estudo desta pesquisa.

Todavia, para que uma marca seja escolhida por representar um estilo de vida e seus conjuntos de valores aos seus públicos de interesse, é necessário comunicar a sua identidade.

Aaker (1998), fazendo uma analogia às edificações, diz que é por meio da identidade que se constroem os alicerces, os cimentos, que darão direção, significado e propósito à marca. Isto é, a identidade mostra o percurso pelo qual a marca pode se desenvolver, decidir as diretrizes organizacionais e definir os seus objetivos mercadológicos e comunicacionais.

## 2.2 Identidade de marca

Como menciona Vásquez (2007, p. 202), “a construção da identidade de marca deve reunir certos princípios para que cumpra seus propósitos”. A seguir resumidamente, esses princípios:

- a) Única e intransferível. Toda identidade pertence a uma marca específica. Não existem duas marcas com a mesma identidade, pode ser copiado um produto, mas é muito difícil copiar a sua essência.
- b) Atemporal e constante. A identidade não tem tempo nem limite de validade, porém ela deve ser constante no tempo.
- c) Consistente e coerente. Uma identidade deve ter solidez em seus princípios, valores e em todos seus elementos constitutivos. Ao mesmo tempo em que deve existir engrenagem entre as partes, sendo congruentes e compatíveis entre eles.
- d) Objetivo e adaptável. A definição de uma boa identidade deve ser direta em seus propósitos, porém a sua comunicação deve ser adaptada de acordo com o seu público-alvo e sua cultura local, uma vez que a globalização das marcas traz como consequência a introdução delas em países muito diferentes do original. O idioma pode mudar, as mensagens podem ser adaptadas ao modo de viver da sociedade local, mas a identidade deve permanecer a mesma.

Percebe-se, então, que a identidade de marca, tanto de produtos como de empresas, precisa ser estipulada dentro de critérios lógicos para gerar uma imagem que se ajuste aos objetivos organizacionais.

Todos os princípios de identidade de marca citados fazem eco nas palavras de Perez (2007, p. 323-324):

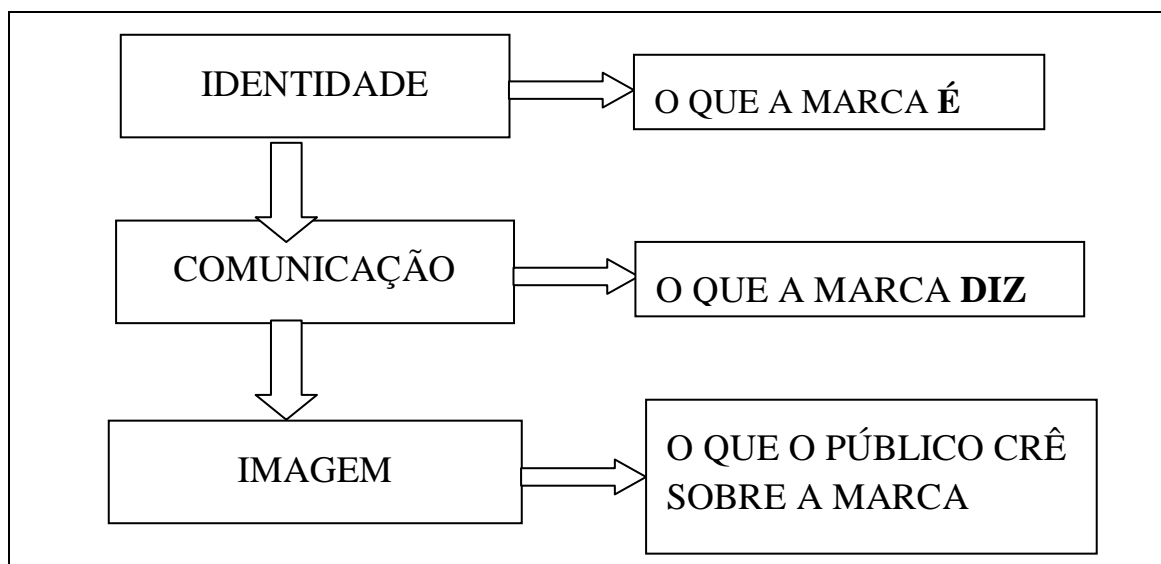
As organizações constroem suas marcas com o objetivo de reunir em uma entidade significativa a potência de sentido que essa organização representa ou pretende representar na sociedade. A marca, nesse sentido, deve encapsular a essência da organização (*marketing mix*), bem como representá-la levando em conta a complexidade e a

diversidade de públicos com que se relaciona. O que se pretende é muito mais do que construir uma identidade visual; o objetivo é estabelecer uma forte e duradoura conexão com as pessoas (*image mix*) [...] com coerência entre discurso e prática organizacional expressando a identidade de marca (*identity mix*).

Com base nas explicações dos autores, a identidade seria a concepção que a marca tem de si, enquanto a imagem é o modo pelo qual o público-alvo percebe a marca.

Vásquez (2006) aponta que a identidade consolida-se internamente enquanto a imagem o faz externamente, e define a identidade como objetiva, ao passo que a imagem é subjetiva e simbólica. Em outras palavras, a imagem configura-se a partir da identidade e o vínculo entre elas é a comunicação, conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 – Percepção de marca e imagem da marca



Fonte: (VÁSQUEZ, 2006, p. 67)

Tornou-se indispensável que as organizações formatem a sua identidade, ou melhor, seu DNA constituído por seus valores e sua cultura. Somente após esse processo é que a comunicação dirigida aos diferentes públicos com quem a marca se relaciona poderá construir uma imagem corporativa, a qual será percebida e incorporada na mente de cada consumidor, fornecedor, investidor, empregado ou potenciais empregados, seja positiva ou negativamente.

A marca corporativa envolve a decisão consciente pela alta administração para disseminar e dar a conhecer os atributos de identidade da organização sob a forma de uma proposição de marca claramente definida. A proposição sustenta esforços organizacionais

para se comunicar, diferenciar e valorizar a marca com os principais *stakeholders* e as redes (BALMER, 2001, p. 281).

Para Vásquez (2006), a comunicação de marca é definida como o composto de meios e ações pelos quais as empresas entram em contato com seus públicos por meio de campanhas publicitárias, promocionais e institucionais, *merchandising*; e a sua expressão na sociedade nas atividades concernentes à responsabilidade social corporativa.

Nesse sentido, entendemos que a comunicação da marca é importante não apenas para o público consumidor, mas essencialmente aos diversos públicos estratégicos, pois todos se relacionam com a marca e contribuem para gerar valor às organizações, inclusive candidatos potenciais a uma vaga na empresa.

Considerando os principais *stakeholders* apontados por Carroll (1991) no contexto da responsabilidade social organizacional, pode-se exemplificar como estes impactam e são impactados na comunicação:

- *Empresários*: promovem seus produtos, marcas e imagem empresarial, ao tempo que recebem nas mídias sociais críticas e elogios por seus comportamentos relacionados à sustentabilidade, cidadania, cultura, programas de inclusão social e respeito à diversidade.
- *Consumidores*: manifestam em veículos de comunicação desaprovação a empresas que promovem o trabalho escravo para ofertar produtos com descontos ou baixar os seus preços, ou ainda, que esteja irregular com os empregados.
- *Empregados*: reivindicam espaços nas publicações da organização (jornais internos, mural, etc) para ações de voluntariado, ao tempo que podem receber informações insuficientes acerca de problemas de insalubridade no ambiente de trabalho.
- *Comunidade*: expressa na mídia local insatisfações ou opiniões sobre atividades da empresa que afetam o meio ambiente, ao tempo que em casos de acidentes industriais ou problemas operacionais essa mesma comunidade não recebe informações claras e em tempo real.
- *Concorrentes*: podem realizar eventos divulgando suas políticas de sustentabilidade, ao tempo que, por vezes, precisam alterar sua comunicação tendo em vista campanhas de grupos ecologistas.

- *Fornecedores*: podem publicizar parcerias com entidades ecológicas, ao tempo que são pressionados em *websites* de compradores/importadores a aderir programas para melhorar a eficácia na gestão ambiental.
- *Ativistas*: usam a mídia para obter perante a opinião pública adesão à sua causa ambiental, ao tempo que a imprensa recrimina ações extremas ou violentas desses grupos.
- *Poder público*: por meio de leis, decisões e políticas anunciam medidas para um desenvolvimento sustentável, ao tempo que os órgãos públicos são cobrados pelos diversos meios de comunicação a ter posturas mais rígidas com desmatamentos ou degeneração de recursos naturais.

Bueno corrobora esse pensamento ao dizer que:

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os “*stakeholders*”, a responsabilidade social etc. são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação (2012, p. 17).

Por isso, é dever da alta administração da empresa comunicar aos seus públicos sua identidade, imagem e reputação (Quadro 4):

#### Quadro 4 – Identidade, imagem e reputação organizacional

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem somos como organização? → Identidade</li> <li>2. O que a organização quer que os outros pensem sobre a organização? → Imagem</li> <li>3. O que as empresas acreditam que os públicos pensam da organização? → Imagem</li> <li>4. O que de fato os <i>stakeholders</i> pensam da organização? → Reputação</li> </ol> |
|--|

Fonte: Vásquez, (2006, p. 66-67)

Kapferer (1998) observa que a reputação é fonte de demanda e de atratividade duráveis delegando à área de comunicação grande responsabilidade em transmitir uma imagem e reputação de marca.

Decorrente das múltiplas imagens que evoca uma marca, quer seja no ponto de venda, nos relacionamentos ou nos discursos proferidos nas redes sociais com todos seus públicos-alvo, dá-se o amadurecimento da imagem percebida: a reputação.

Segundo Vásquez (2006), o papel da reputação é o de sintetizar o sentir e o nível de aceitação da marca ao longo de sua existência e conduzir a interpretação dos seus públicos quanto ao dizer se ela (a marca) é boa ou ruim.

Podemos perceber a importância da reputação da marca na frase de Bueno:

A época do conforto institucional acabou. As redes sociais terão cada vez mais gente, serão cada vez mais críticas e perdoarão cada vez menos as mazelas, os desrespeitos, a truculência e a falta de competência ou profissionalismo das organizações (2012, p. 84).

Apoiadas nesses conceitos, organizações estão criando a identidade da marca empregadora, escolhendo as formas e meios de comunicação mais conectados com empregados e potenciais empregados, a fim de criar uma imagem de bom empregador.

Em termos de *marketing*, a marca deve ser capaz de expressar a filosofia do conteúdo do processo de acordo com a visão estratégica da empresa (Balmer; Geyer, 2002) até porque as marcas podem se notabilizar como boas ou ruins.

Contudo, boas marcas são fortalezas das empresas até mesmo em tempos de crise. Marcas consolidadas e admiradas pelos consumidores ajudam a enfrentar as turbulências vividas em tempos difíceis, como crise financeira mundial ou instabilidade econômica, além de servir como referência para quem busca uma colocação profissional.

### **2.3 A construção emocional das marcas rumo ao *Top of Mind***

A autora Missila Cardozo (2004), em seu artigo sobre a comunicação emocional das marcas, explica que o poder singular da publicidade consiste em sua capacidade de construir e manter marcas de vida duradoura por meio de entidades perceptuais que reflitam os valores, sonhos e fantasias do consumidor.

Tal conceito também se aplica na construção emocional que as pessoas fazem ao escolher a marca dos sonhos para trabalhar, desenvolver e firmar suas carreiras.

A publicidade transforma produtos em marcas humanizando-os e dando-lhes identidades próprias, personalidades e significados. Por isso, a marca é mais do que um produto e existe como entidade perceptual na mente dos seus públicos de interesse:

Nossos sonhos e fantasias são refletidos nas mídias diariamente, porque a publicidade não vende apenas produtos, ela cria um vínculo emocional entre a marca e o consumidor, ao humanizá-lo e dar ao produto uma identidade, uma personalidade e uma sensibilidade

próprias. A publicidade tem o poder de mitologizar as marcas vestindo-as com os sonhos e as fantasias do consumidor (CARDOZO, 2004, p. 72).

Sob esse prisma, Randazzo (1997) argumenta que a marca é ao mesmo tempo uma entidade física e perceptual. Portanto, o aspecto físico de uma marca (seu produto e embalagem) pode ser encontrado esperando pelo cliente na prateleira do supermercado (ou onde for) e geralmente é estático e finito. Já o aspecto perceptual de uma marca existe no espaço psicológico na mente do consumidor.

Segundo Martins (1999), os componentes perceptuais da marca são:

- Imagem do usuário: a descrição do tipo de pessoa que o anunciante deseja retratar como usuário de seus produtos.
- Benefícios emocionais: os sentimentos e percepções associados ao uso da marca.
- Alma da marca: os valores básicos que definem a marca.
- Imagem da marca: o que a marca representa na mente do consumidor.
- Personalidade da marca: como seria a marca se fosse uma pessoa?
- Posicionamento da marca: aquilo que os publicitários querem que a marca represente para o mercado e na mente do consumidor.

No processo de formação da marca, a emoção atua na gênese do desejo. A emoção mobiliza e valoriza a marca, o intelecto analisa e avalia se o desejo sentido deve ser realizado. Entre duas marcas de produtos, a personalidade da marca é determinante na escolha. A imagem da marca deve ser verdadeira.

Cardozo (2004) diz que a essência da marca sintetiza as emoções e proporciona significado e reconhecimento para seus usuários.

Martins (1999) corrobora esse pensamento ao dizer que a alma da marca concede características emocionais visíveis que transmitem o espírito da marca e geram o reconhecimento do produto.

Segundo Martins (1999, p. 185-195), a publicidade da marca pode valer-se de 26 arquétipos, relacionados a seguir com o intuito de criar identidade com os seus públicos, algo que também é aplicado ao significado de uma marca empregadora:

- fluxo de energia;
- lúdico;
- raiz;
- instinto de posse;

- guerreiro;
- socialização;
- cenas do cotidiano;
- formalização;
- racional;
- grande meta;
- autoestima;
- rebelde;
- o íntimo;
- *I'm a star*;
- equilíbrio estético;
- exaltação dos sentidos;
- jogo do poder;
- busca do inconsciente;
- idealismo;
- expansão;
- expressão;
- líder visionário;
- tribo-global;
- sentimento cósmico;
- sensibilidade; e
- força de união da humanidade.

Para a construção da marca, pode-se utilizar esses arquétipos ou imagens representativas das emoções humanas, que transmitem significados capazes de estabelecer empatia da organização com os seus públicos de interesse.

Aaker (1998) afirma que antes de chegar ao conhecimento da marca é necessário criar valor à ela (*brand equity*) e sugere quatro dimensões que contribuirão para valorizar a marca e chegar ao reconhecimento por seus públicos.

Quadro 5 - Dimensões do valor de marca

Dimensão	Características
<b>Qualidade percebida</b>	Conhecimento que o consumidor tem da qualidade em geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido em relação às alternativas. Propicia a opção de cobrar um preço <i>premium</i> .
<b>Lealdade à marca</b>	Ocorre quando as atitudes e crenças favoráveis à marca levam à compra repetida de uma mesma marca ou conjunto de marcas, a despeito de influências e esforços de <i>marketing</i> que levem a um comportamento de mudança de escolha. Proporciona a redução de custos, aquisição de novos clientes, aumento de vendas, boca a boca positivo e o estabelecimento de barreiras às ações da concorrência.
<b>Atenção à marca</b>	Habilidade do consumidor em lembrar e reconhecer a marca. Envolve a capacidade do cliente de relacionar a marca a associações exatas na memória.
<b>Associações</b>	Qualquer coisa ligada na memória a uma marca que ajude o consumidor a processar ou

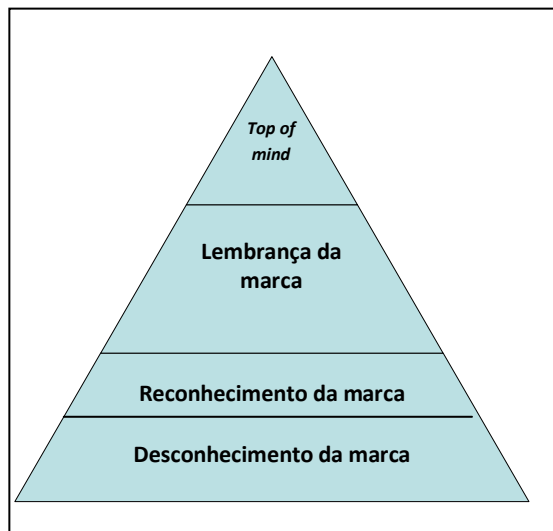
<b>à marca</b>	recuperar informação, diferenciar ou posicionar marcas, além de dar razões para a compra e criar atitudes ou sentimentos preferencialmente positivos. São utilizadas para posicionar a marca em uma determinada categoria de produto e também para construir valor.
<b>Outros ativos</b>	Consiste de outros ativos, como patentes, marcas registradas e canais de relacionamento, que servem para inibir ou até mesmo impedir as ações dos concorrentes.

Fonte: AAKER; 1998, p. 16-22

Em uma visão mais técnica, Aaker afirma que a marca precisa tornar-se conhecida: “o conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma categoria de produtos” (1998, p. 65).

Para isso, o autor desenvolveu a Pirâmide do conhecimento, que estabelece um intervalo de sentimentos contínuos desde a incerteza e o desconhecimento da marca até a crença de que ela é a melhor ou a única na classe de produtos ou serviços (Figura 1).

Figura 1 – Pirâmide do conhecimento da marca



Fonte: Aaker (1998, p. 65)

Sob a ótica publicitária, Perez (2007) defende que a publicidade é um dos meios que nos permite ter acesso à mente do consumidor e criar um estoque perceptual da marca. Dentro desse espaço de percepção da marca, podemos criar significados imaginários, como o melhor lugar para se trabalhar ou como a organização alvo de um candidato ao emprego.

A autora comenta que “a marca é portadora de sentidos” e, resumidamente, deve: encarnar a missão da organização, funcionar como efeito espelho, ter a capacidade de atração, informar, ser perene.

Hatch e Schultz (2003) em seus estudos sobre *marketing*, *branding* e identidade de marca argumentam que a marca corporativa contribui não só para imagens baseadas nos clientes da organização, mas também para as imagens formadas e realizadas por todos os seus *stakeholders*, incluindo empregados, clientes, investidores, fornecedores, parceiros, reguladores, interesses especiais e as comunidades locais.

De acordo com Sampaio (2002, p. 176): “Existe a preocupação cada vez maior das empresas contemporâneas em gerir a marca de perto, o chamado *branding*, ou melhor, o conjunto das tarefas de *marketing* e de comunicação destinadas para otimizar a gestão das marcas.”

A palavra *branding* tem como raiz o terreno inglês *brand* (marca). Dentro de uma empresa, de acordo com Droguett e Pompeu (2012, p. 19), “*branding* seria o esforço pela gestão da marca”. Tanto destaque e cuidado dedicados à marca de uma empresa fazem sentido atualmente porque a marca tem se tornado o importante capital das organizações, representando um valor financeiro em algumas empresas maior do que seu patrimônio.

Kotler e Pfoertsch (2007) definem *branding* como a gestão da marca, a qual comunica os benefícios do produto ou da organização. Simultaneamente é necessário atribuir valor à marca: *brand equity*.

Aaker define valor de marca como:

A força de determinada marca que se converte em valor para produtos e/ou serviços em si e também para a empresa que a possui estabelecendo um poder de atração para os seus *stakeholders* [...] e representa um importante ativo intangível que corresponde a um valor psicológico e financeiro da organização (AAKER, 1998, p. 16).

No *employer branding*, o valor de marca está associado ao EVP (*Employment Value Proposition* – proposta de valor do emprego) e esse poder de atração deve ser comunicado constantemente e nos mais diversos canais de comunicação e relacionamento para atrair os talentos à empresa.

As organizações têm que validar a EVP e comunicá-la tanto interna como externamente para os seus públicos de interesse local e global. Essa comunicação tem que ser crível e refletir uma real proposta de valor das organizações como marca empregadora. Caso contrário, todo trabalho será em vão, uma vez que as próprias

mídias sociais cuidarão para desmascarar inverdades ou exageros apresentados na comunicação organizacional.

Os profissionais de alta qualificação (talentos) no momento de se candidatar as ofertas de emprego, se houver duas opções de emprego equivalentes, escolherá a alternativa que expressa e representa valores mais positivos e próximos de seus anseios de carreira.

Dessa forma, informações sobre as necessidades emocionais e os desejos das pessoas são fundamentais para a construção da imagem da marca e sua continuidade. Por isso, a importância das empresas em comunicarem os atributos e valores procurados na oferta de emprego.

A lembrança da marca de empregador (*employer branding*) em mercados competitivos, contribuirá favoravelmente neste intento.

## CAPÍTULO III – *Employer branding*

### 3.1 Aspectos de evolução do *employer branding*

Segundo Mosley (2007), os pesquisadores Ambler e Barrow cunharam o termo *employer branding* (EB) em 1996 ao realizarem um dos primeiros estudos sobre marca de empregador utilizando-se de conceitos derivados das ações de *marketing* e recursos humanos.

O conceito de EB foi definido, pela primeira vez, como o pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico oferecido pelo emprego e identificado com a marca empregadora para aumentar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e o compromisso das pessoas (Ambler; Barrow, 1996).

Os autores descreveram uma gestão de marca integrada quando a marca da empresa apresenta uma proposta de valor ao cliente, sugerindo um relacionamento com funcionários e futuros funcionários com os mesmos princípios de prospecção e fidelidade propostos pelo *marketing*.

Isso significaria que a identidade e a imagem de uma organização devem estar alinhadas às práticas de *marketing* no tocante à experiência do cliente e aos recursos humanos relativos à experiência do empregado (Mosley, 2007).

Esses estudos foram aprimorados por Backhaus e Tikoo (2004), que são muitas vezes vistos como os primeiros autores que reconhecem uma mudança de marca em relação à gestão de recursos humanos e afirmam que *employer branding* é baseado no pressuposto de que o capital humano traz valor para a organização.

A marca de empregador foi considerada uma estratégia composta por três chaves direcionadoras: 1) o diferencial que a empresa oferece em termos de ambiente de trabalho, recompensas e carreira ambientados no *employment value proposition* (EVP); 2) a comercialização externa da marca de empregador; 3) a marca de empregador ou empregadora é comercializada internamente e se torna parte integrante da cultura organizacional (Lievens; Mosley, 2007).

Ainda no contexto de evolução do *employer branding*, cabe destacar as contribuições de Van Riel e Balmer (1997) acerca de comunicação corporativa; Gray e Balmer (1998) sobre identidade corporativa e personalidade da marca; os modelos de Fombrun e Van Riel (1997) para mensurar a reputação corporativa, visto que todos

esses estudos são tidos como referência e permeiam grande parte dos modelos de *employer branding*.

Com o aprimoramento desses estudos e inspirados em Van Riel e Balmer (1997), os autores Backhaus e Tikoo (2004); Mosley (2007), em uma visão ampliada, conceituam *employer branding* como uma estratégia de *talent relationship management* (TRM) derivada da disciplina de *marketing*, que se baseia em atividades de comunicação organizacional interna e externa para atrair, reter e engajar os funcionários e potenciais interessados de alta competência.

Nesse sentido, conseguir comunicar tanto interna como externamente os atributos da marca no ambiente de trabalho, as questões de remuneração e benefícios, plano de carreira e desenvolvimento de pessoas colabora para que o empregado ou futuros empregados tenham, respectivamente, orgulho e admiração pela organização.

É sob essa ótica que trata um dos modelos mais recentes de *employer branding* proposto por Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), o qual inclui divulgar as ações de responsabilidade social corporativa para posicionar a marca como um empregador de escolha por seus colaboradores e futuros colaboradores.

Especialmente os quadros conceituais de Backhaus e Tikoo (2004); Mosley (2007) e Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), comentados aqui, serão também apresentados nesta dissertação.

Estudos tem revelado que competir na disputa por talentos, aumentar a satisfação da equipe de trabalho, anunciar oportunidades de emprego evidenciando a marca do empregador para atrair e reter talentos são ações que têm demandado a união de esforços entre as áreas de recursos humanos, *marketing* e comunicação.

O tema *employer branding* é emergente nas organizações brasileiras, embora esse novo conceito, já tinha se difundido na Europa e EUA, desde os anos 1990. No Brasil, a abertura de vários programas de *trainee* tem sido a solução encontrada por muitas organizações para a atração de jovens talentos. Observando os anúncios desses programas, percebe-se, ainda timidamente o uso de estratégias de *employer branding*.

Embora tenha o objetivo primário de atrair talentos e aumentar a satisfação dos seus colaboradores internos, estudos sobre *employer branding* dos autores Balmer (2006); Backhaus e Tikoo (2004); Mosley (2007); Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) indicam que a gestão da marca empregadora afeta diretamente o *marketing* das empresas.

A prática de *employer branding* é baseada na suposição de que o capital humano traz valor para a empresa e, por meio do investimento em capital humano, as organizações conseguirão alcançar seus objetivos estratégicos. Indiscutivelmente, a posse de recursos que são raros e valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar permite às empresas saírem à frente de seus concorrentes (Balmer, 2006, e Mosley, 2007).

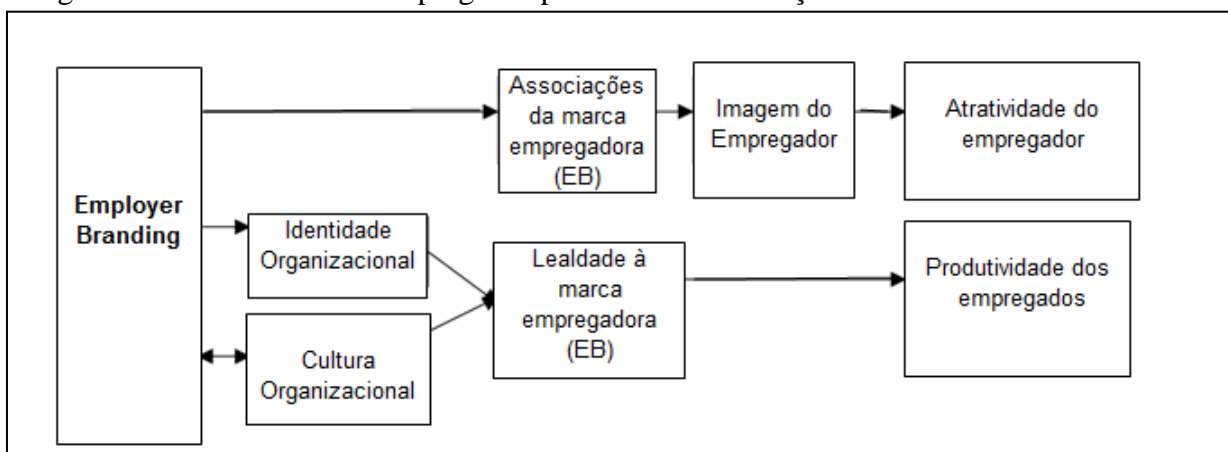
### 3.1.1 Modelos de *employer branding*

Backhaus e Tikoo (2004) criaram um modelo de *employer branding* incorporando os conceitos de *marketing* e recurso humanos. Os autores defendem dois princípios ativos para a construção e manutenção da marca empregadora: associações de marca e lealdade à marca.

Segundo os autores, estabelecer associações da marca do empregador com questões de desenvolvimento profissional, plano de carreira, responsabilidade social e promoção de eventos ligados ao entretenimento ou esportes ajuda a moldar a imagem de bom empregador que, por sua vez, afeta a atratividade da organização para potenciais empregados.

Por meio da lealdade à marca empregadora, outro ponto relevante neste modelo é que o *employer branding* comunica a cultura e identidade da organização, proporcionando aumento de produtividade e maior retenção dos talentos na empresa, ao tempo que tanto funcionários como potenciais funcionários reconhecem a marca e desenvolvem uma identificação positiva com ela. Os impactos gerados pelos dois princípios na atratividade organizacional podem ser visualizados na figura 2.

Figura 2 – Atratividade do empregador por meio de associações da marca



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004 p. 505)

Analisando o modelo, percebe-se que os esforços integrados de associação e lealdade de marca são apoiados no conceito de *marketing* e nas dimensões do valor da marca.

Nesse sentido, quanto maior o reconhecimento da marca empregadora mais positiva ela será percebida e criará identificação entre os candidatos, empregados e futuros empregados e as organizações, além de uma provável adesão destes com a cultura organizacional.

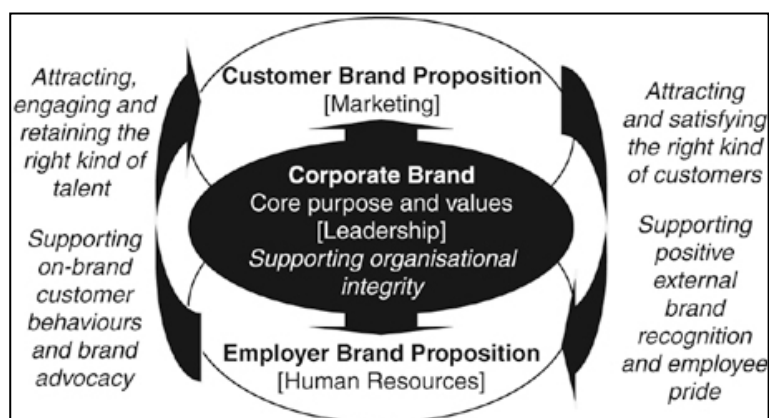
Outro modelo de *employer branding* que contribui para as reflexões e aprimoramento desse conceito foi proposto por Mosley (2007) ao enfatizar uma comunicação clara e interativa na relação empregado-empregador e vice-versa.

Segundo o autor, a proposta da marca de empregador precisa esclarecer aos atuais funcionários e potenciais o que eles podem esperar da organização em termos de benefícios racionais e emocionais.

No entanto, é também necessário esclarecer o que a organização espera deles em troca, ou seja, quais são as competências técnicas e comportamentais requeridas pela função ou cargo que irão ocupar, em busca dos melhores resultados estratégicos perante a concorrência.

Mosley (2007) defende o alinhamento da promessa da marca de empregador com a marca corporativa na atração e retenção dos “talentos certos”, no intuito de um desempenho corporativo favorável aos clientes e empregados, e, conseqüentemente, fortalecer a imagem organizacional com todos os seus *stakeholders*, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 – A relação entre marca corporativa e empregadora



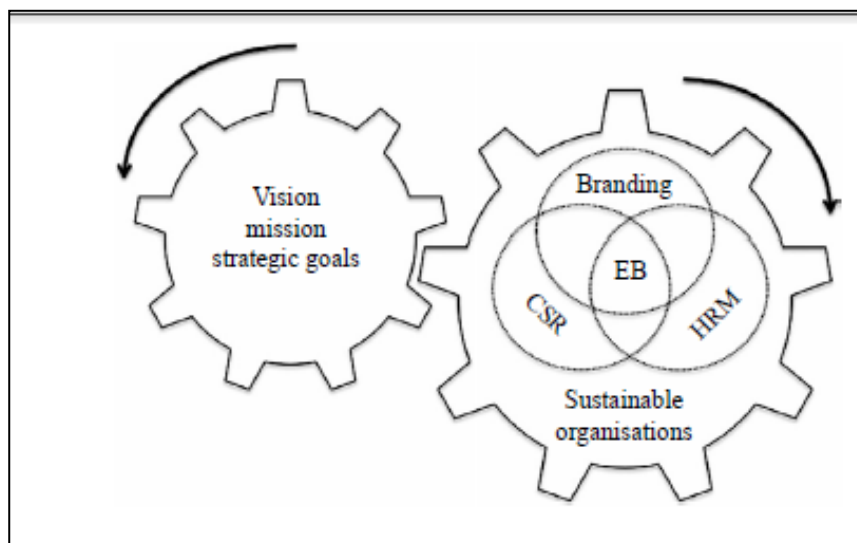
Fonte: Customer experience, organisational culture and the employer brand, Mosley (2007, p. 130)

Isso é possível apoiando-se nas lideranças e nos valores organizacionais para a construção de marca dos clientes (*customer brand proposition*) gerenciada pela área de Marketing como também, para a construção da marca de empregador (*employer brand proposition*) gerenciada pela área de Recursos Humanos.

Observa-se que o modelo proposto integra o orgulho e reconhecimento dos públicos externos às marcas: do cliente e do empregador para que se consolidem os melhores resultados no mundo dos negócios.

Por fim, um dos modelos mais recentes de *employer branding* foi elaborado por Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011). Sob a ótica da responsabilidade social, os autores desenvolveram um modelo para as organizações sustentáveis, propondo a intersecção da gestão de marca corporativa (missão, visão e valores), marca empregadora (EB), estratégias de recursos humanos e responsabilidade social corporativa, que pode ser conferida na figura 4.

Figura 4 – A dimensão da responsabilidade social no *employer branding*



Fonte: Aggerholm *et al.* (2011, p. 114)

Segundo os autores, as iniciativas de responsabilidade social corporativa colaboram para humanizar as relações empregado-empregador e revelar os valores de uma empresa e, portanto, podem ser parte da “proposição de valor do emprego” a ser comunicada.

Outro ponto relevante do estudo é a sugestão em reconceituar *employer branding* como parte integrante de uma estratégia de responsabilidade social corporativa (RSC), oferecendo assim uma nova maneira de aproximar e fortalecer o EB como apoio ao desenvolvimento organizacional sustentável e relações de longo prazo entre empregador--empregado diante do contexto social de crise ou prosperidade da economia.

### **3.2 EVP - A Proposta de valor do emprego**

Melhorar aspectos como o engajamento e a retenção da equipe de trabalho e atrair talentos são ações que têm estado na pauta do *employer branding* em decorrência de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo.

Backhaus e Tikoo (2004) e Mosley (2007) alertam que *employer branding* não é apenas fazer promessas e escolher os canais de comunicação em que será divulgada a marca, mas é preciso gerenciar todos os pontos de contato com o cliente, com destaque para o talento. As ações de recursos humanos potencializam uma sequência relativamente previsível de pontos de contato nos processos de atratividade, orientação e comunicação com os funcionários, além de serviços compartilhados, recompensas, engajamento, gestão de desempenho e desenvolvimento dos funcionários, que podem ser trabalhados na política de *employer branding*.

Dessa forma, cabe à equipe de recursos humanos a definição e criação dos atributos do emprego na empresa, pensando na atração e retenção de talentos, ou seja, o que diferenciaria o emprego ofertado na nossa empresa em relação aos demais concorrentes.

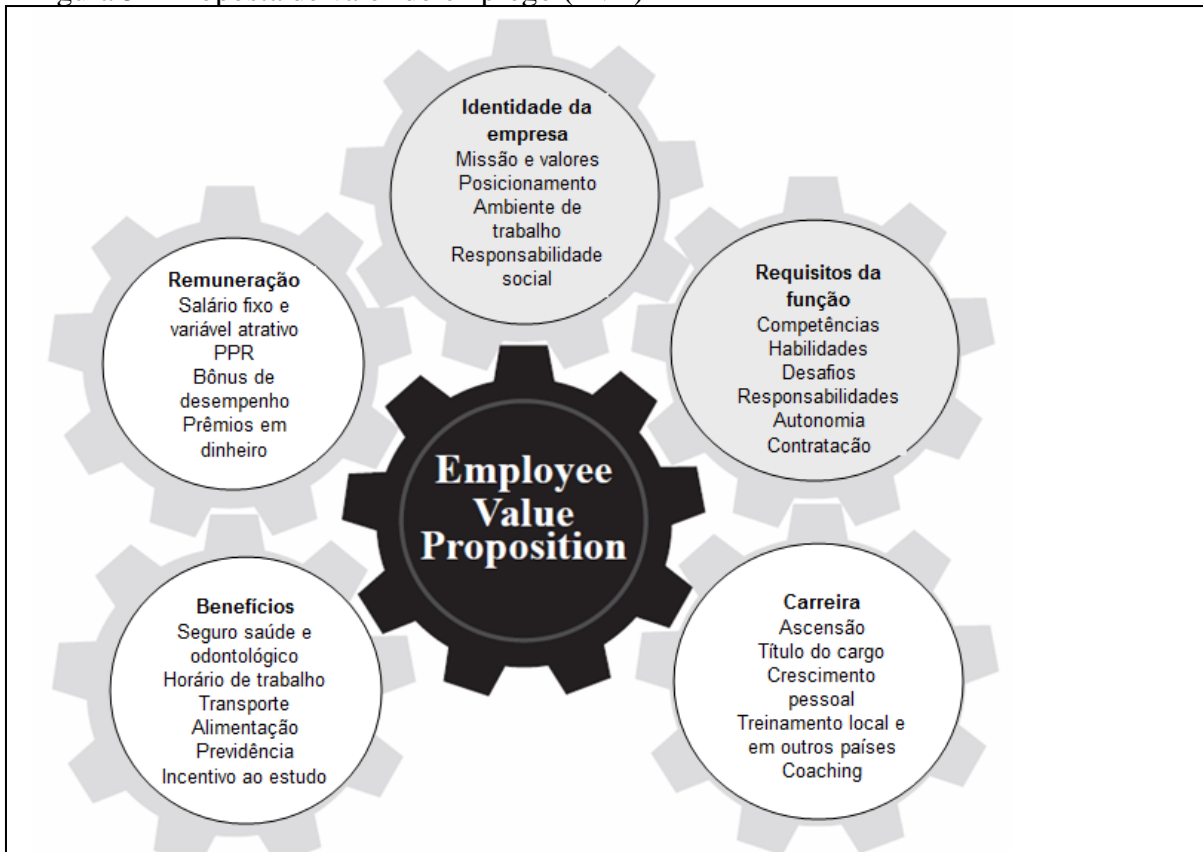
Os especialistas em *employer branding* Balmer (2006) e Mosley (2007) definem uma proposição de valor do empregado (EVP) como um conjunto de associações e ofertas fornecidos por uma organização em troca de competências, habilidades e experiências que um empregado traz para a organização.

De acordo com a figura 5, os autores Van Riel e Balmer (1997), Backhaus e Tikoo (2004) e Mosley (2007) sugerem que a proposta de valor do emprego a ser comunicada contemple:

- a) Identidade da empresa: o que comunica a missão e os valores da empresa?
- b) Requisitos da função: qual será a missão do cargo ou da função a ser preenchida?

- c) Remuneração: qual o diferencial competitivo que a empresa oferece?
- d) Benefícios: são mais atrativos dos que os da concorrência?
- e) Carreira: qual o próximo degrau? Em quanto tempo?

Figura 5 – Proposta de valor do emprego (EVP)



Fonte: (Van Riel e Balmer, 1997)

Quando consistente, a proposta de valor ajuda a criar a marca do empregador e serve como força catalisadora de suas políticas e práticas. Ela também ajuda a alinhar as expectativas dos profissionais com as da organização.

Algumas organizações diferenciam-se no mercado por terem modelos de remuneração agressivos; outras, por uma visão de formação e desenvolvimento de seu quadro de pessoal; outras ainda, por uma postura fortemente meritocrática em sua gestão de carreira. O importante é que essa postura em relação à estratégia de gestão de pessoas seja fortemente apoiada na cultura e na filosofia de gestão da marca.

Como mencionado, a proposta de valor dá o mote para a estratégia em gestão de pessoas e fornece diretrizes para o desenho de processos, políticas e práticas.

Assim, garantir o alinhamento dos processos e práticas de gestão com a proposta de valor feita é um passo para o reposicionamento estratégico em gestão de pessoas.

Muitos dos problemas de alta rotatividade verificados entre os profissionais recém-admitidos estão relacionados ao desalinhamento entre expectativas formadas no processo seletivo e a entrega da proposta de valor após a contratação: o contrato psicológico.

Outro elemento importante está relacionado com a energia que a organização investe na estratégia de gestão de pessoas. A alta administração, os gestores, os líderes de recursos humanos e os próprios profissionais precisam se comprometer com o sucesso dessa estratégia. Caso contrário, de nada adiantará os esforços empreendidos por recursos humanos e *marketing* para comunicar a marca empregadora.

Mosley (2007) afirma que as características da força de trabalho e a proposta de valor que vai diferenciar a organização dos concorrentes deve garantir o alinhamento formal das políticas e práticas e talvez esse seja o esforço mais importante, por isso o envolvimento de áreas como *marketing* e comunicação.

Muitas vezes, organizações com recursos menos sofisticados diferenciam-se no mercado porque há dedicação genuína da liderança ao entregar a proposta de valor, e os profissionais, por seu lado, vivem essa experiência intensamente e também se dedicam a gerenciar suas carreiras para que o ambiente organizacional melhore continuamente.

A proposta de valor do emprego comunicada adequadamente torna essa marca *Top of mind* ou ainda a primeira a ser lembrada entre os candidatos às oportunidades de emprego que procuram equilibrar desenvolvimento profissional com qualidade de vida.

Quando a proposta de valor do emprego é bem comunicada e vivenciada pelos funcionários, estes se encarregam de divulgar a empresa aos seus parentes, amigos e rede de contatos em geral, tornando-se os porta-vozes da empresa.

Outro papel da proposta de valor do emprego é contribuir com a retenção dos talentos na empresa. O *ranking* sobre retenção de talentos no Brasil por meio de pesquisa da consultoria Global Workforce (2006) é mostrado no Quadro 6:

Quadro 6 – Principais atributos de retenção de talentos

<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b>	<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>
4 – Qualidade de vida 5 – Trabalho desafiador 6 – Reputação da empresa como boa empregadora 8 – Saúde financeira da empresa 9 – Reputação da empresa como parte da Comunidade (responsabilidade social)	1 - Oportunidades de crescimento na carreira 2 - Oportunidades treinamento e desenvolvimento no Brasil e exterior
<b>REMUNERAÇÃO</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
3 - Salário base competitivo 10 - Aumentos salariais atrelados ao desempenho individual	7 - Pacote de benefícios competitivo

Fonte: Global Worforce Study (2006)

As equipes de recursos humanos, *marketing* e comunicação deverão empreender seus esforços na escolha dos melhores meios e veículos para divulgação e visibilidade da proposta de valor do emprego, tais como: anúncios classificados de jornais impressos ou *online*, contratação de empresas especializadas em atratividade *online*, anúncios e/ou palestras em universidades, feiras de estudante, estratégias de *marketing* digital (*sites*, *blogs*, *fanpages*, *intranet*), entre outros.

Nesse sentido, podemos considerar o conceito de *employer branding* como a sinergia de ações de gestão de pessoas e as áreas de planejamento estratégico, *marketing* e comunicação.

Gerir a marca empregadora é entender que, acima de um conjunto de ofertas e demandas de vagas, o emprego pode ser visto como uma marca a ser gerenciada, destacando atributos que inspirem o desejo das pessoas em trabalhar nessa empresa e ‘vivenciar’ essa marca (Van Riel e Balmer, 1997).

Para Giacomini Filho (2008), a responsabilidade social de uma organização pode estar atrelada ao seu trabalho de propaganda, venda pessoal, *marketing* digital, etc., já que por meio desses instrumentos promocionais, entre outros, a qualidade de vida das pessoas pode ser afetada.

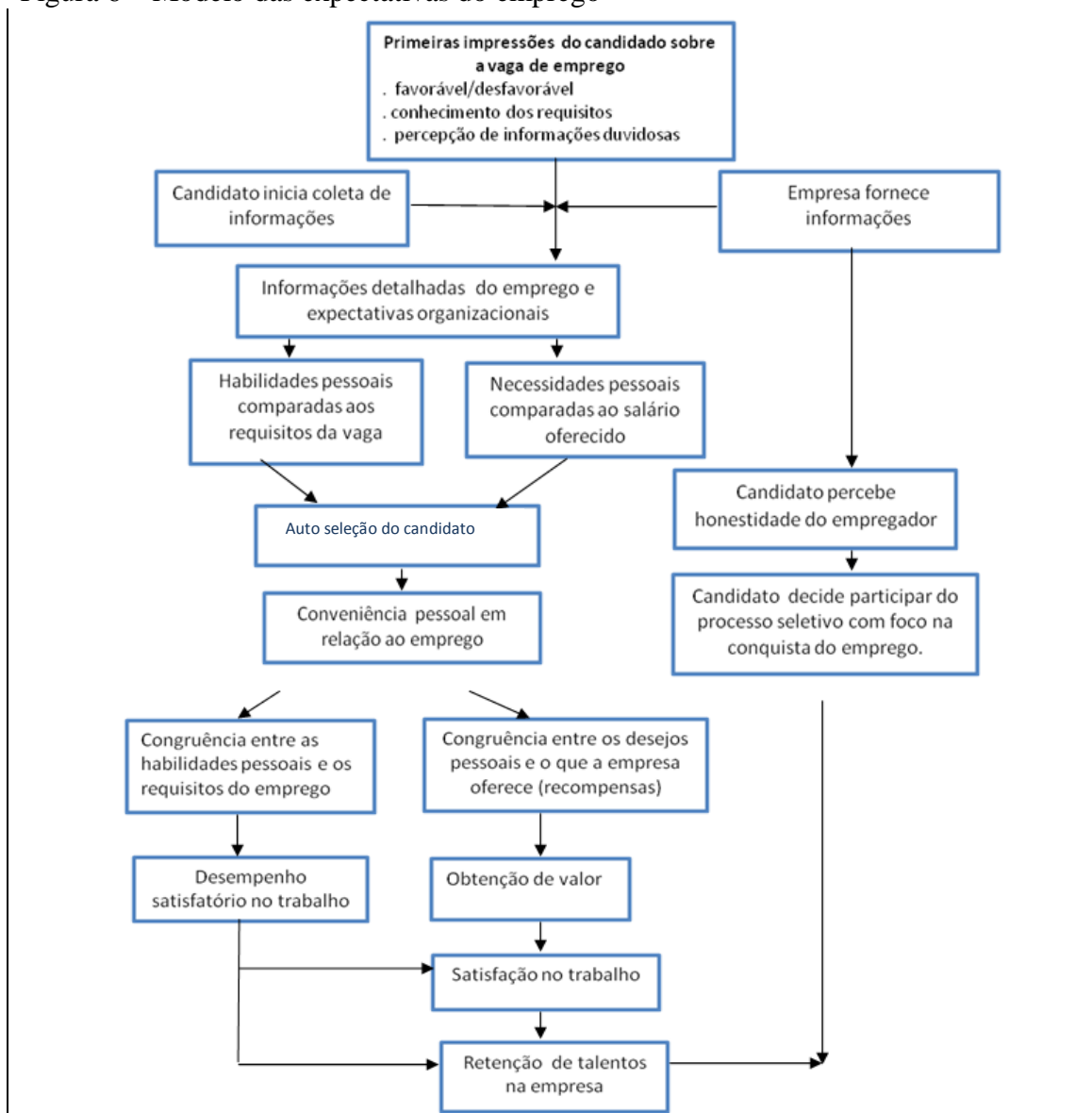
Nesse sentido, nada adiantará uma empresa apresentar um discurso ético, se suas práticas de comunicação refletem o contrário para empregados, consumidores e cidadãos. Visualiza-se, então, a necessidade de incorporar as atividades de comunicação na RSC, caso de evitar propaganda enganosa, a manipulação da opinião pública e a informação tendenciosa.

Diante disso, a comunicação para a atratividade de empregados precisa ser inteligível e crível, algo propiciado com a correta apresentação da organização e a elaboração do conteúdo de forma planejada e com linguagem adequada ao público-alvo.

Dependendo do caso, a mensagem pessoal é mais eficaz, já que nela se faz necessário o uso de correto tom de voz, apelos não verbais que não são possíveis na comunicação escrita (Breugh e Starke, 2000).

Segundo esses autores, estudos de anúncios de empregos têm lidado com os efeitos positivos da mensagem e informação, como o conteúdo colabora com a percepção ou credibilidade da organização, conforme figura 6.

Figura 6 – Modelo das expectativas do emprego



Fonte: Adaptado de Breugh e Starke (2000).

O modelo de expectativas do emprego apresenta a dinâmica envolvendo a organização/empresa e o candidato/empregado no processo que vai da contratação à permanência no emprego. Um bom anúncio reúne as informações detalhadas do emprego, que serve tanto para atrair os candidatos como para criar um contrato psicológico com a marca empregadora.

Nesse contexto, tanto a organização como o candidato/empregado lidam com fatores técnico-operacionais (habilidades, comunicação, desempenho) e fatores emocionais e sociais (expectativas, autoavaliação, satisfação), elementos estes que acompanham não somente a contratação, mas a permanência no emprego e o fortalecimento da marca empregadora.

Muitos pesquisadores duvidam da eficiência dos anúncios publicitários de empregos, tanto por muitas vezes parecerem fantasiosos e meramente persuasivos como também por impedirem um mútuo conhecimento das intenções de ambas as partes: candidato e empresa (Mathews e Redman, 1996).

Os autores consideram que os anúncios devem focar em atributos mais pessoais e em temas de vida para atrair a atenção dos candidatos ao emprego.

Como mostra pesquisa do instituto da Catho, os formatos publicitários ainda são relevantes, caso dos classificados *online* que ocupam o segundo lugar dentre as formas de contratação.

Quadro 7 – Fonte de contratação do emprego atual

Indicação de amigos	59,4%
Sites de classificados <i>online</i>	11,1%
Trabalhe Conosco/envio direto	6%
Agência de empregos	5,7%
Anúncio jornal/revista	5,3%
Consultoria de recrutamento	2,5%
Anúncio faculdade/escola	1,1%
Anúncio em mural da empresa	1,1%
Listas de e-mail/grupos	0,7%
Empresa de recolocação	0,4%
Redes sociais	0,2%
Outro meio	6,6%

Fonte: Pesquisa dos Executivos 2011 (Catho Online)

Por sua vez, Mathews e Redman (1996) examinaram 1.106 anúncios do jornal mensal americano *Personnel Management* entre 1989 e 1991, pegando como contraponto 500 anúncios de edições publicadas dez anos antes. A meta era verificar os

atributos de candidatos mais utilizados nos anúncios de empregos. O estudo mostra-nos os dez atributos mais utilizados nos anúncios, os quais dizem respeito ao que chamamos de competências comportamentais no mercado de trabalho, são eles: comunicação, entusiasmo, relacionamento interpessoal, inovação, criatividade, comprometimento, motivação, criatividade, analítico e dinâmico.

Mathews e Redman (1996) aconselham os recrutadores a inserir e enfatizar as habilidades e competências comportamentais nos anúncios de emprego, como forma de atrair os candidatos à oportunidade e destacar uma EVP (proposta de valor do emprego) diferenciada dos concorrentes.

Cabe lembrar que uma boa proposta profissional deve também cumprir com as expectativas acerca do emprego, conforme visto anteriormente.

Nesse sentido, os benefícios funcionais, econômicos e psicológicos que integram a proposta de valor da oferta de emprego devem ser adaptados ao perfil de cada um dos candidatos que se deseja atrair, mas, acima de tudo, têm de ser autênticos.

No mercado de trabalho contemporâneo pressupõe-se que pior que uma vaga em aberto é uma vaga mal preenchida, e pior que não recrutar um bom candidato (talento) é recrutá-lo com base em uma promessa que não corresponde à realidade organizacional e comprometer o bom posicionamento da marca de empregador.

A relação custo-benefício de uma vaga mal preenchida pode ser muito elevada, porque pode levar à incapacidade de atrair profissionais de alta qualificação ou, ainda, de engajar os talentos determinantes para o sucesso da organização.

Por isso a necessidade de se discutir o papel da comunicação no contexto de marca de empregador.

## CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO NO *EMPLOYER BRANDING*

### 4.1 CIM – Comunicação Integrada de *Marketing* a serviço do *employer branding*

Na medida em que as relações de trabalho se alteram, torna-se necessário aplicar novas formas e meios de comunicação, exemplo disso é a estratégia de *employer branding*, que precisa comunicar para os seus empregados potenciais e para a sociedade os atributos que tornam um empregador melhor do que seus concorrentes.

Todos esses significados no mundo dos negócios parecem mais complexos, uma vez que a comunicação contemporânea assumiu um caráter estratégico nas empresas permitindo uma atuação sinérgica entre diversas áreas – caso da comunicação do *employer branding*, envolvendo ações de recursos humanos, *marketing* e comunicação.

De acordo com Shimp (2002, p. 30-31) podemos entender a comunicação de *marketing* por meio de dois elementos inseparáveis: a comunicação e o *marketing*:

A **Comunicação** é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas. [...] **Marketing** é o conjunto de atividades através das quais as empresas e outras organizações criam transferências de valor (trocas) entre elas próprias e seus clientes. (grifo da autora)

Para Shimp (2002), no passado as empresas tratavam os elementos de comunicação como atividades separadas, enquanto que a filosofia atual de *marketing* sustenta que a integração é absolutamente imprescindível para o sucesso empresarial.

Ogden (2007, p. 3) corrobora com o pensamento de Shimp ao dizer que hoje as empresas oferecem infinitos tipos e marcas de produto e “para obter uma integração eficaz na área de comunicação, torna-se necessário entender todas as funções de *marketing*”.

Uma definição bem detalhada do conceito da comunicação integrada de *marketing* (CIM) e sua inter-relação com clientes e prospectos (cliente em potencial) é dada por Terence Shimp:

CIM é o processo de desenvolvimento e implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as

formas e métodos através dos quais programas de comunicação persuasivos podem ser desenvolvidos (SHIMP, 2002, p. 40).

Com a finalidade de promover um entendimento mais abrangente da definição, Shimp (2002, p. 40-43) destaca cinco características que dão suporte à filosofia e à prática de comunicação integrada de *marketing* (Quadro 8), às quais serão brevemente analisadas do ponto de vista da comunicação com clientes e potenciais clientes, bem como, empregados e futuros empregados:

Quadro 8 – Principais características da comunicação integrada

<b>Características CIM</b>	<b>Clientes e potenciais clientes (SHIMP, 2002)</b>	<b>Empregados e futuros empregados (MOSLEY, 2007)</b>
1. Afetar o comportamento do público das comunicações	Fazer mais do que influenciar a consciência de uma marca ou aumentar as atitudes em relação a ela. Os clientes são encorajados a alguma forma de resposta comportamental, como adquirir uma nova marca.	Fazer mais do que influenciar a consciência de uma marca ou aumentar as atitudes em relação a ela. Os empregados ou candidatos ao emprego são encorajados a alguma forma de resposta comportamental, como: identificar-se com os valores da empresa ou ainda despertar o desejo de trabalhar para a empresa ou marca.
2. Começar com o cliente ou empregado evitando a abordagem <i>empresa-cliente</i>	Inicia com o cliente (“de fora para dentro”) para determinar os métodos de comunicação que mais bem atendem às necessidades de informação do cliente e o que motivam a comprar a marca.	Inicia com o empregado ou potenciais candidatos para determinar os métodos de comunicação interna e externa que mais bem atendam às necessidades do empregado e sanar dúvidas de candidatos; descobrir o que motivam a permanecer na empresa ou escolher a empresa para trabalhar.
3. Usar toda e qualquer forma de contato	Utilização de todas as formas e meios de comunicação. Qualquer veículo de mensagem que seja capaz de alcançar os clientes desejados e apresentar a marca da empresa de maneira favorável.	Utilização de todas as formas e meios de comunicação. Qualquer veículo de mensagem que seja capaz de alcançar os empregados e potenciais empregos desejados (talentos) e apresentar a marca de empregador de maneira atraente.
4. Gerar sinergia (inerente à definição de CIM)	Todos os elementos de comunicação (propaganda, pontos de venda, promoção de vendas, eventos, etc.) devem falar uma única linguagem; a coordenação é fundamental para se atingir uma marca forte e levar os consumidores à ação.	Todos os elementos de comunicação (propaganda, anúncios em jornais e revistas, banco de empregos, feiras de estudante, <i>sites</i> e portais da empresa sobre carreira/empregos, eventos, etc.) devem falar uma única linguagem; a coordenação é fundamental para se atingir uma marca forte e levar os potenciais empregados à ação.

5. Construir relacionamentos	Promover um relacionamento duradouro entre a marca e seus consumidores; ir em busca de fidelidade do cliente.	Promover um relacionamento duradouro entre a marca empregadora e seus empregados; ir em busca de retenção de seus talentos.
------------------------------	---	---

Fonte: Adaptado de Shimp (2002) e Mosley (2007).

Kunsch (2003) explica que a comunicação integrada pressupõe uma junção da comunicação institucional, da mercadológica, da interna e da administrativa, que formam o *mix* do composto da comunicação organizacional.

No contexto de *employer branding*, a comunicação institucional e a mercadológica são frequentemente utilizadas quer seja para anunciar oportunidades de emprego (mercadológica) ou em propagandas que envolvem a responsabilidade social corporativa, a fim de aumentar a visibilidade da marca do empregador.

O Quadro 9 elenca instrumentos que podem interagir em ações de *employer branding* no modelo de CIM.

Quadro 9 – Comunicação integrada real e exemplos de aplicações no mundo virtual

<b>Comunicação Institucional e suas áreas de atuação</b>	<b>Exemplos de aplicações virtuais em sites ou portais voltados para diferentes públicos e a sociedade</b>
Relações Públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização perante os diferentes públicos, mercados e a sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias <i>online</i> , atualizações e manutenção de conteúdos em <i>sites</i> , <i>blogs</i> , portais, entre outros
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, coletivas de imprensa, infoclippings, monitoramento da imagem com a imprensa, entre outros
Editoração multimídia	<i>Web design</i>
Propaganda institucional	Vitrine virtual para as crenças, valores e tecnologias organizacionais
Responsabilidade histórica	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural	Vitrine virtual para programas, patrocínios e ações culturais
<b>Comunicação interna e administrativa e suas áreas de atuação</b>	<b>Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para o público interno</b>
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização perante os diferentes públicos, mercados e a sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias <i>online</i>
Editoração multimídia	Web design
Responsabilidade histórica (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para a memória organizacional

<b>Comunicação interna e administrativa e suas áreas de atuação</b>	<b>Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para o público interno</b>
Responsabilidade social (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas, patrocínios e ações culturais
Apoio à educação corporativa	<i>E-learning</i>
Ferramentas gerenciais	Planejamento, operação e atualização de conteúdos de ferramentas gerenciais digitais.
<b>Comunicação mercadológica e suas áreas de atuação</b>	<b>Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para diferentes públicos, o mercado e a sociedade</b>
Propaganda de produto	E-campanhas publicitárias promocionais
Promoção de vendas	_____
Vendas	<i>E-commerce</i> , serviços de pré e pós-venda
Feiras e exposições	E-feiras, e-PDV
<i>Marketing</i> direto	<i>Marketing</i> viral, e-mail <i>marketing</i>
Ferramentas de relacionamento e gerenciais	CRM, <i>call-centers</i> digitais, <i>database</i> (construção e manutenção)

Fonte: Kunsch (2003, p. 151) e Nassar (2006).

Percebe-se que o entrelaçamento desses conceitos nas organizações contemporâneas compõe a comunicação integrada de *marketing* (propaganda, *marketing* direto, venda pessoal, promoção de vendas, feiras, *marketing online*, etc.) e contribuirão para aumentar o valor da marca e a competitividade das empresas inclusive no contexto do *employer branding*.

O lançamento da linha Sou<sup>6</sup> da empresa brasileira Natura, na qual investiu R\$ 100 milhões, serve como um exemplo de comunicação integrada feita por empresas, com objetivos de *marketing*, de aumentar a participação de mercado, volume de vendas ou destacar o valor da marca.

A campanha empreendida em 2013 utilizou-se de várias formas e meios de comunicação: *teaser*<sup>7</sup> de 15 segundos no intervalo da novela Amor à Vida, da Rede Globo de Televisão, o qual convidava o telespectador a consumir de um jeito novo,

<sup>6</sup>Texto completo em:

<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2013/06/24/Natura-apresenta-linha-Sou-ao-consumidor.html#ixzz2gt7XgeIt> Acesso em: 05/10/2013.

<sup>7</sup>*Teaser* é a fase preliminar ou pré-campanha que possui a finalidade de despertar a curiosidade do público sem revelar do que se trata. Costuma ser aplicada em um curto período de tempo (entre 7 e 10 dias), e depois é complementada pelo restante da campanha. Fonte: Dicionário online de Propaganda, organizado por Breno P. de Brito, 2007, p. 12. Disponível em: [http://brenobrito.com/files/Dicionario\\_da\\_Propaganda.pdf](http://brenobrito.com/files/Dicionario_da_Propaganda.pdf)

conciliando prazer individual com sustentabilidade; filme de 30 segundos para exibição nos telões de cinema e na TV no intervalo do programa Fantástico (Rede Globo) e do programa Domingo Espetacular (TV Record) para apresentação dos produtos e conceito da nova linha; formatos especiais de 1 minuto e 30 segundos e de 45 segundos para os canais de TV paga GNT, Fox e Viva; para o meio impresso, foram feitos anúncios nas revistas *Veja*, *Claudia*, *Marie Claire*, *Estilo*, *Vida Simples*, *Lola*, *Glamour*, *Época* entre outras; por fim, nas redes sociais digitais, foi desenvolvido um *teaser* em vídeo, sobre maneiras diferentes de tomar uma decisão e convidando as pessoas a consumirem de maneira consciente através da reflexão: “*pra que eu preciso do que não preciso?*”

Figura 7 - Natura Sou



Fonte: ID/TBWA, 2013, *Teaser* para campanha publicitária da Natura Sou

Neste trabalho, não nos cabe discutir a estratégia publicitária da empresa, mas pode-se visualizar que a integração de diversas formas e meios de comunicação para publicizar a linha Sou da empresa Natura despertando o interesse das pessoas (consumidores da marca ou não) que se identificam com a proposta veiculada ao lerem o conteúdo nas revistas ou ao assistirem aos filmes e vídeos. Algumas dessas pessoas podem ser os talentos que a empresa busca no mercado de trabalho.

O anúncio a seguir, da empresa Natura (Figura 7.1) convida os jovens a inscreverem-se em seu programa de Trainee 2014, utilizando-se das mensagens: “Quando você procura novas perspectivas para o mundo, encontra um mundo de perspectivas em você” e “Somos o reflexo da forma como lidamos com os nossos desafios e o mundo é o reflexo das nossas ações. Qual futuro você quer construir?”

Figura 7.1 – Anúncio da empresa Natura “Programa Jovens Talentos”



Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) – Programa Jovens Talentos, 2014

Ambas ações promocionais (Natura Sou e Programa Jovens Talentos) levam o empregado e o potencial candidato à reflexão sobre o modo de agir no mundo e a tomada de decisão. Sobre o início da interação entre marca corporativa e empregadora, Mosley (2007, p. 130) afirma: “O foco original do *employer branding* consiste em assegurar a mesma comunicação clara e coerente da marca aos empregados e futuros empregados, da mesma forma que gerencia a proposta de valor da marca com seus clientes.”

Falar a mesma linguagem em todas as formas e meios de comunicação é passar credibilidade aos empregados e potenciais colaboradores, o que facilita manter a boa imagem e reputação da empresa – fatores que contribuem para a atração, retenção e engajamento dos talentos.

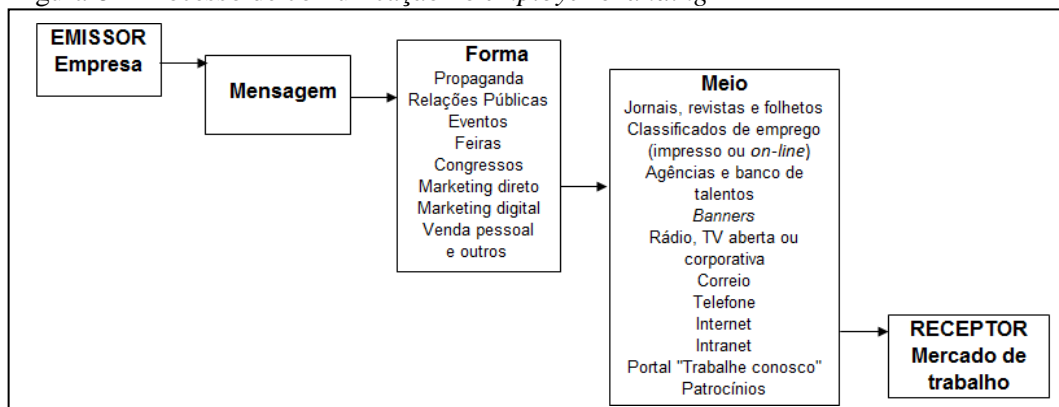
Dessa forma, comunicar o *employer branding* para fortalecer a marca empregadora vai muito além de políticas e práticas de comunicação interna ou externa com empregados, visualizando o macro ambiente e as possibilidades de comunicação entre os públicos-alvo.

O diagrama de Mosley (2007) abarca o pensamento expressado na interação entre marca corporativa e empregadora e suas interfaces no processo de comunicação.

## 4.2 Processos de comunicação no *employer branding*

A comunicação do *employer branding* necessita de integração à nova dinâmica do mercado de trabalho atual, que está cada vez mais ágil, interativa e continuada. Para isso, a CIM nos oferece uma comunicação interdisciplinar e coloca-nos à disposição todas as ferramentas de comunicação para abarcar todos os pontos de contato com os empregados ou candidatos ao emprego, conforme exemplificado na Figura 8.

Figura 8 – Processo de comunicação no *employer branding*



Fonte: Adaptado de Ogden (2007, p. 16)

As organizações no papel de *empregador de escolha* ou *employer of choice* (EOC), como utilizado em alguns artigos acadêmicos que pesquisam a marca empregadora, são os emissores de toda a comunicação de *marketing*, mesmo que tenham contratado agências especializadas em comunicação de *employer branding*, uma vez que as agências só produzirão e veicularão a mensagem publicitária após a validação e aprovação dos responsáveis da empresa.

Segundo Ogden (2007, p. 14-17), “o emissor é mais do que quem emite a mensagem apenas”, mencionando que é de competência do emissor (organizações) as diretrizes da comunicação representadas a partir dos objetivos estratégicos. O empregador (emissor) vale-se de mensagens com conteúdos aderentes ao conceito de *employee value proposition*, adaptados às formas de comunicação e veiculados nos meios que alcançaram os *stakeholders* desejados, incidindo nos candidatos a uma vaga.

Lindon *et al.* (2004) *apud* Nassar (2007, p. 84) relacionam os principais objetivos de relações públicas, área que interage e consegue perpassar pelas diferentes áreas e subáreas do composto de comunicação integrada com públicos internos e externos:

Aumentar a credibilidade quer da empresa, quer dos seus produtos e serviços; manter os colaboradores da empresa bem informados sobre suas atividades, contribuindo para o seu envolvimento; criar um sentimento de pertencimento; gerar o compartilhamento de valores comuns entre colaboradores; estimular a força de vendas e os distribuidores; melhorar a imagem da empresa e de suas marcas; criar ou aumentar a notoriedade da empresa e de seus produtos/serviços; desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social; prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises; orientar a gestão da empresa em função do *feedback* recebido dos públicos; capitalizar o *goodwill*<sup>8</sup> da empresa junto das entidades governamentais, fornecedores e comunidade financeira; atrair investidores; criar boas relações de vizinhança com a comunidade local; destacar as contribuições da empresa para o desenvolvimento do país ou da região.

Um *website* é um excelente canal para fazer a divulgação da empresa quer de seus produtos ou de seu ambiente de trabalho, inclusive ações de *marketing* social.

A propaganda é o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma não pessoal, ou seja, de maneira massificada (OGDEN, 2007, p 24).

A propaganda envolve comunicação de massa por meio de jornais, revistas, rádio, televisão, internet e outros veículos dirigida a diferentes públicos externos visando também um investimento no valor da marca.

Ogden (2007) e Shimp (2002) apontaram como um dos maiores benefícios da propaganda a capacidade de comunicar uma mensagem para um grande número de pessoas ao mesmo tempo.

Por outro lado, a propaganda é paga e repetitiva, o que significa que se trata de uma mensagem de conteúdo controlado e favorável à empresa levando, por vezes, ao exagero de alguns atributos da empresa, gerando expectativas nem sempre correspondidas (Shimp, 2002, e Ogden, 2007).

Os pesquisadores australianos Moroko e Uncles (2008), em seus estudos sobre as características de sucesso da marca empregadora, alertam sobre a importância de uma propaganda crível, seja de produto ou serviço, e, principalmente, sobre os atributos do “empregador de escolha”, especialmente em *sites* ou redes sociais (vitrine da marca).

---

<sup>8</sup> *Goodwill* é um termo da contabilidade utilizado para designar a parte do valor de mercado (ou valor intrínseco) de uma empresa que não esteja diretamente refletida nos seus ativos e nos seus passivos, por ser intangível. Inclui-se neste tipo de valor a marca e a imagem de mercado, a carteira de clientes, as competências dos funcionários, entre outros. Fonte: disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/financas/goodwill.htm>. Acesso em: 06/10/2013.

Caso contrário, a propaganda cairá em descrédito, servindo de piada corporativa e atingindo negativamente a imagem e a reputação da marca.

Com o slogan *Gente. É o que inspira a gente*, a empresa brasileira Petrobras lançou em maio de 2013 uma campanha publicitária comemorativa dos seus 60 anos, desenvolvida pela agência Heads. O conceito da campanha reúne conteúdo personalizado para veículos de comunicação de todas as regiões do Brasil.

Segundo o diretor de criação da Heads, Flavio Medeiros (2013, *online*) cerca de 150 funcionários da Petrobras participaram das gravações dos comerciais de TV em diversas cidades brasileiras.

A mensagem da propaganda institucional é homenagear todos os funcionários da empresa, ao mesmo tempo que ressalta a importância da empresa para o país com a frase: *Gente brasileira que inspira a Petrobras e gente da Petrobras que inspira o Brasil*.

Kunsch (2003, p. 174) define a propaganda institucional como um instrumento de comunicação institucional utilizado pelas relações públicas e que visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser.

Para Francisco Gracioso (1995, p. 23-24) a propaganda institucional deve ser considerada como uma publicidade de prestígio e fixar um conceito:

A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma “marca” e de um conceito institucional.

#### **4.3 A visão de especialistas sobre a comunicação no contexto de *employer branding***

O propósito de abordar o *employer branding* agregado a uma visão comunicacional e brasileira motivou entrevistas com especialistas que, segundo Duarte e Barros, “permitem identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos” (2009, p. 63).

A entrevista caracteriza-se pela interação entre pesquisador e pesquisado (ou pesquisados), ou seja, formulam-se perguntas ao respondente com o objetivo de coletar informações que possam ou ajudem a resolver o problema de pesquisa.

Para um melhor entendimento do objeto, optou-se por entrevista em profundidade do tipo semiaberta, que se caracteriza por explorar ao máximo

determinado tema, exigindo da fonte subordinação dinâmica ao entrevistado e requer a elaboração de um roteiro-base.

#### 4.3.1 O roteiro de entrevista

Segundo Duarte e Barros (2009), o pesquisador deve criar um roteiro de questões--guia norteadoras ao interesse de pesquisa e que partem de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses originados do problema de pesquisa.

Devido à interdisciplinaridade de áreas como comunicação, *marketing* e recursos humanos, que se articulam e permeiam o objeto de estudo, desenvolveu-se um roteiro de entrevista preliminar dividido em três temas ou categorias-chave.

#### 4.3.2 Categoria 1: Contextualização do *employer branding*

Pesquisas contemporâneas realizadas pelos autores Backhaus e Tikoo (2004), Mosley (2007) e Aggerholm (2010) visam entender as relações da marca corporativa e marca empregadora (*employer branding*), as dimensões de valor de uma proposta de emprego e as interfaces dos departamentos de recursos humanos, comunicação e *marketing* na comunicação, além do fortalecimento da marca empregadora.

Mesmo com essas pesquisas, ainda existem muitos aspectos dessa estratégia que permanecem empiricamente inexplorados, tal como se refere a literatura pesquisada no terceiro capítulo desta dissertação.

Dessa forma, foram abordadas seis questões-guia para um melhor entendimento sobre a definição de *employer branding*, seu papel estratégico, proposta de emprego e as responsabilidades das áreas de recursos humanos, comunicação e *marketing* na construção da marca empregadora. São elas:

- 01 – Como você define *employer branding*?
- 02 – Qual a relação entre marca corporativa e *employer branding*?
- 03 – Quais as responsabilidades das áreas de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing no EB?
- 04 – Qualquer empresa (independente do segmento ou porte) pode investir em *employer branding*?
- 05 – Quais são os atributos de uma boa proposta de valor do emprego (EVP)?
- 06 – De que forma o *employer branding* pode agregar valor às empresas?

#### 4.3.3 Categoria 2: Gestão da marca empregadora

A gestão da marca do empregador envolve a organização interna e externamente na promoção de uma visão clara e transparente de sua identidade e cultura organizacional e daquilo que a torna diferente e desejável enquanto empregadora – o chamado *employer of choice* (empregador de escolha) pelos talentos.

Nessa categoria foram abordadas seis questões-guia visando identificar a importância de imagem e reputação da marca empregadora, o significado de embaixadores da marca e os possíveis atributos que tornam uma empresa o melhor lugar para se trabalhar. São elas:

- 07 – Imagem e reputação da marca corporativa contam no *employer branding*?
- 08 – Para atrair talentos, como devem ser os anúncios de oportunidades de emprego no *employer branding*?
- 09 – O que significa “embaixadores da marca empregadora”?
- 10 – As universidades podem ser consideradas embaixadoras da marca?
- 11 – Como a empresa quer ser vista pelos seus funcionários e potenciais?
- 12 – Quais os principais fatores que tornam uma empresa o melhor lugar para se trabalhar?

#### 4.3.4 Categoria 3: Comunicação de *employer branding*

Por fim, a terceira categoria é composta por oito questões e visa entender como se dá a comunicação com o público externo para atrair talentos às oportunidades de emprego, programas de estágio ou *trainee*; investigar aspectos de inovação e tecnologia envolvidos na publicidade da marca empregadora; observar a comunicação institucional da marca corporativa e seus reflexos na marca empregadora.

- 13 – Quais as formas e meios de comunicação mais utilizados no *EB*?
- 14 – De que forma o *EB* promove a interatividade entre funcionários?
- 15 – As redes sociais como Facebook, LinkedIn e Twitter têm sido utilizadas para comunicar e gerenciar o processo seletivo das vagas?
- 16 – As empresas anunciam em comunicação direta (jornais, revistas), direcionados aos estudantes de ensino superior?

17 – As empresas atuam como patrocinadores de eventos ou entretenimentos para o público jovem?

18 – Ações de propaganda de divulgação de produtos e/ou palestras sobre carreiras estão sendo feitas nas universidades com o intuito de aproximação das marcas com o público jovem?

19 – As empresas estão fazendo vídeo institucional, anúncios em rádio ou TV para “convidar” os candidatos ao emprego?

20 – O que comunica o portal “Trabalhe Conosco” das empresas?

Nessa categoria, percebeu-se a necessidade de abordar uma pergunta sobre as ações de responsabilidade social do empregador e sua inter-relação com a marca empregadora.

21 – Comunicação de programas e/ou ações de responsabilidade social corporativa ajudam a promover a marca empregadora?

Sobre adequações do roteiro de entrevista, Duarte e Barros argumentam que:

Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador, [...] por isso, é natural o pesquisador começar com um roteiro e terminar com outro, um pouco diferente (2009, p. 66).

#### **4.4 A seleção dos entrevistados**

Uma boa pesquisa pressupõe fontes que sejam capazes de colaborar e ajudar a responder a pergunta-problema do estudo. Dessa forma, os entrevistados deverão ter envolvimento com o assunto e disponibilidade.

Duarte e Barros (2009) explicam que a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, ou seja, sua seleção depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo, que garante igual chance a todos. Existem dois tipos básicos de amostras não probabilísticas para uso em entrevistas qualitativas: por conveniência ou intencional.

Para esta pesquisa optou-se pela *seleção intencional*, escolhendo empresas e especialistas sobre o tema de sua participação no mercado como anunciantes de vagas de emprego, sua referência destacada em comunicação organizacional e a partir de um

artigo técnico publicado na *Revista Ensino Superior*<sup>9</sup> sobre associações de marca empreendidas por universidades. Com base nesses critérios foram escolhidos os entrevistados que representam a ABERJE, Agência de Comunicação B2, Catho, CEB, ESPM e VAGAS.

#### 4.4.1 Descrição das organizações e currículo dos entrevistados

Apresentamos em ordem alfabética uma breve descrição das organizações e o currículo resumido do especialista entrevistado em cada uma delas, no período de junho a setembro de 2013. Ressalva-se que apenas duas empresas – Catho e VAGAS – pediram para manter o anonimato de seus respondentes, denominando-os como “porta-voz”.

##### 4.4.1.1 ABERJE

A ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, com sede na cidade de São Paulo, foi fundada em 1967 sob o nome de Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa e busca exercer seu perfil profissional e científico desde sua origem.

Tem por objetivos discutir e promover em uma perspectiva local e global a Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania; fomentar a aproximação e o relacionamento de empresas, instituições, gestores e pesquisadores que exerçam atividades relativas à comunicação empresarial.

##### Currículo do entrevistado

Professor Paulo Nassar, jornalista, mestre e doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), é coordenador do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes e professor doutor do Programa de Graduação e Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade de São Paulo. É, também, diretor presidente da Associação Brasileira de

---

<sup>9</sup> Alunos na Carteira da *Revista Ensino Superior* - Ano 15, nº 176 de 29 de maio de 2013, p. 32-34.

Comunicação Empresarial (ABERJE) e autor de vários livros de Comunicação Empresarial.

#### 4.4.1.2 *Catho*

A Catho<sup>10</sup>, *site* de empregos líder no Brasil, está no mercado desde 1996 e tem como objetivo principal facilitar contratações, funcionando como um canal entre o candidato, que busca novas oportunidades, e as empresas e consultorias de RH que buscam candidatos. A Catho é controlada pela SEEK, grupo australiano líder mundial em recrutamento *online* por valorização de mercado, que detém 51% das ações da empresa.

A entidade conta com cerca de 750 funcionários diretos e oferece produtos direcionados aos profissionais e às empresas, como serviços de apoio à carreira (análise e elaboração de currículo), cursos *online*, busca de currículos, testes *online*, pesquisa salarial e soluções para a atração dos melhores talentos.

A Catho em parceria com a FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da FEA-USP) divulga os indicadores do mercado de trabalho Catho-Fipe, que são um conjunto de informações sobre o comportamento e tendências de emprego no Brasil.

#### Currículo do entrevistado

O porta-voz da Catho é analista de *marketing*, jornalista graduado na Universidade Presbiteriana Mackenzie, pós-graduado no curso de Comunicação em Mídias Sociais da FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado) e especialista em Gestão de Mercados pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e responsável na criação de soluções de recrutamento e atração de talentos para marca empregadora.

#### 4.4.1.3 *CEB – Corporate Executive Board*

CEB é uma empresa de capital aberto, fundada em 1979 com sede em Washington, EUA, que presta serviços de consultoria para empresas em todo o mundo.

---

<sup>10</sup> Segundo o *site* da entidade, todos os meses algo em torno de 15 mil contratações são realizadas por meio do *site*, que possui aproximadamente 280 mil vagas de emprego anunciadas, conforme números divulgados no início de novembro de 2013.

Seus clientes são executivos, que administram organizações de grande e médio porte, concentrando cerca de 87% das empresas da Fortune 500<sup>11</sup>.

Com 30 anos de experiência global no gerenciamento de talentos, trabalha com as principais empresas de todo o mundo para compartilhar, analisar e aplicar práticas inovadoras em gestão de pessoas, comunicação, *marketing* e finanças, entre outros.

#### Currículo do entrevistado

Armando Modolin é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui mestrado em Gestão e Marketing de Serviços pela Arizona State University.

Profissional com mais de 20 anos de experiência na indústria de bens de consumo e serviços, ministra cursos e treinamentos sobre posicionamento da marca empregadora.

Na CEB, é *country manager* e desenvolve projetos de posicionamento e reposicionamento de marcas, estratégia de comunicação da marca global alinhada à cultura de diferentes países; desenvolve e implementa *employer branding* em instituições financeiras na Europa e Estados Unidos.

#### 4.4.1.4 VAGAS

A VAGAS Tecnologia trabalha desde 1999 desenvolvendo tecnologia para a gestão de processos de recrutamento e seleção, tendo como objetivo o encontro das pessoas “certas” com as empresas “certas”.

Disponibiliza ferramentas de comunicação de *employer branding* às empresas associadas, ofertando: soluções personalizadas e de acordo com a necessidade de cada cliente na criação de uma imagem de marca empregadora; a construção de *fanpages* no Facebook para programas de estágio e *trainee*; divulgação de vagas para bancos de talentos de universidades, comunidades segmentadas ou em *sites* de parceiros VAGAS; avaliação dos candidatos em relação à qualidade do relacionamento de sua empresa em seus processos seletivos.

#### Currículo do entrevistado

---

<sup>11</sup> Global Fortune 500 é uma classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme medido por sua receita. A lista é compilada e publicada anualmente pela revista *Fortune*. Em 2013, entraram na lista oito empresas brasileiras: Banco do Brasil, Bradesco, Itaúsa, JBS, Pão de Açúcar, Petrobras, Ultrapar e Vale. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/8-brasileiras-na-lista-das-500-maiores-empresas-da-fortune>. Acesso em: 10/11/2013.

O porta-voz da VAGAS é graduado em Comunicação e Marketing pela FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado) e pós-graduado no MBA Internacional de Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas e analista de *employer branding*.

Especialista há quatro anos em *branding*, tecnologia em processos seletivos, gerenciamento de talentos e *employer branding*, personaliza soluções para a comunicação da marca empregadora em empresas de médio e grande porte, que vão desde o anúncio de vagas, construção da página Trabalhe Conosco e implantação de projetos de parceria entre marca corporativa e universidades.

#### 4.4.1.5 ESPM

A ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) possui 61 anos e está instalada em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. A instituição oferece cursos de graduação nas áreas de Administração, Design, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Internacionais, além de vários cursos de pós-graduação *Lato Sensu* (MBA Executivo Internacional, Master, MBA e especialização) e *Stricto Sensu* (doutorado e mestrado) na linha de pesquisa em Comunicação e Práticas de Consumo.

##### Currículo do entrevistado

Professor universitário, Ismael Rocha Jr. intitula-se “mercadólogo”, mestre em sociologia, doutorando em Marketing pela Universidade de São Paulo -USP, pós-graduado em Marketing pela Universidade do Texas, USA, diretor acadêmico da ESPM (São Paulo, SP), coordenador da ESPM Social e diretor da Donatio Comunicação Empresarial. Responsável pela criação e condução de projetos universitários, que associam marcas em campanhas publicitárias desenvolvidas por alunos da ESPM.

#### 4.4.1.6 B2 – Agência de Comunicação

A B2 foi fundada em São Paulo e possui escritórios também em Campinas e Ribeirão Preto. É uma agência com mais de 11 anos de experiência no mercado de eventos e comunicação corporativa e universitária, com forte atuação no público jovem. É especializada no desenvolvimento de estratégias e plataformas de comunicação promocional para o público jovem e ações de associações de marcas corporativas com programas de estágio e *trainee* para ascensão de imagem e reputação da marca empregadora. Ganhou em 2013 a posição de 42ª Melhor Empresa para se Trabalhar na

América Latina – ranking de empresas entre 50 e 500 funcionários realizada pelo Great Place to Work, em Atlanta, EUA.

#### Currículo do entrevistado

Rodrigo Balma é psicólogo graduado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) e com MBA em Gestão Empresarial pela FIA/USP, além de várias especializações em *marketing* promocional e eventos.

Na Agência B2, atua como gerente de “gente & gestão” e desenvolve campanhas de comunicação interna e engajamento. Efetua a interface com entidades acadêmicas, reitorias e marcas interessadas em estreitar relacionamento com público jovem através de patrocínios à cultura ou esporte.

### **4.5 Descrição e análise das entrevistas**

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2009) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição e análise do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) destas mensagens. Neste estudo foram cumpridas as etapas propostas por Bardin (2009) e Duarte e Barros (2009), conforme descrito a seguir:

#### 4.5.1 Etapa: pré-análise

O processo de análise dos dados iniciou-se com a transcrição das seis entrevistas utilizando-se o modelo de Roteiro de Entrevista elaborado na ferramenta Microsoft Word, seguida pela leitura das entrevistas transcritas e a audição, várias vezes, das fitas gravadas, a fim de identificar repetições, pontos comuns e divergentes, categorias e/ou subcategorias direcionadores para a análise posterior.

#### 4.5.2 Etapa: exploração do material

Segundo Duarte e Barros (2009), analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma.

Dessa forma, organizaram-se as respostas dos entrevistados em documento único através de planilha.

A planilha Excel, intitulada “Entrevistas Consolidadas”, permitiu colocar as respostas de cada entrevistado lado a lado e dentro das três categorias-chave do roteiro: contextualização do *employer branding*, gestão da marca empregadora e comunicação de *employer branding*.

Esse procedimento permitiu a visualização do todo em cada uma das três categorias-chave e todas as questões tratadas dentro de cada tema foram agrupadas em subcategorias.

Conforme Duarte e Barros (2009, p. 79), nas entrevistas semiabertas, as categorias têm origem no marco teórico e são consolidadas no roteiro de perguntas semiestruturadas. Elas, não podem, entretanto, ser entendidas como camisas de força.

Bardin (2001) e Duarte e Barros (2009) apresentam os principais cuidados para a determinação de categorias e subcategorias. Segundo esses autores, para serem consideradas boas, as categorias e subcategorias devem possuir certas qualidades: a) exclusão mútua: cada elemento só pode existir em uma categoria; b) homogeneidade: para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise; c) pertinência: as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.; d) objetividade e fidelidade: se as categorias e subcategorias forem bem definidas e se os índices e indicadores que determinam a entrada de um elemento em uma categoria forem bem claros, não haverá distorções devidas à subjetividade dos analistas; e) produtividade: as categorias e subcategorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências e novas possibilidades.

Esse procedimento permitiu a visualização de todas as respostas em cada uma das três categorias-chave e todas as questões tratadas dentro de cada tema foram agrupadas em subcategorias, configurando-se um novo quadro para estudo e interpretação dos dados (Quadro 10).

Quadro 10 – Subcategorias de contextualização do *employer branding*

Categoria 1: Contextualização do <i>employer branding</i>
Subcategoria 1 – significado do EB
Subcategoria 2 – relação entre marca corporativa e empregadora
Subcategoria 3 – EVP proposta de valor do emprego
Subcategoria 4 – fatores que tornam a empresa um empregador de escolha
Subcategoria 5 – inovação

Quadro 11 – Subcategorias de gestão da marca

Categoria 2: Gestão da marca
Subcategoria 6 – imagem e reputação
Subcategoria 7 – embaixadores da marca empregadora
Subcategoria 8 – responsabilidade social do empregador
Subcategoria 9 – gestão de talentos
Subcategoria 10 – processo seletivo

Quadro 12 – Subcategorias de comunicação de *employer branding*

Categoria 3: Comunicação de <i>employer branding</i>
Subcategoria 11 – comunicação mercadológica do emprego
Subcategoria 12 – propaganda e publicidade institucional
Subcategoria 13 – comunicação interna
Subcategoria 14 – feiras, congressos e eventos
Subcategoria 15 – redes sociais digitais
Subcategoria 16 – <i>storytelling</i> (narrativas)
Subcategoria 17 – Portal Carreiras ou Trabalhe Conosco

#### 4.5.3 Etapa: tratamento dos resultados, inferência e interpretação

O processo de análise de conteúdo das entrevistas foi concluído nessa etapa, condensando e destacando as informações fornecidas para análise, dentro de cada categoria e subcategorias, apresentando os indicadores para as subcategorias. Outro ponto considerado nos resultados foi apresentar ressalva dos pontos de discordância e concordância entre os entrevistados.

#### 4.6. Resultado das Entrevistas

Quadro 13 – Indicadores das subcategorias do *employer branding*

Subcategorias	Indicadores
1. Significado do <i>Employer branding</i>	- Estratégia de comunicação da marca; - Estratégia de atração de talentos; - Estratégia de atração e engajamento – talentos; - Posicionamento da marca empregadora; - Comunicação para atrair as pessoas certas.
2. Relação entre marca corporativa	- Marca empregadora é dependente da Marca corporativa; - Ambas se complementam;

e empregadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São distintas e complementares;</li> <li>- Devem comunicar os mesmos valores;</li> <li>- A marca empregadora se desenvolve a partir da marca forte corporativa e vice-versa.</li> </ul>
3. EVP – Proposta de valor do emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equalizar os benefícios tangíveis (salário, convênio, auxílios) e os benefícios intangíveis (horário flexível, festas internas, autonomia);</li> <li>- Proposta de emprego diferenciada dos concorrentes;</li> <li>- Incluir planos de carreira;</li> <li>- Remuneração competitiva;</li> <li>- Falar sobre a empresa para criar identidade;</li> <li>- Ambiente agradável; descontraído.</li> </ul>
4. Fatores que tornam a empresa um <i>employer of choice</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação com a empresa;</li> <li>- Comunicação bilateral (empregador-empregado);</li> <li>- Reputação da marca empregadora;</li> <li>- Desejo de “viver” a marca (integrar a equipe);</li> <li>- Cumprimento do contrato psicológico;</li> <li>- EVP atrativo;</li> <li>- Possibilidades de carreira em outros países;</li> <li>- Agregar valor na marca pessoal (currículo).</li> </ul>
5. Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprego visto como produto (<i>branding</i> e consumo);</li> <li>- EB feito pelo <i>Talent Management</i> ou <i>RP</i>? (integrado com RH);</li> <li>- Investimento na marca empregadora por meio de <i>marketing</i> social;</li> <li>- Nova forma de atrair, reter e engajar talentos;</li> <li>- Testes <i>online</i> e entrevistas virtuais;</li> <li>- Quebra de paradigma: quem escolhe quem?</li> </ul>

Quadro 14 – Indicadores das subcategorias da gestão da marca

6. Imagem e reputação da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciar na decisão do candidato;</li> <li>- Estimular a atração e o engajamento;</li> <li>- Subsidiar a marca empregadora;</li> <li>- Gerar opiniões pelos <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Alinhar a visão de futuro da empresa;</li> <li>- Mostrar o poder da marca: boa ou ruim.</li> </ul>
7. Embaixadores da marca empregadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir porta-vozes críveis da empresa;</li> <li>- Conquistar colaboradores e ex-colaboradores;</li> <li>- Estabelecer parceria em universidades e agências de emprego;</li> <li>- Aproximar talentos e empresa.</li> </ul>
8. Responsabilidade social do empregador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir com as leis trabalhistas;</li> <li>- Respeitar a diversidade;</li> <li>- Aplicar ética nos relacionamentos com funcionários e potenciais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover programas em sustentabilidade, inclusão social, cultura e cidadania;</li> <li>- Interagir com o <i>marketing</i> social.</li> </ul>
9. Gestão de talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar o relacionamento com funcionários e potenciais;</li> <li>- Impulsionar a vantagem competitiva;</li> <li>- Planejar os recursos humanos;</li> <li>- Conduzir a comunicação do processo seletivo interno e externo;</li> <li>- Desenvolver o potencial dos colaboradores;</li> <li>- Promover programas de estágio e <i>trainee</i>;</li> <li>- Oferecer desafios em vez de emprego;</li> <li>- Gerir os eixos de carreiras da empresa;</li> <li>- Dar <i>feedback</i> aos funcionários e potenciais funcionários.</li> </ul>
10. Processo seletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar as etapas do processo seletivo: presencial e virtual;</li> <li>- Providenciar <i>feedback</i> no encerramento do processo seletivo;</li> <li>- Fazer a integração do funcionário;</li> <li>- Incentivar o desempenho de carreira;</li> <li>- Prover canais de comunicação interna;</li> <li>- Fazer entrevista de demissão;</li> <li>- Manter uma boa imagem com os ex-funcionários.</li> </ul>

Quadro 15 – Indicadores das subcategorias de comunicação

11. Comunicação mercadológica do emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anunciar o maior número de itens do EVP;</li> <li>- Deixar claro a remuneração e benefícios;</li> <li>- Comunicar todas as etapas do processo seletivo;</li> <li>- Enfatizar atributos da marca corporativa;</li> <li>- Oferecer incentivo financeiro às indicações de candidatos;</li> <li>- Destacar as vantagens em trabalhar na empresa;</li> <li>- Atrelar aumento salarial com evolução do desempenho.</li> </ul>
12. Propaganda institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despertar o interesse dos talentos;</li> <li>- Criar identidade por meio de causas defendidas;</li> <li>- Persuadir através de mensagem subliminar;</li> <li>- Tornar a marca lembrada ou reconhecida;</li> <li>- Aumentar a reputação com os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
13. Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura aos diálogos e discussões;</li> <li>- Respeito às ideias e opiniões;</li> <li>- Comunicar normas, políticas e procedimentos;</li> <li>- Disponibilizar <i>sites</i>, intranet, jornais internos e revistas.</li> </ul>
14. Mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminar as oportunidades de emprego;</li> <li>- Fazer entrevistas virtuais no processo seletivo;</li> <li>- Conversar por meio de <i>chat</i>;</li> <li>- Publicar <i>hotsites</i>, <i>fanpages</i> de processo seletivo e carreiras;</li> <li>- Compartilhar vagas no Facebook, LinkedIn e Twitter, entre outros;</li> <li>- Enviar SMS para divulgar vagas ou etapas do processo seletivo.</li> </ul>

15. Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a visibilidade da marca;</li> <li>- Aproximar a marca dos talentos;</li> <li>- Fazer a venda pessoal do emprego;</li> <li>- Estabelecer parcerias com universidades;</li> <li>- Apresentar os embaixadores da marca;</li> <li>- Adquirir material publicitário (fotos, vídeos) para comunicação geral.</li> </ul>
16. <i>Storytelling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Narrativas das histórias de vida de funcionários;</li> <li>- Convidar as pessoas para trabalhar na empresa;</li> <li>- Compartilhar conteúdo e promover engajamento;</li> <li>- Concurso de narrativas aberto ao público.</li> </ul>
17. <i>Website</i> do EB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar as atividades da marca empregadora;</li> <li>- Cadastrar currículo na página Trabalhe Conosco ou Carreira;</li> <li>- Publicar temas de emprego, carreira e ações sociais;</li> <li>- Informar vagas e programas de estágio;</li> <li>- Disponibilizar canal de perguntas frequentes;</li> <li>- Mostrar interatividade com redes sociais digitais.</li> </ul>

#### 4.7 Resultados das entrevistas com especialistas

Na visão dos especialistas, *employer branding*, marca empregadora ou marca de empregador significa estratégia de comunicação da marca para atrair, engajar talentos e manter o diferencial competitivo capaz de levar as empresas ao alcance de seus objetivos, definidos pela alta administração da organização. É concebido a partir do posicionamento da marca empregadora como o melhor lugar para se trabalhar.

Quando se discute a implantação do *employer branding* no Brasil, duas questões têm sido recorrentes: a primeira é entender se existe relação entre a marca corporativa e empregadora, enquanto a segunda questiona como a marca de empregador se desenvolve.

Os entrevistados foram quase unânimes ao dizer que a marca empregadora é dependente da marca corporativa, de modo que não há *employer branding* se a marca corporativa for desconhecida ou pouca lembrada no mundo dos negócios. Isso se deve aos fatores reconhecimento e admiração pela marca.

Outro aspecto importante na relação entre as marcas diz respeito a comunicar os valores, que dão personalidade a marca. Logo, se uma empresa tem como valores organizacionais a valorização das pessoas e sua qualidade de vida, pressupõe-se que a empresa tenha um ambiente de trabalho favorável ao bem estar, invista em cursos e

treinamentos, ofereça remuneração adequada ao desempenho individual e em equipe e não possa demitir um funcionário apenas porque solicitou a troca de horário para conseguir estudar.

Apesar do objetivo comum de atrair os melhores profissionais do mercado de trabalho, as organizações ainda não comunicam uma proposta de valor de emprego diferenciada o suficiente para estimular a escolha pelo emprego X ou Y.

Segundo os especialistas, uma boa proposta de emprego deve equalizar os benefícios tangíveis (salário, convênio, auxílios) e os benefícios intangíveis (horário flexível, festas internas, autonomia). Além disso, deve incentivar o desenvolvimento de carreira e oferecer remuneração competitiva.

Perguntados sobre o que torna a empresa um *employer of choice* (empregador de escolha), as respostas foram bem diversas e, então, privilegiamos os temas mais evidenciados por eles em suas falas, como: identificação com a empresa, comunicação bilateral (empregador-empregado), reputação da marca, cumprimento do contrato psicológico e desejo de trabalhar para determinada empresa, agregar valor à marca pessoal, apresentar um EVP atrativo, entre outros.

Percebe-se então, que o *employer branding* não pode se ater a um único instrumento, mas deve envolver um conjunto de ações para posicionar-se como um empregador de escolha baseando-se no tamanho de suas organizações, complexidade dos negócios e disponibilidade de sua força de trabalho, ou seja, não há um roteiro ideal a ser seguido.

Esses elementos serão norteadores para decidirem os canais de comunicação mais apropriados para atrair e reter não somente os melhores profissionais, mas as pessoas certas às demandas organizacionais.

Na opinião dos especialistas, isso ocorre principalmente por dois motivos: o segmento da empresa e o perfil de sua força de trabalho, ao tempo que a geração atual parece motivada a trabalhar para marcas que consomem e, em algumas organizações, a demanda por profissionais de alta qualificação pode ser maior do que em outras empresas devido aos produtos e serviços ofertados.

Nesse sentido, os especialistas entrevistados apontaram alguns exemplos: as empresas que necessitam de engenheiros, profissionais ligados à tecnologia da informação e à área da saúde pela dificuldade de se contratar cirurgiões e médicos especializados.

De acordo com os especialistas, o *employer branding* tem sido considerado uma inovação à medida que sugere uma quebra de paradigma: quem escolhe quem? Empresas escolhem os profissionais ou seriam os talentos que escolhem os seus empregadores?

Não há dúvidas que esse questionamento marca uma nova gestão empresarial e outro ponto a ser discutido é de quem é a responsabilidade pela implantação do *employer branding*? Nesse ponto, os entrevistados divergem: uns afirmam que o responsável continua sendo os Recursos Humanos sob a criação de um novo departamento, *Talent management*<sup>12</sup> (gestão de talentos); outros acreditam que a área de Relações Públicas é a mais preparada para lidar com mudanças e a comunicação com funcionários.

Ainda sobre os aspectos de inovação do *employer branding*, comenta-se que atualmente o emprego está sendo visto como produto (*branding* e consumo) e isso implicará em uma comunicação mercadológica do emprego: anunciar não só o valor da remuneração, mas principalmente os seus valores tangíveis e intangíveis.

Os indicadores apontados na gestão de marca e nas cinco subcategorias demonstram as principais iniciativas dentro do gerenciamento do *employer branding*.

Contudo, conseguir criar uma reputação favorável na visão dos *stakeholders* é também comunicar se a marca empregadora é boa ou ruim. Dessa forma, duas ações foram enfatizadas pelos especialistas:

1. Constituir porta-vozes críveis da empresa: ninguém melhor para falar da empresa do que seus funcionários e ex-funcionários por terem tido a experiência de trabalhar para a marca. Além disso, as universidades tem sido apontadas como parceiros e intermediadores dos talentos e empresas e, portanto, tornando-se embaixadores da marca. Afinal, uma universidade também tem a sua marca a zelar e não colocaria isso em risco ao indicar empresas que não contribuam com o desenvolvimento e aprendizado dos alunos.
2. Cumprir com responsabilidade social do empregador: o início de tudo é cumprir com as leis trabalhistas, respeitar à diversidade e aplicar ética nos relacionamentos com funcionários e potenciais. Além disso, promover

---

<sup>12</sup> *Talent Relationship Management* baseia-se nas técnicas de *marketing* para aprimorar o relacionamento com empregados e potenciais empregados.

programas de sustentabilidade, inclusão social, cultura e cidadania para melhoria da sociedade ao tempo que se cria identidade com funcionários e potenciais, garantindo, respectivamente, o engajamento e a atração de profissionais interessados pelas causas sociais.

A gestão de talentos assume um papel relevante no gerenciamento das relações empregado-empregador seja com funcionários, ex-funcionários e potenciais candidatos ao emprego envolvendo as áreas estratégicas das organizações.

Por isso, conduzir a comunicação do processo seletivo interno e externo; promover programas de estágio e *trainee*; planejar os recursos humanos necessários ao negócio e gerir os eixos de carreira da empresa estão na pauta para uma boa gestão da marca empregadora, que se fará com os esforços de recursos humanos, comunicação e *marketing*, conforme comentado na categoria “significado do *employer branding*”.

No entendimento dos especialistas, a gestão da marca percorre um caminho do processo seletivo até a demissão ou aposentadoria dos funcionários. Esse caminho inicia na organização das etapas do processo seletivo presencial ou virtual, *feedbacks* contínuos, estímulo ao desempenho de carreira e promoções e formação de embaixadores da marca mesmo após o desligamento de funcionários.

Portanto, deverá ter um gerenciamento agressivo em todos os pontos de contato com o cliente: o empregado e os futuros empregados, valendo-se da comunicação organizacional para a manutenção ou conquista de uma marca empregadora forte ou, ainda, tornar-se um *employer of choice* (empregador de escolha).

Na categoria comunicação destacam-se sete subcategorias mais abordadas pelos entrevistados e que contribuem no entendimento da comunicação no contexto do *employer branding*, objeto de estudo dessa dissertação:

1. Comunicação mercadológica do emprego: composta por vários itens, consiste em anunciar a proposta de valor do emprego enfatizando os atributos da marca corporativa, o pacote de remuneração e os benefícios; informar claramente no anúncio da vaga que a progressão salarial se dá com a evolução do desempenho profissional na empresa; ou, ainda, oferecer incentivo financeiro às indicações de candidatos por meio do *website* da empresa ou de terceiros.
2. Propaganda institucional: os especialistas apontam a propaganda institucional como a número 1 para tornar a marca lembrada ou reconhecida, especialmente por profissionais da atual geração. Ademais, colabora no aumento da reputação com os

*stakeholders*, que passam a falar mais sobre a empresa e cumpre o papel de persuadir talentos por meio de mensagem subliminar.

3. Comunicação interna: não há dúvida entre os especialistas que a abertura aos diálogos e discussão com lideranças sobre normas, política e procedimentos da empresa e o respeito às ideias e opiniões de funcionários, estagiários e *trainees* são os pilares para a formação de embaixadores da marca. Por isso, disponibilizar canais de comunicação interna como *website*, intranet, jornais, revistas, comunicação em avisos ou portais específicos torna-se imprescindível.
4. Mídias sociais: citadas pelos especialistas como forma de encontrar os melhores talentos ao tempo que contribuem na formação da imagem e reputação de EB. Os pontos destacados foram: a) a facilidade de aproximação com público externo e a rápida disseminação das oportunidades de emprego pelas mídias sociais; b) ferramenta utilizada em entrevistas virtuais no início do processo seletivo; c) ferramenta de aproximação dos públicos com o ambiente de trabalho das organizações exibido no *website* e nos *chats* para conversar ou tirar dúvidas diretamente com profissionais da área; d) compartilhar conteúdo sobre vagas, carreira e causas sociais no Facebook, LinkedIn e Twitter e por SMS, entre outros. Sob a sua utilização, quatro especialistas afirmam que essa é uma poderosa ferramenta de comunicação do *employer branding*, desde que as empresas consigam manter o que foi anunciado e prometido, principalmente aos futuros candidatos, ou seja, as informações devem ser críveis ou poderão repercutir de forma negativa e comprometer a reputação da marca empregadora.
5. Eventos: as opiniões dos especialistas foram divergentes. Alguns acreditam serem relevantes as parcerias com universidades e a participação da empresa em feiras de estudante ou palestras de carreira. Já outros, acham irrelevante essa prática na atração das pessoas certas ao perfil da empresa por tratar-se de evento aberto à participação de públicos com interesses diversos e fazer mais propaganda da marca corporativa e seus produtos ou serviços sem agregar valor ao *employer branding*.
6. *Storytelling*: a técnica de narrativas ou contar histórias de vida tem sido vista como o ponto alto de comunicação no contexto de *employer branding*. Segundo os especialistas, a técnica inspira credibilidade, curiosidade e identificação com os seus valores. Por isso, consideram uma boa opção para publicizar as oportunidades de emprego; contar as experiências no início do estágio e sua evolução profissional; contar a história da empresa vivida por funcionários e ex-funcionários; narrar à

missão, visão e valores de forma natural e, principalmente, convidar as pessoas a trabalharem na empresa exibindo uma comunicação em texto ou gravada em vídeos. Além disso, na comunicação de programas de estágio ou *trainee* pode funcionar como venda pessoal do emprego ao anunciarem o *link* para as oportunidades de emprego ou *link* para dúvidas frequentes em carreira.

7. *Website do employer branding*: todos os especialistas foram críticos ao dizer que o *website* das empresas comunica pouco e às vezes não exibem áreas específicas que mostrem a identidade da empresa.

Na visão dos especialistas, as organizações necessitam investir mais na melhoria de seus *websites* para que sirvam de “vitrine” da marca de empregador na comunicação de suas ações.

Nesse sentido, é indiscutível a construção das páginas Trabalhe Conosco ou Carreira a fim de se encontrar rapidamente informações básicas: envio de currículo, visibilidade das vagas oferecidas, interatividade com as mídias sociais e dúvidas frequentes a respeito de emprego.

## CAPÍTULO V – *Employer branding* em empresas no Brasil

Nesta parte do trabalho, busca-se exemplificar ações de *employer branding* por parte de empresas brasileiras, fornecendo assim uma visão complementar e material em relação ao que se apresentou no referencial teórico e entrevista com especialistas.

Duarte e Barros (2009, p. 216) afirmam que existem inúmeras definições para o estudo de caso, mas a mais citada é a de Yin:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (2001, p. 32).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é recomendado para responder questões do tipo “como” e “por que”, não tendo o pesquisador controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

Complementando as entrevistas realizadas no item 4.3, a abordagem exploratória é aqui aprofundada com um estudo de casos múltiplos. Esta pesquisa buscou exemplificar as formas e meios de comunicação da marca com seus *stakeholders*, especialmente com empregados e futuros empregados.

Segundo Triviños (1987), esse tipo de pesquisa múltiplo ou multicasos possibilita estudar duas ou mais entidades sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos de cada uma delas. O estudo do tipo “multicasos” amplia a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim uma visão mais abrangente do estudo.

Na visão de Stake (1994), o estudo de caso instrumental é recomendado para esclarecer mais sobre um problema ou fenômeno e visa facilitar o entendimento de outro fenômeno, no caso, a comunicação da marca empregadora, mantendo-se em um plano secundário de interesse.

Assim, o estudo de casos múltiplos servirá para exemplificar a comunicação de *employer branding* e será feito por pesquisa documental no *website* das empresas, configurando-se em um estudo de caso múltiplo, do tipo instrumental.

O objetivo aqui é identificar a comunicação de *employer branding* no *site* corporativo, especificamente nas páginas Quem Somos, Trabalhe Conosco ou Carreira, a fim de encontrar exemplos com características ou não do objeto de estudo.

A análise do conteúdo da comunicação do *site* foi realizada no *website* corporativo da empresa segundo as etapas de análise propostas por Bardin (2009). O

material analisado e discutido nesta pesquisa levou em consideração apenas os textos, tendo sido desconsideradas imagens que porventura fizessem parte dos anúncios de vagas, programas de estágio ou *trainee* ou, ainda, da identidade da empresa.

Por tratar-se de estudo de caso do tipo instrumental, não cabe analisar em profundidade os anúncios e a comunicação pertinente da marca empregadora quanto ao número de candidatos ou inscrições feitas ao programa de estágio ou *trainee*, prazos de preenchimentos de vagas ou valores investidos em quaisquer mídias.

Pretende-se apontar exemplos de comunicação do emprego e as dimensões de atratividade do empregador.

Para compor a amostra, utilizamos a 12ª Edição da Pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens<sup>13</sup>, publicada em agosto de 2013, que mostra as mudanças que vêm acontecendo nos últimos anos na visão que os jovens têm de suas possibilidades e expectativas profissionais. Realizada pela Cia de Talentos em parceria com a Nextview People, o levantamento foi respondido por mais de 75 mil jovens entre 17 e 26 anos estudantes e recém-formados, nos seguintes países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Guatemala, México e Peru. Só no Brasil foram mais de 52 mil participantes.

A pesquisa publicou a lista com as 20 empresas mais desejadas como empregador de escolha pelos jovens. Dessa lista, escolhemos as empresas: Petrobras (1º lugar); Itaú (3º lugar), Unilever (10º lugar) e Natura (13º lugar).

A data de coleta de dados ocorreu durante 10 dias consecutivos, no período de 12/11 a 21/11/2013, observando-se as quatro organizações.

Ressalta-se que as análises dizem respeito, exclusivamente, ao *website* das empresas, sob a ótica de comunicação no contexto *employer branding* ou marca empregadora. Por isso, as análises nas tabelas dos componentes de EB prendem-se somente ao que foi visualizado nos *websites*.

Dessa forma, ao dizer que um item não foi encontrado, isso não quer dizer que a empresa não o pratique, uma vez que há várias formas e meios de comunicação para abordagem de marcas e comunicação de oportunidades de emprego.

Observa-se ainda, que neste estudo, a análise dos *websites* das empresas consiste em duas categorias básicas:

1. Atributos de EVP (*employment value proposition*) conforme o modelo teórico de Van Riel e Balmer (1997) apresentado na Figura 5 (Capítulo III).

---

<sup>13</sup> Pesquisa disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/> Acesso em: 05/11/2013.

2. Indicadores de comunicação externa construídos com os instrumentos, formas e conteúdos de comunicação apresentados no *website* de cada empresa e segundo o modelo teórico de Ogden (2001).

## 5.1 Itaú

Itaú Unibanco Holding S/A, ou apenas Banco Itaú, é uma multinacional brasileira com presença em 20 países ao redor do mundo, como Estados Unidos, Japão, Reino Unido, França, Alemanha, Suíça, Emirados Árabes, México e diversas nações latino-americanas, e fazem parte do seu corpo de colaboradores 97 mil funcionários ou agentes de transformação (termo utilizado na lâmina *Quem somos*).

A marca Itaú foi considerada a mais valiosa do Brasil em 2011, título conquistado pela união de dois grandes grupos do mercado financeiro, o Banco Itaú e o Unibanco, que juntos contabilizam 40 milhões de clientes, 4 mil agências só no Brasil, 29 mil caixas eletrônicos, 35 mil pontos de atendimentos no mundo e atuação em 20 países. (Fonte: [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)).

De acordo com dados na lâmina *Quem somos: Marcas*, o Itaú também teve sua marca eleita pela consultoria Interbrand como a marca mais valiosa do Brasil pela 9ª vez consecutiva, com valor estimado em R\$ 22 bilhões em dezembro de 2012.

Com o objetivo de ser o banco líder em desempenho sustentável, o Itaú Unibanco investe em programas voltados para: educação, esportes, cultura e mobilidade social.

Os programas podem ser visualizados por meio da área *Quem somos: nossas causas* e possuem interatividade com as redes sociais digitais Facebook e Twitter para divulgação. Além disso, ao final do texto de cada programa existe um *link* de inscrição para qualquer pessoa que queira apoiar as causas, seja financeiramente ou ainda como voluntário.

A Fundação Itaú Social desenvolve metodologias voltadas à melhoria de políticas públicas na área de educação. As propostas desenvolvidas em todo território nacional têm como foco a educação integral, a gestão educacional, a avaliação de projetos sociais e a mobilização social.

Já o Instituto Unibanco atua no Ensino Médio. Destaca-se o projeto *Jovem do Futuro*, operado em 400 escolas públicas em parceria com o Ministério da Educação e governos estaduais, que contribui para a melhoria da gestão escolar com impactos sobre a qualidade e efetividade do ensino público.

As iniciativas na área de esportes são por meio de apoio às seleções brasileiras de futebol e à Copa do Mundo da FIFA 2014 no Brasil. Essas informações, que são visualizadas na área *Quem somos: nossas causas*, também podem ser vistas na área *Carreira*. Isso porque existem algumas atividades esportivas do programa que envolvem os estagiários e *trainees*.

O apoio na área da cultura é realizado por meio do Itaú Cultural, que há 25 anos proporciona o acesso à arte e à cultura. O banco também disponibiliza o Espaço Itaú de Cinema, que conta com salas para exibições de filmes do gênero *cult* em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Brasília e Salvador.

Segundo dados do *site* oficial Itaú, na aba *Quem somos: nossas causas*, o banco colaborou com mais de 5 milhões de ingressos de cinema, entradas para jogos, parques e espetáculos subsidiados em 50%.

É no programa de cultura que foi inserida a campanha publicitária *Isso muda o mundo* (#issomudaomundo), responsável pela distribuição de 30 milhões de livros para incentivar as crianças à leitura.

O Itaú ainda contempla outros programas, os quais podem ser consultados na área *Quem somos: nossas causas*; são eles:

- programa *Granabook*, de uso consciente do dinheiro feito por meio de conteúdo compartilhado com internautas no *site* oficial do banco ou na sua página do Facebook;
- micro empreendedores das comunidades;
- projetos Bike Sampa, Rio e PE, responsáveis por 2 milhões de viagens realizadas com locação de bicicletas. Esse programa pode ser visto também em *Carreira*;
- Cidades Sustentáveis.

O Itaú também é um grande apoiador e patrocinador de importantes festas populares como a Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP), o Festival de Dança de Joinville, o Carnaval de Rua do Rio de Janeiro, o Carnaval de Salvador, entre outros. Essas ações buscam o desenvolvimento da sociedade e do país e também ajudam o Itaú a se tornar uma marca cada vez mais forte e reconhecida.

Nós queremos ajudar as pessoas, a sociedade e o país a se desenvolverem para nos desenvolvermos com eles. Para alcançarmos esse objetivo, identificamos quatro causas que estão alinhadas com a nossa atuação: educação, cultura, esporte e mobilidade urbana. (Fonte: www.itau.com.br, Quem somos: nossas causas).

Em 2011, o Itaú Unibanco foi eleito uma das melhores empresas para se trabalhar segundo três revistas diferentes: *Você S/A*, *Exame* e *Época*. Conforme divulgado no *website* em *Carreira: Itaú Acontece*, os prêmios são atribuídos ao “jeito de construir relações sólidas e duradouras a partir de uma comunidade de colaboradores cada vez mais satisfeita e comprometida”.

Na pesquisa Empresa dos Sonhos de 2013, empreendida pela Cia de Talentos, o Itaú ocupou o 3º lugar como a empresa dos sonhos para se trabalhar, na opinião de 52 mil jovens formados e recém-formados. A identidade da empresa é expressa no *link Cultura Corporativa* da lâmina *Quem somos* e possui o subtítulo em destaque: *Nosso jeito de fazer*.

O conteúdo desse subtítulo utiliza-se de iconografias<sup>14</sup> seguidas de breves explicações sobre os valores da instituição, os quais parecem compor também a missão, a visão e os valores. A seguir, as frases principais para compor essa categoria, uma vez que o conteúdo será direcionado para outras categorias mais pertinentes ao estudo.

- Todos pelo cliente;
- Liderança ética e responsável;
- Foco na inovação e inovação com foco;
- Ágil e descomplicado;
- Brilho nos olhos;
- Carteirada não vale (refere-se a posições na hierarquia que devem ser conquistadas);
- Sonho grande;
- Paixão pela performance;
- Craques que jogam para o time (mencionam o trabalho em equipe); e
- Processos servindo.

Ainda na lâmina *Quem somos*, a história do Itaú é contada em períodos nos anos de 1972, 1980, 1992, 2003 e 2008 escolhendo-se os assuntos, fatos importantes, eventos, galeria de imagens, além das principais fusões com outros bancos, principais metas e desafios da época.

---

<sup>14</sup>Iconografia é uma forma de linguagem visual que utiliza imagens para representar determinado tema.

Na página inicial do Itaú Unibanco é possível visualizar o link *Trabalhe no Itaú*, que leva à página *Carreira*. Em *Carreira*, o Itaú apresenta-nos uma frase convidativa para quem está buscando oportunidades de emprego, estágio e *trainee*:

Foco, determinação, paixão e inquietude. Isso faz parte do seu plano de carreira? O mundo mudou, as profissões mudaram, as perspectivas cresceram e se você pensa grande, temos um lugar guardado para você no **Itaú Unibanco**. (Fonte: [www.itaunet.com.br](http://www.itaunet.com.br)).

Ao menos durante o tempo desta coleta de dados, observou-se que na maioria das vagas são publicadas as atividades do cargo e os pré-requisitos da função; a remuneração é encontrada em mais de 50% das vagas e os benefícios da vaga são amplamente divulgados em todos os anúncios de emprego.

Na lâmina *Carreira* do Itaú, ao clicarmos para candidatura de quaisquer vagas, somos direcionados para página do Itaú Vagas, hospedado no *site* VAGAS (tecnologia de recrutamento e seleção). Essa página possui conectividade com as redes sociais Facebook e Twitter e filtros para busca de vagas por país, região, estado e cidade.

Para os candidatos ao emprego é possível tirar dúvidas sobre os processos seletivos que esteja participando em dois canais de comunicação: FAQ Itaú, na lâmina *Carreira* (perguntas frequentes previamente respondidas) ou pelo Twitter Itaú, que pode ser acessado pelo *site* VAGAS e feito qualquer tipo de pergunta. Nesse último caso, as perguntas são respondidas tanto por profissionais do Itaú quanto por internautas que sejam candidatos ou participantes de algum processo seletivo. Segue exemplo de anúncio padrão:

Título do cargo ou função:

Principais atividades: Venda de classificados e outros produtos relacionados. Atuar com treinamento de venda e utilização do portal junto à equipe de gerentes e operadores do Itaú, atuar com treinamento de utilização junto à base de clientes e promover a venda e utilização dos produtos na região que atende.

Local de trabalho: São Paulo Capital

Horário de trabalho: 09:00-18:00 - Intervalo: 12:00-13:00

Pré-requisitos: brilho nos olhos, ágil e descomplicado, ter foco em resultados e gostar de pessoas. Estar cursando bacharelado; possuir carro próprio e experiência na área comercial.

Remuneração e benefícios: Valor em R\$ + benefícios

Candidatar-se a essa vaga:

Compartilhar esta vaga:

Para falar sobre oportunidades e desenvolvimento de carreira no Itaú, o banco disponibilizou uma espécie de cartilha dos seus 15 eixos de carreiras encontrada na lâmina *Carreira*, na qual aborda sinteticamente as responsabilidades da área e os principais requisitos da função. Os eixos são: Canais de Atendimento, Comercial, Crédito e Cobrança, Engenharia e Infraestrutura, Finanças, Gestão de Recursos, Jurídico, Marketing, Operações, Pessoas, Planejamento Comercial e Estratégico, Produtos, Relações Institucionais, Riscos e Tecnologia.

Queremos ajudá-lo a encontrar qual a carreira que mais combina com você, confira abaixo as descrições, o perfil para atuação em cada uma e alguns exemplos das áreas onde estas carreiras estão inseridas no banco. Venha se juntar a nós! (Fonte: [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br), Carreira).

Por meio da aba *Carreira*, hospeda-se uma revista chamada *Papo Carreira*, de linguagem informal e composta das seções: Papo Carreira, Itaú Acontece, Pra Render Mais e Itaú Responde.

Essa revista mostra os principais programas de estágio, *trainee* e a parceria do Itaú com universidades. Pode-se também fazer inscrições gratuitas em palestras realizadas pelo Itaú nos temas: carreira, diversidade, sustentabilidade e Itaú Portas Abertas, todos com certificados para validação de horas complementares em cursos e faculdades.

Os inventivos. Os impulsivos. Os incansáveis. Os inconformados. Os interessados. Na 2ª edição do “Itaú de Portas Abertas, que aconteceu entre 14 e 16 de maio de 2013, o Itaú abriu mais uma vez as portas da sede administrativa do banco, em São Paulo, para receber universitários que, assim como a gente, têm vontade de mudar o mundo. (Fonte: [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br); Carreira; Papo Carreira).

No programa Portas Abertas, o objetivo foi compartilhar as experiências de trabalho e apresentar aos estudantes inscritos como é a rotina no Itaú. Segundo o *site*, durante os três dias os universitários participaram de bate-papos, *workshops* e painéis com os vice-presidentes, diretores e superintendentes do Itaú sobre negócios, carreira, inovação e outros temas.

Com base no estudo e análise das categorias selecionadas ao longo deste trabalho, foi possível identificar características e fatores que compõem a comunicação da marca empregadora (EB) e, conseqüentemente, identificar se os elementos apresentados foram utilizados pelo Itaú.

Os componentes do *employer branding* comunicados seguem apresentados nos quadros 16 e 17:

Quadro 16 – Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Itaú – Atributos de EVP\*

Identidade da empresa	<b>Missão e valores, Posicionamento</b> , Ambiente de trabalho, <b>Responsabilidade social</b>
Requisitos da função	<b>Competências</b> , habilidades, <b>desafios, responsabilidades</b> , autonomia, contratação
Benefícios	<b>Seguro saúde e odontológico, horário de trabalho, transporte, alimentação, previdência, incentivo ao estudo</b>
Carreira	<b>Ascensão, título do cargo</b> , crescimento pessoal, <b>treinamento local</b> e em outros países, <i>coaching</i>
Remuneração	Salário fixo e <b>variável atrativo, PPR, bônus de desempenho, prêmios em dinheiro</b>
* Em negrito, os atributos de EVP encontrados nas respectivas categorias	

Quadro 17 – Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Itaú – Indicadores de Comunicação

<b>Instrumentos de comunicação externos associados à oferta de oportunidades de emprego</b>	
Publicidade e Propaganda	Publicidade dos programas de estágio e <i>trainee</i>
Propaganda institucional	Publicidade de ações de <i>marketing</i> social Revista corporativa
Mídias Sociais	Facebook (divulgação específica das vagas) Twitter (divulgação genérica de vagas) Linkedin (envio de currículo) Youtube (Divulgação de ações de voluntariado dos funcionários e Menções em <i>Nossas causas</i> ) <i>Chats</i> do processo seletivo
Eventos	Feiras e palestras divulgadas em <i>Carreira: Itaú Acontece</i> Programa de “Portas Abertas”
<i>Website</i> de terceiros	<i>Site</i> do VAGAS
<b>Conteúdos de comunicação de oportunidades de emprego no website da empresa</b>	
Conteúdo de comunicação de oportunidade de emprego no <i>website</i> do Itaú	Abas específicas para determinadas categorias de emprego Local, horário, pré-requisitos, benefícios, perfil do cargo Espaço para o interessado compartilhar a informação ou vaga

## 5.2 Petrobras

Está presente em 25 países e atua como uma empresa de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia.

Ao abrir a página inicial do *website* da Petrobras, temos de forma bem organizada a lâmina superior *Quem somos*, composta por mais cinco *links*: *Perfil*; *Nossa História*; *Principais Operações*; *Estratégia corporativa* e *Carreiras*.

Visualizamos em *Carreira: Perfil* as principais atividades da empresa, resumo de investimentos, valor da marca, relatório de lucros, número de produção diária, entre outros.

A Petrobras, com 85 mil empregados, apresenta-se como sociedade anônima de capital aberto cujo acionista majoritário é o governo brasileiro.

O valor da marca da Petrobras gira em torno de R\$ 19,7 bilhões, conforme avaliação da Consultoria BrandAnalytics em abril de 2012.

A Petrobras é uma das principais empresas em tamanho e valor de mercado, ocupando a posição de *Top of Mind* (a primeira a ser lembrada) na categoria combustível do prêmio Folha Top of Mind de 2012.

Na pesquisa Empresa dos Sonhos de 2013 empreendida pela Cia de Talentos obteve o 1º lugar como a empresa dos sonhos para se trabalhar, na opinião de 52 mil jovens formados e recém-formados.

Uma das primeiras visualizações de texto sobre a identidade da empresa é este destaque:

A Petrobras é movida pelo desafio de prover a energia capaz de impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade com competência, ética, cordialidade e respeito à diversidade. (Fonte: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)).

O conteúdo desse texto expressa resumidamente a missão, visão e principais valores da empresa, os quais são declarados integralmente, em outro subitem da aba *Quem somos*, chamado de Estratégia Corporativa.

Abaixo, a descrição dos textos publicados na lâmina *Quem somos*.

### **Estratégia corporativa**

Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa. É a partir da atuação nesses três pilares que construímos a Missão e a Visão 2020, de forma transparente e com olhos atentos ao que acontece no Brasil e no mundo.

### **Missão**

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental nos mercados nacional e internacional fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

### **Visão**

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

### **Valores**

Descritos no Plano Estratégico, os valores são a forma como pautamos nossas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da Petrobras. São eles: pessoas, orgulho de ser Petrobras, desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, ética e transparência, respeito à vida, diversidade humana e cultural.

Ainda na lâmina *Quem somos*, a história da Petrobras é contada desde 1950 e dividida por décadas. A navegação pode ser feita linearmente, escolhendo-se os assuntos, fatos importantes, eventos, galerias de imagens, além de mudanças organizacionais, principais metas e desafios da época.

Com a proposta de criar uma identidade única e fortalecer a imagem e reputação da marca, o *site* oferece na lâmina *Quem somos* um *link* para navegação no Sistema de Identidade Petrobras, que apresenta uma mensagem de boas-vindas:

Olá, bem-vindo ao *site* do Sistema de Identidade da Marca Petrobras. A nova identidade foi desenvolvida para dar unidade e personalidade à comunicação da Petrobras. Ela está dividida em três aspectos: identidade visual, identidade verbal e identidade sonora.

Nesse espaço, agências de propaganda e publicidade, imprensa e jornalistas em geral encontram um vasto material de comunicação da Petrobras. Um verdadeiro guia explicativo sobre como inserir a marca em peças publicitárias: *banners*, catálogos, revistas, comunicação interna e externa nas redes sociais digitais.

É possível ver na lâmina *Quem somos: projetos especiais* uma comunicação bem interativa por meio das redes sociais digitais (Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube) sobre diversos assuntos e, inclusive, com uma legenda dos principais temas encontrados.

Dessa forma, quem se interessa por música poderá postar ideias e ouvir as canções da Petrobras para a comemoração de aniversário dos seus 60 anos. Outro *link* bastante visitado é o do Campeonato Brasileiro de Futebol (Brasileirão). Por último, existe um *link* para os álbuns de fotos da biodiversidade.

Dentro da comemoração dos 60 anos de Petrobras, cabe ressaltar o projeto *Gente é o que inspira a gente*. As histórias postadas em texto ou vídeos deixadas no *website*, quer seja por funcionários ou candidatos na lâmina *Quem somos: Perfil*, demonstram emoção e orgulho da Petrobras.

A comunicação exibida nessas páginas são muito atrativas e sempre tem outros *links* direcionadores para *Quem somos*, *Identidade e marca* e *Profissões do futuro*.

Em *Carreiras*, há subitens para concursos e vagas de estágio. Porém, não é possível avaliar os requisitos da função por tratar-se de processo seletivo público e não ter no momento da coleta de dados nenhum concurso aberto.

Quanto às vagas de estágio, elas são disponibilizadas por regiões do país e seus respectivos estados, e os interessados em participar deverão fazer o cadastro em uma das unidades Petrobras. Não foi possível encontrar mais detalhes sobre os estágios, apenas algumas informações no estilo padronizado para todas as vagas em *Carreiras*.

Para se inscrever, é preciso ser estudante de nível médio ou bacharelado, com declaração de necessidade de estágio pela instituição de ensino, e ficar atento às regras de seleção para cada unidade. Não oferecemos estágio para tecnólogos ou estudantes de pós-graduação, mestrado e doutorado. (Fonte: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)).

No *website* é possível ver em *Carreiras*, um panorama sobre unidades, vagas e seu quadro de recursos humanos. A empresa apresenta um gráfico intitulado Perfil dos Profissionais da Petrobras, o qual mostra dados do nível do cargo por gênero e escolaridade. Mas, não faz nenhuma menção sobre competências técnicas ou comportamentais, habilidades, atitudes ou desafios das funções.

A remuneração, um dos principais atributos de EVP, quase não é anunciado no *website*. São poucas as informações disponibilizadas nessa categoria. Mencionam-se alguns benefícios, como planos de previdência, convênio médico e odontológico e auxílios para creches, cursos e treinamentos. Porém, nenhum valor monetário foi disponibilizado.

Também não foi encontrada a remuneração oferecida aos cargos concursados ou a média salarial. O mesmo ocorre com as oportunidades de estágio.

A Petrobras disponibiliza aos seus empregados treinamentos externos para capacitação profissional em duas unidades: Rio de Janeiro e Salvador.

No Rio de Janeiro, a Universidade Petrobras está sediada em um edifício ecossustentável, com salas de aula, laboratórios especiais, cabines de educação a distância e salas de orientação pedagógica. Em 2011, foram registradas mais de 82 mil participações em cursos e eventos, além das formações para novos profissionais, conforme informado na lâmina *Quem somos: Carreira*.

A seguir, uma análise sintetizada desse estudo com foco na comunicação de marca empregadora:

Quadro 18 – Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Petrobras – Atributos de EVP\*

Identidade da empresa	<b>Missão e valores</b> , Posicionamento, Ambiente de trabalho, <b>Responsabilidade social</b>
Requisitos da função	Não encontrado
Benefícios	<b>Seguro saúde e odontológico, horário de trabalho, transporte, alimentação, previdência, incentivo ao estudo</b>
Carreira	<b>Ascensão, título do cargo, crescimento pessoal, treinamento local</b> e em outros países, <i>coaching</i>
Remuneração	Não encontrado
* Em negrito, os atributos de EVP encontrados nas respectivas categorias.	

Quadro 19 – Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Petrobras – Indicadores de Comunicação

<b>Instrumentos de comunicação externos associados à oferta de oportunidades de emprego</b>	
Publicidade e Propaganda	Propaganda em universidades
Propaganda institucional	Publicidade de ações de <i>marketing social</i> Utiliza a técnica <i>storytelling</i>
Mídias Sociais	Facebook (divulgação de programas sociais e compartilhamento de conteúdo) Facebook para divulgação de programas especiais: Estágio de férias Youtube (Divulgação de ações de voluntariado dos funcionários e <i>links</i> em <i>Nossas causas</i> )
Eventos	Não encontrado
<i>Website</i> de terceiros	Não encontrado
<b>Conteúdos de comunicação de oportunidades de emprego no <i>website</i> da empresa</b>	
Conteúdo de comunicação de oportunidade de emprego no <i>website</i> da Petrobras	Abas específicas para determinadas categorias de emprego Resumo de carreiras
* Em negrito, os conteúdos de comunicação encontrados.	

Fonte: Elaborado pela autora.

A Petrobras cumpre bem o papel de construção da identidade da marca empregadora comunicando a sua identidade organizacional, de forma clara e bem explorada no *website*. Qualquer pessoa que navegue pelo *site* encontrará com facilidade a declaração de missão, visão e valores expressos, que mostra a personalidade da marca.

Sobre a proposta de valor do emprego (EVP), a Petrobras não publica, ao menos no período da coleta de dados desta pesquisa, três atributos importantes: ambiente de trabalho, requisitos da função e remuneração, os quais exercem papel preponderante na decisão: porque trabalhar na Petrobras?

Como no caso do Itaú, esses parecem ser atributos importantes para quem está decidindo a empresa na qual irá trabalhar e desenvolver sua carreira.

Provavelmente, a comunicação desses atributos torna-se um pouco mais difícil devido às vagas serem divulgadas em editais de concurso público.

Algo que parece ser compensado no item *marketing social* por meio dos projetos especiais permeados de responsabilidade social e de toda a interatividade nas redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube).

A comunicação institucional dos 60 anos oferece várias atividades atrativas para funcionários, ex-funcionários e pessoas que desejam falar sobre quem as inspira, algo que reforça tanto a marca corporativa como a marca empregadora.

Se por um lado os atributos de EVP não são tão explícitos no *site*, por outro lado vemos praticamente todos os indicadores de comunicação de *employer branding* sendo utilizados pela Petrobras e, talvez, justificando o seu primeiro lugar na pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens. A marca vai onde estão os jovens: conectados nas redes sociais.

Nesse sentido, a percepção da comunicação institucional unindo marca corporativa e empregadora é fato na comemoração dos 60 anos da empresa, especialmente na utilização de *storytelling* para contar os fatos importantes nesse período, sob a ótica de quem trabalha ou trabalhou na empresa. É indiscutível a credibilidade gerada e o impacto positivo para quem lê ou assiste aos depoimentos.

Preocupar-se com educação e oferecer cursos e treinamentos por meio de uma universidade corporativa é mais do que falar sobre carreira, é estabelecer relacionamentos com o público jovem.

Assim como o Itaú, observa-se nesse estudo uma forte proximidade da marca corporativa e marca empregadora na construção da imagem e reputação mais humanizada e interativa, para atrair os melhores profissionais e encantar os clientes.

Desse modo, a construção de imagem, a comunicação do *marketing* social e a utilização das redes sociais para divulgar a marca nos remete à utilização dos modelos de *employer branding*.

Por isso, o resultado do estudo de caso da Petrobras produziu vários exemplos de utilização de comunicação da marca empregadora.

### **5.3 Natura**

Em 28 de agosto de 1969, Luiz Seabra fundou a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaout Ltda. em sociedade com Jean Pierre Berjeaout, que viria a se chamar Natura em poucos meses devido à participação de ativos vegetais na composição dos produtos.

A Natura é uma empresa 100% brasileira que nasceu da paixão pela cosmética e pelas relações. Marca sua presença em sete países da América Latina e na França e

apresenta-se em sua página institucional como a indústria líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta.

Em 2011, a Natura criou o Instituto Natura, organização sem fins lucrativos e com sede independente, com o objetivo de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas, focando a educação como pilar fundamental em todas as atividades da empresa.

Na pesquisa Empresa dos Sonhos de 2013 empreendida pela Cia de Talentos, a Natura conquistou o 13º lugar como a empresa dos sonhos para se trabalhar na opinião de 52 mil jovens formados e recém-formados e exibe esse prêmio na lâmina *Natura: Trabalhe Conosco*. Ainda nessa página, são exibidos os prêmios de melhor empresa para se trabalhar no Brasil e no Chile, segundo a consultoria Great Place to Work.

Percebe-se que mesmo na parte institucional do *site*, a Natura privilegia a publicização de seus produtos e não exibe dados sobre o número de funcionários ou valor estimado de sua marca. Em contrapartida, exibe um discurso de preocupação com a comunicação para todos os públicos.

Buscamos criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões socioeconômica e ambiental. Acreditamos que resultados sustentáveis são alcançados por meio de relações de qualidade, por isso buscamos manter canais de diálogo abertos com todos os nossos públicos. (Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)).

A sua identidade é expressa na comunicação de visão, razão de ser (missão) e, diferente de outras empresas, utiliza a palavra *crenças* para demonstrar os seus valores organizacionais, exibidos na lâmina *Institucional: Sobre a Natura*.

É na declaração de sua visão que encontramos pela primeira vez a palavra “marca” e sua relação global, ao passo que a missão declara ser a Natura uma empresa que comercializa produtos para o bem-estar. A seguir, um trecho da visão encontrada em *Institucional: Sobre a Natura*.

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo. (Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)).

Ainda na lâmina *Institucional: Sobre a Natura*, temos um resumo de sua história e principais acontecimentos entre 1969 e 2013.

Para complementar a apresentação de sua identidade, as suas crenças organizacionais são exibidas logo abaixo da declaração de visão e razão de ser e nos ajuda a entender os seus propósitos em relação à sociedade:

- **Crenças**

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

O caminho para encontrar a página de carreira ou similar não está facilmente visível nas páginas iniciais, nem mesmo encontra-se um *link* direto para a página. É necessário percorrer o *website* colocando o cursor em todas as lâminas (algo que demanda um tempo maior de busca) e então localizar em: *A Natura > Sobre a Natura > Trabalhe Conosco > Recrutamento e Seleção*.

Nesse espaço encontram-se todas as vagas disponíveis e com acesso à candidatura bem visível aos interessados em trabalhar na Natura.

Em *Recrutamento e Seleção*, a Natura comenta o seu compromisso e a valorização da diversidade como forma de estimular as contribuições dadas por pessoas de diferentes culturas, raças, religiões, sexo e experiências anteriores, sejam elas pessoais ou profissionais. Além disso, informa a prioridade no recrutamento interno como forma de valorizar, motivar, desenvolver e oferecer oportunidades de crescimento aos colaboradores.

A Natura destaca ainda que “todos os cargos seguem um perfil definido previamente para que sejam ressaltadas as competências essenciais e funcionais da empresa”, algo que fica bem claro ao vermos os seus anúncios de emprego.

Ao fazer a candidatura para uma vaga, o *site* direciona para a área *Career Opportunities*, com página personalizada da Natura e conteúdo gerenciado por agência de recrutamento e seleção com tecnologia *e-recruitment* (utilizado para organizar banco de currículos e anúncios de vagas ofertadas).

Nesse espaço, observa-se que os títulos dos filtros de busca principais como candidatura, envio de currículo via LinkedIn, salvar esta vaga, enviar vaga para um amigo e retornar pesquisa de vagas encontram-se todos no idioma inglês: *Apply; Apply using LinkedIn; Save job; e-mail Job to friend; Return to List* (títulos conforme apresentado no *site* oficial da Natura).

Entretanto, ao clicarmos na vaga para envio de currículo, aparece a legenda em português do Brasil com duas opções: Candidatura via LinkedIn ou enviar vaga para um amigo. Segue exemplo de estrutura do anúncio da vaga, bem como exemplo fictício.

Título da vaga: Gerente de relacionamento

Pré-requisito: Bacharel em Comunicação Social; MBA em Marketing.

Competências Técnicas: inglês fluente; conhecimento da tecnologia CRM.

Competências comportamentais: Excelente comunicação e liderança; ser dinâmico e bem-humorado; inovador e criativo.

Responsabilidades: conduzir uma equipe de 10 profissionais; reduzir as reclamações de clientes, conforme meta do planejamento estratégico.

Responsável: nome da pessoa que administra o processo seletivo.

A Natura disponibiliza um *link* em *Trabalhe Conosco > Remuneração e Benefícios*. Embora nas oportunidades de emprego, em sua maioria, não conste o valor em reais da remuneração, o *website* comunica bem esse tema explanando sobre suas práticas.

Além disso, ao final do anúncio consta a frase: “remuneração atraente na média de mercado e conforme legislação vigente do país” e em todas as vagas consta que a progressão da remuneração seguirá os índices de desempenho e competências conquistado ao longo da carreira. Por isso, a Natura possui um agressivo sistema de remuneração variável.

Em *Career Opportunities* é anunciado o programa Natura Soma, destinado a formar um banco de talentos de pessoas com deficiência. O cadastro para deixar o currículo e candidatar-se às vagas pode ser feito nesse espaço ou por meio da ferramenta LinkedIn.

Na lâmina *Natura > Trabalhe Conosco > Jovem Aprendiz-Estágio*, a empresa comunica os seus quatro programas: Jovem Aprendiz, Estágios, Trainee e MBA, com uma riqueza de informações que vão desde como se candidatar até os diferenciais e desafios do programa, os principais requisitos técnicos, as competências técnicas e comportamentais de maneira geral, todas as etapas do processo seletivo virtual e presencial e seus prazos, remuneração e benefícios.

No mercado de trabalho, os programas de *trainee* da Natura são comentados por conta da inovação do processo seletivo e clareza da constituição do programa, como declarado no *website*:

O Programa de Trainee da Natura visa desenvolver os jovens de maneira integral, considerando aspectos pessoais e profissionais. O desenvolvimento do *trainee* ao longo do Programa é baseado no modelo 70-20-10, ou seja, 70% da aprendizagem é adquirido “*on-the-job*”, no desempenho diário da função, 20% através de *coaching* e *feedbacks* e 10% em ações de educação.

Trata-se de um Programa de abrangência internacional com oferta de vagas no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. (Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)).

A empresa destaca como pontos fortes de seu programa algumas técnicas de aprendizagem para desenvolvimento de carreira, como *job rotation* (rodízio de função em vários departamentos), *coaching* (realizado com profissionais externos para alavancar a carreira e treinar liderança) e *mentoring* (acompanhamento de desempenho por líderes da Natura).

A Educação Corporativa tem sido vista como um sistema de aprendizagem desenvolvido para aumentar a geração de valor para a empresa. Por isso, tem papel de destaque na gestão de conhecimento Natura, a qual disponibiliza os programas ora resumidos:

- Programa Natura Educação: concessão de subsídio no pagamento de cursos em diversas modalidades para os colaboradores de nível operacional e administrativo a fim de incentivar a formação acadêmica e o crescimento pessoal e profissional.

- Programa Meu Caminho: aumento das habilidades da operação nas atividades diárias.
- Programa Cosmos Universidade na Diversidade: orientação e suporte à construção da liderança em seu desenvolvimento conforme seu papel na organização e em seus desafios atuais e futuros.
- Programa Engajamento: promove reflexão dos colaboradores sobre seu propósito de vida e identifica se este está alinhado ou não aos propósitos da Natura.

Com propósito claro de sustentabilidade, a Natura investe em temas prioritários amplamente divulgados e com várias informações e relatórios no *website* através do caminho: *A Natura > Sobre a Natura > Sustentabilidade > Temas Prioritários*.

Os temas prioritários são: educação, resíduos, água, mudanças climáticas, qualidade das relações, sociobiodiversidades e empreendedorismo sustentável.

De acordo com o *website*, os temas referem-se aos assuntos escolhidos e debatidos com seus *stakeholders* e têm como objetivo contribuir com ações sustentáveis alinhadas à estratégia da empresa.

Porém, não foi possível visualizar nenhum *link* de inscrição para qualquer pessoa que queira apoiar as causas ou ainda tirar alguma dúvida.

Apresentamos no quadro 20 abaixo uma análise sumarizada dos atributos de EVP e dos indicadores de comunicação no contexto de *employer branding*:

Quadro 20 - Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Natura – Atributos de EVP\*

Identidade da empresa	<b>Missão e valores, Posicionamento, Ambiente de trabalho, Responsabilidade social</b>
Requisitos da função	<b>Competências, habilidades, desafios, responsabilidades, autonomia, contratação</b>
Benefícios	<b>Seguro saúde e odontológico, horário de trabalho, transporte, alimentação, previdência, incentivo ao estudo</b>
Carreira	<b>Ascensão, título do cargo, crescimento pessoal, treinamento local e em outros países, <i>coaching</i></b>
Remuneração	<b>Salário fixo e variável atrativo, PPR, bônus de desempenho, prêmios em dinheiro</b>
* Em negrito, os atributos de EVP encontrados nas respectivas categorias.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21 - Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Natura – Indicadores de Comunicação

<b>Instrumentos de comunicação externos associados à oferta de oportunidades de emprego</b>	
Publicidade e Propaganda	Não encontrado
Propaganda institucional	Não encontrado
Mídias Sociais	Linkedin (envio de currículo) <i>Chats</i> do processo seletivo
Eventos	Feiras e palestras divulgadas em <i>Carreira</i> Programa Natura Soma (diversidade)
<i>Website</i> de terceiros	
<b>Conteúdos de comunicação de oportunidades de emprego no <i>website</i> da empresa</b>	
Conteúdo de comunicação de oportunidade de emprego no <i>website</i> da Natura	Abas específicas para determinadas categorias de emprego Local, horário, pré-requisitos, benefícios, perfil do cargo Espaço para o interessado compartilhar a informação ou vaga no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora.

Sob a ótica de *employer branding*, a Natura comunica sua identidade corporativa, porém não se percebe, ao menos na lâmina institucional do *website*, ênfase de marca empregadora.

Contudo, qualquer pessoa que navegue pelo *site* encontrará com facilidade a declaração de missão, visão e crenças, as quais anunciam a personalidade da marca ao tempo que vincula sua proposta de marca de empregador ao valorizar seus colaboradores.

Sobre a proposta de valor do emprego (EVP), a Natura não publica, ao menos no período da coleta de dados desta pesquisa, dois atributos importantes: ambiente de trabalho e carreira, os quais exercem papel preponderante na decisão: *porque escolher a Natura para desenvolver minha carreira?*

Como no caso do Itaú e da Petrobras, esses parecem ser atributos importantes para quem está decidindo a empresa onde irá trabalhar e desenvolver sua carreira.

A falta desses atributos em seus anúncios e nas lâminas: *Sobre a Natura e Trabalhe Conosco* parece ser compensado no item remuneração e benefícios, o qual revela a comunicação mercadológica do emprego declarando suas práticas de desempenho e remuneração variável.

Isso caracteriza uma comunicação de *employer branding*, uma vez que potenciais candidatos poderão fazer uso dessas informações para mensurar e refletir em suas decisões de trabalhar na empresa Natura ou no concorrente.

Outro atributo de EVP bem comunicado diz respeito aos requisitos da função, os quais evidenciam as competências técnicas e comportamentais. Com isso, espera-se atrair as pessoas certas, que se identifiquem com a oportunidade e queiram agregar valor ao negócio da empresa (marca corporativa).

Talvez por isso haja a opção dos filtros de busca do emprego no idioma inglês no primeiro momento, ao menos no período de coleta de dados para este estudo.

De qualquer forma, seguindo as premissas de comunicação no *employer branding*, a proposta de valor do emprego deve ser a mais clara possível e o caminho para candidatar-se às vagas da forma mais rápida e simples, evitando-se muitas navegações no *website* para que não desencoraje os candidatos.

Quanto aos indicadores de comunicação aqui observados, não estão explícitos no *site*. Porém, a marca está presente na rede social profissional LinkedIn, mostrando-se globalmente presente aos talentos e, ainda, em *Career Opportunities* – ferramenta que oferece a interatividade ao compartilhar as vagas nas redes sociais ou indicação direta aos amigos via e-mail.

Embora nas outras empresas tenha sido utilizado a técnica *storytelling*, esta não foi contemplada no *website* da Natura. Talvez porque tenham o programa Engajamento voltado ao público interno, que caracteriza uma das premissas de EB: atrair, engajar e reter.

É incontestável a credibilidade da marca de empregador e o impacto positivo que gera a comunicação de programas de educação com colaboradores e a comunidade, algo bem elaborado pela empresa.

Desse modo, itens como: a construção de identidade, o envolvimento com o *marketing* social, a comunicação mercadológica do emprego, os atributos de EVP e a utilização da rede profissional LinkedIn permitem afirmar que existe a utilização dos modelos de *employer branding*.

Diante dessa análise, podemos afirmar que o resultado do estudo de caso da Natura também contribuiu para a resposta da pergunta de pesquisa desta dissertação.

#### 5.4 Unilever

A Unilever atua no Brasil há mais de 80 anos e é uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, com operações em mais de 100 países, fabricando produtos de higiene pessoal e limpeza, alimentos e sorvetes.

Devido à variedade de seus produtos, a Unilever marca presença em quase 100% dos lares brasileiros e para isso conta com 12 fábricas nos estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais e Pernambuco e, aproximadamente, 167 mil funcionários no mundo todo e 12 mil funcionários no Brasil.

Na pesquisa Empresa dos Sonhos de 2013, feita pela Cia de Talentos, a Unilever conquistou o 10º lugar como a empresa dos sonhos para se trabalhar, na opinião de 52 mil jovens formados e recém-formados; o prêmio está na lâmina *Unilever: Carreiras*.

Como uma empresa multinacional e multilocal, trabalha para atingir os seus três objetivos traçados no plano de sustentabilidade até 2020: melhorar a saúde e o bem-estar, reduzir o impacto ambiental e obter 100% das matérias-primas agrícolas de forma sustentável e melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas na cadeia de valor.

Para isso, a Unilever contribui com a solução de questões ambientais e sociais globais, por meio de ações e parcerias com governos e organizações locais.

É possível saber mais sobre a história da Unilever e sua atuação em programas de sustentabilidade na lâmina *Sobre Unilever > Vida sustentável*.

Ainda na lâmina *Sobre Unilever* encontra-se a publicização da Fundação Unilever, cuja missão é melhorar a qualidade de vida das pessoas fornecendo mais higiene, acesso à água segura, saneamento, nutrição básica e reforço à autoestima.

Claramente visualiza-se o *link* para entender a identidade da empresa por meio de sua declaração de missão, princípios e visão. Veja todos os tópicos, resumidamente:

- Nossa Missão: A missão da Unilever é levar vitalidade para o dia a dia.
- Vitalidade: A Vitalidade está no coração de tudo que fazemos. Está em nossas marcas, em nossas pessoas e em nossos valores.

A Vitalidade define o que nós representamos: nossos valores, aquilo que nos torna diferentes e a maneira como contribuimos com a sociedade. É o fio condutor que liga nossas marcas e o alicerce da maneira única que operamos ao redor do mundo.

Por dentro e por fora: Nossa cultura também incorpora a Vitalidade.

Visão Unilever Brasil: A Unilever será reconhecida e admirada no Brasil por sua liderança inovadora e pela responsabilidade e respeito com que conduz seus negócios junto à sociedade e aos funcionários.

- Trabalhando sempre com integridade: Conduzir nossas operações com integridade e respeito pelas muitas pessoas, organizações e ambientes que nosso negócio atinge sempre esteve no âmago de nossa responsabilidade corporativa.
- Impacto positivo: Almejamos criar um impacto positivo de muitas maneiras: através de nossas marcas, nossas operações e relações comerciais, de contribuições voluntárias e por meio das várias outras maneiras pelas quais nós nos comprometemos com a sociedade.
- Compromisso contínuo
- Promulgando nossas aspirações
- Trabalhando com outros: Queremos trabalhar com fornecedores que têm valores semelhantes aos nossos e que trabalham com os mesmos padrões que nós trabalhamos. Nosso código de parceiros de negócios, alinhado com nosso próprio código, consiste em dez princípios, abrangendo integridade nos negócios e responsabilidades relacionadas a funcionários, consumidores e o meio ambiente.

Na página inicial da empresa, visualiza-se com facilidade a aba *Carreiras Unilever*, que ao clicar nos abre duas opções: *Trainee e estágio* e *Profissionais*.

Em *Trainee e estágio* são exibidos em detalhes todos os programas disponíveis tanto em texto como em narrativas de colaboradores da Unilever que, utilizando-se da técnica de *storytelling*, convidam todos que se identificarem com os valores da empresa a se candidatarem. Eles narram suas experiências como ex-estagiários ou *trainees*, enaltecendo o ambiente de trabalho e o aprendizado contínuo na empresa.

Figura 9 – Programa de Estágio e Trainee – Unilever



Fonte: <http://www.unilever.com.br/unilever-carreiras/graduates/>

De forma interativa e conectada, os interessados podem candidatar-se e tirar suas dúvidas tanto no *site* da empresa como nas redes sociais Facebook e Twitter.

Ainda em *Trainee e estágio*, um outro programa chama a atenção de jovens talentos ou recém-formados. Trata-se do programa UNILEVERsitário.

Lançado em 2012, esse programa tem como objetivo aproximar as universidades dos reais desafios que uma empresa enfrenta diariamente ao apresentar casos do mundo dos negócios.

As aulas do UNILEVERsitário são ministradas por executivos da Unilever, em parceria com os professores de instituições como ESPM, FAAP, FGV, USP, UNIFESP, FATEC E FACAMP). Os temas das aulas são os cases reais da organização. Conforme informações no *website*, o programa já atingiu em torno de 1.650 estudantes de diversas áreas entre 2012 e 2013.

Observando a lâmina *Carreiras Unilever > Profissionais*, percebe-se um número ainda maior de informações detalhadas por temas que vão desde os principais eixos de carreiras que a empresa oferece até vídeos e depoimentos sobre a experiência de se trabalhar na Unilever. Mostra também vários depoimentos na visão de seus *stakeholders*, em formato texto.

Para candidatar-se às ofertas de emprego, basta clicar e enviar o currículo ou fazê-lo por meio da *fanpage* criada no Facebook – Unilever Careers. A *fanpage* é uma grande vitrine de anúncios de vagas no formato *#hashtag*. Somado a isso, ela é utilizada para tirar dúvidas e dar retornos, anunciar as fases do processo seletivo e trazer vários comentários sobre a marca corporativa e seus produtos, caracterizando a sinergia de

marcas existentes no modelo *employer branding*. Na figura 10, um exemplo de anúncio no Facebook:

Figura 10 – Vaga *Hashtag* Unilever



Fonte: Facebook; Unilever Careers.

Outro ponto importante é o destaque que se dá aos requisitos da função que cumprem quase totalmente os atributos de EVP. Inclusive com a utilização de frases com os arquétipos da marca empregadora para cada eixo de carreira, como no exemplo:

“Você acredita que é possível se sentir feliz no trabalho e poder conciliar de alguma maneira o que a gente é, o que a gente chama de vida pessoal com vida profissional? Se você acha que sim, aqui pode ser o lugar para você começar sua carreira”. (Fonte: Liana Fecarotta, Diretora de RH; [www.unilever.com.br](http://www.unilever.com.br)).

Em *Carreiras Unilever > Trainee e estágio*, há um *link* que nos leva até o Plano de Sustentabilidade Unilever e estimula as pessoas a fazerem parte da empresa:

Na Unilever investimos no futuro, e por isso criamos o Plano de Sustentabilidade Unilever. Nele desenvolvemos as maiores, melhores e mais rápidas inovações. Essa também é a razão pela qual depositamos tanta energia no desenvolvimento dos líderes de negócios de amanhã... vocês. (Fonte: site Unilever).

Ao menos durante o tempo desta coleta de dados, observou-se que na maioria das vagas são publicados todos os atributos de EVP como: as atividades do cargo e os requisitos da função descritos como pré-requisitos, porém a remuneração foi anunciada em poucos casos ao tempo que os benefícios são amplamente divulgados em todos os anúncios de emprego.

Para os candidatos ao emprego é possível tirar dúvidas sobre os processos seletivos dos quais esteja participando em dois canais de comunicação: FAQ Unilever

na lâmina *Carreira* (perguntas frequentes previamente respondidas) ou pelo Facebook *Carrees*, que pode ser acessado diretamente ou por *link* no *site* da empresa.

Outra aba interessante é a *Sobre Unilever > Pessoas*, que fala da comunicação interna e incentiva os colaboradores a administrarem suas carreiras. Para isso, a empresa disponibiliza uma ferramenta exclusiva para candidatura de funcionários com o propósito de engajamento e retenção. Isso fica evidente na comunicação da página:

Temos uma variedade de cargos, disciplinas, funções e locais capazes de satisfazer os apetites mais curiosos, imaginativos e ambiciosos. E são justamente estas as qualidades que buscamos nas pessoas. Por esse motivo, desenvolvemos uma ampla gama de ferramentas de apoio e desenvolvimento. Para reter as melhores pessoas, precisamos mantê-las interessadas e desafiadas. Uma destas ferramentas, “Unilever Job Posting”, divulga as últimas oportunidades assim que surgem. Este processo coloca a gestão da carreira nas mãos das pessoas a quem pertence de direito: nossos funcionários. (Fonte: [www.unilever.com.br](http://www.unilever.com.br)).

Quadro 22 - Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Unilever – Atributos de EVP\*

Identidade da empresa	Missão e valores, Posicionamento, Ambiente de trabalho, Responsabilidade social
Requisitos da função	<b>Competências, habilidades, desafios, responsabilidades, autonomia, contratação</b>
Benefícios	<b>Seguro saúde e odontológico, horário de trabalho, transporte, alimentação, previdência, incentivo ao estudo</b>
Carreira	<b>Ascensão, título do cargo, crescimento pessoal, treinamento local e em outros países, coaching</b>
Remuneração	Salário fixo e <b>variável atrativo, PPR</b> , bônus de desempenho, prêmios em dinheiro
* Em negrito, os atributos de EVP encontrados nas respectivas categorias.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 23 - Componentes de *employer branding* comunicados no *website* Unilever – Indicadores de Comunicação

<b>Instrumentos de comunicação externos associados à oferta de oportunidades de emprego</b>	
Publicidade e Propaganda	
Propaganda institucional	Publicidade de ações de <i>marketing</i> social

	Jogos e Revista corporativa
Mídias Sociais	Facebook (divulgação específica das vagas) Twitter (divulgação genérica de vagas) Linkedin (envio de currículo) Youtube (ações de voluntariado dos funcionários e <i>link</i> em Pessoas ( <i>website</i> )) <i>Chats</i> do processo seletivo
Eventos	Feiras e palestras divulgadas em <i>Carreira</i> Programa UNILEVERsitários
<i>Website</i> de terceiros	

<b>Conteúdos de comunicação de oportunidades de emprego no <i>website</i> da empresa</b>	
Conteúdo de comunicação de oportunidade de emprego no <i>website</i> da Unilever	Abas específicas para determinadas categorias de emprego Local, horário, pré-requisitos, benefícios, perfil do cargo Espaço para o interessado compartilhar a informação ou vaga no <i>website</i> , Facebook e LinkedIn
* Em negrito, os conteúdos de comunicação encontrados.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Sob a ótica de *employer branding*, a Unilever comunica sua identidade corporativa em vários *links* no *website*, possibilitando um número maior de visualizações por seus *stakeholders* e, especialmente, por pessoas que queiram candidatar-se a vagas.

Dessa forma, qualquer pessoa que navegue pelo *site* encontrará com facilidade a declaração de missão, visão e valores, que anuncia a personalidade da marca ao tempo que vincula sua proposta de marca de empregador ao valorizar seus colaboradores.

Sobre a proposta de valor do emprego (EVP), a Unilever publica vários itens, porém não faz menção ao atributo comunicação mercadológica do emprego, ao menos no período da coleta de dados desta pesquisa. Porém, anuncia todos os requisitos da vaga em seu *website* e envia um resumo deles às mídias sociais Facebook, Twitter e LinkedIn, facilitando, desta forma, o compartilhamento e a divulgação das vagas.

Algo interessante sobre o ponto de vista de atração de talentos, porém, na estratégia de *employer branding*, é que o que se deseja não é atrair todas as pessoas, apenas as pessoas que se identifiquem com a empresa e possuam competências capazes de agregar valor ao negócio da empresa.

Um atributo pouco contemplado nos anúncios é a remuneração, que, como dito anteriormente, colabora na decisão de escolha do emprego.

Com base no estudo e análise dos componentes de comunicação de *employer branding* selecionados ao longo deste trabalho, foi possível identificar características e fatores que compõem a comunicação da marca empregadora (EB) e, conseqüentemente, identificar se os elementos apresentados foram utilizados pelas empresas Itaú, Petrobras, Natura e Unilever.

A exemplo do Banco Itaú e da Petrobras, as campanhas publicitárias dessas ações foram divulgadas nos veículos de comunicação de massa e redes sociais digitais como Youtube, Facebook e Twitter, proporcionando um aumentando do seu fluxo de comunicação e relacionamento com seus *stakeholders*, o que implica maior conhecimento de marca tanto corporativa como empregadora.

Outra observação refere-se às competências comportamentais (dinamismo, persistência, paixão, foco em resultados, “vontade de mudar o mundo”, etc.), que são informadas no início dos anúncios antes das atividades do cargo e pré-requisitos da função nas quatro empresas.

Autores como Backhaus e Tikoo (2004) e Mosley (2007) afirmam que inserir competências técnicas e comportamentais no anúncio ajudam a atrair os talentos que mais se identificam com a proposta do emprego, além de criar uma diferenciação para a oferta em relação aos anúncios da concorrência.

Percebe-se que a comunicação organizacional com públicos externos tem se utilizado algumas vezes mais de *websites* de terceiros, caso do Banco Itaú, do que de seu próprio *site* na publicidade de vagas ou programas sociais.

As empresas demonstraram forte familiaridade com o uso das mídias sociais na divulgação de vagas, especialmente em programas de estágio e *trainee* ou divulgação de eventos esportivos, culturais, entre outros.

Um ponto a melhorar diz respeito aos anúncios mais completos e claros na proposta de emprego (EVP), principalmente os atributos carreira, remuneração e benefícios, que configuram itens de atração e engajamento ao emprego.

Para este trabalho, o estudo das quatro organizações foi relevante para visualizarmos na prática como se dá a comunicação do *employer branding* por meio de *websites*, os quais são acessados por públicos externos, sendo muitos desses potenciais candidatos ao emprego.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar os resultados obtidos com esta pesquisa, é possível afirmar que os intentos propostos de caracterizar a comunicação no contexto do *employer branding* foram conseguidos.

*Employer branding* é um conceito da estratégia de gestão de talentos, TRM (*talent relationship management*), derivada da disciplina de *marketing*, que se baseia em atividades de comunicação organizacional interna e externa a fim de atrair, reter e engajar os empregados e potenciais empregados de alta competência.

As relações de emprego no mercado de trabalho contemporâneo mostram-se bem diferentes daquelas que caracterizaram o sistema fordista do início do século XX, ensejando novos procedimentos relacionados a uma gestão de marca empregadora.

Percebeu-se, assim, uma alteração do sentido que o trabalho tinha em gerações anteriores. Se antes a condução de carreira ficava sob a responsabilidade das empresas, hoje os profissionais das novas gerações administram suas carreiras e não sentem “medo” de sair e trocar de emprego em busca de seus anseios e melhor qualidade de vida.

As características específicas dos jovens profissionais, como sua ambição, o desejo de continuar aprendendo e ascender rapidamente na organização, além da disposição para mudar de emprego facilmente caso suas expectativas não sejam atendidas, requerem uma resposta focalizada por parte dos empregadores, caso estes não queiram perder os seus melhores talentos para a concorrência.

Por isso, o estudo contempla uma abordagem de trabalho flexível, em que o funcionário recebe *feedback* e estímulos constantes. As pessoas querem sentir que o trabalho é compensatório e que seus esforços estão sendo reconhecidos. Esses profissionais tendem a valorizar uma marca de bom empregador da mesma forma que valorizam a marca de consumo e são ávidos por todo tipo de comunicação e informações das empresas para as quais trabalham ou almejem trabalhar.

Seguindo essa reflexão, pode-se dizer que atualmente é indiscutível a importância determinante das marcas que permeiam as nossas vidas. É com base nelas que escolhemos as roupas que vestimos, o nosso perfume, o carro que conduzimos e as universidades nas quais desejamos ingressar.

Portanto, não será diferente em escolhermos a marca da organização para qual desejamos trabalhar e desenvolver carreira profissional. Destacando-se aqui um aspecto

inovador: o emprego também visto como produto, que tem uma marca e se submete às regras de oferta e demanda em um mercado altamente competitivo e especializado.

O estudo contribuiu, também, para evidenciar uma nova mentalidade do mercado de trabalho voltada para os talentos, que possuem os requisitos mais raros buscados pelas organizações no intuito de obterem vantagem competitiva em seus negócios, ao tempo que surge uma preocupação das empresas em se anunciarem como empregadoras melhores do que seus concorrentes.

Para isso, as organizações fazem de seu *website*, além de *website* de terceiros, espaços para motivação, atração, recrutamento e seleção de candidatos e profissionais. Tanto nas mídias sociais digitais como em meios de comunicação de massa, há o propósito de estabelecer conexões, anunciar vagas de emprego, programas de estágio e *trainee*, enfim, proporcionar aos talentos algumas experiências com o que a organização tem a oferecer.

O talento “A” talvez não seja requisitado pela empresa “Alfa”, mas poderá ser disputado pelas empresas “Beta” e “Gama” por compartilharem de *expertise* e valores organizacionais parecidos e, portanto, disputarem as competências desses profissionais. Tal dinâmica demanda uma comunicação próxima, adequada, especializada e quase personalizada.

Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação no contexto de *employer branding* é a busca pela satisfação e encantamento dos empregados e dos futuros empregados.

A partir do entendimento de que as pessoas criam uma imagem a respeito do trabalho em uma organização é que emerge o conceito de marca empregadora (*employer branding*), tendo claro que essas pessoas formam *stakeholders* externos na forma de candidatos potenciais, talentos egressos de faculdades, especialistas atuando na concorrência, além da própria mídia que trabalha também em função da imagem que o empregador possui.

Outro aspecto relevante identificado através da pesquisa é que a marca empregadora é dependente da marca corporativa, de modo que não há *employer branding* se a marca corporativa for desconhecida ou pouco lembrada no mundo dos negócios.

Assim, da mesma forma que as organizações fazem a gestão da marca corporativa, o *employer branding* aponta para outro conceito importante, que é o de gestão da marca empregadora, o qual procura construir uma imagem e reputação na

mente dos empregados reais e potenciais mais do que os seus concorrentes, tornando-se assim sinônimo de um bom lugar para se trabalhar ou de organização em que uma carreira profissional pode prosperar.

A pesquisa bibliográfica e a análise da categoria de gestão de marca mediante as entrevistas revelaram que a construção da reputação não acontece instantaneamente, mas se dá por meio do gerenciamento de todos os pontos de contato com empregados reais e potenciais, esforço este que vai desde a divulgação de ofertas de emprego, o uso de tecnologias de comunicação no processo seletivo, programas de integração e engajamento e, principalmente, investimento na relação de empregado e empregador através de uma comunicação rápida, constante e transparente.

Diante disso, não basta apenas criar artimanhas comunicacionais que transformem organizações burocráticas na empresa dos sonhos para se trabalhar, mas rever a cultura organizacional, missão, valores e estabelecer visão de futuro da empresa no intuito de se preparar para os desafios no novo mundo do trabalho.

Tanto as entrevistas realizadas com especialistas em *employer branding* como o estudo de casos múltiplos das empresas Itaú, Natura, Petrobras e Unilever mostraram que a marca empregadora resulta de um esforço integrado entre as áreas de recursos humanos, comunicação e *marketing*.

Nesse sentido, como a ferramenta de CRM (*customer relationship management*) se tornou imprescindível no gerenciamento das relações e comunicação com o cliente, a área de gestão de talentos, ou TRM, dentro de alguns anos, poderá ser de suma importância nas organizações que desejam posicionarem-se como uma marca empregadora forte ou um empregador de escolha (*employer of choice*).

O estudo também revelou ser o *employer branding* um novo ambiente para a comunicação social, em que esta passa a fazer parte do sistema de recursos humanos, pois a comunicação participa diretamente da atratividade e seleção, política de remuneração, treinamento contínuo e desenvolvimento profissional de pessoas. Talvez, essas possam ser novas atribuições e responsabilidades para um novo profissional de Relações Públicas, que hoje já contribui na escolha dos meios de comunicação para promover a marca empregadora em eventos, associações de marca ou nas mídias sociais.

Isso implica conceber um “novo” Recursos Humanos, muito mais envolvido nas estratégias e na comunicação organizacional com públicos externos e contribuindo no fortalecimento da marca empregadora no mercado de trabalho.

Em outras palavras, o papel dos Recursos Humanos atuais terá uma presença ativa não somente na comunicação interna com empregados, mas também na comunicação com públicos externos, viabilizando, assim, a implantação do conceito de *employer branding* sob o viés da comunicação.

A construção da marca empregadora antevê um planejamento de comunicação e o estabelecimento de uma proposta de valor, EVP (*employment value proposition*), que deve estar vinculada ao contexto e à cultura da organização e envolve as condições da oferta que serão transmitidas aos atuais e futuros empregados.

Contudo, o estudo revelou que não existe uma fórmula pronta de *employer branding*, mas algo personalizado às empresas, que buscam uma congruência de valores dos empregados, futuros candidatos e a organização como explicitado nos atributos de EVP e nos indicadores de comunicação das empresas Itaú, Natura, Unilever e Petrobras.

Nesse sentido, cada organização escolhe, a partir de um planejamento próprio, os canais e formas de comunicação para gerenciar sua marca empregadora e ressaltar o que tem de melhor a fim de atrair e manter talentos.

Estima-se que o estágio que a organização possua em termos de responsabilidade social interfira na imagem e reputação de uma marca empregadora, caso de apoiar causas sociais, mas atrasar o pagamento de salários, ou ainda, utilizar-se de mão de obra terceirizada em condições análogas à condição de trabalho escravo. Por isso, a necessidade de práticas consistentes em recursos humanos e, a partir disso, o desenvolvimento de uma comunicação organizacional crível e transparente com seus públicos.

Outro ponto de interesse mostrado neste estudo é que as empresas ao fazerem promessas que não são capazes de cumprir, quebram o contrato psicológico da relação empregado-empregador ou candidato-empregador, resultando em expectativas frustradas, correndo o risco de comprometer a sua reputação no mercado de trabalho.

Esse tipo de notícia ou boato é comumente divulgado nas redes sociais digitais ou no *marketing* boca a boca por seus próprios empregados, os quais são considerados como um dos melhores embaixadores da marca empregadora e, por isso, desfrutam de alta credibilidade junto aos públicos externos.

O *employer branding* precisará valer-se da comunicação integrada para conseguir atingir todos os pontos de contato com seus *stakeholders* e melhorar a relação empregado--empregador no intuito de posicionar-se como um empregador de escolha.

Nesta pesquisa, foi possível apresentar as principais características da comunicação integrada para empregados reais e potenciais no contexto de *employer branding*.

A comunicação da marca empregadora visa fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*, promover associações da marca junto a universidades e valer-se de uma marca *Top of Mind* (primeira a ser lembrada), que favoreça também o *marketing* social das empresas refletindo em ganhos para a marca corporativa.

Contudo, observa-se neste estudo uma quebra de paradigmas: quem escolhe quem? Hoje as empresas se preocupam em desenvolver estratégias para tornarem-se atrativas no mercado de trabalho e deixar a sua zona de conforto de apenas anunciar vagas, sem esforçar-se em oferecer diferencial competitivo às oportunidades.

É nesse ambiente que a organização promove o *employer branding* valendo-se da comunicação integrada para captar e publicizar a sua cultura e identidade, capaz de transmitir a sua essência e convidar as pessoas “certas” a “viver” uma experiência de trabalho em uma marca forte de empregador. Enfim, escolher e ser escolhida como empregadora.

As análises realizadas nos *websites* das empresas Itaú, Natura, Petrobras e Unilever nos deram uma visão de como o *employer branding* tem sido aplicado. Vale ressaltar que o portal “Carreira” ou “Trabalhe Conosco” possui um formato unilateral, de difícil acesso e pouco atraente. Em contrapartida, percebe-se neste estudo que as empresas pesquisadas fazem ao menos um anúncio nas mídias sociais e fornecem *feedbacks* por esses canais em vez de utilizar espaço da área “Trabalhe Conosco” ou “Carreira” em seu *website* corporativo.

O *website* configura-se como uma vitrine empresarial e precisa ser gerenciado e adequado aos emergentes valores sociais para ser atrativo junto aos públicos externos ávidos por informações constantes, corretas e atuais sobre a empresa, carreira e oportunidades de emprego.

O referencial teórico e a entrevista com especialistas mostraram que, na realidade brasileira, a comunicação mercadológica do emprego, uma das premissas do *employer branding*, ainda não é destacada nos *websites* das grandes empresas de uma forma geral, o que mostra ser o *employer branding* um tema ainda emergente no Brasil.

Nesse aspecto, observam-se poucos anúncios dentro de uma configuração mais atraente, interativa, oferecendo os valores de remuneração, comissões ou prêmios

referentes ao cargo e a inexistência de estímulos às pessoas que indicarem profissionais às oportunidades.

Existe, então, uma lacuna a ser preenchida e requererá uma transformação maior na cultura e comunicação organizacional, que talvez se apoie ainda na reputação da marca corporativa em conflito com a comunicação da marca empregadora.

Na comunicação com públicos externos, o estudo revelou a utilização da técnica de *storytelling* (narrativas) por funcionários e ex-funcionários, trazendo seus depoimentos críveis sobre a marca empregadora, seja no formato texto ou vídeo. Esse formato parece ser coerente com o jeito brasileiro de ser, podendo fazer com que o candidato real e potencial possa interagir e se identificar com a marca empregadora.

As narrativas causam curiosidade e muitas delas em vídeo podem ser compartilhadas nas redes sociais dos potenciais candidatos, disseminando desde dicas nas entrevistas de emprego até as experiências vivenciadas em programas de voluntariado em causas defendidas pela organização.

Na caracterização da comunicação do *employer branding*, a escolha das mídias corretas é fundamental: de nada adiantará anunciar nos classificados impressos se o público-alvo não lê os jornais, mas busca oportunidades de emprego em *site* profissional como o LinkedIn ou em sua rede de contatos no Facebook.

Isso exige das organizações um maior engajamento com as novas tecnologias e, como dito anteriormente, uma transformação na cultura organizacional voltando-se para os meios virtuais e interativos.

Um aspecto final a se considerar é a ausência de literatura acadêmica brasileira sobre *employer branding*, algo que também foi verificado quanto a especialistas no setor, talvez devido ao caráter recente do tema no Brasil, mas que em muitos outros países já se mostra como realidade consolidada.

Futuras pesquisas podem investigar a relação da marca empregadora com a marca corporativa, ou o uso de *storytelling* para a efetivação de experiências de candidatos reais e potenciais com a organização, ou ainda aferir a dimensão de atratividade organizacional por meio de sua comunicação no contexto do *employer branding*.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. Tradução: André Andrade. São Paulo: Elsevier, 1998.
- AGGERHOLM, Helle K.; ANDERSEN, Sophie; THOMSEN, Christa. **Conceptualising employer branding in sustainable organizations**. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 16, n. 2, 2011, p. 105-123.
- AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand**. *Journal of Brand Management*, v. 4, 1996, pp. 185-206.
- BACKAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding**. Nova York, 2004.
- BALMER, John M.T. **Corporate identity, corporate branding and corporate Marketing: Seeing through the fog**. *Bradford School of Management, The University of Bradford, RU*. *European Journal of Marketing*, v. 35. n. 3/4, 2001, pp. 248-291.
- BALMER, John M.T; GREYSER, Stephen A. **Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation**. *European Journal of Marketing*, v. 40, 2006, p. 730-741.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic *et al.* **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BREAUGH, James A.; STARKE, Mary. **Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions**. *Journal of Management*. v. 26, n. 3, 2000, p. 405-434.

BRITO, Breno P. de (Org.). **Dicionário online de Propaganda**. 2007, p. 12. Disponível em: <[http://brenobrito.com/files/Dicionario\\_da\\_Propaganda.pdf](http://brenobrito.com/files/Dicionario_da_Propaganda.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática**. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.

CARDOZO, Missila L. **A construção emocional das marcas: o uso de arquétipos e estereótipos**. Revista IMES, jul.-dez. 2004. São Caetano do Sul – SP.

CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa C.G. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer; atualização para a 6.ed: Jussara Simões. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

CATHO. **Pesquisa dos Executivos 2011**. Catho online. Disponível em: <<http://img.catho.com.br/site/pesquisas/pdf/pesquisa-dos-executivos-2011.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2013.

CHANLAT, J. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. In: Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

DAVIES, G. **Employer Branding and its Influence on Managers**. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. de Chernatony, L., Drury, S., e Segal-Horn, S. (2003). Building a Services Brand: Stages, People and Orientations. *The Service Industries Journal*, 23(3), 1–21. 2008.

DROGUETT, Juan; POMPEU, Bruno. **Dicionário técnico e crítico da comunicação publicitária: conceitos fundamentais**. 1.ed. São Paulo: Cia. dos Livros, 2012.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Além da revolução da informação**. HSM Management, São Paulo, ano 3, n.19, p. 48-55, jan-fev. 2000.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FGV. **Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil**. PWC. Disponível em: <[http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2013.

FÍGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C. **The reputational landscape**. *Corporate Reputation Review*, 1 (1), 5-13, 1997.

FRANÇA, Fabio; GUTEMBERG, Leite. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIACOMINI FILHO, Gino. **Responsabilidade social: enfoque organizacional da indústria da comunicação**. *Revista Organicom*. Ano 5, n. 9, p. 10-22, 2º semestre de 2008.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda Institucional: uma nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAY, E.R.; BALMER, J.M.T. **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**. *International Journal of Strategic Management*. *Long Range Planning*, v. 31, n. 5, 12 out. 1998, pp. 695-702(8).

GUIMARÃES, Nadya A. **Trabalho: uma categoria chave no imaginário juvenil?** In: Retratos da Juventude Brasileira. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

HALL, D. T. **Protean careers of the 21st century.** Academy of Management Executive, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. *Harvard Business Review*, (2), 129 – 134.

HARVEY, David. **Theorizing the transition.** The consumer society reader. LEE, Matyn J. (Org.). Malden: Blackwell, 2000. p. 258-270.

HATCH, Mary; SCHULTZ, Majken. **Bringing the corporation into corporate branding.** European Journal of Marketing, v. 37, 2003, p. 1041-1064.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising:** The next great generation. New York: Random House, 2000.

IANNI, Octávio. **A Sociedade Global.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KAPFERER, Jean-Noel. **As Marcas.** Capital da Empresa. São Paulo: Ed. Bookman, 1998.

KELLER, Kevin Lane, MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2006.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** Ed. Rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LATTIMORE, Dan *et al.* **Relações Públicas: Profissão e prática.** Tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Luiz Alberto de Farias, Vânia Penafieri – 3. ed. Edição. Porto Alegre: MC Graw Hill – AMG Editora Ltda, 2012.

LIEVENS, F. **Employer branding in the Belgian Army:** The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Wiley Periodicals, Inc. Human Resource Management, Spring 2007, v. 46, n. 1, pp. 51–69. 2007.

LINS, João. **Geração do Milênio no emprego:** desafios e tendências. Disponível em: <<http://www.adcesp.org.br/geracaodomilenioADCEFeb2013.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

MANPOWER. **Escassez de Talentos 2012.** Manpower Group. Disponível em: <[http://www.manpower.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Portugues\\_Escassez\\_Talentos\\_20121.pdf](http://www.manpower.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Portugues_Escassez_Talentos_20121.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2013.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca:** como escolher a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATHEWS, Brian P.; REDMAN, Tom. **Getting personal in personnel recruitment.** Employee Relations. V. 18, n. 1, 1996, p. 68-78.

MCKINSEY QUARTERLY. **The Online Journal of McKinsey & Co.** McKinsey Quarterly. Disponível em: <[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305](http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305)>.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas.** 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MICHAELS, E. **A Guerra pelo talento:** o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOROKO L.; UNCLES, M.D. **Characteristics of successful employer brands.** The Journal of Brand Management, Dez. 2008, v. 16 Issue: 3 pp. 160-175

MOSLEY, Richard. **Customer experience, organisational culture and the employer brand.** Brad Management. v. 15, n. 2, 2007, p. 123-134.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas:** a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações – 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

NATURA. **Lançamento linha Sou.** Meio e Mensagem. Texto completo em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2013/06/24/Natura-apresenta-linha-Sou-ao-consumidor.html#ixzz2gt7XgeIt>>. Acesso em: 05 out. 2013.

NUNES, Paulo. **Finanças e mercados financeiros.** Knoow.net. 2013. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/financas/goodwill.htm>>. Acesso em: 06 out. 2013.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OGILVY, David. **Sua marca tem conceito?** Texto completo em: <http://www.savanacomunicacao.com.br/150/sua-marca-tem-conceito.htm>.. Acesso em: 03 jun. 2013.

PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan S. (Org.). **Semiótica e gestão de marcas.** In Hiperpublicidade: fundamentos e interfaces. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PLANALTO. **Artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho.** Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 05 maio 2013.

PLANALTO. **Mensagem ao Congresso Nacional 2013**. Planalto. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/especiais/mensagem-ao-congresso-nacional-2013/pdf-mensagem-ao-congresso-nacional-2013/>>. Acesso em 05 jun. 2013.

RANDAZZO, S. **Criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: Como construir e manter marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – Reimpressão.

SANTOMAURO, Antonio C. **Alunos na Carteira**. *Revista Ensino Superior – SEMESP*: São Paulo, ano 15, n. 176. 29 maio 2013, p. 32-34.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2002.

SILVA, R. C. da *et al.* **Carreiras: novas ou tradicionais?** Um estudo com profissionais brasileiros. In: Encontro da ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N. **Handbook of Qualitative Research** (pp.435-454). Londres: Sage, 1994.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TOWERS PERRIN. **Global Workforce Study 2006**. Towers Perrin. 2013. Disponível em: <[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/BRA/2006/200601/Update\\_GWS.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/BRA/2006/200601/Update_GWS.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2013.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

UP PHARMA, Revista, n. 139, ano 35, maio-junho de 2013. **Mercado de trabalho: os desafios na atração e retenção de talentos.** Disponível em <<http://dpm.srv.br/revista/139/139.pdf>>. Acesso em 20 junho 2013.

VASQUEZ, Ruth Peralta. **Comunicação de marca. Aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca.** Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.