



# ATRAINDO TALENTOS POR MEIO DO *EMPLOYER BRANDING*

VOLTADO PARA PROMOVER A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO EMPREGADORA, O *EMPLOYER BRANDING* CONTRIBUI PARA ATRAIR E RETER PROFISSIONAIS COM O PERFIL QUE A EMPRESA DESEJA.

| POR BEATRIZ MARIA BRAGA E GERMANO GLUFKE REIS

**H**á alguns anos, o *employer branding* (*EB*) vem conquistando um espaço significativo nas estratégias de atração e retenção de profissionais das empresas. Há quem argumente que se trata de uma abordagem mais recente, que busca aprimorar e sofisticar estratégias como a divulgação de posições disponíveis, as oportunidades de desenvolvimento e compensação oferecidas etc. Para outros, o *EB* confere apenas uma nova roupagem a práticas já existentes, ligadas à atração e ao recrutamento de pessoas. Assim, neste artigo, nosso foco é examinar o conceito de *EB* e o que ele de fato traz de novo.

Inicialmente, deve-se considerar que o *EB* consiste em ações que as corporações elaboram no sentido de promover a sua marca enquanto empregadora e se tornar a empresa escolhida pelos profissionais que ela deseja atrair e reter. O objetivo é assegurar o *pipeline* de talentos e competências que a organização necessita para viabilizar suas estratégias e competitividade. Nesse processo, a marca visa desenvolver uma relação de lealdade com seu público-alvo e, em geral, reforça atributos exclusivos e atraentes que a empresa pode oferecer aos atuais e potenciais colaboradores. Trata-se, portanto, de evidenciar, de maneira clara e realista, a proposição de valor da organização, ou seja, o modo como as necessidades e expectativas dos colaboradores serão atendidas em aspectos como: recompensas financeiras e não financeiras, ambiente de trabalho, clima, relacionamento com lideranças e pares, oportunidades de aprendizado, progressão na carreira, entre outros. Logo, pode-se dizer que, no processo de configuração do *EB*, a corporação se posiciona como empregadora, comunicando de que forma se diferencia das demais empresas e o que oferece de único e de valioso para seus funcionários.

### **POR QUE INVESTIR EM EMPLOYER BRANDING?**

Primeiramente, é importante notar que essa abordagem é bem mais do que uma atividade de comunicação com os colaboradores atuais e futuros; trata-se de um processo que requer alinhamento entre estratégia da empresa, planejamento do *pipeline* de talentos requeridos, proposição de valor do empregador e canais de comunicação com o mercado. Assim, a discussão a respeito do *EB* torna-se uma oportunidade de reflexão e aprendizado sobre as práticas de gestão de pessoas da empresa e sua integração com os objetivos organizacionais.

## **NO EMPLOYER BRANDING, O EMPREGADOR EVIDENCIA SEU VALOR COMUNICANDO COMO SE DIFERENCIA DAS DEMAIS EMPRESAS E O QUE OFERECE DE ÚNICO E DE VALIOSO A SEUS COLABORADORES.**

Em segundo lugar, o *EB* possibilita focar melhor as iniciativas de atração e seleção de pessoas. Embora a tecnologia tenha facilitado a divulgação de processos seletivos, isso não garante profissionais com o perfil desejado. De fato, pode-se alcançar um grande público por meio de *websites* e mídias sociais, mas nem sempre maior quantidade de candidatos é sinônimo de melhor qualidade. Ao transmitir mensagens a respeito do empregador – como o que é oferecido pela corporação e o que é esperado dos atuais e potenciais colaboradores –, o *EB* ajuda o público e os candidatos com o perfil desejado a construir percepções mais precisas, claras e acuradas sobre como é trabalhar na empresa X. Essa imagem tende a cristalizar-se e difundir-se. É muito comum ouvir jovens que estão entrando no mercado verbalizarem sobre como é – ou como acreditam que seja – trabalhar em empresas como Google ou Ambev, por exemplo.

Portanto, o *EB* melhora a efetividade do processo de atração. Ou seja, possivelmente a organização terá um maior número de candidatos qualificados e menor custo de contratação. Estudos da Universum Consultoria mostram que empresas que possuem uma marca forte como empregadora podem ter um custo até duas vezes menor por contratação, além de menos rotatividade e maior margem de lucro.

### **PROPOSIÇÃO DE VALOR E ATRAÇÃO DE TALENTOS**

Para que o *EB* traga bons resultados, é necessário mostrar a essência da empresa, ou seja, que características podem melhor descrevê-la. Por exemplo, trata-se de uma organização criativa, inovadora, que busca novas formas de trabalho e atendimento ao cliente? Quais valores ou princípios são essenciais para a sua sobrevivência? Vale lembrar que dificilmente uma empresa consegue ser tudo ao mesmo tempo, e o *EB* precisa trazer um retrato fiel do que a organização de fato é.



Outro aspecto fundamental é apresentar o que ela tem a oferecer, com base em sua proposição de valor. Como funcionam a remuneração e a política salarial? Há recompensas variáveis e não financeiras? A empresa oferece possibilidades de aprendizado e evolução na carreira? O trabalho é desafiador e requer que as pessoas utilizem bem o seu conhecimento e potencial? As práticas de trabalho são inovadoras? O ambiente é informal e colaborativo?

Assim, faz parte do *EB* a identificação dos atributos que são atraentes para os diferentes segmentos de potenciais colaboradores, buscando consistência entre a proposição de valor do empregador e as expectativas dos profissionais que se quer atingir, bem como entre as estratégias de comunicação da marca e os anseios do público-alvo.

**QUANDO BEM IMPLEMENTADO, O EMPLOYER BRANDING PODE TRAZER MAIS EFICÁCIA, TRANSPARÊNCIA NA RELAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO E CRESCIMENTO À COMPANHIA.**

#### EXPECTATIVAS DOS PROFISSIONAIS

Nos últimos anos, pesquisas têm identificado fatores de atração de profissionais relacionados a diversos segmentos. Alunos de cursos superiores têm sido alvo importante nesses levantamentos. Como ingressarão no mercado em curto ou médio prazo, é interessante saber o que eles pensam sobre as organizações empregadoras, o que esperam

## O EMPLOYER BRANDING DEVE APRESENTAR UM RETRATO FIEL DA ORGANIZAÇÃO, PARA EVITAR DISSONÂNCIAS CAPAZES DE PREJUDICAR A REPUTAÇÃO DA EMPRESA.

obter em uma eventual contratação e o que priorizam em termos de desenvolvimento de carreira.

Um estudo recente da Cia de Talentos com universitários revelou que eles gostariam de trabalhar em empresas que possuem uma postura inovadora, que acompanham tendências, sejam abertas a mudanças e se renovam, que dão espaço à experimentação, toleram erros, contam com gestores bem preparados, ajudam os funcionários a crescer e, finalmente, que tenham uma boa imagem no mercado.

É interessante observar, porém, que a maior parte desses alunos não tem experiência profissional. Assim, suas percepções sobre as empresas são formadas com base no que leem na mídia, no que escutam de seus familiares, amigos e professores, e no que absorvem de outras fontes. Fica evidente, portanto, a relevância da disseminação de informações junto a esse grupo no processo de *EB*. E, não por acaso, a interação entre corporações e universidades vem crescendo. É o caso da AB InBEV, por exemplo, onde o primeiro escalão da empresa recruta jovens talentos.

Outros levantamentos têm examinado segmentos que já contam com experiência profissional. Um estudo recente conduzido na FGV/EAESP pelos autores do presente artigo em parceria com a consultoria Talenses envolveu 937 profissionais de diversas áreas, em sua maioria gerentes. Os resultados indicaram que eles dão muita importância a aspectos de remuneração e à possibilidade de aprendizado e desenvolvimento na carreira. Mostrou também que as mulheres priorizam as oportunidades de desenvolvimento e o ambiente de trabalho e que os profissionais mais experientes valorizam a transmissão de seu conhecimento.

Conhecer o perfil e as expectativas do público-alvo é um passo relevante para configurar a marca da empresa como empregadora. Assim, uma determinada organização poderá ser associada a estabilidade, crescimento certo, solidez, integridade e ética, por exemplo. Outra poderá ser atrelada a inovação, práticas de trabalho transformadoras e ambiente de trabalho diferenciado, informal e desafiador.

### É PRECISO TRANSPARÊNCIA

Outro fator muito importante nessa estratégia é o cuidado com o que comunicar aos candidatos e colaboradores, particularmente no que diz respeito à consistência entre o que é veiculado e o que é, de fato, oferecido e praticado. Caso contrário, eventuais dissonâncias podem difundir-se rapidamente nas redes sociais, prejudicando a imagem da empresa envolvida e fragilizando, assim, a credibilidade da marca. Além disso, colaboradores frustrados com o seu empregador podem ser mais perigosos do que a concorrência. A postagem de testemunhos e até mesmo de vídeos na internet tem sido utilizada como meio de tentar manchar a reputação das organizações, conforme tem sido divulgado por periódicos como *The New York Times* e *The Economist*. Ou seja, tratando-se de *employer branding*, os colaboradores podem ser os melhores aliados ou os piores inimigos.

Em suma, observa-se que o *EB* não diz respeito apenas aos processos de atração, recrutamento e contratação. Refere-se, também, a como as pessoas são tratadas na organização. Quando implementado adequadamente, o *EB* pode trazer mais foco, eficácia, alinhamento com a estratégia e os processos da empresa, e transparência na relação com o mercado de trabalho. Ao aprimorar a relação da organização com os talentos dos quais precisa, o *EB* tem o potencial de contribuir para o crescimento da companhia. Logo, além de fortalecer as marcas de seus produtos, talvez possa ser uma boa ideia pensar em como potencializar sua reputação como empregadora. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Cristiane Mano, Carlos Brito, da AB InBev, fala sobre a cultura da empresa. Revista Exame, 2015. Disponível em: [exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/carlos-brito-da-ab-inbev-fala-sobre-a-cultura-da-empresa](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/carlos-brito-da-ab-inbev-fala-sobre-a-cultura-da-empresa)

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV/EAESP > [beatriz.lacombe@fgv.br](mailto:beatriz.lacombe@fgv.br)  
GERMANO GLUFKE REIS > Professor da FGV/EAESP > [germano.reis@fgv.br](mailto:germano.reis@fgv.br)