

Employer Branding¹ e sua prática no Brasil

JACQUELINE RESCH

O que é *employer branding* ?

O conceito *employer branding*, traduzido em português como “marca empregadora” ou “marca do empregador”, é a visão do emprego como marca a ser gerenciada, destacando atributos exclusivos que a diferencie como uma excelente proposta de trabalho e carreira, de modo que a oferta seja priorizada frente às demais opções de emprego pelo grupo de profissionais que a empresa deseja atrair e fidelizar.

A criação do termo é atribuída a Simon Barrow, presidente da consultoria inglesa People in Business, que presta serviços nas áreas de *Employer Branding* e Fusões & Aquisições, e que atuou previamente como *brand manager* (gestor de marca) por oito anos na indústria de bens de consumo. Barrow, em algum momento de sua carreira, encontrou-se na posição de gerenciar uma grande equipe que prestava serviços à comunidade de Recursos Humanos, e ficou surpreso com a postura reativa e a falta de visão e foco estratégico daqueles profissionais que atuavam no mundo do emprego. Constatou que os gestores seniores não trabalhavam com base em pesquisa

¹ Encontra-se em alguns autores a expressão *employer branding* e, em outros, *employer brand*, ou mesmo *employment branding*, e todas as expressões são abreviadas como EB. A título de uniformização, nesse artigo será utilizada a expressão *employer branding*, traduzida no Brasil como “marca empregadora” ou “marca do empregador”. Nas citações dos autores, serão mantidas as expressões usadas por eles.

ou indicadores para mensurar sucesso, e essa experiência o levou a aplicar, no novo contexto, os elementos que considerava fundamentais para a essência da gestão de marca. A essa aplicação ele chamou de *employer brand*. Isso aconteceu nos anos 90. Em sua entrevista a Jørgen Sunderberg (2017), ele comenta:

Acredite-me, eu trabalhei com ambos, e a gestão da marca empregadora é mais complexa do que a gestão do produto por duas razões: uma marca de consumo é sempre uma escolha de estilo de vida. A gestão da marca empregadora trata sobre a vida em si, sobre seu futuro, sua autoestima, sua autovalorização e daqueles em torno de você. É mortalmente sério porque sua identidade hoje é largamente uma função de a) sua habilidade, e b) sua organização, seja ela sua própria ou não. O segundo aspecto a levar em conta é que, enquanto consumidores sabem um pouco a respeito das marcas que consomem, um funcionário sabe quase tudo a respeito de sua experiência de trabalho. Portanto, não podemos enganá-los porque estão cercados pela realidade (Sunderberg, 2017, s/p).

Simon Barrow e Tim Abler, *Grand Metropolitan Senior Fellow* na London Business School, publicaram em 1996, no *The Journal of Brand Manager*, um artigo intitulado "*The Employer Brand*" que discute as aplicações das técnicas da gestão de marca (*brand management*) à gestão de Recursos Humanos (RH). O artigo define o conceito de *employer branding* e revê as principais preocupações dos profissionais de RH. Inclui ainda uma pesquisa qualitativa piloto com executivos seniores de 27 empresas inglesas, que foram solicitados a refletir sobre suas práticas de RH e a relevância do *branding*.

Nesse artigo, AMBLER & BARROW (1996) definem *employer brand* como:

Um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, oferecidos por um emprego e identificados com uma organização empregadora. O contínuo relacionamento organização-empregado oferece uma série de intercâmbios de mútuos benefícios e é uma parte integral da rede de negócios total da organização (AMBLER; BARROW, 1996, p. 187).

Os autores fazem uma comparação dos benefícios oferecidos pelo EB para os empregados com aqueles que a marca convencional (produto) oferece

ao consumidor: atividades úteis e/ou para o desenvolvimento (funcional); recompensas materiais ou monetárias (econômico) e sentimentos como pertencimento, direção e propósito (psicológico), e concluem que, como para qualquer outra marca, o valor do EB depende da importância que os clientes (nesse caso, os empregados) atribuem para os benefícios que a organização é capaz de entregar e sua diferenciação.

Algumas outras definições de autores relacionados ao assunto são citadas por HENRIQUE (2012). Libby Sartain conceitua:

É uma forma estruturada de como motivar empregados a entregar o que o negócio promete aos consumidores e como você alimenta o ambiente organizacional de modo que potenciais candidatos queiram juntar-se à organização (SARTAIN apud HENRIQUE, 2012, p. 23).

Já o International Chartered Institute of Personal Development – CPID² define como

[...] um conjunto de atributos e qualidades – frequentemente intangíveis – que torna uma organização diferenciada, promete um tipo particular de experiência de emprego e atrai aquelas pessoas que irão prosperar e performar melhor naquela cultura (CPID apud HENRIQUE, 2012, p. 23).

Como implementar uma estratégia de *employer branding*

Minchington (2010) propõe um roteiro para a implementação de uma estratégia de EB, e este comporta quatro etapas: Conceito, Design, Integração e Avaliação.

A etapa de Conceito inclui uma avaliação da situação atual da marca da empresa como empregadora. Devem ser envolvidos todos os *stakeholders* e, internamente, as áreas de RH, Marketing, Comunicação, TI e Relações Públicas. Nessa etapa são conduzidas pesquisas para identificar os fatores-chave para atração e retenção de talentos. São entrevistados atuais e potenciais empregados e outros interlocutores – a exemplo de profissionais

² CPID é uma associação profissional internacional que reúne profissionais de gestão de recursos humanos. Foi fundada em 1913 e está baseada em Londres.

de consultorias de recrutamento e seleção – que possam contribuir com informações de como a marca empregadora é percebida no mercado e quais são os elementos valorizados pelo público que se deseja atrair.

De posse dessas informações, é possível passar à etapa de Design, na qual se desenha a EVP da marca empregadora ideal. EVP – *employer value proposition* – significa a proposta de valor oferecida pela empresa empregadora. Também encontramos a sigla como *employee value proposition*, ou seja, a proposta de valor ao empregado. Em algumas traduções para o português, se encontra PVF como *proposta de valor ao funcionário*.

Assim como a proposição de valor para o cliente é utilizada para definir os atributos de um produto ou serviço, a EVP serve para definir a oferta de trabalho da organização para seus empregados e potenciais empregados. Para criar uma proposta de valor marcante, a empresa deve proporcionar os elementos essenciais valorizados pelos funcionários e desejados pelos potenciais funcionários (candidatos), garantindo assim a atração e retenção dos talentos.

BIBB (2010) diz:

A EVP descreve o mix de características, benefícios e modos de trabalhar em uma organização. É o acordo estabelecido entre organização e empregado em retorno por sua contribuição e desempenho. Este “acordo” caracteriza o empregador e o diferencia de seus competidores (BIBB, 2010, s/p).

MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD esclarecem:

Uma proposta de valor para o funcionário (PVF) é a soma de tudo que as pessoas vivenciam e recebem quando fazem parte de uma empresa – desde a satisfação intrínseca com o trabalho até o ambiente, a liderança, os colegas, a remuneração etc. Ela trata da eficiência com que a empresa preenche as necessidades das pessoas, suas expectativas e até mesmo seus sonhos. (...) Uma PVF forte estimula as pessoas de modo que se comprometam diariamente a dar o melhor de si – para que se sintam animadas e entusiasmadas com seu trabalho e com a empresa (MICHAELS, HANFIELD-JONES; AXELROD, 2002, p. 71).

Os autores ponderam ainda sobre o caráter estratégico da proposta:

Uns benefícios a mais, roupas casuais ou planos de saúde mais generosos não farão diferença entre uma PVF insatisfatória ou interessante. Se você quiser fortalecer sua PVF significativamente, esteja preparado para mudar fatos fundamentais, como estratégia de negócios, estruturas organizacionais, cultura e até mesmo o calibre dos líderes da empresa (MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD, 2002, p. 75).

Bibb ressalta a importância de a empresa ter uma proposta de valor que de fato a diferencie da concorrência, oferecendo algo único. E aqui cabe clarificar que se considera como concorrência aquelas empresas que fazem brilhar os olhos dos profissionais pelos quais a empresa também se interessa, e isso significa que estes podem estar trabalhando em qualquer segmento de negócios, não necessariamente no segmento de atuação ou nos seus concorrentes diretos.

MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD (2002) também reforçam a ideia da diferenciação:

A PVF de uma empresa é uma combinação holística de vários fatores – na verdade, todos os elementos que a compõem. A PVF de cada empresa é diferente – tanto quanto uma impressão digital. Embora algumas empresas possam tentar formar uma PVF atraente em todas as dimensões, poucas obterão êxito. Uma PVF atraente terá alguns pontos extraordinários e também alguns pontos fracos. Uma PVF vencedora deve ser ajustada de modo a ser interessante para o tipo específico de pessoa que a companhia está tentando atrair. (...) Uma PVF não pode ser tudo para todo mundo (MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD, 2002, p. 90).

Formulada a EVP, devem ser escolhidas as mensagens, imagens, slogans e mote da marca (*tagline*) e os canais de comunicação. O importante é que a EVP deve ser comunicada de forma a deixar claro o que ela tem de único e especial.

Afirma Barrow em entrevista a Jörgen Sunderberg:

Outro desafio à boa prática de EB é alcançar uma comunicação atraente e distintiva. Dê uma olhada nos sites de carreira de qualquer categoria

de emprego que você conheça e leia-os na sua totalidade. Você vai ficar cansado de ver sempre as mesmas imagens e palavras. É terrível! (SUNDERBERG, 2017, s/p.).

A terceira etapa, Integração, é, segundo Minchington, a mais importante do processo. Se a EVP não estiver consolidada e os líderes não estiverem comprometidos com fazer acontecer o que promete a EVP, o resultado se limitará a um enunciado atraente porém irreal, incapaz de alavancar a atração e retenção de talentos. A EVP deve refletir tanto o que foi transmitido como o que é vivido de fato. Deve apresentar um retrato fiel da organização, para evitar dissonâncias capazes de prejudicar a reputação da empresa.

Bibb ressalta que a EVP deve espelhar a realidade da empresa:

O pacote tem que refletir o conteúdo. Muito frequentemente pessoas ingressam em organizações seduzidas pelo *branding* e ficam desapontadas quando experimentam a realidade (BIBB, 2010, s/p).

Nessa mesma linha, Michaels; Hanfield-Jones; Axelrod (2002) são enfáticos:

A proposta de valor para o funcionário não é o conjunto de palavras elaboradas contidas no manual do funcionário ou os pôsteres inspiradores que cobrem as paredes das salas de conferência, tampouco é um conjunto desconexo de benefícios. É a realidade fundamental do que significa trabalhar na empresa, dia após dia (MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD, 2002, p 72).

A EVP deve, pois, estar integrada à Organização, em linha com as práticas, políticas e sistemas de gestão de pessoas.

A última etapa – Avaliação – refere-se a mensurar os resultados da estratégia e avaliar o ROI – retorno sobre o investimento. Estabelecer métricas é importante para identificar, monitorar e reportar custos envolvidos nas atividades de recrutamento e retenção. Alguns exemplos são: custos com anúncios de recrutamento; tempo de preenchimento de vagas; custos com treinamento de ambientação; custos com treinamentos iniciais; taxas de *turnover* (rotatividade); taxas de absenteísmo; níveis de engajamento; taxas de retenção.

Bibb (2010) menciona que, de acordo com o Corporate Leadership Council³,

³O Corporate Leadership Council faz parte do Corporate Executive Board, que foi adquirido pela Gartner, empresa global especializada em pesquisa e consultoria.

uma EVP bem pensada e implementada pode: melhorar o compromisso com novas contratações em até 29%; reduzir lutas de contratação em até 50% e aumentar a probabilidade de empregados atuarem como advogados da marca de uma média de 24% para 47%. Também aumenta o acesso da empresa a candidatos passivos.

Uma estratégia de EB não é um elemento estático. Deve ser revista constantemente, de modo a se manter relevante e refletir o ambiente de mercado.

Quando começamos a ouvir falar em *employer branding* no Brasil?

A primeira vez que ouvi falar no uso das técnicas de marketing para atrair talentos e na importância de elaborar uma EVP foi em 2002, quando o livro *A guerra pelo talento*, escrito por Michaels, Handfiel-Jones e Axelrod, consultores da McKinsey & Company, foi publicado no Brasil. *The War of Talent* havia sido publicado pela Harvard Business School Press, apenas um ano antes, em sua versão original, e tem como base uma pesquisa realizada em 1997 pelos autores. O livro trata do desafio de atrair e manter talentos gerenciais, em uma época na qual pessoas de talento, mais do que capital, tecnologia e matéria-prima, são essenciais para sustentar a vantagem competitiva nas empresas.

A pesquisa da McKinsey foi realizada durante a época da bolha da internet (1995-2000), quando a economia estava aquecidíssima nos Estados Unidos e os profissionais de talento eram altamente disputados pelas empresas. Já quando o livro foi publicado, em 2001, a bolha havia estourado e muitas empresas “ponto com” já estavam em processo de venda, fusão, redução, ou simplesmente haviam quebrado e desaparecido. Mas os autores advertiam no livro que, apesar de muitos à época acreditarem que a guerra pelo talento havia terminado, ela prosseguiria nos próximos 20 anos.

Já no Brasil, a realidade do mercado de trabalho no final da década de 90 era outra. Segundo estudo realizado por Marcelo Neri, José Márcio Camargo e Maurício Cortez Reis, a economia brasileira cresceu de meados de 1994 até 1997, porém esse crescimento foi interrompido com o advento da crise

asiática e da crise financeira internacional em meados de 1998. Portanto, quando *A guerra pelo talento* foi lançado no Brasil, os termos *employer branding e employee value proposition*, ou seus análogos em português, não estavam na pauta dos profissionais de Recursos Humanos.

O assunto começou a ser discutido pelos profissionais da área de RH no Rio de Janeiro, região onde atuo, em 2011/2012, quase dez anos após a publicação do livro, muito provavelmente no bojo das discussões de como dar conta do que na época se chamou de apagão de talentos, ou apagão da mão de obra. Essa expressão comunicava a escassez de mão de obra qualificada para segmentos específicos, apesar da alta taxa de desemprego no país.

Em 2011, nos preparativos para o 38º Congresso de Gestão de Pessoas da ABRH-RJ, que aconteceu em maio de 2012, sugeri, como membro do Comitê Temático, a organização de um painel sobre o tema, incluindo um especialista e *cases* de empresas que já houvessem iniciado uma prática de EB. Cabe registrar que àquela época não encontramos, no Brasil, profissional especializado em *employer branding*, o que nos levou a convidar uma diretora de renomada empresa de *branding* para conduzir a apresentação conceitual. Interessante dizer que ela também nunca tinha ouvido falar no termo *employer branding*, mas se dispôs a participar do painel para nos ajudar a refletir sobre o tema, embora se indagasse se era possível trabalhar a marca empregadora desconectada da marca da empresa, ou de seus produtos e serviços. Participaram ainda do painel a Contax, iniciando um projeto na área, e a Souza Cruz, apresentando um trabalho que já vinha sendo implantado no Brasil há quatro anos, a partir de um projeto global da companhia. Nesse mesmo mês, a Vale contratou um executivo de Marketing, Armando Modolin, para sua estrutura de Recursos Humanos, ocupando a posição de *General Manager Global People Sourcing, Employer Branding & Engagement* (Gerente Geral de Suprimento Global de Pessoas, Marca Empregadora e Engajamento), com objetivo de trazer o conceito de marketing de produto para a área de RH, posicionando a Vale como uma *Employer of Choice*⁴. Até ser

⁴ *Employer of choice*, traduzido como “empregador de preferência” ou “empregador de escolha”, diz respeito à empresa que cria um ambiente onde as pessoas escolhem trabalhar e fazer carreira.

abordado por uma empresa de seleção de executivos para avaliar a oportunidade de emprego na Vale, Armando desconhecia a prática de EB. Hoje sócio de uma consultoria, ele considera que o tema, mais avançado no exterior, ainda é incipiente no Brasil, havendo muitas oportunidades de migrar de uma atuação empírica e tática para outra mais conceitual e estratégica. Em junho de 2012, as consultorias Clave e LAB SSJ apresentaram ao mercado a pesquisa *Atributos da Marca Empregadora*, na qual mais de 10 mil profissionais revelavam os interesses e as aspirações das pessoas que compunham a força de trabalho do mercado brasileiro à época. Na apresentação da pesquisa, as consultorias esclarecem:

Para isso, a pesquisa se baseou no conceito Employment Value Proposition (EVP), isto é, a oferta de trabalho que uma empresa desenvolve como uma proposta “única” para colaboradores. Essa proposta transmite um valor que acaba construindo uma imagem da marca e de sua oferta no mercado, sendo percebida pelos profissionais na hora de escolher uma empresa para trabalhar (CLAVE; LAB SSJ, 2012).

Também datam desse período os primeiros trabalhos acadêmicos de autores brasileiros, em programas de pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*. Em outubro de 2012, naquela que se supõe ser a primeira dissertação de mestrado defendida por brasileiro sobre esta matéria (a autora revela não ter encontrado à época nenhuma dissertação ou tese sobre o assunto nos bancos pesquisados), Maria Aparecida Henrique revisa e consolida os principais conceitos relativos à prática de EB e desenvolve o estudo de caso sobre a implementação da estratégia na Souza Cruz. Ao abordar o tema da escassez de talentos no Brasil, traz dados de uma pesquisa da Manpower Group sobre escassez de talentos no mundo, realizada no primeiro quadrimestre de 2011.

O estudo envolveu 39.641 empregados em 39 países. Na América, levou em conta 10.337 empregados em 10 países. O Brasil aparece como terceiro colocado entre os países com maior dificuldade de preencher vagas, com 57%, versus uma média mundial de 34%. Já em 2012, considerando 38.077 empregados em 41 países, o Brasil aparece como o segundo país no mundo com as maiores dificuldades (MANPOWER GROUP apud HENRIQUE, 2012, p. 4-5).

Esse foi o cenário no qual o assunto *da marca empregadora* começou a ser discutido pelas áreas de Recursos Humanos das empresas brasileiras. Desde então o tema entrou na pauta das grandes empresas como um processo mais estruturado, ensejando o surgimento no mercado de consultorias especializadas, sejam organizações estrangeiras inaugurando suas filiais no Brasil, sejam empresas nacionais. Surgem também fóruns anuais específicos para troca de experiências sobre a prática, a exemplo do *Forum Love Mondays de Employer Branding*, realizado pela primeira vez em 2016.

Interessante observar que, em uma consulta ao Google Acadêmico/ páginas em português, realizada em 09/09/2017, foram encontrados 207 resultados para *employer branding* e 8.200 resultados para “marca empregadora”. Uma consulta ao LinkedIn, realizada na mesma data, apontou 1.366 resultados para pessoas, no Brasil, com cargos ou atribuições que incluem a expressão *employer branding*. Quando a palavra-chave pesquisada é “marca empregadora”, encontramos 294 resultados.

Qual o perfil do profissional que atua em *employer branding*?

Minchington (2010) informa, em seu livro *Employer Brand Leadership*, a respeito do crescimento deste cargo no período de 2005 a 2010. Se, em 2005, o cargo pouco era mencionado, já em 2010 ele citava 15 grandes empresas que tinham em sua estrutura profissionais ocupando o cargo de Gerentes de *Employer Brand*. Naquela época, ele havia organizado uma rede global de profissionais ocupando tal cargo, e pretendia que essa rede alcançasse mais de 500 membros no espaço de três anos. O autor ainda comenta que o escopo do cargo está crescendo conforme a prática vem evoluindo. Interessante observar que esse é um cargo que vem sendo ocupado, tanto no exterior como no Brasil, por profissionais das áreas de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, já que envolve competências dessas três disciplinas.

Henrique (2012), em sua dissertação de Mestrado, entrevistou dois especialistas internacionais no assunto: Brett Minchington e João Araújo. Entre

outras questões, perguntou-lhes a quem usualmente se reporta a área de *Employer Brand* – ao executivo de Marketing, de Comunicação ou de Recursos Humanos. Ambos apontaram a área de RH como principal responsável por essa prática.

Minchington ponderou:

Nossa pesquisa global, realizada em 2011, apontou a área de RH como principal guardiã do EB (31%). A área de Marketing, guardiã das marcas corporativas e de consumo, aparece como responsável por gerenciar o EB apenas em 18% das empresas pesquisadas.

Há benefícios significativos, como redução de custos, maior contribuição para o patrimônio da marca, etc. para aquelas companhias que alavancam a expertise dos profissionais internos de Marketing e Comunicação para assegurar sinergia entre as marcas empregadora, corporativa e de consumo. Interessante e importante notar que o time executivo (15%) e os CEO (13%) agora são responsáveis pela estratégia de EB, comparado com somente 2% (time executivo) e 1% (CEO) na pesquisa realizada em 2009. Isso sugere um incremento no número de empresas dando um enfoque mais estratégico ao EB. Atualmente, em 30% das empresas pesquisadas, times de dois ou mais departamentos de RH, Marketing e Comunicação são responsáveis por gerenciar o EB comparado com 34% na pesquisa de 2009 (MINCHINGTON apud HENRIQUE, 2012, p. 82).

A título de exemplo, segue uma descrição de cargo de um Diretor de EB, oferecida por Minchington (2010) em seu livro *Employer Brand Leadership*:

Descrição de Cargo

Título: Diretor de *Employer Branding*

Reporte: CEO⁵

Objetivo da Posição: O Diretor de *Employer Branding* é efetivamente responsável por gerenciar a estratégia de *employer branding* da companhia.

[continua]

⁵ CEO significa *Chief Executive Officer*, que em português é traduzido como Diretor Executivo. CEO é o cargo de maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização.

Relações-chave:

- **Internas**

Gerente(s) de Recursos Humanos; Gerente(s) de Talento; Gerente(s) de Recrutamento; Gerente(s) de Marketing; Gerente(s) de Comunicação; Relações Públicas; Gerente(s) de TI

- **Externas**

Estrategistas de EB; Agências de Recrutamento; Agências de Publicidade, voltadas para recrutamento; Agências de *Branding*; Consultores de Desenvolvimento de Talentos; Estrategistas de mídias sociais

Principais Responsabilidades:

- Gerenciar a estratégia da marca empregadora da companhia, assegurando alinhamento com a estratégia da marca corporativa e de consumo.
- Gerenciar um programa integrado de EB, incluindo auditoria, design, integração e avaliação da estratégia da marca empregadora da empresa.
- Desenvolver e gerenciar uma estratégia de ciclo de vida do empregado que enderece as necessidades dos funcionários nos diferentes estágios ao longo do ciclo de vida.
- Desenvolver e gerenciar um programa de mudança para levar a organização para um ambiente no qual comportamento e ação estejam alinhados com os desejados valores da marca.
- Conduzir pesquisas para assegurar alinhamento entre as necessidades de empregados e da companhia e desenvolver estratégias para reduzir lacunas.
- Trabalhar colaborativamente com o staff interno e com fornecedores externos para maximizar competências de EB na organização.
- Criar e alimentar relações globais com os *stakeholders*—chave na indústria global de EB, para assegurar acesso às melhores práticas mundiais.

- Gerenciar o programa de referência de funcionários.
- Desenvolver e implementar programas de treinamento sobre a marca para construir conhecimento e competência sobre EB na liderança e nas funções de gestão de linha.
- Desenvolver e implementar uma estratégia de comunicação da EB para garantir que o engajamento dos funcionários conduza a comportamentos positivos que construam engajamento, lealdade e apoio de empregados e clientes.
- Gerenciar as empresas de comunicação de EB para os ambientes online e off line.
- Liderar a equipe interna de EB e desenvolver um time de embaixadores da marca na organização.
- Gerenciar acordos e obrigações contratuais com fornecedores externos e internos.
- Inspirar o time a tornarem-se defensores da marca empregadora para a organização.

Qualificações:

- MBA ou Pós Graduação em Gestão de RH, Marketing, Comunicação ou *Branding*.
- Graduação em Gestão de RH ou Marketing.

Experiência:

- Mínimo de 3-5 anos de experiência em uma função executiva em RH, Marketing ou *Branding*.
- Experiência em influenciar um time de gerentes seniores através de diversas linhas de negócio.
- Experiência na liderança e gestão de mudanças.
- Experiência com métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa.
- Experiência em conduzir apresentações para o nível executivo e dar conferências.
- Uma rede de conexões globais na indústria de EB.

Habilidades:

- Entender os principais conceitos, metodologias, ferramentas e técnicas de EB.
- Habilidades de comunicação verbal e escrita, em nível sênior.
- Excelente capacidade interpessoal, com foco no empregado.
- Forte habilidade com gestão de projetos, com capacidade para gerenciar múltiplas tarefas com cronogramas desafiadores.
- Entendimento do ambiente virtual e novas tecnologias utilizadas para captar e reter talentos.
- Habilidade para desenvolver programas de trabalho virtuais que maximizem o engajamento dos empregados.
- Habilidade para seguir, entender e influenciar relevantes tendências globais relacionadas à força de trabalho.

Indicadores de Sucesso:

- Atingir e manter uma proporção melhor que 12:1 entre “ativamente engajado” e “ativamente desengajado”.
- 70% ou mais de empregados recomendando a organização como um lugar para trabalhar (ou 10% de aumento por ano).
- Índice de *turnover* de empregados pelo menos 10% menor que a média da indústria.
- 70% ou mais no nível de satisfação entre times internos e fornecedores externos (ou 10% de aumento por ano).
- 10% de aumento por ano na qualidade das contratações.
- 10% de redução por ano no custo de cada contratação entre as posições críticas de média gerência.
- 40% a mais na taxa de contratação por indicações internas (ou 10% de aumento por ano).
- Estar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar.

Quais são as perspectivas para essa nova prática?

No livro *A guerra pelo talento*, os autores já mostravam que a disputa estava criando uma nova realidade empresarial, que transferia o poder da mão das empresas para a mão dos profissionais. As ideias dos autores foram assim resumidas:

A antiga realidade	A nova realidade
As pessoas precisam das empresas	As empresas precisam das pessoas
Máquinas, capital e geografia representam a vantagem competitiva	Pessoas talentosas representam a vantagem competitiva
Mais talento faz alguma diferença	Mais talento faz uma enorme diferença
Empregos são raros	Talentos são raros
Empregados são leais e empregos são seguros	Pessoas são móveis e seu comprometimento tem curta duração
As pessoas aceitam o pacote padrão que lhes é oferecido	As pessoas exigem mais

MICHAELS; HANFIELD-JONES; AXELROD em *A guerra dos talentos* (2002)

Passaram-se 18 anos desde a publicação do livro e este cenário agravou-se. Segundo o estudo da Deloitte sobre Tendências Globais do Capital Humano, publicado em 2017, as áreas de Recrutamento e Seleção enfrentam enorme pressão:

A escassez de talentos é generalizada. Os empregados demandam novas carreiras e novos modelos de carreira. Novas tecnologias estão remodelando a força de trabalho. Atrair talentos não é mais somente uma responsabilidade do RH, mas a terceira maior preocupação dos líderes de negócio. 83% dos executivos que responderam a pesquisa consideraram a aquisição de talentos como uma questão importante ou muito importante (DELOITTE, 2017, p. 39).

O estudo da Deloitte reforça a importância de construir uma marca empregadora estratégica e digital que tenha alta visibilidade e atratividade, porque atualmente são os candidatos talentosos que definem e buscam onde querem trabalhar, e não as empresas. Diz o texto:

Para despertar o interesse dos profissionais de talento, as empresas estão gerenciando sua marca empregadora de forma intensa. Criar um EB atrativo envolve um complexo conjunto de forças. Um fator preponderante é a experiência geral da força de trabalho, que requer altos níveis de engajamento e robustas oportunidades de carreira. De fato, campanhas para educar e atrair candidatos podem ser tão importantes quanto a publicidade orientada para o cliente. A Heineken, por exemplo, desenvolveu uma série de vídeos e entrevistas na web para ressaltar a experiência de seus empregados e colocar a empresa em evidência. Os empregadores devem reconsiderar como eles comunicam sua proposta de valor à força de trabalho. A equipe global de talentos da Dell redesenhou completamente o website global de carreira para incluir mensagens e imagens consistentes. A equipe também lançou um novo site de busca e uma agressiva campanha publicitária orientada para potenciais candidatos, com conteúdos para o blog e uma grande variedade de vídeos. Estes foram postados no site de carreira da empresa, no seu canal no YouTube e ainda em outros sites como o glassdoor. Os vídeos que incluem empregados falando de suas experiências na Dell repercutiram nas redes sociais (DELOITTE, 2017, p. 40).

Tudo indica que o EB, apesar da situação de crise e recessão pela qual passa o Brasil no momento, será uma estratégia cada vez mais necessária e, portanto, uma ótima oportunidade para que profissionais de RH, Marketing e Comunicação somem talentos e atuem de forma colaborativa para tornar mais satisfatória e significativa a experiência de trabalho nas organizações, onde as pessoas possam exercer suas competências, atuar com autonomia e realizar seu propósito.

Referências

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The Employer Brand. In: **The Journal of Brand Management**, vol. 4, nº 3, 1990.

BIBB, Sally. Employee Value Proposition (EVP) Explained. In: **Enzine Articles.com**.2010. Disponível em: <[http://ezinearticles.com/?Employee-Value-Proposition-\(EVP\)-Explained&id=3761905](http://ezinearticles.com/?Employee-Value-Proposition-(EVP)-Explained&id=3761905)>. Acesso em: 06 set. 2017.

CLAVE; LAB SSI. **Atributos da Marca Empregadora**. 2012. Disponível em <<http://af-ferolab.educacao.ws/blog/wp-content/uploads/2016/01/atributos-da-marca-empregadora.pdf>> . Acesso em: 06 set. 2017.

DELOITTE. **Global Human Capital Trends**. 2017. Disponível em: [http://C:/Users/Dell/Downloads/Global-Human-Capital-Trends-2017%20\(1\).pdf](http://C:/Users/Dell/Downloads/Global-Human-Capital-Trends-2017%20(1).pdf)>. Acesso em: 06 set. 2017.

HENRIQUE, Maria Aparecida. **Employer Brand**. Brand management for the attraction, engagement, and retention of talents. 2012. Disponível em: <http://C:/Users/Dell/Pictures/Saved%20Pictures/EBranding/Maria_Aparecida_Henrique-Dissertation-30-06-2013.pdf>. Acesso em: 05 set. 2017

MICHAELS, Ed; HANFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MINCHINGTON, Brett. **Employer Brand Leadership**. A Global Perspective. 1. ed. Torrens-ville: CLA Collective Learning Australia, 2010.

NERI, Marcelo; CAMARGO, José Marcio; REIS, Mauricio Cortez. Mercado de trabalho nos anos 90: fatos estilizados e interpretações. In: **Texto para Discussão nº 743**, 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0743.pdf> Acesso em: 05 set. 2017.

SUNDERBERG, Jörgen. Ever wondered who created “Employer Brand” as a concept? In: **Link Humans.com** Disponível em: <<http://linkhumans.com/podcast/simon-barrow-creator-employer-brand>>. Acesso em: 16 ago. 2017.