

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**Rogério Guede Vergara**

**Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**

**SÃO PAULO  
2016**

**Rogério Guede Vergara**

**Um Estudo Exploratório sobre o Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas em cumprimento dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora Prof. Eliane Pereira Zamith Brito

**SÃO PAULO**  
**2016**

Vergara, Rogério Guede.

Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro / Rogério Guede Vergara. - 2016.

88 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Imagem corporativa. 2. Recursos humanos. 3. Pessoal - Recrutamento.  
4. Companhias de seguros. I. Brito, Eliane Pereira Zamith. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.311

**Rogério Guede Vergara**

**Um Estudo Exploratório sobre o Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas em cumprimento dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Data de Avaliação: 03/05/2016

Banca Examinadora

---

Profa. Eliane Pereira Zamith Brito  
(orientadora) EAESP – FGV

---

Profa. Marina Heck  
EAESP - FGV

---

Profa. Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Em memória de meu pai

## **Agradecimentos**

Inicialmente gostaria de agradecer a minha orientadora Professora Doutora Eliane Pereira Zamith Brito, tanto por sua amizade quanto por ser minha mentora acadêmica, por suas palavras de apoio e incentivo, por sua acolhida e dedicação, por sua capacidade de direcionar e corrigir rumos, sem a qual não seriam possíveis o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

Agradeço, também, à Confederação Nacional de Seguros que, através da Comissão Temática de Recursos Humanos, apoiou e incentivou esta pesquisa desde sua primeira ideia até sua conclusão. Cada um dos membros da Comissão Temática foi de fundamental importância para a realização deste trabalho, dividindo suas experiências e permitindo que fossem conduzidos os trabalhos nas Companhias Seguradoras às quais pertencem. A cada um dos membros da Comissão Temática apresento meus sinceros agradecimentos por sua boa vontade em ajudar-me a ampliar meus conhecimentos.

Aos entrevistados, participantes do projeto, agradeço por suas contribuições, suas percepções e suas observações - muito além das respostas – que tornaram a coleta de dados um dos momentos mais ricos no desenvolvimento do trabalho. A confiança que depositaram no entrevistador e condutor dos estudos foi ímpar ao compartilharem, com riqueza de detalhes, uma importante etapa de suas vidas profissionais.

Aos amigos Carmen e Celso, Paulo Roberto e Ricardo, Karen e Inês Cristina, também agradeço, pois mantiveram-me estimulado a concluir cada uma das etapas mesmo nos momentos mais difíceis desta jornada.

Em particular agradeço às amigas Luzia Mateo Espinosa, Elizabeth Pinheiro e Patrícia Polo que ajudaram no delicado trabalho de transcrição das entrevistas, seu especial cuidado com o material coletado, compromisso com a confidencialidade e atenção aos detalhes fez com que a análise dos resultados fosse ainda mais completa.

Agradecimento em especial à minha família, Silvia, André, Guilherme e Matheus, minha mãe Genny Aparecida e minhas irmãs, que foram compreensivos; seus abraços, suas palavras e seus sorrisos foram o alimento que me mantiveram confortado para seguir adiante.

## **Resumo**

As práticas da gestão de recursos humanos acompanham a evolução na gestão do capital humano das organizações. As atividades de marketing voltadas à marca corporativa prestam serviço essencial e estratégico na identificação, formatação e divulgação da marca do empregador. Juntas as duas áreas passam a desempenhar papel solidário na atração de profissionais qualificados, reforçando e propagando a identidade corporativa aos potenciais candidatos através da EVP. A EVP, a Marca do Empregador e a Reputação do Empregador se relacionam através das práticas de recrutamento e seleção, que é área de RH que primeiro mantém contato com os potenciais candidatos e inicia a construção do contrato psicológico com o novo empregado. A marca do empregador, como a imagem da organização, é utilizada para atrair, reter e engajar as pessoas e tem a EVP como seu núcleo central. Neste estudo se identifica a prática de recrutamento e seleção como a principal conexão teórica entre a EVP, a marca do empregador e a reputação do empregador e se identifica que oportunidade como a dimensão da EVP mais relevantes para o público estudado.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos, identidade corporativa, marca corporativa, marca do empregador, proposta de valor ao empregado, recrutamento e seleção.

## **Abstract**

Human resource management practices follow the evolution in the management of the human capital of organizations. Marketing activities focused on corporate brand providing essential and strategic service to identify, formatting and dissemination of the employer's brand. Together the two areas begin to play supportive role in attracting qualified professionals enhancing and propagating the corporate identity to potential candidates through EVP. The EVP, the Employer Brand and Employer Reputation relate through the practices of recruitment and selection, which is HR area to first keep in touch with potential candidates and start the construction of the psychological contract with the new employee. The employer brand, as the image of the organization, is used to attract, retain and engage people and has the EVP as its central core. This study identifies the practice of recruitment and selection as the main theoretical connection between EVP, the employer brand and employer reputation and identifies that Opportunity as the most relevant dimension of the EVP for the studied public.

**Key words: human resource management, corporate identity, corporate brand, employer brand, employee value proposition, recruitment and selection**

## Lista de Figuras

Figura 1 – Interação entre a formação da identidade corporativa, reputação corporativa e..... desempenho organizacional.....	35
Figura 2 – A cadeia da Reputação Corporativa.....	39
Figura 3 - As Dimensões da EVP e sua matriz de influências .....	43
Figura 4 – Taxa de desocupação no país .....	62

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Arrecadação do mercado segurador no Brasil.....	51
Quadro 2 – Dados sobre Sociedades Seguradoras que tomaram parte do estudo .....	53
Quadro 3 – As sete etapas de análise temática de Braun e Clark .....	57
Quadro 4 – Colaboradores entrevistados.....	60

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Classificação dos entrevistados .....	61
Tabela 2 - Motivadores da escolha do empregador pelos candidatos .....	64

## **Lista de abreviatura**

CRH/CNSeg – Comissão Temática de Recursos Humanos da Confederação Nacional de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

EB – Employer Brand (Marca do Empregador)

EVP – Employee Value Proposition (Proposta de Valor ao Empregado)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHE – Gestão de Recursos Humanos Estratégica

RBV – Resource Based View (Visão da Firma Baseada em Recursos)

RH – Recursos Humanos

## Sumário

1	Introdução.....	14
2	Fundamentos Teóricos .....	20
2.1	Gestão de Recursos Humanos Estratégica .....	20
2.1.1	A Prática de Recrutamento e Seleção .....	26
2.1.2	A retenção do capital humano nas organizações.....	28
2.2	A Marca do Empregador .....	29
2.2.1	Marca Corporativa.....	32
2.2.2	Identidade corporativa.....	33
2.2.3	Gerenciamento de identidade corporativa.....	34
2.2.4	A Reputação do Empregador .....	36
2.3	<i>Employee Value Proposition</i> (EVP).....	40
2.4	O Relacionamento dos Conceitos Teóricos em torno da EVP.....	43
2.5	A Mensuração da EVP .....	45
3	Procedimentos Metodológicos .....	47
3.1	A pesquisa .....	49
3.1.1	Objeto .....	51
3.1.2	A Seleção dos Participantes .....	52
3.1.3	A Execução – coleta.....	54
3.2	Método de Análise dos Dados.....	56
4	Os resultados da Pesquisa .....	60
4.1	O que buscavam os colaboradores que foram recém contratados.....	62
4.2	A Missão, a Visão e os Valores.....	65
4.3	A Reputação .....	66
4.4	Conexão Teórica entre EVP e Reputação do Empregador .....	69
4.5	Dimensões da EVP.....	71
4.5.1	Oportunidade.....	71
4.5.2	Pessoas .....	73
4.5.3	Organização.....	73
4.5.4	Remuneração.....	74
4.5.5	Trabalho .....	74
5	Considerações Finais.....	76
5.1	Limitações do trabalho.....	77
5.2	Sugestões de trabalhos futuros .....	78
6	Referências .....	79
7	Apêndices .....	86
7.1	Roteiro para entrevistas .....	87

## 1 Introdução

Cada organização declara aos colaboradores, incorporados à força de trabalho ou potenciais candidatos, qual é o significado de trabalhar naquela empresa em particular. Diversos consultores e acadêmicos vem indicando que a proposta de valor do empregado (do inglês *Employee Value Proposition - EVP*) é como uma declaração da empresa para seus colaboradores e para potenciais candidatos, onde fica registrado pelo empregador quais serão os recebimentos dos contratos, físicos e psicológicos, de trabalho. Referindo-se ainda à sua composição como sendo um conjunto de atributos reunidos em dimensões que expressam a experiência de se trabalhar para aquela particular organização, gerando assim comprometimento e engajamento (Brown, 2012; B. Hill & Tande, 2006; Ulrich, 2005).

Como a EVP pode afetar tanto aos colaboradores - percepção interna -, quanto aos potenciais candidatos - percepção externa - relativamente a uma determinada empresa, profissionais de recursos humanos são peças importantes para facilitar a colaboração entre os vários setores e departamentos de forma a garantir que as experiências dos funcionários e clientes estejam integradas e alinhadas. Através de outros estudos pode-se depreender que a EVP também pode expressar a cultura da empresa (Martin & Hetrick, 2006a, 2006b) e ser a razão central da Marca do Empregador (do inglês *Employer Brand - EB*) (Brett Minchington, 2011). O termo foi cunhado por Ambler e Barrow (1996) e associa as características e os atributos de uma marca corporativa ao desempenho da empresa como empregador.

Martin et al. (2005) definem o conceito da marca do empregador como um conjunto de atributos e qualidades - muitas vezes intangíveis -, que faz uma organização diferente das outras e que promete um tipo particular de experiência profissional. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), marca do empregador representa a matriz de benefícios econômicos, funcionais e psicológicas que um empregado pode receber como resultado de incorporar-se a uma organização. Os autores reportam que, assim como as marcas de produtos transmitem uma imagem aos clientes, a marca do empregador transmite uma imagem da organização aos candidatos que, externos à empresa, buscam incluir-se ou são convidados a tomar parte no ambiente organizacional.

Tais estudos indicam que marca do empregador não é apenas um processo, mas também uma

prática contínua que ajuda a organização a cultivar seus valores e, estrategicamente, ajuda a difundir a mensagem de uma organização que se aplica em atrair, reter e motivar as pessoas de que precisa para executar sua missão. Hepburn (2005) e Morgan (2009) reconhecem que ser um bom empregador não é mais suficiente, é preciso ser percebido como um bom empregador.

Ao definir reputação do empregador (do inglês *employer reputation*) Hepburn (2005) indica ser uma percepção realizada por indivíduos de que tipo de empregador aquela organização, em particular, é. O autor explica que qualquer que seja a reputação, boa ou ruim, afetará o comportamento dos indivíduos para com essa organização, contribuindo para as escolhas que tais indivíduos executem ao dedicarem-se às suas carreiras. A reputação é baseada no que a organização faz como um empregador e como a organização se comunica, tanto com o mundo exterior a ela quanto internamente na empresa, como um empregador. Fombrun e Shanley (1990) reforçam esta ideia explicando que a reputação refere-se ao conjunto das avaliações públicas de uma organização, em relação a outras organizações. Desta forma, a reputação do empregador é um conceito muito alinhado com o conceito de marca do empregador.

A imagem de uma marca deve ser transmitida por meio de uma variedade de meios de comunicação internos e externos, formais e informais, para moldar o entendimento do colaborador, ou do potencial candidato, sobre os contratos psicológicos existentes na organização (Miles & Mangold, 2005). Os autores continuam indicando que tais comunicações devem contemplar a coerência e a credibilidade da mensagem e conduzem à necessidade de que líderes e gestores devam atuar em conformidade com a mensagem transmitida, reforçando assim a mensagem em si mesma. Concluem que a imagem de marca do empregador resultante conduzirá para uma série de resultados favoráveis, incluindo a reputação organizacional positiva, a lealdade e a satisfação do cliente, uma marca corporativa positiva, a satisfação do empregado e o aumento do volume de negócios.

Citando Laura Sejen, líder de práticas globais da Towers Watson em Nova York, Fox (2012) indica que, sem uma proposta de valor para o empregado, sem proposições formais valorando o esforço que o colaborador emprega em suas atividades à serviço da organização, os profissionais de RH desperdiçam oportunidades para recrutar colaboradores que sejam mais adequados à cultura organizacional e para envolver os funcionários existentes já incorporados

na estratégia de negócios da organização.

Cable e Turban (2003) constataram que a percepção positiva de uma organização influencia o desejo de colaboradores de se manterem empregados, assim como influencia o desejo de potenciais candidatos de conseguir um posto de trabalho na organização. Os autores ainda demonstram que as organizações com melhor reputação atraem um número maior de candidatos a emprego e, por conseguinte, podem selecionar candidatos de alta qualidade.

A prática de Recrutamento e Seleção para preenchimento de posições disponíveis no mercado segurador, quer sejam vagas operacionais, técnicas ou executivas encontra considerável dificuldade. De forma geral observa-se no mercado de seguros a aplicação de estratégias distintas em função da posição disponível. Enquanto para posições operacionais ou técnicas de menor grau de conhecimento (vagas iniciais em centrais de atendimento, por exemplo) opta-se por recrutamento externo, a escolha do recrutamento interno se faz presente de forma mais intensa na aplicação de estratégias de desenvolvimento interno, estimulando que as áreas e seus gestores demandantes desenvolvam seus colaboradores, preparando-os para desafios maiores, em outras palavras, gerindo seus talentos.

A expressão gerenciamento de talentos tornou-se popular como resultado de um estudo mais amplo executado pela McKinsey (nos Estados Unidos). Os consultores Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beth Axelrod desenvolveram, em 1997, um trabalho original sobre como as companhias gerenciavam suas lideranças de talentos no desempenho corporativo (Martin & Hetrick, 2006b). Os autores indicam que o gerenciamento de talentos requer um novo posicionamento mental dos líderes de negócios porque está alinhado de forma crítica com a missão que, como tal, deveria contar com o apoio direto do corpo diretivo da área de recursos humanos. Eles propõem que a organização para atingir a excelência deveria implantar três elementos na abordagem do gerenciamento de talentos, que são: (a) rigoroso e contínuo processo avaliação, desenvolvimento de gerentes e alinhamento destes com seus trabalhos e tarefas; (b) recrutamento criativo e retenção por refinada e significativa proposição de valor; e (c) elaborado desenvolvimento executivo, utilizando *coaching*, *mentoring* e experiências no curso das tarefas do trabalho, em momento estratégicos de desenvolvimento gerencial.

A experiência pessoal do pesquisador na busca por colaboradores para atuar nas equipes geridas, aliada a diversos encontros com profissionais de recursos humanos do mercado de

seguros, permite indicar que as principais fontes de candidatos utilizadas são empresas de concentração de ofertas de trabalho e currículos de interessados, tais como os sites de empregos Vagas.com.br e Catho.com.br. A falta de alinhamento entre a necessidade do mercado de seguros e essas consultorias pode gerar certo dispêndio de tempo e esforço com entrevistas e aplicação de testes para profissionais que acabam por demonstrarem-se fora do perfil necessário ao exercício das funções da posição disponível.

Dinâmicas em grupo, aplicação de testes de conhecimentos e psicológicos, redação, assim como realização de entrevistas pessoais podem ser desempenhados tanto pela equipe própria da seguradora como por uma consultoria, orientada pela equipe de recrutamento e seleção da seguradora. Há certo consenso entre os profissionais do mercado de seguros de que ele é pouco atrativo, reforçando a ideia de que o exercício de práticas inovadoras na busca pela atração e retenção de profissionais é cada vez mais necessário (Martin & Hetrick, 2006b). Tais práticas passam por programas de desenvolvimento de carreira, treinamentos presenciais e virtuais (*e-learning*), definição e aplicação de planos de cargos e salários, disponibilização de conjunto de benefícios mais amplo que os definidos pelo acordo de trabalho promovido pelos sindicatos securitários estaduais, promoção de ambientes agradáveis para o trabalho, serviços gratuitos ou parcialmente subsidiados de consultoria financeira familiar, psicologia, assistência social, entre outros. Mesmo com estes estímulos, há necessidades que não são encontradas nos profissionais que já estejam trabalhando dentro das empresas. Nestes casos a busca por um profissional externo é o caminho utilizado.

Na direção de unidades de negócios o pesquisador observou que no recrutamento interno a posição é divulgada em ambiente interno da empresa e estimula-se que os colaboradores se inscrevam. A divulgação da posição inclui a descrição funcional da vaga disponível, a identificação da área onde a posição foi aberta e as atribuições associadas à função. Aplicam-se ao recrutamento interno práticas de dinâmicas em grupo com participação do gestor da área onde a vaga está disponível, entrevistas individuais e testes de aptidão técnica e psicológica.

As posições executivas ou de gestão, quer seja de recrutamentos interno ou externo, são conduzidas por meio de entrevistas com equipe de recursos humanos, gestor da área demandante e diretoria.

Na demanda da posição se dá um processo de reflexão sobre o perfil esperado do colaborador que desempenhará as funções relativas à vaga demandada. Nessa reflexão entre o gestor da área demandante e a equipe de recrutamento e seleção são revistas as atribuições do cargo, características técnicas e comportamentais necessárias, estilo de gestão, características e perfil da área onde a vaga disponível se encontra.

A opinião do gestor influencia a escolha da origem de recrutamento dos candidatos, se interno, se externo ou se ambos. Quando o gestor indica, na etapa de reflexão sobre as características da vaga, a necessidade de determinado atributo não encontrado em profissionais internos ou quando se identifica que há necessidade de mudança na dinâmica de trabalho da equipe onde a vaga foi disponibilizada, a decisão sobre recrutamento interno, externo ou ambos é tomada.

No recrutamento externo há incentivos a colaboradores para indicarem amigos para tomarem parte no processo. As indicações do gestor também são estimuladas. Tais estímulos propiciam maior quantidade de candidatos qualificados para tomarem parte no processo em desenvolvimento. Originados no próprio mercado segurador (empresas de seguros, corretoras de seguros, resseguradores, prestadores de serviços, reguladores, inspetores de riscos, etc), ou em outros setores da economia, as indicações de profissionais por colaboradores e gestores têm sido ferramenta de prospecção de candidatos largamente difundida e se utiliza de uma das mais antigas formas de divulgação, o boca-a-boca.

A primeira proposta deste trabalho é apresentar uma conexão teórica entre os conceitos da proposição de valor do empregado, da marca do empregador e da reputação do empregador. A segunda proposta deste trabalho é explorar a prática e recrutamento e seleção no mercado de seguros brasileiro buscando identificar nas dimensões da EVP os atributos que aos quais os colaboradores reputam maior influência em sua decisão na escolha de um empregador.

O motivo principal para a escolha do tema é o interesse do mercado segurador, expresso pela Comissão Temática de Recursos Humanos da Confederação Nacional de Seguros (CRH/CNSeg), no desenvolvimento e emprego da marca do empregador e da proposição de valor ao empregado, sua importância para as organizações e o reflexo destes dois conceitos aplicados para a força de trabalho, ativa (colaboradores já contratados em uma determinada

sociedade ) e potencial (colaboradores que não façam parte do mercado de seguros). A aderência deste estudo à necessidade do mercado segurador se dá na diretriz da CRH/CNSeg que determinou o ano de 2015 como o início dos estudos do impacto da marca do empregador e da proposta de valor ao empregado na prática de recrutamento e seleção.

A principal contribuição deste trabalho é a demonstração das dimensões e atributos da EVP aplicados a um grupo de colaboradores com a identificação dos principais atributos para cada uma das dimensões através da quantidade de citações durante as entrevistas de palavras ou expressões que reportassem àquele atributo em particular.

Este estudo está dividido em cinco partes. Após a introdução o capítulo 2 trata dos fundamentos teóricos do estudo realizado, o capítulo 3 apresenta os métodos utilizados na pesquisa realizada no mercado de seguros, cujos resultados são apresentados no capítulo 4 e discutidos no capítulo 5.

## 2 Fundamentos Teóricos

Heger (2007) estabelece uma conexão da EVP ao comprometimento do colaborador e ao resultado da organização. O autor determinou, por meio de um estudo piloto de pesquisas integradas, que a satisfação do empregado é vinculada à EVP. Descrevendo o engajamento dos empregados como o apego emocional e intelectual que um empregado tem ao seu trabalho e à organização, identifica que o engajamento dos empregados envolve tanto fatores racionais como emocionais sobre o seu trabalho e sobre a organização. O autor indica que os fatores racionais envolvem a relação que os funcionários têm com a organização, como ter os recursos, as ferramentas e o suporte que precisam para realizar suas tarefas. O envolvimento racional permite que os colaboradores entendam como seu trabalho contribui para o sucesso da organização e lhes fornece uma visão clara entre os seus papéis e os objetivos da empresa.

Em contraparte ao envolvimento racional, o autor indica que os fatores emocionais se referem à sensação de inspiração e realização que os empregados recebem por seu trabalho e por serem um membro da empresa. Conforme o autor o engajamento emocional permite que os colaboradores se sintam inspirados a fazer o seu melhor, são apaixonados pelo seu trabalho e recomendam a sua empresa como um bom lugar para trabalhar.

Deste estudo se pode depreender, em resumo, que empregados engajados são intelectualmente estimulados e emocionalmente inspirados. Têm as ferramentas necessárias para executar seus trabalhos, são defensores de suas organizações, têm o desejo de ficar com seus empregadores, e estão dispostos a dispensar um esforço extra para suas organizações, quando necessário.

### 2.1 Gestão de Recursos Humanos Estratégica

Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o campo constituído pelas várias práticas usadas para gerenciar pessoas nas organizações, práticas estas agrupadas em disciplinas que refletem as funções do departamento de recursos humanos das organizações, tais como: seleção, treinamento, avaliação e remuneração (C. J. Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984).

Citando o vencedor do Prêmio Nobel Ronald Coase, 1937, Coyle-Shapiro et al. (2013) explicam como algumas atividades econômicas são coordenadas de forma mais eficiente dentro das empresas, enquanto outras são mais eficientemente coordenadas pelos mercados. Para os autores 'gestão' pode, portanto, ser definida como a arte e a ciência de atividades de coordenação dentro de uma empresa, pelo processo de tomada de decisão gerencial, inclusive em áreas tais como finanças, operações, vendas e marketing e recursos humanos.

Os termos “Gestão de Recursos Humanos” (GRH) e "Recursos Humanos"(RH) têm substituído o termos “Gestão de Pessoal” (GP) e “Departamento Pessoal” (DP) ao longo dos anos como descrição dos processos envolvidos na gestão de pessoas nas organizações (Armstrong, 2006). A Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais valiosos de uma organização - as pessoas que trabalham lá e que contribuem, individual e coletivamente, para a realização dos objetivos corporativos. No entanto, Storey (1993 apud Armstrong, 2006), indica que GRH está preocupada com a realização das mesmas atividades funcionais tradicionalmente realizadas pelo DP, mas a abordagem da GRH executa estas funções de uma forma qualitativamente distinta quando comparada com gestão de pessoal.

As definições de GRH incluem temas importantes que devem ser observados, tais como: o papel da gestão; a conexão entre gestão de recursos humanos e alcançar os objetivos estratégicos de uma organização; a importância das políticas e práticas de RH; as atividades específicas de RH tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; a gestão de desempenho associada a recompensa; o design do trabalho; o planejamento do emprego (ou 'mão de obra'); a gestão da diversidade; a igualdade de oportunidades e as relações de trabalho (Coyle-Shapiro et al., 2013).

A história da gestão de RH pode ser datada do século 19, quando algumas empresas industriais líderes nos EUA e na Europa empregavam assistentes sociais para cuidar do bem-estar dos trabalhadores, especialmente mulheres e crianças. Entre 1920 e 1930 as empresas empregavam gestores do trabalho para lidar com salários, ausência, recrutamento e desligamento. Ao final dos anos 1940 a gestão do trabalho e bem-estar no trabalho foram integrados no âmbito da "administração de pessoal". À medida que a importância das pessoas para o sucesso das empresas era cada vez mais reconhecido, ao longo das décadas de 1970 e

1980, a administração de pessoal tornou-se "gestão de pessoal" e "gestão dos recursos humanos" (Coyle-Shapiro et al., 2013).

GRH é a atividade de gestão tomada por quaisquer organizações para recrutar, reter e motivar seus funcionários. GRH pode ser descrito como o conjunto de políticas, programas e planos que as organizações adotam com o objetivo de fazer pleno uso das pessoas que empregam. Estes incluem tudo, desde técnicas de recrutamento e seleção (que iniciam a relação entre empresa e trabalhador), até o conjunto de regras que determinam como as pessoas são tratadas como funcionários atuais, e todo o caminho para as políticas de desligamento (que determinam se, e em que circunstâncias, um empregado deve ser desligado) (Coyle-Shapiro et al., 2013).

A Gestão de Recursos Humanos Estratégica (GRHE) trata, em grande parte, da integração e da adaptação dos colaboradores - gestores ou equipe operacional à estratégia corporativa. Sua preocupação é garantir que: (1) os recursos humanos estejam integrados à estratégia e às necessidades estratégicas da empresa; (2) as políticas de RH sejam coerentes tanto entre os domínios políticos como na estrutura hierárquica da organização; e (3) as práticas de RH sejam ajustadas, aceitas e utilizadas pelo corpo gerencial e colaboradores como parte de seu trabalho diário (Schuler, 1992). O autor explica que, juntos, esses pontos de vista sugerem que a GRHE tem muitos componentes diferentes, incluindo políticas, cultura, valores e práticas e também implicam que a gestão de recursos humanos una e íntegra, de forma coerente, todos os níveis nas organizações. Implícita ou explicitamente, o seu objetivo é utilizar da forma mais eficaz os recursos humanos vis-à-vis as necessidades estratégicas da organização (Schuler, 1992).

Consoante a esse alinhamento proposto por Schuler, Erickson & Gratton (2007) sugerem que remuneração razoável e uma amplitude de benefícios podem ser facilmente copiáveis, contudo, considerando-se a diferença existente entre as organizações, observam que as empresas deveriam identificar e reconhecer o que é único sobre a suas histórias e seus valores ou sobre as atitudes dos colaboradores empregados, tanto quanto ao trabalho, como com as tarefas que se tem que executar. As autoras indicam também que a escolha do trabalho que é executado e o engajamento do colaborador com esse trabalho também está relacionada com as suas preferências e aspirações pessoais que, de alguma forma, encontram aderência com as

preferências e aspirações da organização; ressaltam ainda que cada organização pode prover uma experiência única, a “assinatura da organização”, um elemento visível e distintivo de uma experiência geral do trabalho naquela organização. Essa “assinatura”, conforme as autoras, além de criar valor para a empresa, também serve como um poderoso e constante símbolo da cultura e dos valores da organização. A experiência é criada por um conjunto de rotinas diárias, ou processos, que são difíceis para os concorrentes imitarem, exclusivamente porque tais rotinas ou processos evoluíram internamente na organização e refletem patrimônio intangível da empresa.

O conceito da “assinatura da organização”, cunhado pelas autoras, surgiu durante pesquisa que, inicialmente, promovia a observação atenta de empresas com funcionários altamente engajados (medições baseadas em pesquisas no local de trabalho e outras ferramentas). Na tentativa de buscar aspectos comuns entre as empresas pesquisadas perceberam que a variação das práticas não era um “ruído” da pesquisa, mas sim o elemento crítico que espelhava a capacidade da organização para alcançar altos níveis de engajamento dos colaboradores. O que tornava as organizações únicas.

De acordo Becker e Huselid (2006) há substancial diferença entre o campo da estratégia de RH e da pesquisa tradicional de gestão de RH. Enquanto a gestão estratégica de recursos humanos se concentra no desempenho organizacional e nas soluções aos problemas de negócio através de sistemas de gerenciamento de recursos humanos, a pesquisa tradicional enfoca o desempenho individual e a análise e estudo individuais das práticas de gerenciamento de recursos humanos, preferencialmente isoladas umas das outras. Ressaltando que estratégia é a construção de uma vantagem competitiva sustentável que favoreça o desempenho superior da organização, os autores estabelecem uma relação entre a arquitetura de recursos humanos, composta de sistemas, práticas, competências, comportamento do desempenho do funcionário, com o desempenho financeiro da empresa.

Becker e Huselid (2006) identificam novos rumos nos estudos relativos à gestão de recursos humanos estratégica, indicando que para uma quantidade substancial de gestores não há mais que serem convencidos de que o desenho e a implementação de uma estratégia de recursos humanos, por exemplo ampliando a qualidade com que a força de trabalho executa as tarefas, tem um impacto nas finanças do negócio. Ao discutirem de forma mais ampla o conflito entre

a estratégia para a força de trabalho e a arquitetura de recursos os autores avançam indicando que há mais ênfase na diferenciação. Seja a diferença do trabalho, se é ou não estratégico, ou a diferença de desempenho dos colaboradores, se abaixo do esperado, se adequado ao requerimento da função ou se superando as expectativas do empregador, é sobre os gestores que recai a função de alinhamento da estratégia corporativa com a identificação das funções estratégicas e a alocação de funcionários que possuam melhor desempenho para a execução das tarefas inerentes a esta função. Indicam que o desafio é motivar aos gestores que implementem esses sistemas de diferenciação.

Becker e Huselid (2006) ressaltam que: “ embora as pesquisas acadêmicas continuem a replicar estudos relacionando à gestão de recursos humanos estratégica com o desempenho empresarial e a refinar os resultados empíricos, a prática da estratégia de recursos humanos ainda não conseguiu se apropriar deste conhecimento e que os gestores continuam fazendo perguntas como: "Quais são as posições estratégicas fundamentais em nossa organização, e como os recursos humanos devem ser geridos para se alinhar a estas posições?" e "Como podemos projetar e implantar um sistema de gerenciamento de força de trabalho que nos ajuda a executar a estratégia e criar riqueza?" ” (p. 921 e 922)

A Visão Baseada em Recursos (RBV) fornece caminho importante para pesquisadores de gestão estratégia de recursos humanos examinarem como as empresas podem promover o desenvolvimento de seus recursos humanos, de forma a transformá-los em vantagem competitiva (Boudeau, J., & Berger, 1985). Para que um recurso possa se qualificar como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, deve agregar valor para a empresa, deve ser raro, deve ser difícil de imitar, mantendo-se único e não deve haver substitutos adequados para o recurso (Barney, 1991).

As empresas que se esforçam para maximizar a aceitação das ofertas de trabalho pelos candidatos ao emprego percebem que há um aumento da vantagem competitiva por meio de programas de recrutamento mais eficazes (Berkson, Ferris, & Harris, 2003; G R Ferris, Berkson, & Harris, 2002). Os autores propuseram um modelo do processo de entrevista de recrutamento que enfatiza os esforços estratégicos das organizações para maximizar a aquisição de talentos em mercados competitivos pela persuasão do entrevistador e da promoção ativa da reputação da organização.

Segundo Kaufman (2007) a origem da concepção de que as pessoas são um ativo e não um custo tem como fundamento principal que as organizações podem ser mais produtivas ao redesenharem suas tarefas e gestão de modo a considerar as necessidades psicológicas, sociais e profissionais de seus colaboradores. Porém, alerta de que não se pode afirmar que serão sempre ativos, dependendo de cada organização a escolha das melhores práticas e modelos de gestão.

Conforme Florea (2011) a gestão de pessoas, num ambiente em mudança contínua, representa um dos desafios para as organizações. A autora indica que para atrair os melhores candidatos e manter os melhores colaboradores as organizações usam muitos métodos para recrutar, selecionar e contratar. Cita que a marca do empregador, como a imagem da organização, é utilizada para atrair, reter e engajar as pessoas, e trabalha a mente dos colaboradores atuais, bem como dos potenciais candidatos a colaborador, associando a organização a um lugar excepcional para se trabalhar. A marca do empregador é a proposição de valor que a organização transmite a seus empregados e ao mercado de trabalho externo, criando uma marca tão forte que chama a atenção da força de trabalho gerando certa economia, de tempo e dinheiro, para “vender” a organização (Florea, 2011).

Assim, os candidatos estariam dispostos a trabalhar em uma organização conhecida por sua forte marca do empregador, ficando a organização não limitada pelo seu orçamento de recrutamento, pois sua força de trabalho acaba por converter-se em grupo especial de recrutadores para a organização. Este é um dos maiores benefícios colaterais por se ter uma forte marca do empregador. Usando programas de indicação de amigos, a organização passa a incentivar que os atuais colaboradores propaguem a imagem da organização como empregador. Mesmo sem este incentivo os colaboradores tendem a atuar abertamente sobre os potenciais candidatos, divulgando a marca do empregador, indicando como estão contentes em trabalhar para a organização divulgando as características da organização como empregador, dizendo a quem estiver interessado sobre os benefícios de trabalhar para essa empresa (Florea, 2011; Kalyankar, Mathur, & Bakshi, 2014).

### 2.1.1 A Prática de Recrutamento e Seleção

A busca por talentos, que tem sido uma questão contemporânea em todos os setores da economia, tem se intensificado no mercado a tal ponto que passa a ser uma disputa acirrada entre empresas (Armstrong, 2007). Desde que a competição pelos melhores empregados se tornou quase tão feroz quanto a competição por clientes (Berthon, Ewing, & Hah, 2005), as empresas têm que se diferenciar de seus competidores para serem atrativas como empregadores, tanto para atrair os potenciais candidatos quanto para reter suas próprias equipes (Lievens, 2003). O autor indica que a atividade de recrutamento é um dos elementos mais importantes de gestão de recursos humanos, porque influencia as características buscadas junto aos potenciais candidatos, definindo, assim, o conjunto de indivíduos que serão influenciados por toda a prática subsequente de recursos humanos.

Peter Cheese, Robert Thomas e Elizabeth Craig (2007) ilustram como a gestão de talentos precisa ser tratada de forma estratégica, assim como fazê-lo de uma forma integrada em toda a vasta gama de possíveis intervenções e investimentos. Eles revelam também que as empresas consideradas "líderes em desempenho humano" (p.2) são muito mais propensas a ter líderes funcionais profundamente envolvidos nas questões e iniciativas da gestão de talentos. Eles são capazes de cultivar uma mentalidade multiplicadora de talentos em toda a organização. Os autores evidenciam a relação entre atração e retenção de talentos com a marca da empresa e conforme os autores a tarefa de encontrar e gerir talentos em um novo cenário econômico mundial tornou-se mais complexa, turbulenta e contraditória. Também ressaltam que a liderança sênior deve lidar com um mundo de mudança e contraste onde: não há abundância global de talentos, há demanda crescente por novas habilidades, há acordos de trabalho em novos formatos, há expectativas mais altas de desenvolvimento de carreira, há forças de trabalho mais diversas e distribuídas em diferentes áreas geográficas e há mudanças na natureza do trabalho. Relembrem que ter o recurso certo, quando se trata de estratégia de gestão de talentos, garantir o melhor ou o mais talentoso recurso não garante o sucesso competitivo. Não se trata apenas de ter um profissional qualificado e sim de desenvolver com maior velocidade um conjunto de profissionais para os negócios e as funções críticas, desenvolvendo uma capacidade distintiva em multiplicar o talento para criar extraordinário valor de forma a tornar-se uma fonte importante e duradoura de vantagem competitiva, convertendo-se em uma organização de alta performance

Alniaçik e Alniaçik (2012) e Minchington (2006), por sua vez, afirmam que muitas empresas não desenvolvem ou mantem, de forma adequada, as suas marcas como organizações empregadoras e, com a escassez de talentos, podem se converter de grandes e fortes organizações em empresas vulneráveis em termos de competitividade sustentável.

Como argumentam Cable e Turban (2001) a atual escassez de talentos no mercado de trabalho levou a uma forte concorrência pelos profissionais. Eles também observaram que o recrutamento é apenas o início da relação de trabalho e, assim, a qualidade das pessoas que se produz nesta etapa afetará a seleção e o sucesso das outras práticas de gestão de recursos humanos. A capacidade de práticas de gestão de recursos humanos impactar positivamente a eficácia organizacional está enraizada na eficácia das práticas de recrutamento. Portanto, quaisquer práticas de gestão estratégica de recursos humanos que puderem melhorar a capacidade de uma organização para obter e reter os melhores talentos fortalecerá a eficácia organizacional.

A reputação ou prestígio da organização é uma dimensão de contexto social que, teoricamente, impacta a relação entre a gestão de recursos humanos e a eficácia organizacional (Gerald R. Ferris et al., 1998), pode ser um recurso valioso transmitindo informações importantes para público interno e externo, e pode servir como uma fonte de vantagem competitiva e eficácia da organização. Os autores observam que a reputação da organização desempenha papel importante no modelo de contexto social, por ser influenciada pela cultura organizacional, pelos sistemas de gestão de recursos humanos, e também pelo comportamento de seus funcionários. Berkson, Ferris e Harris (2002) sugerem que o aproveitamento da reputação da organização para a prática de recrutamento pode reforçar a capacidade da organização para atrair e reter os melhores talentos.

A indicação de Rynes (1991) de que as decisões de candidatos, em processos de recrutamento, são, normalmente, baseadas em impressões gerais que esses candidatos tem das organizações e de sua atratividade – dada a limitada informação que os candidatos tem das empresas – lhe permitiu caracterizar a imagem organizacional como uma direção frutífera de estudos futuros. Em seus estudos, considerou que uma das formas de aumentar a atratividade da organização como empregador, sem que fosse necessária a modificação de toda a

organização em torno da construção da imagem da organização como bom empregador, seria a modificação de algumas características das vagas disponíveis. Incluindo algumas novas características de baixo investimento, tal como horário flexível, que poderia atingir uma pequena parte do corpo funcional, seria possível produzir efeitos consideráveis na imagem da organização como um bom lugar para se trabalhar.

Por outro lado, Berkson, Ferris e Harris (2002) argumentaram que não somente a descrição da vaga disponível e suas características podem afetar a decisão dos candidatos em apresentar-se ou não para concorrer àquela posição. Os autores propõem que os anúncios de vagas deveriam ser preparados de forma a ressaltar a cultura da organização, seus valores e suas práticas como empregador. Tal reunião de atributos organizacionais, conforme os autores, proveria aos candidatos informação sobre a reputação da organização, aumentando assim a sua atratividade.

### **2.1.2 A retenção do capital humano nas organizações**

Durante o tempo em que o profissional desempenha suas funções na empresa ele adquire e codifica um determinado conjunto de conhecimentos que, conforme Baker, Faulkner e Fisher (1998), representam os serviços oferecidos no relacionamento com clientes. Os autores indicam que esses recursos são móveis na medida em que podem ser contratados por outras organizações. Concluem que a retenção de profissionais na empresa é um desafio, principalmente os de alto nível na prestação de serviços profissionais, não só se restringindo a capacidade da organização de oferecer serviços personalizados, mas também limitando as relações com os clientes; muitas vezes a saída de determinado profissional pode ser seguida pela perda de clientes, conforme explicam os autores.

Markos e Sridevi (2010) relatam que a literatura indica que o envolvimento dos funcionários está ligado ao desempenho dos resultados organizacionais. Empresas com colaboradores engajados têm maior retenção de funcionários como resultado de um menor nível de rotatividade e uma reduzida intenção de deixar a empresa, além de maior produtividade, rentabilidade, crescimento e satisfação do cliente. Por outro lado, as empresas com empregados desengajados sofrem com o desperdício de esforço e perdem talentos, há menos

comprometimento dos funcionários, aumento do absentismo e menor orientação para o cliente, menor produtividade e redução das margens operacionais e margens de lucro líquido. Como indicam os autores, o engajamento dos empregados ganhou reconhecimento acadêmico e como quaisquer outras decisões de gestão, o engajamento deve ser avaliado em termos de seus benefícios e seus custos associados.

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1976) indica que há condições nas quais indivíduos se tornam internamente motivados para executar as tarefas de forma eficaz em seus postos de trabalho. Os autores se concentram na interação entre três classes de variáveis: (a) os estados psicológicos de funcionários, que devem estar presentes para desenvolver o comportamento internamente motivado de trabalho; (b) as características dos postos de trabalho, que podem criar esses estados psicológicos; e (c) os atributos dos indivíduos, que determinam como positivamente uma pessoa vai responder a um trabalho complexo e desafiador. Neste modelo desenvolvido pelos autores se relacionam as características do emprego (variedade das tarefas, identidade do trabalho, significado do trabalho, autonomia e feedback) com três estados psicológicos (sentido, responsabilidade e conhecimento dos resultados), atuando sobre as atitudes e comportamentos das pessoas e afetando o seu desempenho, a sua motivação, a satisfação, o absenteísmo e a rotatividade da força de trabalho.

Botha, Bussin e De Swardt (2011) desenvolveram estudo cujo objetivo foi fornecer aos gestores e funcionários de áreas de recursos humanos um modelo de marca do empregador para orientar a tomada de decisões tornando-as mais eficazes para a atração e a retenção de talentos e permitindo o aumento do desempenho geral do negócio. O conceito marca do empregador, introduzido nos anos 90, será discutido na próxima seção.

## **2.2 A Marca do Empregador**

O termo marca do empregador (do inglês *Employer Brand*) foi introduzido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996) para descrever os fatores complexos que atraem os melhores recursos humanos e os motiva a buscar um emprego em determinada empresa. Os fatores contemplam o pacote de benefícios funcionais, benefícios econômicos e benefícios

psicológicos derivados da atuação na empresa como colaborador e são associados e identificados com o empregador, atribuindo à marca da empresa o significado que tais benefícios possuam para o colaborador.

O conceito marca do empregador representa os esforços da empresa para promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara que a torne diferente e desejável como um empregador (Backhaus & Tikoo, 2004), uma vez que o estímulo do sucesso corporativo requer o desenvolvimento de mecanismos diversos de diferenciação entre os empregadores.

Cable e Turban (2001) argumentam que estas marcas afetam a decisão dos candidatos a um determinado emprego durante o recrutamento, o que significa que as empresas com fortes identidades de marca seriam preferíveis sobre aquelas com identidades de marca fracas ou negativas. Os autores Berkson, Ferris e Harris (2003; 2002) ratificam esta percepção indicando que somente organizações com reputações únicas ou suficientemente diferenciadas das empresas concorrentes são passíveis de ter efeito sobre o processo de tomada de decisão do candidato.

Foi desenvolvida na Eslovênia, por Franca e Marko (2012), uma pesquisa que investigou a influência da marca do empregador sobre o volume de candidatos que a empresa obtém; o estudo concentrou-se na imagem do empregador associada ao recrutamento de candidatos. A imagem foi comunicada ao mercado de trabalho por meio da marca do empregador. A pesquisa coletou dados de 300 empresas, por meio de um portal de empregos no país, a coleta levou cerca de seis meses e os respondentes foram pessoas procurando emprego. Foram coletados dados de 7.000 pessoas, usando um questionário que foi disponibilizado em um portal esloveno de empregos. A maioria dos respondentes foram homens (55%), com a idade média de cerca de 32 anos e metade deles com menos do que 30 anos. Quase metade da amostra tinha terminado o ensino médio e mais de 25% tinha diploma universitário ou de pós-graduação. Dois terços dos respondentes estavam empregados e a renda média dos inquiridos correspondia aproximadamente à média eslovena. Havia 283 empregadores no rol de empresas. Os empregadores foram escolhidos a partir da lista do Top 250 empresas eslovenas, a diferença entre a contagem final do número de empresas e a quantidade de 300 empresas listadas em caráter inicial no estudo referiu-se a processos de fusões e aquisições ocorridas durante a pesquisa ou durante a análise dos dados. As empresas compunham o núcleo da

economia eslovena e, juntas, elas empregaram mais de 120.000 funcionários (um quinto da força de trabalho esloveno) atingindo um volume de faturamento total de mais de 21 bilhões de euros (metade das vendas de todas as empresas). Cada respondente foi escolhido aleatoriamente. Para 10 por cento das empresas (30 empresas) foi solicitado responder a três perguntas gerais e, em seguida, quatro empregadores foram selecionados aleatoriamente, entre aqueles 30 iniciais, para que o entrevistador fizesse perguntas mais detalhadas. A escolha da metodologia adotada foi em razão de ser longo, para o ambiente da internet; se ao questionário inicial fossem agregadas as perguntas mais detalhadas, poderia estimular respostas inadequadas por haver alto consumo de tempo.

Na pesquisa foram testados diferentes fatores - incluindo as propriedades do empregador, a exposição da marca do empregador e os pareceres da entidade patronal (sindicato) - que podiam influenciar a marca do empregador. Duas descobertas importantes para as empresas desta pesquisa foram as seguintes: (1) a marca do empregador não é um conceito unidimensional, mas sim tem várias dimensões e que cada dimensão é influenciada por diferentes fatores, (2) embora os resultados apresentados sejam apenas as médias da amostra, demonstraram que as diferentes empresas podem ter problemas em diferentes fatores e que alguns fatores que beneficiam determinada empresa, podem prejudicar outra.

Nesta pesquisa a dimensão do conhecimento do empregador – candidatos conhecem melhor (se lembram mais facilmente) as organizações de maior porte, contudo, quando se considera um empregador, há possibilidade de preferirem trabalhar para uma empresa com menor faturamento ao invés de uma empresa com maior faturamento, pois o tamanho da empresa não afetou, neste estudo, a seleção pelo candidato ao emprego. Os empregadores mais rentáveis não são reconhecidos e, por isso, a rentabilidade não afeta a escolha, assim como com o capital investido pela empresa. A variável salário mostrou efeito positivo na escolha do empregador pelo candidato, resultado contrário a outros estudos que mostram que a remuneração não é o fator mais importante.

Uma estratégia utilizada por organizações, que enfrentam concorrência por seus funcionários de alta qualidade, tem sido a de desenvolver-se como um Empregador de Escolha em sua respectiva indústria (do inglês Employer of Choice - EOC) (Herman & Gioia, 2001; Lenaghan & Eisner, 2006; Mackes, 2005). Esforços organizacionais para alcançar a posição

de EOC têm provocado o uso de estratégias aplicadas à Marca do Empregador, que se baseiam em conceitos e princípios de marketing com o objetivo expresso de efetivamente se promover ao mercado alvo de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006).

### **2.2.1 Marca Corporativa**

A marca corporativa é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou uma combinação destes elementos, desenvolvida para identificar e diferenciar nas mentes das pessoas toda a oferta de produtos em questão (Ormeño, 2007). A marca corporativa não é apenas um logotipo, um nome e um estilo, envolve também o âmbito e a escala do esforço de marca (Schultz, Antorini, & Csaba, 2005).

Florea (2011) indica que a marca corporativa não pode se concentrar apenas sobre o futuro, também deve refletir toda a história da organização. Assim como a marca do produto, que vive e morre com o seu produto, uma marca corporativa acompanha a organização para toda a vida. É por isso que a marca corporativa influencia as atividades de organização de cima para baixo, e ela infunde tudo o que a empresa é, diz, e faz, agora e no futuro.

Cada colaborador é único na orientação de suas experiências. A perspectiva esperada é que a escolha pela organização na qual irá desempenhar suas atividades seja orientada à empresa cujas características de trabalho reflita os próprios valores e preferências do potencial candidato (Erickson & Gratton, 2007).

Robertson & Khatibi (2012) sugerem que todas as organizações têm uma identidade como empregador e que a identidade de um empregador pode ser o resultado de um processo construção de sua marca como empregador deliberadamente projetado ou de outras fontes. Os autores coletaram dados junto a empresas que demonstram que a EVP tem um papel significativo no desenvolvimento da marca do empregador, mas que sua eficácia se produz ao estar alinhada com outras identidades relacionadas com a organização, entre elas a identidade corporativa e de produtos.

Minchington (2011) afirma que até 20% das empresas em economias desenvolvidas usam alguma estratégia para definir e divulgar a sua marca como empregadores aumentando ainda mais a sua imagem como empregador.

### **2.2.2 Identidade corporativa**

Van Riel e Balmer (1997) indicaram que existem pontos de vista divergentes dentro da literatura quanto ao que se entende por identidade corporativa. Os autores referem-se a três desenvolvimentos principais na área que, de forma variada, equipara identidade corporativa com design gráfico, com comunicação corporativa integrada e, por último com uma abordagem multidisciplinar que se baseia fortemente no comportamento organizacional. Originalmente, a identidade corporativa era sinônimo de nomenclatura organizacional, logotipos, projeto gráfico e identificação visual - logotipo e nome de uma empresa ou instituição usados em papéis timbrados, envelopes, pastas, folders, cartões de visita, publicidade, websites, veículos da empresa e, naturalmente, nos seus produtos.

Edwards (2009) indica que, do ponto de vista da marca do empregador, discussões teóricas ligadas à identidade organizacional podem somar e contribuir para a compreensão da *marca do empregador*. No estudo o autor reflete que quando as organizações estabelecem e apresentam sua marca do empregador, é de se esperar que se apresentem suas características centrais, duradouras e distintas, ratificando que, ao apresentar a sua identidade, a organização ajudará a resumir a imagem da empresa a partir da perspectiva da *marca do empregador*. Apresentando valores partilhados por toda organização, como parte de uma proposta de valor da marca do empregador, por exemplo, será efetivamente o mesmo que apresentar informações sobre as principais características da organização e sua identidade organizacional.

A organização precisa ser capaz de comunicar aos novos colaboradores e aos potenciais candidatos como é para trabalhar na empresa, articulando os valores e os atributos que tornam o trabalho na empresa original, ou seja, ela precisa fornecer uma "experiência de identidade", que conte a história certa sobre a empresa (Erickson & Gratton, 2007).

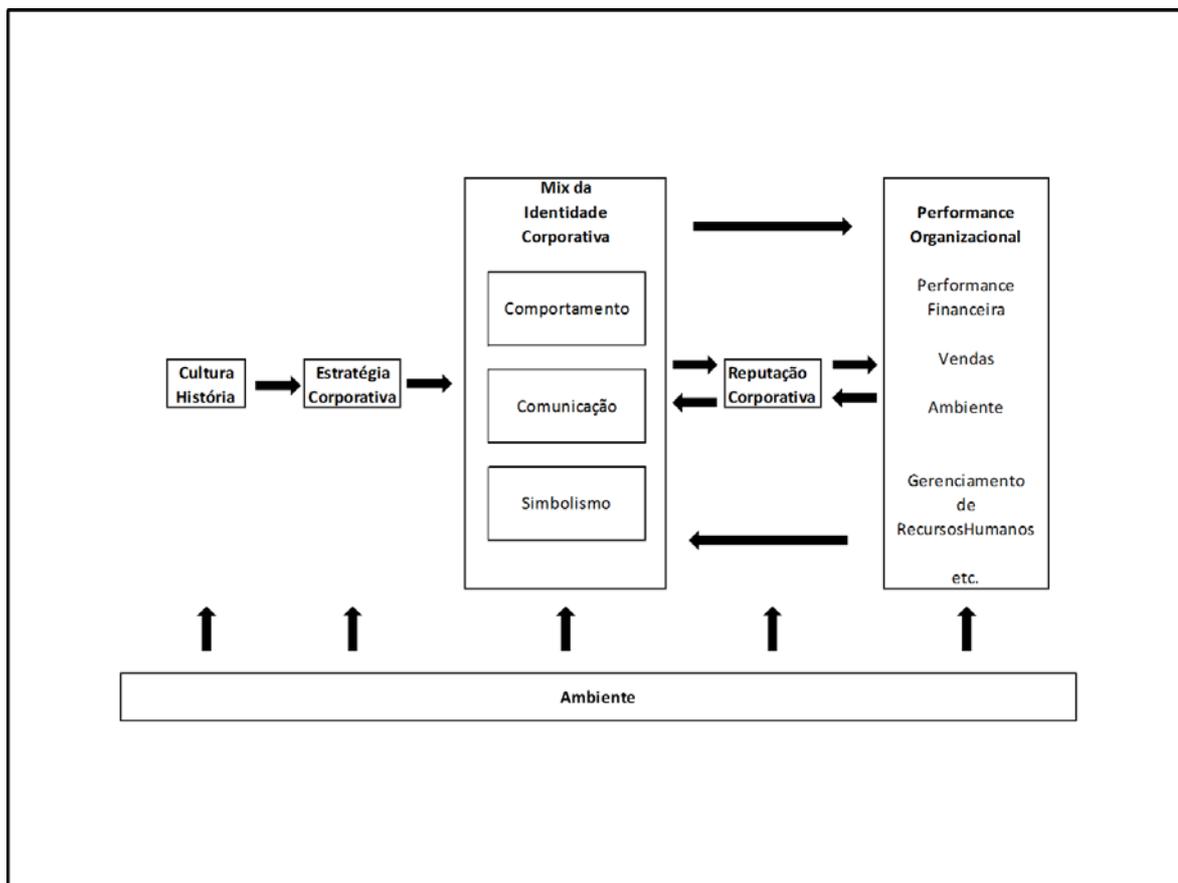
Mael e Ashforth (1992) indicam haver uma relação positiva entre os níveis de percepção dos empregados da força da identidade de uma organização e o grau de comprometimento dos funcionários e sua identificação com essa organização.

### **2.2.3 Gerenciamento de identidade corporativa**

A justificativa para o gerenciamento da identidade corporativa assim como seu objetivo é estabelecer uma reputação favorável com as partes interessadas de uma organização que se espera sejam traduzidas por essas partes interessadas em uma propensão a: (1) comprar produtos e serviços da organização; (2) trabalhar; ou para (3) investir na organização, de acordo com Balmer (1995).

Em estudo com objetivo unir duas correntes de pesquisa que evoluíram relativamente afastadas uma da outra, ou seja, as correntes de pesquisa sobre a identidade organizacional e de marca do empregador, postulou-se que é crucial para examinar quais fatores externos à empresa promovem o interesse de potenciais candidatos, bem como internos à empresa - colaboradores - de se associarem com determinado empregador (Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007). Os autores definem a marca do empregador pela imagem corporativa e os resultados do estudo mostram que ambas as dimensões percebidas da imagem - instrumental e simbólica - preveem atração dos candidatos internos e externos.

Como indicam van Riel e Balmer (1997), citando mais de 20 autores distintos, há evidências que apoiam a noção de que a reputação corporativa favorável dá a uma organização uma vantagem competitiva. A literatura sobre identidade corporativa vê o gerenciamento de identidade corporativa levando em conta as raízes históricas de uma organização, a sua personalidade, a sua estratégia corporativa e as três partes do mix de identidade corporativa - comportamento dos membros da organização, comunicação e simbolismo - para adquirir uma reputação corporativa favorável o que resulta em melhoria do desempenho organizacional. Reputação e desempenho também são influenciados pela evolução do ambiente externo, tanto como mudanças no comportamento dos concorrentes, quanto como mudanças por partes interessadas como clientes, funcionários e governo, mostrado esquematicamente na Figura 1.



**Figura 1** – Interação entre a formação da identidade corporativa, reputação corporativa e desempenho organizacional

Fonte: van Riel e Balmer (1997, p.342)

Xie, Bagozzi e Meland et al.(2015) indicam ser importante parte no processo de identificação o ajuste pessoa-organização. Há ajuste pessoa-organização de forma automática por complementaridade ou o ajuste se dará pela congruência da identidade entre indivíduos e organização (Ashforth & Mael, 1989).

Xie, Bagozzi e Meland (2015) conduziram estudo para testar um modelo de recrutamento na indústria offshore norueguesa. Neste estudo um conjunto básico de atributos que descrevem a empresa focal foram identificados com base em entrevistas qualitativas com os atuais funcionários. Dados foram coletados junto a potenciais candidatos a emprego para uma empresa de navegação marítima local, no sudoeste da Noruega, que é uma das maiores empresas da região. Os entrevistados poderão relatar sua percepção da reputação e identidade da empresa, uma amostra regional foi mais adequada ao estudo do que uma nacional. A

descrição de uma página sobre a empresa focal também foi fornecida aos entrevistados no questionário para prover a exposição comum e assegurar o seu conhecimento sobre a empresa. Dos 163 estudantes que responderam, 43 por cento eram mulheres e 57 por cento eram homens. No total, cinco por cento dos inquiridos tinham menos de 20 anos, 73 por cento dos entrevistados tinham entre 21 e 30 anos de idade, inclusive, 19 por cento tinham entre 31 e 40 anos de idade, inclusive, e 3 por cento eram mais de 40 anos de idade. Os resultados mostram que ambos os atributos instrumentais (ou seja, a avaliação de atributos do trabalho) e atributos simbólicos, ou seja, a reputação da empresa e de congruência de identidade entre a auto-identidade e identidade organizacional percebido da marca do empregador afetam significativamente a sua atratividade, ou seja, intenção dos candidatos para procurar informações e para se candidatar a um emprego.

A compreensão da relação entre a imagem de marca do empregador da organização e construção de identidade dos colaboradores estabelecida no trabalho de Shaker; Ahmed (2014), é significativamente importante para servir de entendimento sobre a construção da identidade positiva ou negativa dos colaboradores influenciado pela imagem de marca do empregador, positiva ou negativa, da organização. Teoricamente, imagem de marca do empregador e a construção de identidade são dois temas diferentes, em diferentes disciplinas e que têm evoluído separadamente uns dos outros.

#### **2.2.4 A Reputação do Empregador**

A reputação de uma empresa é construída desde sua constituição. Ao avaliar o desenvolvimento do pensamento estratégico e localizar a reputação dentro da estratégia da organização G. Davies, Chun, Da Silva, & Roper (2003) estabelecem a estratégia como sendo a correspondência das competências da organização com o seu ambiente. Em diversos modelos de organização a reputação tem a ver com as perspectivas dos clientes e dos colaboradores, de forma interligada ou interdependente. Dizem os autores que a interação positiva entre um colaborador e o cliente da organização é mais provável de ocorrer se tanto o cliente quanto o colaborador compartilham uma visão positiva da organização. Reputação é, conforme os autores, um termo que agrega coletivamente todas as percepções de todos os interessados na organização. Os autores reportam que a multiplicidade de interessados na

organização e inter-relação entre eles promove a construção da reputação corporativa. Em seu livro descrevem os 10 princípios da reputação como sendo:

(1) Necessidades de múltiplos interessados na organização: consumidores, governo, sociedade, colaboradores, etc, muitas organizações acabam por desenvolver uma mistura de orientações – com uma principal dominando sobre as outras – para que possam acessar todos os interessados e descobrir quais são as necessidades de cada um deles.

(2) Os principais elementos da reputação estão conectados: apesar de haver um número grande de elementos, os dois principais elementos da reputação são as visões tidas da organização por dois de seus mais importantes interessados: o cliente e o colaborador. Os autores estabelecem uma diferenciação terminológica que define a percepção por interessados externos à organização como sendo a imagem, enquanto que a percepção da organização obtida internamente, pelos colaboradores, é a identidade.

(3) Reputação é criada através de múltiplas interações: o resultado de todas interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas têm sobre a companhia.

(4) Reputação é valiosa e tem valor: atribuir valor à reputação de uma organização não é simples, apesar de haver interesse em valorar a reputação e outros ativos intangíveis. Muitas organizações atribuem valor à sua marca como forma de valorar a reputação e incluem este valor em seus balanços patrimoniais como “*goodwill*”.

(5) Reputação pode ser gerenciada: citando van Riel e Balmer (1997) indicam que estes sugerem como as companhias podem gerir sua imagem externa através do mix da identidade corporativa. Tal mix (ver figura 1, página 35) consiste em três elementos, o comportamento dos colaboradores (que tenham contato com clientes), a comunicação corporativa (incluindo propaganda) e simbolismos (símbolos da organização).

(6) Reputação e desempenho econômico estão conectados: a orientação de mercado envolve responder para o mercado e particularmente para o cliente, que pode não ter tempo para avaliar todas as opções disponíveis e acabarem por elaborar uma pequena lista de

considerações que os ajude a tomar uma decisão com mais informação. Ter uma boa reputação pode exercer influência na escolha.

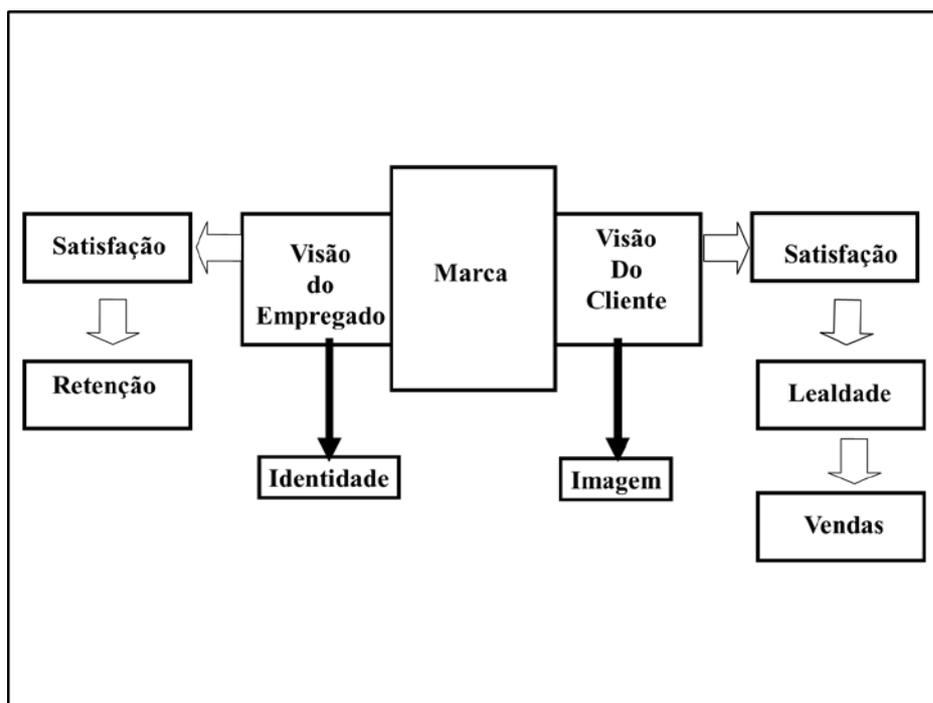
(7) Reputação relativa (ranking setorial) conduz o desempenho financeiro: o argumento é que é o desempenho que cria a reputação não a relativa força da reputação que cria o bom desempenho financeiro. A lista da *Fortune* (*America's most admired companies – AMAC*) é criada a partir da escolha de cerca de 10.000 executivos, diretores e analistas de mercado das 5 companhias que eles mais admiram. Tal lista resultante traz companhias que possuem baixo desempenho financeiro, mas acabam por serem enquadradas entre os 20% melhores.

(8) Reputação pode ser mensurada: as companhias tendem a criar suas próprias escalas para medir sua imagem e identidade. Como não há uma medida amplamente aceita, estudos (Markwick & Fill, 1997) apontam que ao se comparar os atributos escolhidos pelas organizações com a escolha de atributos pelos clientes identifica-se uma diferença na percepção dos clientes comparados aos gestores.

(9) Reputação pode ser perdida mais rapidamente do que criada: a reputação toma tempo para ser construída e desenvolvida, mas não se pode esperar que todos os interessados sejam satisfeitos em seus anseios.

(10) Reputação pode ser melhor estudada através de uma abordagem interdisciplinar: para os que estudam comportamento organizacional a identidade possui maior peso, enquanto para os acadêmicos das áreas de marketing e estratégia a imagem desempenha melhor papel.

Os autores desenvolveram a Cadeia da Reputação Corporativa reproduzida na Figura 2. A cadeia representa um ideal, uma série de conexões que podem estar presentes, mas na prática nem sempre estão. A imagem e a identidade estão conectadas por sua mutua dependência relativa a fatores como cultura corporativa, missão e estratégia (Davies et al., 2003; Hatch & Schultz, 1997).



**Figura 2** – A cadeia da Reputação Corporativa

Fonte: Davies et al. (2003, p.76)

A visão que os funcionários que lidam com clientes têm da sua organização influencia a impressão de que os clientes formam da organização, porque o contato entre clientes e funcionários pode moldar a imagem que os clientes absorvem. Se existem ligações entre as perspectivas internas e externas, em seguida, existe o potencial para influenciar ambos simultaneamente (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2004).

Estudos têm sugerido que a reputação de uma organização pode oferecer certa vantagem competitiva, atraindo mais os potenciais candidatos e, possivelmente, melhor qualificados. Dois estudos para investigar se a reputação organizacional influenciou a quantidade e a qualidade dos potenciais candidatos (Turban & Cable, 2003). Os resultados de ambos os estudos confirmaram que empresas com melhores reputações atraem mais candidatos. Além disso, algumas evidências destes estudos sugerem que as empresas com melhores reputações poderiam selecionar os candidatos de maior qualidade.

Atrair os melhores e os mais brilhantes é vital para a sobrevivência e para o desenvolvimento de uma empresa, uma vez que pessoas representam o recurso mais valioso. Precisa-se entender o que atrai profissionais melhor preparados. Estudos em psicologia sugerem que,

além de recompensas econômicas e condições objetivas de trabalho, a reputação da empresa desempenha um papel importante no processo de recrutamento (Turban & Cable, 2003).

### **2.3 *Employee Value Proposition (EVP)***

A EVP é uma abordagem centrada no empregado dado que contém as principais razões pelas quais um indivíduo escolheria certa empresa para trabalhar (Lamburu, 2012). Expondo os fatores que fazem a diferença e contribuem para o comprometimento do colaborador e sua motivação a EVP está intimamente relacionada com as tradicionais teorias motivacionais.

A proposição de valor tem sido sugerida como determinante a uma organização que deseje estimular o engajamento e a retenção, ambos tidos como impactantes nos resultados da organização, de colaboradores tidos como valiosos. Trata-se de uma ideia que vem se desenvolvendo nos últimos anos e que indica o engajamento, como vinculação intelectual e emocional, que mantém o colaborador na organização onde trabalha e com o trabalho que executa (Heger, 2007). Aquila (2014) indica em seu artigo que de acordo com Towers Watson um número significativo de empresas tem perdido oportunidades de aumentar o engajamento e a retenção de colaboradores além de deixar de auferir melhores resultados financeiros. Nesta pesquisa da Towers Watson é reportado que menos da metade das organizações pesquisadas possuem estratégias de gerenciamento de talentos, por meio de suas áreas de recursos humanos e de comunicação, com um plano de longo prazo aplicado ao desenvolvimento e manutenção do seu EVP.

A EVP é referida por Ulrich (2005) como uma declaração da empresa para seus colaboradores sobre o que eles receberão em retorno pelo atingimento das expectativas do empregador estabelecidas nos contratos, físicos e psicológicos, de trabalho. Em outras palavras, a EVP é um conjunto de atributos inseridos na oferta de trabalho da organização, como recompensa pelas habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a organização, representa as razões centrais que as pessoas escolherem se comprometerem com uma organização (Brown, 2012). Hill e Tande (2006) reforçam esta ideia indicando que a EVP deve representar a experiência total de trabalhar em uma organização e será atraente se for superior à de outras organizações. Os autores explicam que a proposição de valor deve

identificar para as pessoas as políticas, processos e programas da empresa que demonstram o seu compromisso com, entre outras coisas, o crescimento dos funcionários, o desenvolvimento da gestão, o exercício do reconhecimento e o serviço comunitário.

Como a EVP pode afetar tanto aos colaboradores - percepção interna -, quanto aos potenciais candidatos - percepção externa - relativamente a uma determinada empresa, profissionais de recursos humanos são peças importantes para facilitar a colaboração entre os vários setores e departamentos de forma a garantir que as experiências dos funcionários e clientes estejam integradas e alinhadas.

Martin e Hetrick (2006a, 2006b) , sugerem que o conceito foi incluído no vocabulário e nas práticas de recursos humanos por trabalhos desenvolvidos por consultores, por exemplo *Versant* nos Estados Unidos e *People in Business* no Reino Unido, que oferecem ferramentas para engajar colaboradores pela criação de atraentes proposições de valor. Portanto, a proposição de valor do empregador trata do engajamento dos colaboradores e a sua comunicação está contida nos contratos escritos de trabalho e/ou aos contratos psicológicos de trabalho. Além disso, a EVP é composta de atributos e qualidades que expressam a cultura da organização

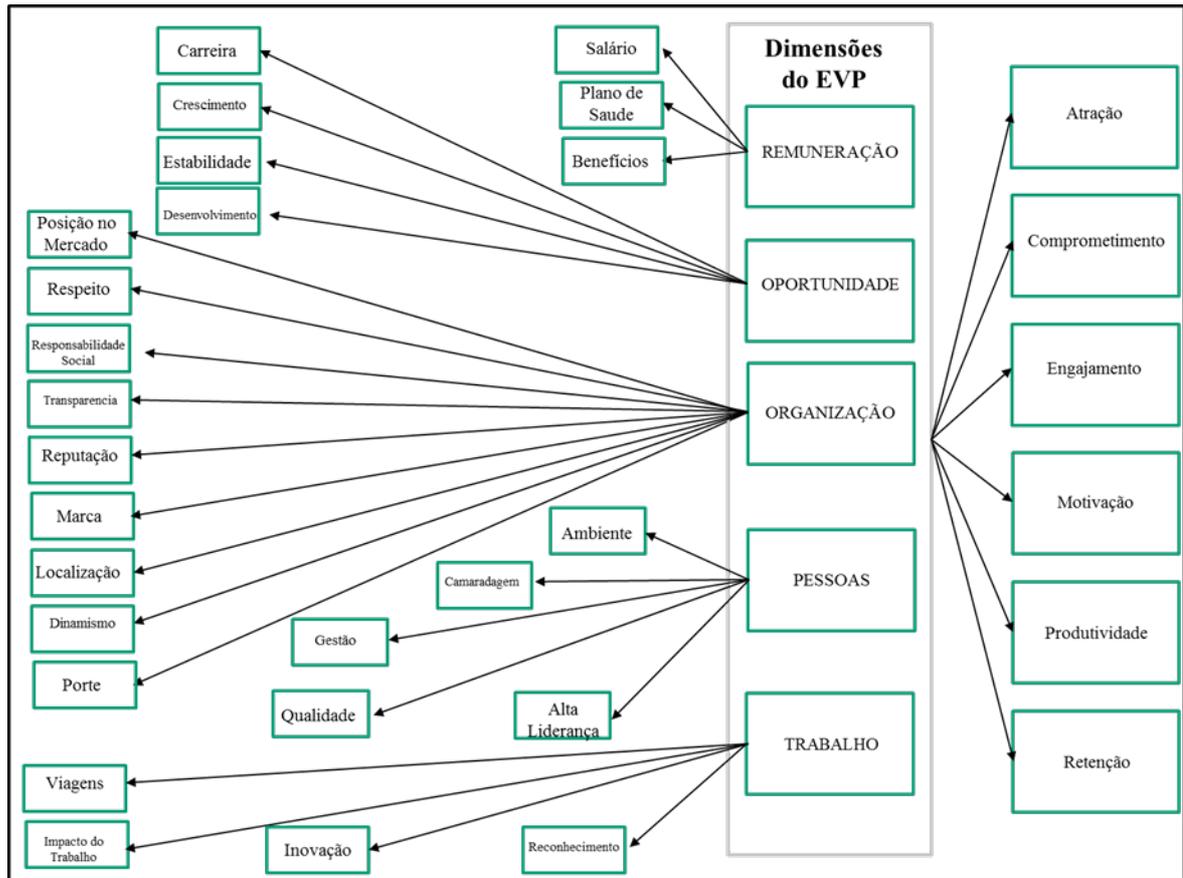
Minchington (2011) sugere a EVP como o núcleo da Marca do Empregador (do inglês *Employer Brand - EB*). Ambler e Barrow (1996) cunharam o termo Marca do Empregador, associando as características e atributos de uma marca corporativa ao desempenho da empresa como empregador.

A construção da Marca do Empregador tem dois focos principais; um deles parte do marketing externo com o objetivo principal de atrair futuros empregados e o outro parte do marketing interno com o objetivo de reter e motivar os atuais funcionários. O ponto de partida da estratégia de implantação da marca do empregador é o desenvolvimento do "*employer value proposition*" (EVP) (Sullivan, 1999). A EVP deve ser incorporado na marca do empregador e deve ser central em ambos ambientes de comunicação, interna e externa.

Segundo Regis e Christopher (2012) a elaboração formal da EVP é o primeiro passo para se estabelecer a marca do empregador de forma que represente, de maneira explícita e autêntica,

a identidade corporativa, suas aspirações e necessidades. Cada organização pode identificar as características que a represente, que sejam reconhecidas por seus colaboradores e gestores como valiosas e diferenciais, e conjugá-las em um grupo de atributos. Tais atributos, que podem ser reunidos em conjuntos chamados de dimensões, diferenciam-se de organização para organização, mas de forma geral são representados pelas dimensões listadas abaixo:

- Remuneração - incluídas todas as formas de recompensar o trabalho e a dedicação do colaborador;
- Oportunidades de desenvolvimento pessoal e na carreira, e treinamentos;
- Organização, todas as características organizacionais tangíveis e intangíveis, prestígio do consumidor, apoio a diversidade, responsabilidade social;
- Pessoas, como é o ambiente de trabalho, como se dá a gestão de pessoas, a reputação da alta gerência, reconhecimento; e
- Trabalho, se é uma organização inovadora, localização, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, o impacto trabalho.



**Figura 3 - As Dimensões da EVP e sua matriz de influências**

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações dos artigos citados

## 2.4 O Relacionamento dos Conceitos Teóricos em torno da EVP

Mael e Ashforth (1992) apontam a identificação organizacional como uma percepção da experiência de sucessos e fracassos da organização. Em um estudo testaram um modelo proposto de identificação organizacional onde os relatos dados por estudantes (297 no total) de uma universidade religiosa onde somente é aceito o sexo masculino, indicaram que a identificação com a organização foi associada com “os antecedentes organizacionais hipotéticos de singularidade organizacional”, com o “prestígio organizacional”. O estudo, na amostra de alunos da faculdade, indica que as percepções de prestígio organizacional, clareza e excelência competitiva podem ser gerenciadas e direcionadas a aumentar a relevância da organização estabelecendo uma missão única e reputação de cumprir com essa missão definida.

Markos e Sridevi (2010), através de sua revisão da produção acadêmica sobre engajamento, alcançaram reportar 10 (dez) estratégias para aumentar o engajamento dos colaboradores na organização e duas destas estratégias (as duas primeiras, das dez listadas) se relacionam com a forma através da qual se incorpora o colaborador (recrutamento e seleção) e a outra como a atuação da liderança é fundamental para que haja ambiente propício para o aumento do engajamento. A primeira estratégia indica que a aquisição de um novo talento não termina após sua incorporação, é durante as primeiras interações do novo colaborador que se estabelecem as raízes da retenção. Os autores indicam que é através da orientação geral, onde missão da empresa, visão, valores, políticas e procedimentos são explicitados, que se estabelecem os primeiros vínculos e a construção do contrato psicológico onde o novo empregado recebe orientações específicas para a execução de seu trabalho e lhes são indicadas suas responsabilidades e suas metas individuais. Esta estratégia tem a finalidade de permitir que o novo colaborador desenvolva expectativas de trabalho realistas e reduza os conflitos que possam surgir. A segunda estratégia indica que é através do compromisso da liderança com a organização através do estabelecimento da “liderança por exemplo” que os colaboradores são estimulados a acreditar que o envolvimento dos funcionários não é uma "moda corporativa" ou "outra coisa HR".

Florea (2011) demonstra que é a marca do empregador, como a imagem da organização, que deve ser utilizada para atrair, reter e engajar as pessoas, trabalhar a mente dos colaboradores atuais, bem como dos potenciais candidatos a colaborador, associando a organização a um lugar excepcional para se trabalhar e reporta que a marca corporativa reflete a história da organização da mesma forma com que a marca do produto o acompanha, uma marca corporativa acompanha a organização para toda a vida. Mais de uma década antes Baker, Faulkner e Fisher (1998) já indicavam que a retenção de profissionais em empresas de prestação de serviços profissionais especializados é fundamental para manter a capacidade de oferecer serviços personalizados, assim como a baixa retenção pode limitar as relações com os clientes.

Robertson & Khatibi (2012) chegam a conclusões interessantes que relacionam a EVP com a marca do empregador, marca corporativa e identidade organizacional. Tal estudo também indica que a marca do empregador aumenta a força da imagem de uma organização como um empregador. Reportam os autores que “a EVP precisa ser construída em torno de fontes

existentes de identidade da marca do empregador, tais como a marca corporativa, a identidade organizacional e identidade do produto, a fim de assegurar a consistência e clareza da mensagem e da imagem”(p.43). Deve-se cuidar para não generalizar o estudo realizado porque todos os dados (questionário e entrevistas) foram obtidos de empresas baseadas no Sri Lanka, algumas são subsidiárias de conglomerados internacionais, incluindo muitas da lista Fortune 500, mas dentro do estudo foram incluídas pequenas e médias empresas locais, que divergem, em muitos aspectos, das características das organizações listadas na Fortune 500.

De acordo acadêmicos a EVP, para a maioria das empresas, é utilizada para atrair, motivar e reter o colaborador que, identificado como talento apresenta características que superam as necessidades a adequada execução das funções pretendidas (Ulrich, Pauga, Grochowski, Davis-Mahoney, & Curran, 2012). Ressaltam os autores que a EVP não pode ser tratada como um slogan corporativo, mas precisa ser real para os funcionários e para a alta gestão. A EVP não é simplesmente o que as organizações oferecem, mas sim representa um contrato psicológico entre o empregado e empregador.

Há sugestão que o uso de táticas de persuasão durante a etapa do recrutamento e seleção são bem sucedidos quando a reputação da organização gera no candidato a percepção sobre a probabilidade da empresa cumprir o acordo. (Berkson et al., 2003; Ferris et al., 2002)

## **2.5 A Mensuração da EVP**

No estudo proposto por Heger (2007), que foi criado com base em literatura acadêmica sobre contratos psicológicos, se estabelece uma importante conexão da EVP com o engajamento. O estudo propôs 52 atributos para a EVP, atributos estes que foram gerados a partir de indicações das lideranças das unidades de negócio da AT&T. Ao tomar estes 52 atributos da EVP o autor do estudo estabeleceu dois questionários utilizando a escala Likert de 7 pontos, num deles, onde 1 significava extremamente não importante e 7 extremamente importante, foram aportados os 52 atributos da EVP e foi perguntado aos respondentes que indicassem a importância de cada um dos atributos listados. No outro foram listados os mesmos 52 atributos e a pontuação passou a contar com 1 significando extremamente ineficaz e 7 extremamente eficaz. A combinação das duas respostas para cada atributo (se importante ou

não combinado com se eficaz ou não) indicava a discrepância de cada um dos atributos, importância 7-eficácia 1=6 seria o maior valor de discrepância e indicaria o quão fraco seria a EVP naquele atributo, da mesma forma quanto menor fosse a discrepância maior seria a força daquele atributo na EVP.

A proposta em si não representa uma medida propriamente dita da EVP, mas ao capturar a pontuação obtida para cada um dos atributos como variáveis independentes foi possível medir a variação do engajamento das equipes. Apesar de não haver estudos já publicados que proponham a mensuração direta sobre a EVP, diversos outros estudos estabelecem procedimentos, como o descrito acima, para mensurar variações em áreas que são influenciadas pela existência da EVP.

Outra forma, também indireta de medir a EVP, é fruto de diversos estudos que relacionam engajamento e comprometimento com desempenho financeiro da empresa. Markos e Sridevi (2010) indicam que “empresas com colaboradores engajados têm maior retenção de funcionários como resultado de um menor nível de rotatividade e uma reduzida intenção de deixar a empresa, além de maior produtividade, rentabilidade, crescimento e satisfação do cliente”, através de medidas de rotatividade, produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente é possível, e forma indireta, avaliar a eficácia da EVP na organização.

Robertson & Khatibi (2013) tinham como objetivo identificar os resultados significativos da marca do empregador sobre a produtividade organizacional e para tal recolheram dados a partir de uma pesquisa com 369 empresas do Sri Lanka e conseguiram indicar que uma estratégia bem desenvolvida da marca do empregador pode permitir que uma organização alcance melhores resultados relacionados com a produtividade do empregado.

Tais estudos identificam formas indiretas de medir a EVP através dos seus atributos ou através de outros fatores que são influenciados pela EVP.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Métodos de pesquisa qualitativa têm se tornado cada vez mais aceito nos estudos sociais. Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de a pesquisa qualitativa ajudar os pesquisadores a entender as pessoas e sua conduta em um contexto social, cultural e econômico (Hazzan & Nutov, 2014).

Para Holanda (2006) a pesquisa qualitativa constituiu um significativo avanço para as ciências humanas e preencheu espaços que o modelo quantitativo não alcançava, tais como a interlocução entre duas pessoas e a busca por significados que se encontram nas interpretações de linguagem não verbal (nas entrevistas a observação do entrevistado contribui para o entendimento e para a interpretação). Alinhados a esta ideia, Bogdan & Biklen (2003) indicam que as pesquisas qualitativas procuram entender os processos por meio dos quais cada indivíduo constrói significados,

A pesquisa qualitativa, ao longo de seu desenvolvimento, não busca enumerar ou medir eventos e não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos, fazendo parte dela a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, onde, frequentemente o pesquisador procura entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situa a sua interpretação dos fenômenos estudados (Neves, 1996). Turato (2005) ajuda a completar a ideia do propósito da pesquisa qualitativa quando ele afirma que pesquisador qualitativo busca explicar as ocorrências com as pessoas, individual ou coletivamente, listando e mensurando seus comportamentos ou correlacionando qualitativamente eventos de suas vidas.

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora haja diferença quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos (Neves, 1996).

Métodos de pesquisa qualitativa são normalmente utilizados para estudar os fenômenos sociais, situações e processos que envolvem pessoas, analisando-os a partir de uma variedade

de perspectivas. São principalmente importantes quando os pesquisadores pretendem investigar ambientes, situações e processos que não podem ser adequadamente estudados usando métodos de pesquisa quantitativos, como sentimentos, atitudes e processos de aprendizagem (Hazzan & Nutov, 2014) ou temas relacionados com aspectos humanos, tais como trabalho em equipe, relacionamento e estilos de comunicação, processos cognitivos e estilos de gestão (Hazzan, 2010).

Winch (1958) afirma que os cientistas sociais precisam entender as ações humanas e os significados que os indivíduos e os grupos atribuem às suas vidas cotidianas, aos objetos e às relações sociais, de modo a entender como eles avaliam suas vidas por meio de suas crenças e significados. Por exemplo, técnicas de entrevistas qualitativas incentivam entrevistados para falar sobre temas livremente muitas vezes em um contexto emocionalmente carregado, a fim de obter uma visão sobre como as pessoas sentem e pensam sobre o tema de pesquisa investigado.

Os pesquisadores qualitativos, de acordo com Hill (2007), devem ter intuição que seja baseada na experiência, possuir capacidade de observar sem julgar, estar “abertos” para permitir que os entrevistados sejam protagonistas de suas histórias, ter habilidade para examinar os eventos de diferentes perspectivas, exercer a paciência, possuir boa memória, ser capazes de organização e coragem, ter capacidade de experimentar a ambiguidade, de identificar padrões e, além disso, ser hábil em escrever.

De acordo com Hughes e Sharrock (2007), os termos “método” e “metodologia” referem-se a dois elementos distintos, mas elementos relacionados da prática de pesquisa. “Método” faz alusão a técnicas adotadas para coletar e acumular informação sobre um objeto de investigação. Os questionários, as entrevistas, a observação, a etnografia, e assim por diante, todos representam diferentes tipos de “método” de pesquisa.

Debates sobre as declarações causais na pesquisa fornecem uma ilustração da relação entre métodos e metodologia. De acordo com uma metodologia empirista, métodos quantitativos são mais adequados para fazer observações causais sobre o mundo porque geram declarações objetivas para além do viés subjetivo dos indivíduos. Contida neste comunicado, então, está a

ideia de que os pesquisadores qualitativos lidam com questões “subjetivas”, enquanto “objetividade” é formada usando métodos quantitativos.

No geral, os métodos qualitativos estão mais em sintonia com a “desordem” e “abertura” da vida social real, o que, inevitavelmente, afetam as perspectivas de informantes em suas vidas cotidianas (Alvesson, 2002).

O estudo aqui relatado utilizou pesquisa de campo qualitativa para tentar capturar elementos subjetivos das escolhas dos informantes e seus sentimentos e atitudes com relação à prática de recrutamento e seleção do empregador.

### **3.1 A pesquisa**

O contexto da pesquisa se dá no âmbito da Comissão Temática de Recursos Humanos da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Complementar e Capitalização (2014), sociedade criada em agosto de 2008, é uma entidade de natureza associativa e com atuação em todo o território nacional. Tem como missão congregar as principais lideranças, coordenar ações políticas, elaborar o planejamento estratégico do setor e representar o segmento perante o Governo, a sociedade e as entidades nacionais e internacionais.

A CNseg, conforme descrito em seu informe (2014), tem como objetivos e prerrogativas representar os direitos e interesses dos segmentos de Seguros, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização perante os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; exercer a representação política e institucional dos setores representados; defender, divulgar e estimular os segmentos representados e promover o aprimoramento das suas atividades; representar as associadas, judicial ou extrajudicialmente, independentemente de mandato. É constituída por quatro Federações associativas onde as empresas filiam-se às Federações Setoriais, de acordo com suas áreas de atuação.

**Federação Nacional de Seguros Gerais | FenSeg**

A FenSeg está voltada para o desenvolvimento das atividades específicas dos ramos de seguros do segmento denominado Seguros de Danos. A entidade tem por finalidade congregar e representar suas associadas, inclusive perante o Poder Público, buscando o fortalecimento dos segmentos econômicos por ela representados e de suas relações com a sociedade, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País. Conta com 66 seguradoras associadas.

**Federação Nacional de Previdência Privada e Vida | FenaPrevi**

A FenaPrevi congrega e representa empresas e entidades atuantes, no território nacional, nos segmentos de Previdência Privada e de Seguros de Pessoas. Tem por finalidade buscar o fortalecimento dos segmentos econômicos onde atuam suas associadas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do País. Conta com 72 associadas.

**Federação Nacional de Saúde Suplementar | FenaSaúde**

A FenaSaúde tem como missão contribuir para a consolidação do mercado privado de assistência à saúde, através da troca de experiências e avaliações de temas de interesse comum, do desenvolvimento de propostas para o crescimento e desenvolvimento do mercado e do seu fortalecimento como representação institucional das operadoras privadas de saúde suplementar. Conta com 25 associadas.

**Federação Nacional de Capitalização | FenaCap**

A FenaCap exerce a representação política e institucional do setor; promove a permanente defesa dos interesses do segmento; representa as associadas, judicial ou extrajudicialmente; atua na criação e aprimoramento de leis, normas e regulamentos que aumentem a eficiência deste segmento econômico. Conta com 17 sociedades de capitalização.

**Arrecadação do setor segurador em relação ao PIB**

Entre 2010 e 2014 houve crescimento de cerca de 36% no volume total de produção, alcançando em 2014 o valor de R\$ 327 bilhões. Tal volume permitiu ao setor segurador brasileiro uma participação no PIB de 6,38%. Em 2010, a participação do setor de seguros no OIB brasileiro não alcançava 5%, conforme Quadro 1.

	Arrecadação (R\$ bilhões)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ramos Elementares	40,39	45,63	51,35	60,56	65,29
Coberturas de Pessoas	61,65	72,78	92,46	99,70	111,39
Capitalização	11,79	14,10	16,59	20,97	21,87
Saúde Suplementar	2,12	2,53	2,95	3,19	3,52
Mercado Segurador	187,25	217,81	257,62	291,80	327,03
PIB	3.770,10	4.143,00	4.392,10	4.844,80	5.123,10
Penetração do Mercado Segurador no PIB	4,97%	5,26%	5,87%	6,02%	6,38%

**Quadro 1** – Arrecadação do mercado segurador no Brasil

Fonte: Adaptado do Relatório anual CNSEG 2014

O setor de seguros no Brasil contou com a atividade de cerca de 1.400 (mil e quatrocentas) empresas durante o ano de 2014. Observa-se a seguinte composição: 115 são seguradoras, 23 entidades abertas de Previdência Complementar – EAPCs, 17 empresas de Capitalização, 11 seguradoras especializadas em saúde e 1.219 operadoras de planos de saúde, considerando todas as operadoras de saúde como integrantes do setor segurador brasileiro.

O Seguro DPVAT, Danos Pessoais causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres, conhecido como seguro obrigatório, atingiu prêmios totais de R\$ 8,5 bilhões em 2014, registrando um crescimento de 5,4% em relação ao ano de 2013 e representa 13% do volume total de ramos elementares.

### 3.1.1 Objeto

A primeira proposta deste trabalho é apresentar uma conexão teórica entre os conceitos da proposição de valor do empregado, da marca do empregador e da reputação do empregador. A segunda proposta deste trabalho é explorar a prática e recrutamento e seleção no mercado de seguros brasileiro buscando identificar nas dimensões da EVP os atributos que aos quais os colaboradores reputam maior influência em sua decisão na escolha de um empregador.

A primeira proposição deste trabalho se executa ao final da fundamentação teórica onde se associam as teorias da proposição de valor do empregado, da marca do empregador e da

reputação do empregador. Foi através da prática de recrutamento que se construiu a conexão das diversas teorias, conforme o capítulo 2.4.

Para o atingimento da segunda proposta deste trabalho foi realizado um estudo exploratório que contemplou as sociedades seguradoras que faziam parte, no ano de 2015, da Comissão Temática de Recursos humanos da CNSeg. Tal estudo abordou entrevistas com colaboradores, até três de cada sociedade seguradora, que pudessem ser enquadrados nas seguintes determinações:

1. ter entre 25 e 35 anos, para que fossem capturados novos entrantes no mercado de seguros, cujas declarações pudessem permitir a identificação de argumentos que pudessem ser associados aos atributos da EVP;
2. que houvessem passado pelo processo de recrutamento no período de julho/2014 a março/2015, para capturar o melhor momento do mercado de trabalho e o início da inversão da curva de desemprego (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua – PNADcontinua) (IBGE, 2015a, 2015b);
3. as entrevistas ocorreram pessoalmente, para que a interação permitisse maior profundidade nas respostas e evitasse as limitações observadas quando realizadas por telefone.

Berg (1989) afirma que as entrevistas qualitativas podem ser descritas como uma conversa com um propósito. Por meio de entrevistas é possível, portanto, detectar com maior profundidade, questões específicas do cotidiano, se comparada aos dados obtidos por meio de entrevistas quantitativas padronizadas (Oppenheim, 1992).

### **3.1.2 A Seleção dos Participantes**

O pedido para realização do estudo foi feito na reunião de fevereiro/2015 da Comissão Temática de Recursos Humanos da CNSeg. Nesta reunião foi solicitado que as sociedades seguradoras consultassem suas diretorias para que fossem dadas as devidas autorizações. A

participação foi voluntária. Das 36 sociedades seguradoras participantes da Comissão Temática 28% tomaram parte na pesquisa, resultando em 10 sociedades seguradoras. Por motivos de logística a escolha, foi solicitado à Comissão Temática de Recursos Humanos da CNseg que as sociedades seguradoras a tomar parte na pesquisa fossem do eixo Rio-São Paulo, isto é, estivessem com suas matrizes nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Para fins de sigilo, de forma a proteger a identidade das sociedades seguradoras que tomaram parte no estudo, não foram estabelecidas tabelas classificatórias amplas quanto a faturamento, número de filiais, quantidade de funcionários, especialização (quando havia) e canais de distribuição. Apesar de ser informação pública, haja vista a disponibilidade no sítios *web* das sociedades seguradoras e junto às ferramentas de pesquisa de estatísticas do mercado segurador brasileiro na SUSEP – Superintendência de Seguros Privados, a liberação de informações como faturamento anual, número de filiais e número de colaboradores poderia ensejar a identificação de cada uma das sociedades seguradoras que tomou parte neste estudo e, por este motivo, foi decidido que as sociedades seriam classificadas apenas por faixas de faturamento tomando com linha de corte o valor de R\$ 5 bilhões e pela origem de seu capital (ver Quadro 2).

Empresa Seguradora	Origem Capital	Tipo de Sociedade	Faturamento (2014)	Faturamento	
				Até R\$5 bilhões	Acima de R\$5 bilhões
1	Nacional	Privada	Até R\$ 5bilhões		
2	Nacional	Privada	Acima de R\$ 5bilhões		
3	Nacional	Privada	Até R\$ 5bilhões		
4	Nacional	Privada	Acima de R\$ 5bilhões		
5	Estrangeiro	Privada	Até R\$ 5bilhões		
6	Estrangeiro	Privada	Até R\$ 5bilhões		
7	Nacional	Privada	Acima de R\$ 5bilhões		
8	Estrangeiro	Privada	Até R\$ 5bilhões		
9	Nacional	Privada	Acima de R\$ 5bilhões		
10	Estrangeiro	Privada	Até R\$ 5bilhões		

	Faturamento	
	Até R\$5 bilhões	Acima de R\$5 bilhões
Nacional	2	4
Estrangeiro	4	0

### Quadro 2 – Dados sobre Sociedades Seguradoras que tomaram parte do estudo

Fonte: Dados coletados pelo autor no site da Susep e posteriormente classificados

Foram selecionados como informantes desta pesquisa colaboradores de empresas do mercado de seguros. Os colaboradores, ou seja, pessoas atuando na empresa, foram selecionados pelos

próprios gestores de RH ou pelos gestores de recrutamento e seleção, a pedido do pesquisador.

Foram selecionados para as entrevistas 21 colaboradores.

### **3.1.3 A Execução – coleta**

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Duarte (2004), este tipo de entrevistas é fundamental em pesquisas que se deseja mapear práticas e valores de universos sociais específicos, permitindo ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica das relações do grupo de interesse.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. As entrevistas estavam planejadas para durar entre 15-20 minutos com os colaboradores, mas algumas acabaram sendo estendidas mais do que o tempo programado. Foram coletadas gravações que alcançaram 8,3 horas com as entrevistas com os colaboradores. As transcrições resultaram num texto de 195 páginas ou 72.094 palavras.

Para a realização das entrevistas foi desenvolvido um roteiro. Tal roteiro contempla questões que, aplicadas aos colaboradores entrevistados, conduziram ao entendimento dos atributos, tangíveis e intangíveis, da oferta de emprego.

A primeira pergunta (*como você foi contratado(a)?*) é feita para que se estabeleça a relação do colaborador entrevistado com a sociedade seguradora e seus colaboradores já incorporados. Por meio das respostas aportadas a esta pergunta que se identifica: (a) se o convite partiu de um amigo que já esteja integrado à força de trabalho da sociedade seguradora, (b) se o gestor que procura ocupar uma posição manteve contato com algum ex-colaborador e, independente do contato com a área de recrutamento e seleção, inicia o processo de pesquisa por candidatos, dando privilégio a algum anterior funcionário, (c) se houve prévio conhecimento sobre a posição ou se o candidato conhecia a reputação da sociedade seguradora à qual se candidatou. Com as respostas a esta primeira pergunta é possível associar aos fatores que a Cadeia da Reputação Corporativa indica como

constituintes da identidade. É possível, também, preencher a tabela de atributos da EVP contemplando os atributos da oferta de trabalho que maiores significâncias tiveram ao candidato no momento da escolha.

A segunda pergunta (*você conhece a missão, a visão e os valores de sua empresa?*) é utilizada como ferramenta de medida para conhecer as práticas internas da área de recursos humanos na comunicação com os colaboradores (entrantes ou já incorporados). Ao medir o conhecimento, mesmo que rudimentos da informação completa, pode-se avaliar se há ou não efetividade no processo de comunicação da organização com seus colaboradores.

A terceira pergunta (*como foi seu processo de escolha?*) buscou identificar os conflitos na escolha, o que o candidato precisou comparar antes de tomar sua decisão, se houve alguma abdicação ou se a troca parecia melhor. Com esta pergunta se pode avaliar com mais aprofundamento o atributo ou conjunto de atributos que maior relevância teve na escolha do candidato.

A quarta pergunta (*os representantes da empresa apresentaram a empresa para você durante seu processo de seleção?*) permite avaliar, por outro ângulo, a Cadeia da Reputação Corporativa, pois apresenta uma relação direta de vínculo entre o candidato e o representante da organização que a apresenta; através do candidato pode-se identificar se o representante utilizou argumentos para convencer o candidato a aceitar a oferta de trabalho.

A quinta pergunta (*como você conhece/reconhece/lembra da empresa?*) relaciona-se com o mix da identidade corporativa e permite que se explore os efeitos da comunicação corporativa na construção de sua reputação.

A sexta pergunta (*agora que você já faz parte da equipe você poderia fazer uma breve avaliação sobre o que faltou dizer durante a sua contratação?*) inclui um grau de liberdade aos entrevistados para que emitam opinião livre sobre o processo de recrutamento e seleção, é estimulada a comparação com processos anteriores e aposição de críticas à prática daquela atividade na sociedade seguradora na qual exerce sua profissão.

Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das sociedades seguradoras, no ambiente de trabalho dos entrevistados. A escolha do local onde ocorreram as entrevistas foi deixada sob decisão dos gestores que coordenaram tanto a escolha dos locais quanto a seleção dos entrevistados que fossem enquadrados nos parâmetros da pesquisa.

As entrevistas transcorreram de forma aberta e amistosa. Os entrevistados foram estimulados a se expressarem livremente. O pesquisador não notou diferenças na fala dos entrevistados com o gravador ligado ou desligado - durante a apresentação e depois da conclusão da entrevista, indicando que não houve inibição com o uso de equipamentos para a coleta de dados.

Em muitos momentos as entrevistas transcorreram como se fossem conversas, permitindo que fossem abordados um ou mais assuntos dentro da mesma pergunta do roteiro, de forma a permitir que os entrevistados pudessem se expressar naturalmente. Como consequência em muitos momentos o entrevistado acabou por fazer considerações que nada tinham a ver com o trabalho e suas questões, tais considerações foram descartadas – apesar de se encontrarem registradas tanto nas gravações como nas transcrições das gravações.

Foi o pesquisador quem conduziu as entrevistas e propôs os temas com o apoio do roteiro de entrevista. Em alguns casos, especialmente com profissionais mais experientes abordando temas de interesse pessoal do pesquisador, esse optou por não cortar a fala do entrevistado e eventualmente o tema pesquisado foi discutido em um tempo menor.

### **3.2 Método de Análise dos Dados**

Braun e Clarke (2013) ajudam a preencher esta lacuna, descrevendo a análise temática de uma forma que é tanto metodológica, quanto teórica coerentes. Eles definem análise temática como método para a identificação de temas ou padrões de significado de um conjunto de dados em relação a uma questão de pesquisa. A proposta das etapas temáticas pode ser observada no Quadro 3.

<b>Etapa</b>	<b>Temática</b>	<b>Descrição</b>
1	Transcrever	Passar dados de áudio para texto escrito (ou transcrições), escrevendo o que foi dito e como foi dito para que os dados possam ser sistematicamente codificados e analisados.
2	Ler e Familiarizar	Ler e reler os dados para tornar-se intimamente familiarizado com o conteúdo (ou seja, a imersão); a análise começa por perceber as coisas de interesse que possam ser relevantes para as questões de pesquisa.
3	Codificar (Completa e Seletiva)	Identificar aspectos dos dados que dizem respeito às questões de pesquisa; pode envolver codificação seletiva onde apenas o material de interesse é codificado ou codificado completamente onde o conjunto de dados inteiro está codificado.
4	Procurar por Temas	Identificar características marcantes que captam algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa; pode representar algum nível de resposta padrão ou significado dentro do conjunto de dados.
5	Rever Temas	Determinar se os temas candidatos se encaixam bem com os dados codificados; temas deve contar uma história (não necessariamente a história) que "soa verdadeira" com os dados; em essência, representa o controle de qualidade em relação à análise.
6	Definir e Nomear Temas	Definir temas, afirmando o que é único e específico sobre cada um deles; útil, porque obriga os pesquisadores a definir o foco e os limites dos temas por resumir a algumas frases curtas sobre o que cada tema é.
7	Escrever o Informe	Escrever o relatório, selecionando convincentes exemplos vivos de extrações de dados, e relacioná-los de volta para a questão de pesquisa e literatura.

**Quadro 3** – As sete etapas de análise temática de Braun e Clark  
 Fonte: Braun e Clark (2013, p. 202-203, tradução livre do autor)

Ao aplicar as sete etapas ao volume de dados coletados a sua execução, em cada uma das etapas, pode ser descrita da seguinte forma:

1. Transcrever: apesar das entrevistas e gravações terem sido realizadas pelo autor do estudo, todas as transcrições foram encarregadas a três pessoas, não remuneradas, sem conhecimento do tema em estudo, sem contato com os entrevistados e sem conhecimento sobre as sociedades seguradoras escolhidas. Como algumas sociedades seguradoras são citadas nomeadamente em alguns trechos de algumas gravações é possível que o transcritor conheça o nome daquela organização, mas não há forma de conhecer o entrevistado ou as relações reportadas por cada um deles ao responderem as perguntas do roteiro;

2. Ler e Familiarizar: esta etapa foi realizada pelo autor, que, ouvindo as gravações e lendo as transcrições pôde relembrar os ambientes nos quais as entrevistas transcorreram, os problemas encontrados no transcurso das gravações e as modificações de humor dos entrevistados (quando algum assunto lhe remetia para lembranças agradáveis ou desagradáveis). Nesta etapa o pesquisador não tomou notas;
3. Codificar: a codificação foi dada de acordo com os temas propostos no desenvolvimento teórico, permitindo que conjuntos de diálogos relacionados com os temas da pesquisa fossem separados para a execução da próxima etapa;
4. Procurar por Temas: apesar das entrevistas terem sido conduzidas por meio de um roteiro previamente estabelecido, ocorreram aportes de novos temas durante as entrevistas. A codificação permitiu que os principais assuntos relacionados com a pesquisa, ao serem identificados, fossem separados. A esses assuntos foram associados trechos das transcrições que continham os elementos característicos daquele assunto encontrado. Ao final foram listados somente os temas relativos ao objetivo da pesquisa;
5. Rever Temas: nessa etapa foram abandonados alguns temas e, por questões de abordagem, alguns foram abandonados. Todos aqueles que, apesar de serem intrigantes, não estivessem relacionados com o principal objetivo da pesquisa foram descartados desse trabalho e arquivados para posterior estudo;
6. Definir e Nomear Temas: os temas definidos para compor o trabalho apresentado foram: (a) a situação do colaborador, buscando identificar sua origem, suas experiências anteriores e se estar empregado ou desempregado influenciou suas escolhas, (b) o recrutamento, se interno ou externo, capturando se há influência ou não de um gestor que tenha trabalhado com aquele colaborador em outra organização ou se algum amigo tenha indicado a posição em aberto e estimulado o envio de *curriculum* através de sites corporativos, (c) o conhecimento sobre as declarações mais amplas e difundidas das organizações, missão, visão e valores, (d) os atributos relacionados com a tomada de decisão no momento da escolha entre uma instituição e outra, (e) os problemas observados em sua anterior relação laboral e as características da nova organização que mais marcaram o entrevistado;

7. Escrever o Informe: a seleção dos exemplos extraídos dos dados coletados foi a etapa que gerou maior esforço, pois o material contemplava muitos exemplos que, certamente, não poderiam ser todos utilizados na elaboração do relatório. A escolha dos que melhor responderiam as perguntas de pesquisa foram os escolhidos.

Craver (2014) indica que o método é flexível e pode ser usado para responder a quase qualquer tipo de pergunta de pesquisa utilizando praticamente qualquer tipo de dados e/ou orientação teórica, desde que a análise seja trabalhada de forma a que ela corresponda ao que os pesquisadores queiram saber.

#### 4 Os resultados da Pesquisa

Os colaboradores entrevistados foram codificados com a letra “C” de colaborador e com um número variando de 1 a 21, atribuídos aos colaboradores por ordem alfabética. Durante a fase de análise foi identificado um colaborador que não se enquadrava nas limitações de escolha da pesquisa, fato não percebido durante a coleta de dados, classificado com “C8”, seus dados e respostas foram excluídos do relatório e não considerados na elaboração dos resultados da pesquisa. Portanto, foram considerados dados de 20 colaboradores.

O Quadro 4 apresenta dados dos entrevistados de acordo com sexo, se está empregado ou não, se foi recrutado internamente ou externamente, por quem foi indicado, de qual indústria veio, se conhecia a missão da empresa recrutadora, quem foi o responsável pela primeira apresentação da empresa recrutadora, se observava algum problema na relação com seu empregador anterior.

	Sexo	Situação	Recrutamento	Indicação	Industria	Missão	Apresentação	Problemas
C1	M	Empregado	Interno	Gestor	Seguros	Não	Gestor	sim
C2	F	Empregado	Externo	Gestor	Seguros	Não	RH	sim
C3	M	Desempregado	Externo	site de vagas	-	Não	RH	não
C4	F	Empregado	Interno	Terceiro	Seguros	Não	RH	não
C5	M	Empregado	Externo	site de vagas	outra	Não	RH	não
C6	F	Empregado	Externo	Gestor	Seguros	Não	RH	sim
C7	F	Desempregado	Externo	site estágio	outra	Não	site estágio	não
C8								
C9	F	Empregado	Externo	site de vagas	outra	Não	RH	sim
C10	F	Empregado	Externo	Amigo	outra	Não	RH + Gestor	não
C11	F	Empregado	Externo	site de vagas	outra	Não	RH	não
C12	F	Desempregado	Externo	RH	outra	Não	Gestor	não
C13	F	Empregado	Externo	Gestor	Seguros	Não	Gestor	não
C14	F	Desempregado	Externo	HeadHunter	outra	Não	RH	não
C15	M	Empregado	Externo	RH	outra	Não	RH	não
C16	M	Empregado	Externo	Terceiro	outra	Não	RH	não
C17	M	Empregado	Externo	Amigo	outra	Não	RH	não
C18	F	Empregado	Externo	Amigo	outra	Não	RH	não
C19	F	Desempregado	Externo	site de vagas	outra	Não	RH	sim
C20	M	Empregado	Externo	Amigo	outra	Não	RH	não
C21	F	Empregado	Externo	Amigo	outra	Não	RH	não

**Quadro 4 – Colaboradores entrevistados**

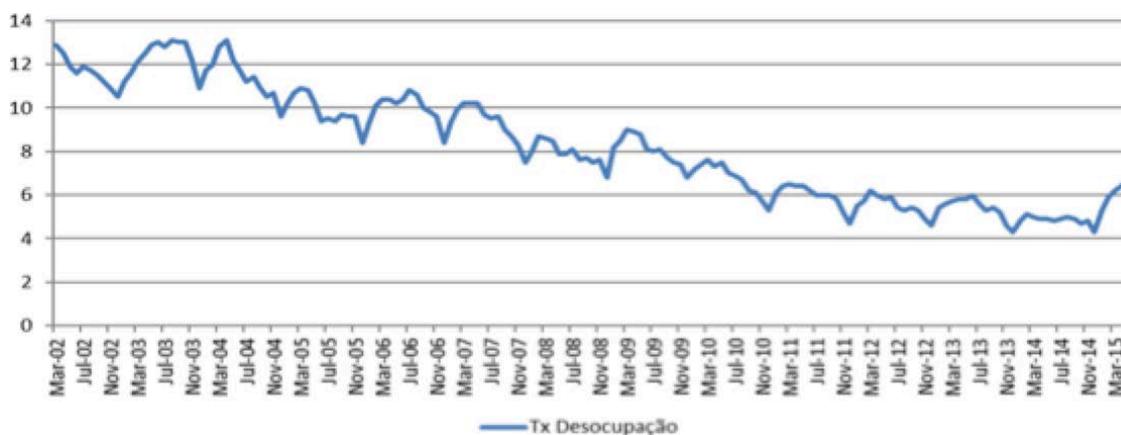
Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção</b>
Sexo	Masculino	7	35%
	Feminino	13	65%
Situação	Desempregado	5	25%
	Empregado	15	75%
Recrutamento	Interno	2	10%
	Externo	18	90%
Indústria	outra	15	75%
	Seguros	5	25%
Apresentação	Gestor	3	15%
	RH	15	75%
	site estágio	1	5%
	RH + Gestor	1	5%
Indicação	Gestor	4	20%
	RH	2	10%
	Amigo	5	25%
	Terceiro	2	10%
	HeadHunter	1	5%
	site estágio	1	5%
	site de vagas	5	25%

**Tabela 1 - Classificação dos entrevistados**

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Observa-se que 75% dos colaboradores entrevistados encontravam-se empregados. Para comentar este dado inclui a Figura 4, que apresenta a evolução da taxa de desocupação isto é, o período adotado pela pesquisa captura dois momentos bastante distintos na economia brasileira, uma parte do período (o final) do melhor momento para o emprego, com taxas de desocupação declinantes atingindo o menor limite do indicador do IBGE desde março/2002 e também contempla a inversão da curva com a elevação abrupta do indicador de novembro/2014 a março/2015. Um estudo de (Cappelli, 2015) demonstrou que quanto mais baixa a curva de desemprego, maior a disputa e a aplicação de técnicas diferenciadas no recrutamento da força de trabalho.



**Figura 4** – Taxa de desocupação no país

Fonte: IBGE – Pesquisa mensal de emprego – Tabela 2176

Quanto a prática de recrutamento e seleção observa-se que 70% dos recrutamentos não ocorreram por intermédio direto das equipes de recursos humanos das sociedades seguradoras. Cerca de 45% dos recrutamentos são iniciados pelos gestores que buscam preencher uma posição em aberto e 25% vem diretamente de repositórios de *currículos*. A atuação direta das equipes de recrutamento e seleção se dá em apenas em 10% dos casos.

A incorporação de colaboradores à força de trabalho se dá, em 90% dos casos, com trabalhadores externos à organização que recruta e amplamente oriundos de outras indústrias, 75% dos colaboradores incorporados não são oriundos do mercado de seguros.

As entrevistas indicaram que 75% das apresentações que são feitas das empresas que recrutam, indicando origem, estilo, linhas de atuação, dinâmica de trabalho, etc, são executadas por equipes de recrutamento e seleção das áreas de recursos humanos das sociedades seguradoras.

#### 4.1 O que buscavam os colaboradores que foram recém contratados

A classificação temática permitiu associar os motivadores de escolha dos colaboradores incorporados às dimensões da EVP - remuneração, oportunidades, organização, pessoas e trabalho – são apresentados na Tabela 2. Esta associação permite observar que:

1. Oportunidades representa 41% dos motivadores de escolha, seguido por pessoas com 19%, organização com 18%, remuneração com 14% e trabalho com 7%;
2. Na dimensão oportunidade *desenvolvimento e carreira*, somam 73% dos motivadores de escolha, enquanto na dimensão pessoas 44% das preferências recai sobre o *ambiente de trabalho*, seguidos por 33% de *posição no mercado e porte* na dimensão organização, 58% em *salário* na dimensão remuneração e 66% da dimensão trabalho recai sobre *inovação e reconhecimento*;
3. A reputação da organização não foi considerada como fator de escolha (0%);
4. A maior incidência de motivadores de escolha ocorre para *desenvolvimento*, na dimensão oportunidade, seguido de *carreira* também na dimensão oportunidade;
5. Os motivadores de escolha que menos parecem exercer estímulo, apenas uma indicação de todos os entrevistados, à escolha dos entrevistados são:
  - a. Da dimensão Remuneração: plano de saúde
  - b. Da dimensão Organização: respeito, marca, dinamismo
  - c. Da dimensão Pessoas: camaradagem
  - d. Da dimensão Trabalho: viagens e impacto do trabalho
  - e. Da dimensão Remuneração: plano de saúde
  - f. Da dimensão Remuneração: plano de saúde
6. Os motivadores de escolha que receberam duas indicações de todos os entrevistados são:
  - a. Da dimensão Oportunidade: estabilidade
  - b. Da dimensão Organização: posição de mercado, responsabilidade social e transparência
  - c. Da dimensão Pessoas: reputação da alta liderança
  - d. Da dimensão Trabalho: inovação e reconhecimento

Importância da Dimensão		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	Total por Atributo	Importância na Dimensão	
12	<b>Remuneração</b>	Salário		1			1	1				1											4	33%	
		Plano de Saúde											1											1	8%
		Benefícios			1	1							1					1	1	1	1			7	58%
34	<b>Oportunidade</b>	Desenvolvimento	1	1		1	1	1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	15	44%	
		Carreira			1	1	1	1				1	1	1	1					1		1		10	29%
		Crescimento		1		1	1	1							1			1						7	21%
		Estabilidade	1	1																				2	6%
15	<b>Organização</b>	Posição no Mercado		1														1					2	13%	
		Respeito	1																					1	7%
		Responsabilidade Social					1								1									2	13%
		Transparência									1						1							2	13%
		Reputação																						0	0%
		Marca		1																				1	7%
		Localização			1										1		1							3	20%
		Dinamismo												1										1	7%
Porte				1									1					1				3	20%		
16	<b>Pessoas</b>	Ambiente	1	1		1					1			1	1		1						7	44%	
		Camaradagem	1																					1	6%
		Gestão de Pessoas										1		1							1			3	19%
		Qualidade da Gestão		1	1															1				3	19%
		Reputação da Alta Liderança											1			1								2	13%
6	<b>Trabalho</b>	Inovação	1															1					2	33%	
		Reconhecimento	1																			1		2	33%
		Viagens												1										1	17%
		Impacto do Trabalho																				1		1	17%
83																						83			

Tabela 2 - Motivadores da escolha do empregador pelos candidatos

A estratégia de discussão dos resultados será desenvolvida tomando como base os dois principais aspectos teóricos do trabalho: a reputação e a EVP, suas dimensões e seus atributos. Inicialmente cumpre abordar dois aspectos que podem levar o leitor a uma interpretação equivocada.

#### **4.2 A Missão, a Visão e os Valores**

O primeiro versa sobre a definição estratégica mais comum às organizações, conforme Davies et al (2003), *a missão, a visão e os valores*. Observou-se que 100% dos colaboradores não souberam citar as três principais e primeiras declarações da organização a seus colaboradores e ao mercado. Para fins de aprofundamento no objetivo exploratório da pesquisa foi reduzida a abrangência da pergunta à missão da organização no curso das entrevistas. Novamente não houve sucesso na declaração da missão da organização – tal e qual comunicado na página *web* da sociedade seguradora. Em poucos casos algumas palavras indicavam o caminho, mas sem significado prático.

##### *Entrevistado C3*

*“[...]Conheço. Só não vou conseguir dizer de cor[...].”*

*“[...]Ah, cara, acho que de missão, assim, é sempre o comprometimento com o cliente em si, né? Em oferecer um serviço de qualidade que atenda bem às expectativas do mercado e do cliente também[...].”*

##### *Entrevistado C4*

*“[...]Sabe que eu não lembro! [...]”*

##### *Entrevistado C5*

*“[...] vou ser muito sincero que, de imediato, não vou saber falar [...]”*

##### *Entrevistado C6*

*“[...] eu acho que é atender... atender bem o cliente; focar no cliente... Eu acho que isso é um dos pontos mais focais da Seguradora XXXXX. É sempre o cliente. É atender, tipo, oh, oh, o atendimento do cliente, né? [...]”*

A missão e os valores da organização são os pilares do processo de formação da imagem da marca desejada, conforme Miles e Mangold (2005), afirmando a razão de ser da organização e dando dicas sobre a maneira através da qual a missão é deve ser realizada e também devem comunicar os comportamentos e atitudes que a organização considera importantes e espera dos empregados.

Há que se ressaltar que não foram medidos os mecanismos de comunicação aplicados na disseminação da missão da organização, assim também, para uma medida mais assertiva, deveria ser considerar o ‘tempo de casa’ de cada colaborador, pois é de se supor que a exposição continuada aos mecanismos de comunicação deveria surtir um efeito à longo prazo. Martin e Hetrick (Martin & Hetrick, 2006b) indicam que a comunicação estruturada e aplicada de forma diligenciada pode mudar tanto interna como externamente a percepção da marca.

### **4.3 A Reputação**

O segundo, e não menos importante, aspecto observado nas respostas dadas pelos entrevistados, ao serem inquiridos sobre fatores aos quais atribuíram seus motivos de escolha, foi a inexistência de apontamentos sobre a reputação da organização.

Hepburn (2005) indica ser a reputação do empregador uma percepção realizada por indivíduos sobre o tipo de empregador aquela organização em particular é, atribuindo à reputação do empregador dois elementos essenciais: o que faz e o que diz fazer. Não se esperava que os entrevistados citassem claramente *reputação do empregador* ou *reputação corporativa*. Durante as entrevistas foram citados aspectos componentes da reputação do empregador e corporativa, tais como:

#### *Entrevistado C11*

*“[...] foi apresentada uma proposta de qualidade de vida, muito boa, que é a Seguradora XXXXX valorizava as relações humanas, valorizava também a nossa saúde, mesmo, física e mental [...]”*

*Entrevistado C5*

*“[...] quando você para pra pensar na marca Seguradora XXXXX hoje, é muito difícil você falar, “ah, quem não quer trabalhar na Seguradora XXXXX ?” Por que você quer? Eu particularmente pesquisei bastante a marca [da] Seguradora XXXXX antes de entrar, eu conheci um pouco das responsabilidades social e ambiental que é um carro chefe muito importante dentro da nossa área, a forma de divulgar os seus produtos, não visando o lucro imediato, mas trazendo um pouco daquela responsabilidade social, achei tudo isso muito bonito de se ver, e achei que era uma grande chance de me desenvolver na minha área [...]”*

Um dos componentes da formação da reputação é o *mix da identidade corporativa* (Riel & Balmer, 1997), que contém o *comportamento organizacional* como um dos três principais direcionadores. Tal comportamento refletido no recrutamento e incorporado nas entrevistas permitiu que atribuisse positivamente o estímulo à organização. Outro direcionador, a *comunicação*, também foi observado como incrementador na percepção positiva da organização.

O processo de desenvolvimento da reputação do empregador passa pela estratégia de estabelecimento de uma *imagem da marca do empregado* resultante da aplicação de fontes e modos distintos de comunicação com a força de trabalho ativa e com a potencial força de trabalho (candidatos). Através de comunicações, formais e informais, internas (sistemas de gerenciamento de recursos humanos, relações públicas, influencias culturais e de colegas de trabalho) e externas (propaganda, relações públicas, *feedback* com clientes) se estimulam as formações de contratos psicológicos e a construção da reputação do empregador, que, quando bem feito, fornece uma vantagem competitiva que é conseguida através de funcionários, que interiorizaram a imagem de marca desejada e estão motivados para projetar essa imagem para clientes e outros potenciais colaboradores (candidatos) (Miles & Mangold, 2005).

*Entrevistado C5*

*“[...] eu aceitaria qualquer coisa pela posição, pela oportunidade e pelo desenvolvimento que eu poderia ter aqui, profissionalmente [...]”*

*“[...] a gente conhece bastante, a propaganda deles de marketing, é uma coisa interessante, que se vê pouco na TV [...]”*

*“[...] você acaba tendo contato pelo boca-a-boca. Todo mundo fala da Seguradora XXXXX. Vai fazer um seguro, é o melhor atendimento, o mais rápido, as pessoas não estão preocupadas, não só em resolver o seu problema, mas de dar aquele aconchego é muito importante esse lado familiar da Seguradora XXXXX [...]”*

*Entrevistado C7*

*“[...] a Seguradora XXXXX prega um bom trabalho em equipe, a maioria das vezes isso existe, nem sempre, mas às vezes é difícil, mas as pessoas aqui são muitas, colaboram com você, quando você precisa, eu acho isso muito importante, e não precisa às vezes nem ser uma pessoa da mesma área [...]”*

*Entrevistado C11*

*“[...] disseram que só os top´s trabalhavam aqui e que o processo seletivo era extremamente difícil. Eram pessoas que já tinham passado pelo processo, e reprovados por umas duas ou três vezes e, na verdade eu nunca conheci ninguém que tivesse trabalhado aqui na Seguradora XXXXX, mas sempre ouvi falar muito bem [...]”*

*“[...] os líderes têm essa consciência e você não trabalha exaustivamente. Por exemplo, se você não está bem, os líderes pedem pra ficar em casa, mesmo que esteja transbordando de serviço[...]”*

A percepção positiva de uma organização influencia o desejo de potenciais colaboradores (candidatos) de conseguir o emprego com aquela organização, sendo as organizações com melhor reputação as que mais fortemente podem atrair um maior número de candidatos de alta qualidade, conforme Turban e Cable (2003); também a reputação se refere a avaliações públicas de uma organização, em relação a outras organizações (C. Fombrun & Shanley, 1990).

*Entrevistado C2*

*“[...] conversei com alguns amigos também informalmente, as pessoas me falaram que é uma Cia muito boa, que tem chance de crescer, uma Cia que você entra e fica por um bom tempo. Que você não precisa se preocupar, é uma empresa que passa estabilidade. E é justamente o que eu estava procurando na época [...]”*

*Entrevistado C10*

*“[...] no caso eu tenho uma pessoa que trabalhou na [mesma empresa anterior na qual o entrevistado trabalhava], que hoje trabalha aqui, também na área de recursos humanos e eu via a motivação dela, a alegria dela em trabalhar aqui e o clima maravilhoso, então tudo isso foi algo que me motivou bastante [...]”*

#### **4.4 Conexão Teórica entre EVP e Reputação do Empregador**

A conexão principal entre a linha teórica da EVP (*Employee Value Proposition*) e a linha teórica da reputação do empregador repousa nos contratos psicológicos, na psique do colaborador. A EVP, que é referida como sendo uma declaração, por meio da qual a organização comunica aos colaboradores o que receberão em retorno ao atingimento das expectativas estabelecidas, mensagem esta que é representada pelos contratos escritos de trabalho e/ou pelos contratos psicológicos de trabalho (Ulrich, 2005) e a reputação, que é indicada como uma percepção realizada por indivíduos de que tipo de empregador é aquela organização em particular (Simon Hepburn, 2005) se unem na imagem que o colaborador desenvolve em contato com as manifestações formais (conjunto de regras e costumes) e informais (ambiente dinâmico estabelecido pelo conjunto de colaboradores e lideranças na execução dos trabalhos). A reputação do empregador está atribuída a dois elementos essenciais: o que faz e o que diz fazer.

*Entrevistado C9*

*“[...] primeiro foi a proposta que a empresa me fez, a Seguradora XXXXX, no momento da contratação do funcionário, ela é muito transparente, ela diz o que você vai fazer o que ela tem pra te propor e como você vai crescer. Ela não te dá um cenário assim fictício, ela mostra como as demais empresas fazem, ela mostra realmente o que ela quer de você porque ela está esperando e o que você pode esperar dela, então você não entra enganado na Seguradora XXXXX [...]”*

*Entrevistado C14*

*“[...] às vezes as empresas abrem processos seletivos internos, mas você não tem aquele apoio dos gestores, não tem esse entendimento. Quando eu fiz esse questionamento, a própria*

*gestora da área me exemplificou outros modelos de pessoas que começaram aqui boys e hoje tinha conseguido conquistar outros espaços, secretária [...] então eu vi que não era uma coisa assim dela, só ela que era benfeitora, vamos dizer assim [...] Não! Era realmente Cultura. E era esse tipo de cultura na empresa de você entender que a pessoa vai contribuir bem para uma outra área, mas isso vai fazer a empresa crescer como um todo, por que quando a empresa cresce, a sustentabilidade do seu emprego inclusive também cresce. Você está indo junto com a empresa nesse aspecto [...]"*

Organizações constroem o conhecimento dos colaboradores e a compreensão da imagem de marca desejada e influenciam a base sobre a qual o contrato psicológico é construído através do envio, de forma consistente e frequentemente, de mensagens com conteúdo de missão e valor. Mensagens inconsistentes podem resultar em confusão para os funcionários e criar uma percepção de duplicidade na participação da organização no contrato psicológico. Na verdade, as mensagens inconsistentes são susceptíveis de resultar em uma violação dos contratos psicológicos dos empregados e influenciar negativamente a rotatividade de funcionários, produtividade e lealdade. O processo da marca do empregado permite que a organização influencie positivamente e gerencie esse intercâmbio perceptual (Miles & Mangold, 2005).

Recebendo mensagens frequentes e consistentes o colaborador entenderá e estará motivado para projetar a imagem de marca desejada para os outros.

#### *Entrevistado C19*

*"[...] o relacionamento com os gestores aqui na Seguradora XXXXX é incrível por que você não vê diferença de hierarquia quando você cruza os corredores da Seguradora XXXXX, entendeu?! Isso eu falo do diretor/presidente da empresa à copeira, ao contínuo. Não existe, quando você se cruza nos corredores, não existe aquele topete empinado, entendeu?! [...]"*

Da mesma forma, as mensagens negativas geram percepções negativas e conseqüentemente uma imagem negativa.

#### *Entrevistado C6*

*“[...] que marcou na entrevista foi que o gerente [...] o gerente da área me chamou e falou assim: “Olha, você está proposta a vir para um ambiente péssimo? Um ambiente de cobrança? Um ambiente tipo [...] falando muito negativo, assim, da área”[...]”*

#### *Entrevistado C19*

*“[...] eu tive muita dificuldade no começo de me envolver em alguns grupos, e aí eu acho que tem até um pouco de naturalidade, que eu cheguei como sênior, numa área que o cargo limite antes da gestão é sênior, então pode ser que isso tenha gerado um frio na barriga, não sei um, as pessoas ficam meio receosas, porque eu vim do mercado, as oportunidades geralmente eram internas, então acho que tem uma série de fatores aqui que também ajudou isso, mas pessoas estão aqui há muito tempo, elas se conhecem há muito tempo, elas tem grupos fechados há muito tempo, então para você entrar em determinados grupos eu digo desde o café até em um reunião às vezes, que é uma coisa mais séria, no café a gente acaba não se importando, mas uma reunião um pouco mais séria a gente fica, já muda, não é mais amizade é empresa e então eu senti um pouco de dificuldade nisso, não é uma coisa que eu tenha dificuldade, eu sou uma pessoa extremamente comunicativa, até demais e senti muito nos três primeiros meses, senti demais a ponto de ficar até “meu onde eu tô cara?”, “o que é isso?”[...]”*

Isto responde a uma das perguntas da pesquisa, pois as escolhas dos candidatos sofrem influência da identidade projetada pelos colaboradores que já estejam incorporados na reputação.

## **4.5 Dimensões da EVP**

Em resposta a outra das perguntas de pesquisa encontrou-se evidências de que as escolhas do grupo dos candidatos entrevistados parecem estar associadas com as dimensões da EVP.

### **4.5.1 Oportunidade**

Declarações emitidas durante as entrevistas conduzem a este entendimento. A dimensão

*Oportunidades*, que representa 41% dos motivadores de escolha, por exemplo, conta com declarações que corroboram a aceitação de que houve influência dos direcionadores que o compõem na escolha do candidato:

*Entrevistado C2*

*“[...] eu percebi isso, tirei minhas próprias conclusões, porque, como eu disse, não foi falado isso, eu senti, e vi, e já posso perceber com o tempo que tenho aqui, que eu via como uma oportunidade de crescimento, tanto intelectual, que eu possa levar comigo o dia que eu não estiver mais aqui, como utilizar aqui também. Eu percebi que com o pouco tempo que tenho aqui, a chance de aprender e de crescer é muito grande. Isso eu percebi, no processo todo eu percebia, eu via isso, também pelos corredores, as pessoas falando, e o pouco que eu pesquisei, falando com pessoas que já trabalharam aqui ou que conheciam, foi a primeira coisa que as pessoas falaram: pode ir que você vai ter chance de crescer, tanto hierarquicamente ou de conhecimento. Isso eu percebi e percebo no dia a dia [...]”*

*Entrevistado C6*

*“[...] eu não estava satisfeita com [...] com o conhecimento, assim [...], a gente quer um reconhecimento e [...] eu não estava desenvolvendo mais, assim [...], em três anos eu estava fazendo a mesma atividade, assim [...]. Eu não me reconhecia como analista júnior mais [...]. E eu estava como analista júnior e as atividades, tipo [...], pararam naquilo. Eu falei “Não, eu preciso me desenvolver, eu preciso conhecer outro mundo, eu preciso [...] sair daqui para seguir minha carreira e não adianta eu ficar parada aqui.”. Aí foi o que eu decidi vir para cá.”*

*Entrevistado C6*

*“[...] eu disse o que eu esperava da Seguradora XXXXX abertamente, que era o desenvolvimento profissional sim, aprendizado, porque o objetivo da minha área é você aprender, você tem que aprender, e desenvolvimento com cursos, se você tinha crescimento profissional aqui dentro e aí elas me mostraram os cursos que eu iria fazer, me mostraram a metodologia de desenvolvimento da Seguradora XXXXX, elas já vieram preparadas pro questionamento, que é assim, aqui eles não trabalhavam como a maioria das empresas [...]”*

*Entrevistado C17*

*[...] já era o objetivo que eu tinha, [...] e eu estava buscando alguns desafios na minha carreira mesmo, eu estava buscando me especializar mais em coisas específicas [...]*

Quanto às demais dimensões observam-se declarações que suportam a aceitação de que há influência dos atributos da EVP na escolha, mesmo que não haja iniciativa consistente de desenvolvimento da EVP na sociedade seguradora, tais como:

#### **4.5.2 Pessoas**

*Entrevistado C10*

*“[...] o que me chamou a atenção ser uma empresa muito voltada pra pessoas, e uma coisa que eu acho bem legal aqui,*

*Entrevistado C13*

*“[...] ambiente agradável. Uma família. E isso eu vejo não só aqui, como também em outros, por fazer parte do “clima”, noto que se as pessoas se preocupam, realmente, com as outras pessoas, e isso é uma característica da empresa também [...]*”

#### **4.5.3 Organização**

*Entrevistado C15*

*“[...] o primeiro ponto que me chamou atenção foi que eu moro aqui [...] e eu estou aqui [...] , então eu falei, opa!, deixar de trabalhar em Alphaville pra trabalhar perto de casa, já é uma coisa que 50% já chama a atenção, eu acho que é a questão da qualidade de vida que todo mundo busca, não ter que acordar cedo, o transito, enfim [...]*”

*Entrevistado C20*

*“[...] a marca [Google] deles é muito forte, então, hoje em dia quem não quer trabalhar na Google, as vezes, tenho a impressão que pode ser até uma vaga nem tão bacana, mas você trabalha na Google, acho que o ser humano tem esse lance do valor, então você trabalha onde: Na Google [...] Eu me orgulho da Seguradora XXXXX também, tenho muito orgulho,*

*estar trabalhando na Seguradora XXXXX, mas na Google parece que é mais forte, acho que é valor agregado de marca mesmo, pra quem gosta disso, que nem assim, na Apple, pô bacana é diferente [...]"*

#### **4.5.4 Remuneração**

*Entrevistado C16*

*"[...] eu tenho meu filho, minha esposa, o benefício pra eles. Como só eu trabalho e minha esposa cuida do meu filho, e não tem como ela trabalhar, então pensei, preciso de uma coisa fixa e certa para nós [...]"*

#### **4.5.5 Trabalho**

*Entrevistado C1*

*"[...] onde eu poderia conceber tantos projetos né, como executá-los, ou seja, participar 100% né, das atividades [...]"*

*"[...] Foi assim, mais a liberdade de poder criar algo novo na empresa, trazer visões que hoje não existe entendeu, ou seja, um cargo novo foi criado, então eu seria uma pessoa responsável por criar as melhorias dentro da minha área [...]"*

*Entrevistado C12*

*"[...] flexibilidade no sentido de se adequar os processos a uma nova demanda*

*Entrevistado C12*

*"[...] eu entrei e eu senti uma falta muito grande assim, de ter uma apresentação, uma coisa palpável, que eu pudesse visualizar e pudesse ter contato com a história porque eu não sabia dessa parte toda [...] eu sabia do atual, mas desde lá do começo, eu não sabia [...] da matriz, do antigo prédio, tudo [...] eu não sabia como foi, assim [...] foi crescendo [...] eu tinha uma curiosidade, uma inquietação muito grande, aí perguntei para a minha gestora "Eu senti falta de uma apostila, alguma coisa, uma apresentação para novos funcionários [...] fui buscando tudo sozinha, posso montar?" e ela falou "Monta." aí eu montei uma apostila, um*

*manual de normas e rotinas e protocolos iniciais: apresentação da história da empresa, como começou, onde começou, com foto ilustrativa do prédio [...]*”

Quanto à primeira pergunta da pesquisa os colaboradores buscavam oportunidades de desenvolvimento, naturalmente observável em um grupo composto por profissionais com idade de 25 anos a 35 anos, em início de vida profissional ou em busca de consolidação com evolução da carreira ou busca de novas atribuições que estimule a ampliação do conhecimento.

## 5 Considerações Finais

A primeira proposta deste trabalho foi apresentar uma conexão teórica entre os conceitos da proposição de valor do empregado, da marca do empregador e da reputação do empregador. A segunda proposta deste trabalho foi explorar a prática e recrutamento e seleção no mercado de seguros brasileiro buscando identificar nas dimensões da EVP os atributos que aos quais os colaboradores reputam maior influência em sua decisão na escolha de um empregador.

As entrevistas com os profissionais que se dispuseram a participar da coleta de dados apresentaram informações que corroboram as indicações teóricas quanto a construção e propagação da reputação, a importância da implantação e gerenciamento da marca do empregador e a íntima relação dos atributos da EVP com as necessidades apontadas pelos entrevistados.

Apesar de não haver sido citada a reputação em nenhuma das entrevistas de forma explícita a reputação, como indicado por Hepburn (2005), do empregador é uma percepção realizada por indivíduos sobre o tipo de empregador aquela organização é em particular, atribuindo à reputação do empregador dois elementos essenciais: o que faz e o que diz fazer.

Foi através de expressões como o *Entrevistado C11* que citou “[...] a Seguradora XXXXX valorizava as relações humanas, valorizava também a nossa saúde, mesmo, física e mental [...]” e o *Entrevistado C5* que citou “[...]quem não quer trabalhar na Seguradora XXXXX ?[...]”. Quando observamos que um dos componentes da formação da reputação é o *mix da identidade corporativa* (Riel & Balmer, 1997), que contém o *comportamento organizacional* conseguimos associar as declarações à reputação do empregador, que já se propaga.

Miles & Mangold (2005) nos ensinam que o processo de desenvolvimento da reputação do empregador passa pela estratégia de estabelecimento de uma *imagem da marca do empregador* resultante da aplicação de fontes e modos distintos de comunicação com a força de trabalho ativa e com a potencial força de trabalho (candidatos).

Os resultados das entrevistas demonstraram que dimensão Oportunidades representa 41% dos motivadores de escolha e foi seguido pela dimensão Pessoas com 19%. Se pode depreender que o grupo entrevistado se encontra no início de sua carreira profissional e pode-se

considerar normal que neste grupo sejam observados maiores interesses por organizações que promovam o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Isto se corrobora com a observação do atributo desenvolvimento e carreira, dentro da dimensão Oportunidades, isto é, *desenvolvimento e carreira*, somam 73% dos motivadores de escolha.

Já a observação de que há interesse no ambiente de trabalho, atributo dentro da dimensão pessoas, onde são observados 44% das preferências.

As respostas dos entrevistados servirão para que se construa a base necessária ao aprofundamento da pesquisa na busca da exploração da EVP e da marca do empregador no mercado de seguros do Brasil.

Não se conhecem outros trabalhos que tenham estudado a aplicação do entendimento teórico da EVP, marca do empregador e reputação do empregador a um grupo que represente todo um setor, mas também não se espera que este trabalho ofereça mais do que uma pequena visão sobre os assuntos abordados, carecendo de outras pesquisas que permitam ampliar o conhecimento antes e depois da implantação da marca do empregador e da EVP.

Espera-se que esta pequena visão ao menos promova o estímulo a novos estudos que poderiam explorar a visão da força de trabalho ativa, testar se as organizações que possuam declaradamente implantar a EVP realmente sejam capazes de recrutar talentos e profissionais de alta performance com mais facilidade auxiliadas pela divulgação da EVP e da marca do empregador, testar a percepção da força de trabalho ativa sobre a EVP comunicada, estudar o desenvolvimento da EVP à luz de toda a teoria e recomendações existentes, promover uma revisão teórica que sirva de guia mestra para as organizações que queiram implantar a EVP, entre outros.

## **5.1 Limitações do trabalho**

Entre as principais limitações do trabalho há a composição do conjunto de entrevistados da pesquisa. Como a seleção foi delegada aos gestores de RH das sociedades seguradoras e foram selecionados colaboradores de setores pouco diversos podendo significar um outro viés

para o trabalho caso houvesse maior diversidade nas atividades desempenhadas pelos entrevistados. Também pode-se citar que, apesar da CRH/CNSeg ser composta por empresas representativas do mercado de seguros no Brasil, muitas empresas não tomaram parte na pesquisa e seria oportuno ampliar a pesquisa desenvolvendo estudo em conjunto com o Sindicato dos Securitários de forma a que se gere substancial informação estatística que permita, de forma mais ampla, conhecer o que move os colaboradores de uma empresa a outra.

Foram feitas 20 entrevistas, considerando que uma das 21 foi excluída após a coleta, com colaboradores escolhidos pelos gestores e o tamanho da amostra pode ter limitado a abrangência das declarações subjetivas.

Também há que se ressaltar a possibilidade concreta de que o autor pode ter perdido diversas informações subjetivas por não haver filmado. Outro aspecto que carece de cuidado está relacionado com o fato de haver sido uma primeira pesquisa com entrevistas e pode haver sido gerada inibição dos colaboradores entrevistados, que possuem cerca de um ano em suas empresas.

## **5.2 Sugestões de trabalhos futuros**

O tema abordado nesta pesquisa é embrionário no mercado segurador brasileiro e sugere o aprofundamento do entendimento da relação de todos os colaboradores empregados com os atributos da EVP, de forma a que se estabeleça um ponto de partida para que cada uma das sociedades seguradoras possa dar andamento às suas particulares tratativas no desenvolvimento da Marca do Empregador e da EVP.

Sugere-se também uma investigação que estabeleça o perfil do colaborador do mercado de seguros do Brasil, buscando identificar, além de outros aspectos, – se houver – os principais centros acadêmicos que tem suprido o mercado de seguros de novos profissionais.

## 6 Referências

- Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alvesson, M. (2002). *Postmodernism and Social research*, Buckingham: Open University Press. (8<sup>a</sup> ed.). Buckingham / Philadelphia: Open University Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Aquila, A. (2014). The employee value proposition How companies meet their employee's expectations - and what behaviors they expect in return. *CPA Practice Management Forum*, 4(4), 17–19. <http://doi.org/10.1108/14754390580000792>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2007). *Employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <http://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <http://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baker, W. E., Faulkner, R. R., & Fisher, G. a. (1998). Hazards of the Market: The Continuity and Dissolution of Interorganizational Market Relationships. *American Sociological Review*, 63(2), 147. <http://doi.org/10.2307/2657321>
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate identity: the power and the paradox. *Design Management Journal*, 6(1), 39–44.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <http://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Berg, T. (1989). *Qualitative research methods*, Boston: Allen and Bacon.

- Berkson, H. M., Ferris, G. R., & Harris, M. M. (2003). Erratum: “The recruitment interview process: Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets” (Human Resource Management Review (2002) vol. 12 (359-375) S1053482202000657). *Human Resource Management Review*, 13, 365. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00095-5](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00095-5)
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). Data Analysis and Interpretation. In *Qualitative research for education: an introduction for theory and methods*. (4th ed., pp. 147–163). New York: Allyn and Bacon.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Boudeau, J., & Berger, C. (1985). Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 581–612.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Thousand Oaks, CA: sage 2013.
- Brown, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 29–36.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers’ employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [http://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](http://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Cappelli, P. (2015). Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, (August), 1–13.
- CNSEG. (2014). *Relatório de 2014 da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Complementar e Capitalização*. Rio de Janeiro.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *GUIDE Human resource management*. (U. of L. I. Programmes, Ed.). London - England: University of London.
- Craver, G. A. (2014). Not Just for Beginners – A Review of Successful Qualitative Research :

- A Practical Guide for Beginners. *The Qualitative Report*, 19(16), 1–4.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness* (1st ed.). London - England: Routledge - Taylos & Francis Group.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, (24), 213–225.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <http://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 104–112.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90004-3](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90004-3)
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process. *Human Resource Management Review*, 12, 359–375. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00065-7](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00065-7)
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process. Persuasion and organization reputation in competitive labor markets. *Human Resource Management Review*, 12(3), 359–375. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00065-7](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00065-7)
- Florea, N. V. (2011). Using Branding To Attract , Recruit , and Retain Talented Staff. *Management&Marketing*, IX(2), 283 – 297.
- Fombrun, C. J., Tichy, N., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. (Willey, Ed.). New York.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*.
- Fox, A. (2012). Make a deal. *HR Magazine*, 57(1), 36–42.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing Management*, 3(1), 78–122. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a

- theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <http://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hazzan, O. (2010). Putting Human Aspects of Software Engineering in University Curricula. *Career Development Column*, 27(4), 90–91.
- Hazzan, O., & Nutov, L. (2014). Teaching and Learning Qualitative Research ≈ Conducting Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 19(Teaching and Learning 1), 1–29.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition ( EVP ) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121–132.
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment Relations Today*, 28(2), 63–78. <http://doi.org/DOI: 10.1002/ert.1015>
- Hill, B., & Tande, C. (2006). The Employment Value Proposition. *Tandehill Human Capitalpan Magazine*, 19–22. Retrieved from [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54557-3\\_5](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54557-3_5)
- Hill, L. H. (2007). Thoughts for students considering becoming qualitative researchers Qualities of qualitative researchers. *Qualitative Research*, 7(1), 26–31.
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 3(XXIV), 363–372.
- Hughes, J.;Sharrock, W. W. (2007). *Theory and Methods in Sociology*. (Palgrave, Ed.). London.
- IBGE. (2015a). Indicadores IBGE - PNADContínua - Abril/2015. *Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística - IBGE*. Retrieved from <http://www.ibge.gov.br/>
- IBGE. (2015b). Indicadores IBGE - PNADContínua 4º trimestre 2015. *Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística - IBGE*. Retrieved from <http://www.ibge.gov.br/>
- Kalyankar, D., Mathur, N. D., & Bakshi, S. (2014). Is Employer Branding the Need of the Hour? A Study of its Significance to Attract , Recruit And Retain Potential Candidates. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, 3(5), 79–85.
- Kaufman, B. E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In O. U. P. Inc. (Ed.), *In: Boxall, Peter (Editor); Purcell, John (Editor);*

- Wright, Patrick (Editor). *Oxford Handbook of Human Resource Management, The* (1st ed., pp. 19–47). Oxford; New York: Oxford University Press Inc. Retrieved from <<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=990080967523219;res=IELBUS>>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695–716.
- Lambert, T. (2012). *Employee Value Proposition and Organizational Commitment* (1st ed.). Mideletown: LAP Lambert Publishing GmbH&Co. KG.
- Lenaghan, J. A., & Eisner, A. B. (2006). Rhetorics and realities, London: Macmillan. Employers of choice and competitive advantage: The proof is in the pudding. *Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1), 99–109.
- Lewis, C., & Shields, R. A. (2012). *Rethinking The Value Proposition to Improve Teaching Effectiveness*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED541223>
- Lievens, F. (2003). the Relation of Instrumental and Symbolic Attributes To a Company ' S Attractiveness As an Employer. *Personnel Psychology*, 56(2002), 75–102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45–S59. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Mackes, M. (2005). Becoming an Employer of Choice. *ASHRAE Journal*, 47(11), 59–60.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater : A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <http://doi.org/10.1021/ja067987a>
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396–409. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/eb060639>
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.011>
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006a). Corporate communications and the employment relationship. In *Corporate Reputations, Branding and People Management* (1st ed., pp. 257–293). Oxford, UK: Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6950-4.50012-0>

- Martin, G., & Hetrick, S. (2006b). *Corporate Reputations, Branding and People Management* (1st ed.). Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535–545. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand Torrensville*. Hyde Park Press.
- Minchington, B. (2011). Employer Branding Without Borders – A Pathway to Corporate Success. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 7(6), 3–14. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Employer+Branding+Without+Borders++A+Pathway+to+Corporate+Success#0>
- Morgan, R. (2009). *The Power of Employment Value Proposition A Solution to Attract and Retain Talent in a Highly Competitive Labour Market*. Manpower Services (Australia) Pty Ltd.
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração São Paulo*, 1, 1–5. Retrieved from <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Pinter Publishers.
- Ormeño, M. (2007). *Managing Corporate Brands - A new approach to corporate communication*. Wiesbaden: DUV. <http://doi.org/10.1007/978-3-8350-9599-1>
- Peter Cheese, Robert J Thomas, Elizabeth Craig, R. J. T. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London - England: Kogan Page Publishers.
- Riel, C. B. M. van, & Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340–355. <http://doi.org/10.1108/eb060635>
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31–47. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85170827&site=ehost-live>
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of Employer Branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10, 17–32. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=91675188&site=ehost-live>

- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*.
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (2005). Corporate branding- an evolving concept, from Corporate branding: purpose, people, process- towards the second wave of corporate branding, (1st ed., p. 252). Copenhagen Business School Press.
- Shaker, F., & Ahmed, A. S. N. (2014). Influences of Employer Brand Image on Employee Identity. *Global Disclosure of Economics and Business*, 3(3), 51–59.
- Simon Hepburn. (2005). Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review*, 4(4), 20–23.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <http://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Turato, E. R. (2005). Metodos qualitativos e quantitativos na area da saude: Definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista de Saude Publica*, 39(3), 507–514. <http://doi.org/10.1590/S0034-89102005000300025>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <http://doi.org/10.1002/job.215>
- Ulrich, D. (2005). The HR Value Proposition, (801).
- Ulrich, D., Pauga, J., Grochowski, J., Davis-Mahoney, R., & Curran, M. (2012). Building an Employee Value Proposition. *Rbl Institute*, 3.
- Winch, P. (1958). *The Idea of a Social Science and its Relation To Philosophy*. (Routledge and Kegan Paul, Ed.) (Second Edi). London - England.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124–146. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051>

## 7 Apêndices

## 7.1 Roteiro para entrevistas

### Roteiro para as Entrevistas

---

#### Colaboradores

P1 – Como você foi contratado(a)?

- Você poderia descrever o processo completo?

P2 – Você conhece a Missão, Visão e Valores de sua empresa?

- Você poderia citá-los?

P3 – Como foi seu processo de escolha?

- Qual foi o atributo ou componente da proposta feita que mais chamou sua atenção?
- Este foi o motivador da sua escolha?

P4 – Os representantes da empresa apresentaram a empresa para você durante seu processo de seleção?

- Quais foram as características organizacionais da empresa que você percebeu mais alinhadas com sua forma de vida?

P5 - Como você conhece/reconhece/lembra da empresa?

P6 – Agora que você já faz parte da equipe você poderia fazer uma breve avaliação sobre o que faltou dizer durante a sua contratação?

- E sobre o que foi afirmado na contratação? Você encontrou dentro da empresa?