

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO**

**ANA MARIA PAULO DOS SANTOS COSTA**

**ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE *MARKETING*  
NA ATRAÇÃO DE TALENTOS EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Versão Corrigida**

**SÃO PAULO**

**2013**

*Prof. Dr. João Grandino Rodas*  
Reitor da Universidade de São Paulo

*Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro*  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

*Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann*  
Chefe do Departamento de Administração

*Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque*  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE *MARKETING*  
NA ATRAÇÃO DE TALENTOS EM GESTÃO DE  
PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

**Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França.**

**Versão Corrigida**

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO**

**2013**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Costa, Ana Maria Paulo dos Santos  
Estudo sobre a aplicação das ferramentas de *marketing* na  
atração de talentos em gestão de pessoas / Ana Maria Paulo  
dos Santos Costa. – São Paulo, 2013.  
130 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.  
Orientadora: Ana Cristina Limongi-França.

1. Recursos humanos 2. Segmentação 3. Atração de talentos 4.  
*Marketing* de relacionamento 5. *Employer branding* I. Universidade  
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.  
II. Título.

CDD – 658.3

*Aos meus pais: Josué “in memoriam” e Manoelina,  
que foram os meus “coaches”, nesta Organização  
maior que é a Vida e com quem eu aprendi que  
as principais competências humanas são:  
a fé, a generosidade e o empenho  
e que o mais importante resultado é ser feliz.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof Dr Joel Dutra, que me incentivou quando eu ainda não havia tomado a decisão de ingressar no Mestrado, compartilhando a sua experiência de ter saído da vida executiva para ingressar na acadêmica e me mostrando o quanto valia a pena o curso, apesar de eu já estar próxima de meio século de idade, e realmente valeu.

A minha orientadora, Prof Dra. Ana Cristina Limongi-França, que, apesar dos momentos críticos vividos conseguiu me transmitir energia e força ao longo desta trajetória.

Ao Prof Dr Geraldo Luciano Toledo, mestre admirável e inspirador, pela paciência em ensinar os conceitos de *Marketing* a uma psicóloga da área de Gestão de Pessoas, não deve ter sido fácil...

À Profa. Dra. Líliana Vasconcelos, pela generosidade em ceder horas do seu tempo para compartilhar seus conhecimentos, suas críticas, sempre construtivas e sugestões, que foram decisivas para o resultado do meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Carlos Honorato, que me ouviu nos momentos críticos e me fez acreditar que eu conseguiria concluir, mesmo quando eu mesma não tinha mais certeza. Apesar das broncas, foi muito bom ter contado com a sua ajuda.

A Graziela Martins Pedro Dias, minha colega de turma, que me ajudou até o último minuto com a sua organização, disciplina e empenho na busca pela qualidade capacidades que eu muito admiro.

Aos diretores da área de recursos humanos, respondentes desta pesquisa, que, apesar de suas agendas atribuladas, disponibilizaram tempo para a entrevista e demonstraram interesse, fornecendo todas as informações e compartilhando suas percepções, o que tornou esse estudo possível.

Ao Carlos Antonio Leite da Costa, que um dia acreditou em mim, e sempre esteve ao meu lado.

Aos meus filhos, Larissa e Gustavo, não será um agradecimento, mas o desejo de que eles aprendam que, para realizar um sonho, é preciso inspiração para sonhar, fé e muito trabalho para conquistá-lo.

*Se queremos progredir, não devemos repetir a história,  
mas fazer uma história nova.*

Mahatma Gandhi

## RESUMO

O desafio das empresas tem sido manter sua competitividade em um mercado de rápidas mudanças e com um consumidor/cliente cada vez mais exigente. Ter competência e rapidez nas respostas representa hoje um grande desafio que exige recursos diferenciados. São as pessoas que podem garantir o desenho e a implementação da estratégia por meio de uma gestão competente, gerando produtos e serviços com qualidade para atender a esse novo consumidor. Por esta razão, as empresas necessitam de profissionais qualificados, tanto para as posições mais estratégicas, na tomada de decisão, como na operação. Entretanto, a área de gestão de pessoas, responsável pelo recrutamento e seleção, vem demonstrando preocupação com a capacidade do mercado brasileiro e, em especial São Paulo para ofertar profissionais qualificados e atender à demanda das empresas. Esta questão tem emergido e, com isto, surgiu o termo “apagão de mão de obra”. Entretanto, é preciso entender o quanto este apagão é real e o quanto este fato pode tornar o mercado de profissionais tão competitivo quanto o mercado de consumo, a ponto de as empresas disputarem profissionais como disputam consumidores/clientes. Este contexto gerou duas reflexões: a primeira é o quanto a área de gestão de pessoas está preparada e tem desenvolvido uma estratégia efetiva para a atração de talentos; e, na sequência, o quanto a área de *marketing*, com a sua experiência em lidar com mercados competitivos, pode contribuir com a área de gestão de pessoas, compartilhando as ferramentas utilizadas para atrair os consumidores. Assim, optou-se, por um estudo exploratório com metodologia qualitativa para entender a percepção dos profissionais de gestão de pessoas sobre o “apagão de mão de obra” e identificar o quanto as ferramentas de *marketing* podem contribuir para a atração de talentos. Os resultados revelaram que é percebida uma escassez de profissionais qualificados no mercado, e que o chamado “apagão de mão obra” ocorre em áreas específicas, dependendo do segmento da empresa, e não de forma generalizada. O resultado da pesquisa identificou similaridades entre os mercados de profissionais e de consumo, assim como a possibilidade de aplicação das ferramentas: *employer branding*, posicionamento, segmentação e *marketing* de relacionamento na atração de talentos. Foi identificado, também, que este tema ainda é tratado de forma operacional e reativa, faltando à área de gestão de pessoas uma atuação mais estratégica e orientada para o mercado de profissionais.

Palavras-chave: *Employer Branding* (marca como empregadora) Posicionamento. Segmentação. Atração de talentos. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. *Marketing* de Relacionamento



## ABSTRACT

The corporate challenge has been to maintain its competitiveness in a rapidly changing market and with an increasingly demanding consumer/client. Being competent and timely response represents today a major challenge that requires special feature. Only people can ensure the design and strategy implementation through a competent management, providing quality products and services to meet this new consumer/client. For this reason, companies need qualified professionals, both for strategic positions in decision-making, as in operation. However, the area of people management, which is responsible for recruitment and selection, has been showing concern about the ability of the supply of qualified professionals, in Brazil and in particular in the State of São Paulo, to meet business demand. This issue has emerged and, with this, the term "labor blackout". However, one must understand how much this blackout is real and how this fact can make the professional market as competitive as the consumer market, to the point where companies compete as professionals disputing consumers/clients. This gives rise to two thoughts: the first is how much the area of people management is prepared and has developed an effective strategy for attracting talents; and, as a result, how much the marketing area, with its experience in dealing with competitive markets, can contribute to the area of people management, sharing the tools used to attract consumers. So, it was decided, preliminarily, for an exploratory study with qualitative methodology to understand the perception of professionals people management on the labor blackout and identify how much the marketing tools can contribute to attract talents. The results revealed that a shortage of qualified professionals in the market is perceived, and that the so-called "labor blackout" occurs in specific areas, depending on the segment of the company, and not generally. The survey results identified similarities between the professional and consumer markets, as well as the possibility of tools application: employer branding, positioning, segmentation and relationship marketing in attracting talent. It was also identified that this topic is still treated as operational and reactive, being the area of people management short of a more strategic performance and market-oriented.

Key words: Employer Branding. Positioning. Segmentation. Talent Attraction. People Management. Recruiting & Selection. Customer Relationship Management

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>16</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>16</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2. O PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
2.1. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
2.2. OBJETIVOS DO ESTUDO .....	10
2.3. JUSTIFICATIVA .....	10
2.4. DEFINIÇÕES DE TERMOS RELEVANTES .....	11
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
3.1 MERCADO.....	27
3.2 TÓPICOS DE <i>MARKETING</i> .....	21
3.3 TÓPICOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	31
<b>4. CONCEITOS DE MARKETING JÁ UTILIZADOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>57</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
5.1 POSIÇÃO FILOSÓFICA DO PESQUISADOR.....	62
5.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....	62
5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	54
<b>6 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
<b>8. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>90</b>
<b>9. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

AMA - American Marketing Association

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BAR - Brazilian Administration Review

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CFM - Conselho Federal de Medicina

CREMESP - Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo

CVP – Customer Value Proposition - Oferta de valor para o cliente

CRM – Customer Relationship Management - *Marketing* de relacionamento

EUROFOUND - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

EVP - *Employee Value Proposition* – Proposta de valor para o profissional

FEA-USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GERH - Gestão Estratégica de RH

GP - Gestão de Pessoas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GT - Gestão de Talentos

HRM - Human Resource Management

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRE/FGV - Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MKT - Marketing

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PIB - Produto Interno Bruto

PNB - Produto Nacional Bruto

RAC Eletrônica - Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica

RAM - Revista de Administração Mackenzie

RAUSP - Revista de Administração da USP

RBV - Resource-based view of the firm

RH - Recursos Humanos SG

SHRM - Society for Human Resource Management

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Principais desafios para a área de gestão de pessoas.....	51
Gráfico 2 – Similaridade entre os mercados de consumo e o de profissionais.....	74
Gráfico 3 – Marca empregadora.....	78
Gráfico 4 – Área responsável pelo desenvolvimento da marca empregadora.....	79
Gráfico 5 – Práticas de atração de talentos utilizadas.....	80
Gráfico 6 – Evolução da população de médicos no Brasil, 2011.....	88
Gráfico 7 – Distribuição de médicos registrados .....	89

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Estrutura do estudo.....	19
Figura 2 – Os pilares da fundamentação teórica.....	26
Figura 3 -- Pirâmide de Keller.....	35
Figura 4 – <i>Marketing</i> holístico.....	40
Figura 5 – Evolução da gestão de pessoas.....	44
Figura 6 – A cadeia de valor da empresa.....	47
Figura 7 – Matriz de desempenho e de potencial .....	52
Figura 8 – Segmentação e Posicionamento no Mercado de Profissionais.....	97
Figura 9 – As duas faces da Atração de Talentos.....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variação do PIB .....	28
Quadro 2 - Vistos de trabalho concedidos a estrangeiros .....	29
Quadro 3 - Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0 .....	20
Quadro 4 – Relação dos temas e suas respectivas referências .....	59
Quadro 5 – Matriz de amarração a ser utilizada nesta pesquisa.....	61
Quadro 6 – Perfil dos respondentes.....	66
Quadro 7 – Perfil das empresas.....	67
Quadro 8 – Roteiro das entrevistas.....	71
Quadro 9 – Similaridades entre os mercados de consumo e o de profissionais.....	91
Quadro 10 – Tipos de segmentação citados.....	92
Quadro 11 - Os grupos comportamentais.....	92
Quadro 12 - Tipos de posicionamento.....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pessoal ocupado assalariado .....	68
Tabela 2 – População com idade ativa e nível superior, por regiões metropolitanas .....	69
Tabela 3 -Variação da população em idade ativa com nível superior por regiões .....	69

## 1. INTRODUÇÃO

Um mercado de rápidas e constantes mudanças, em que a competitividade tem atravessado fronteiras e o concorrente pode estar em outro país ou em outro segmento, requer uma gestão de pessoas que acompanhe essas mudanças e revise suas práticas, questionando o quanto elas ainda são suficientes para manter a empresa apta a obter resultados nesse novo contexto.

Segundo Legge (2005), as mudanças no mercado têm feito com que as pessoas assumam papéis cada vez mais estratégicos, e sua gestão precisa ser devidamente suportada e alinhada ao planejamento estratégico do negócio. Entretanto, essa mesma autora questiona o quanto as áreas de gestão de pessoas estão conseguindo se preparar para lidar com os desafios decorrentes do novo contexto.

Pesquisa realizada pela *SHRM - Society for Human Resource Management (2012)*, revela que os desafios a serem enfrentados pela área de Gestão de Pessoas nos próximos dez anos são os seguintes:

- reter e recompensar os melhores profissionais;
- desenvolver a nova geração de líderes;
- ter uma cultura que atraia os melhores profissionais do mercado para a empresa.

Para reter os melhores profissionais é preciso primeiro atraí-los que é o terceiro desafio colocado no *ranking*. Importante destacar que não se trata de apenas atrair os melhores do mercado, mas os melhores do mercado para a empresa. Atrair esses profissionais pode não ser fácil, na medida em que venha a se confirmar uma escassez de qualificação no mercado de profissionais. Essa escassez *versus* a demanda crescente pode gerar um mercado de profissionais competitivo com características similares ao mercado de consumo.

Desta forma, é possível que, para enfrentar esse novo contexto, as empresas já estejam adotando práticas similares às que a área de *marketing* utiliza para lidar com a competitividade do seu mercado.

É observado nas comunicações, por meio de *sites* e mídias digitais, que os profissionais de gestão de pessoas já se têm movimentado neste sentido. Começa a emergir o conceito de *employer branding* (marca como empregadora), cuja origem é a área de *marketing*. As empresas vêm procurando expor mais a sua marca por intermédio de campanhas para recrutamento de jovens, como os programas de estágio e de *trainees*, que têm assumido cada vez mais semelhanças com a exposição feita no mercado de consumo.

Assim, a capacidade para atrair talentos exige o fortalecimento da imagem institucional das empresas, não apenas na direção dos clientes e consumidores, mas também com foco nos profissionais, de forma a tornar-se atraente para essa população que, assim como os consumidores, tem se mostrado mais crítica e exigente.

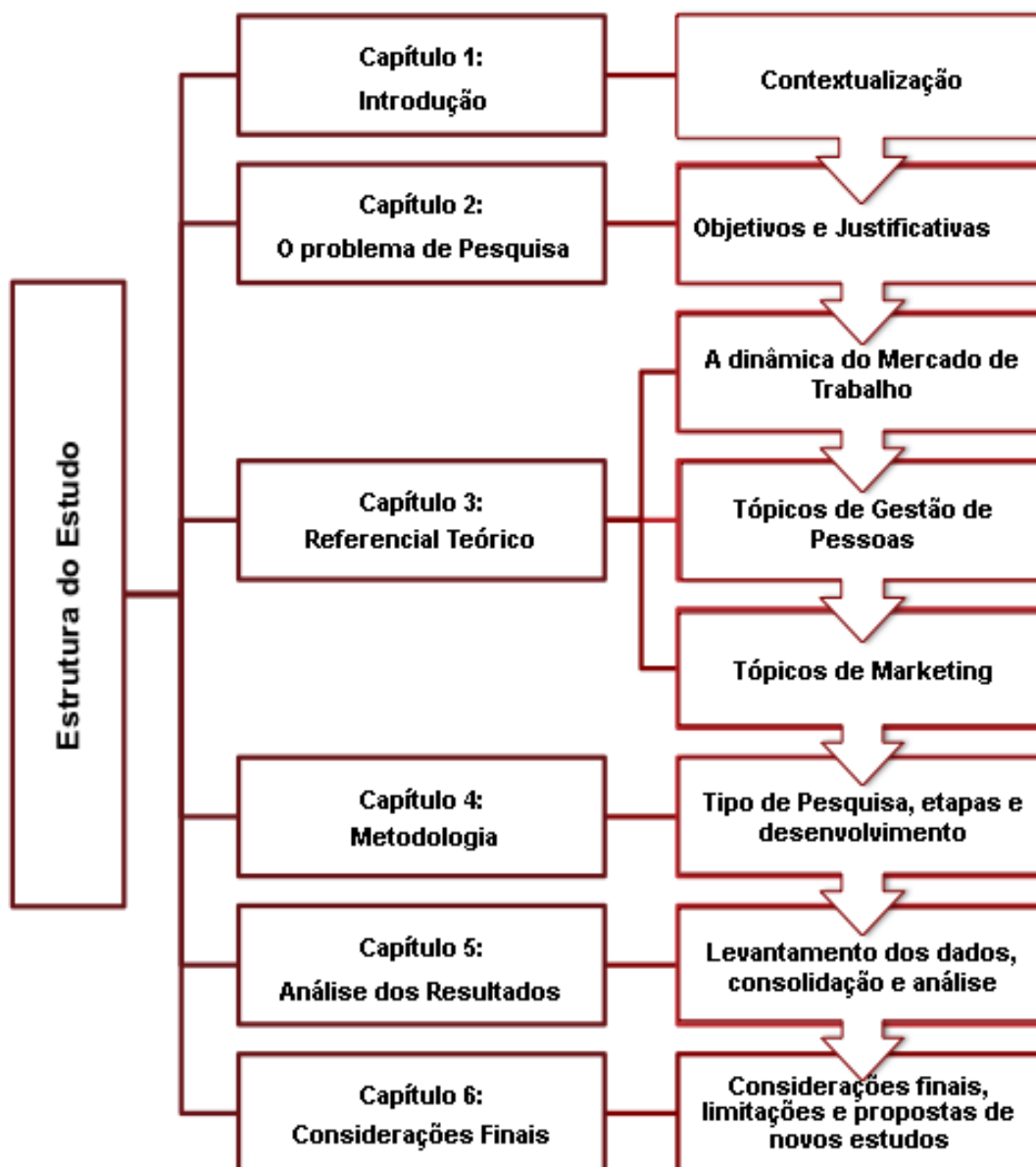
De acordo com Dutra (2002), os profissionais estão em busca de uma empresa que lhes agregue valor, que atenda às suas demandas e expectativas, ou seja, não estão à procura apenas de um emprego, o que pode revelar uma mudança na relação de trabalho. A história registra que eram os profissionais que buscavam as empresas e precisavam mostrar o seu valor para conquistar um emprego. Hoje, essa situação é diferente, as empresas é que estão enfrentando alta concorrência na busca dos melhores profissionais. Além disto, logo após a captação é preciso retê-los, pois o conceito de fidelidade que havia no passado hoje já não existe mais. Os profissionais estão sempre atentos ao mercado e, diante de uma nova e atraente oportunidade, eles simplesmente trocam de empresa (Guimarães, 2012). A questão é o quanto a equipe de gestão de pessoas conhece esse mercado e sabe o que é atraente para esses profissionais.

Este contexto tem colocado a área de gestão de pessoas como uma área estrategicamente relevante para a construção do futuro da empresa, visto que a capacidade para atração e retenção de profissionais pode comprometer o resultado do negócio. Tais aspectos demonstram o quanto o mercado de profissionais pode estar adquirindo características similares ao mercado de consumo e clientes. Por esta razão, o presente estudo tem como objetivo identificar em que proporção os conceitos e ferramentas de *marketing* têm sido, ou podem vir a ser, utilizados nos processos de atração de talentos pelas empresas.

A estrutura deste trabalho compreende seis capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema e o contextualiza. O segundo capítulo explica o problema de pesquisa, apresenta os objetivos, a justificativa e define os conceitos utilizados para facilitar o entendimento do estudo. O terceiro capítulo descreve o referencial teórico e aborda os conceitos de *marketing* centrados na segmentação, posicionamento, oferta de valor e *marketing* de relacionamento e os de gestão de pessoas, com foco na atração de talentos. O quarto capítulo apresenta a metodologia, a abordagem adotada e como será conduzida a pesquisa. No quinto capítulo encontra-se a análise dos dados coletados. O sexto e último capítulo é dedicado às considerações finais, limitações do estudo e suas contribuições para a área de gestão de pessoas.



A Figura 1, a seguir, representa a estrutura descrita.



Fonte: criação da autora, 2013

Figura 1 – Estrutura do estudo.

## 2. O PROBLEMA DE PESQUISA

Formular o problema de pesquisa é uma das etapas mais críticas do projeto científico. É a partir do problema que se define o que será efetivamente estudado. Existem muitas regras e procedimentos a serem seguidos para garantir a consistência científica, mas a primeira decisão, e talvez a mais difícil de ser tomada, é o tema a ser pesquisado. As razões que conduzem a esta escolha deveriam ser, prioritariamente, o interesse do pesquisador pelo tema. Entretanto, alguns pesquisadores demonstram especial preocupação com a relevância do estudo acima de qualquer outra.

A escolha deste estudo foi fruto do interesse pela área de gestão de pessoas e da paixão, pelo desafio que tem sido a atração de talentos. Destacam-se, aqui, duas colocações inspiradoras para esta decisão. A primeira é de Sampieri, Collado e Lucio (2006):

*”Embora a pesquisa não deva ter conteúdos morais, o pesquisador precisa perguntar se é ou não ético realizar a pesquisa”*,

A segunda é de Becker (1999, p. 12):

*“Os pesquisadores deveriam se sentir livres para inventar novas ideias e teorias como foram Marx, Weber e Durkheim.”*

### 2.1. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O propósito desse estudo é responder a seguinte questão:

- as ferramentas de marketing ( *branding*, segmentação, posicionamento, CVP e CRM) contribuem ou podem vir a contribuir com a área de gestão de pessoas nas práticas de atração de talentos?

As práticas de recursos humanos pesquisadas com objetivo de fundamentar o estudo são:

- Atração de talentos
- Recrutamento e seleção
- *Employer Branding* – Marca como empregadora
- EVP – *Employee Value Proposition* – Proposta de valor para o profissional

## 2.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Com o propósito de responder à questão de pesquisa o estudo foi realizado com profissionais da área de gestão de pessoas que exerciam função de liderança e reporte aos presidentes das empresas pesquisadas.

Objetivos:

- a) identificar as similaridades entre o mercado de trabalho e o mercado de consumo sob a perspectiva dos líderes da área de gestão de pessoas;
- b) analisar se são aplicáveis na atração de talentos as seguintes ferramentas de *marketing*: branding, posicionamento, segmentação, proposta de valor e *marketing* de relacionamento;
- c) identificar se a empresa utiliza o conceito de marca empregadora *employer branding* nas ações empreendidas pela área de gestão de pessoas para atração de talentos;
- d) verificar se há e quais são os indicadores utilizados para avaliar os resultados obtidos na atração de talentos.

## 2.3. JUSTIFICATIVA

A razão para a condução do presente estudo é propor uma reflexão sobre as práticas utilizadas para a atração de profissionais e no quanto é possível ampliar essa perspectiva e buscar, em outra área, novas possibilidades. A escolha da área de *marketing* vem do fato de ser uma área que tem como missão atrair consumidores e clientes e, por esta razão, ter seu foco no mercado externo, diferente da área de gestão de pessoas que sempre atuou muito mais voltada para o público interno. Além disto, a área de *marketing* já vivenciou, na sua história, momentos de competitividade, motivo pelo qual pode estar mais bem preparada e dispor de ferramentas que sejam mais efetivas nesse contexto.

Desta forma, optou-se por investigar o quanto os profissionais de gestão de pessoas já percebem as similaridades entre esses dois mercados, o de consumo e o de profissionais, e o quanto já usam ferramentas de *marketing* ou acreditam na possibilidade dessa aplicação na atração de profissionais.

## **2.4. DEFINIÇÕES DE TERMOS RELEVANTES**

### 2.4.1 Profissionais qualificados

Entende-se por profissional qualificado aquele que tem uma formação acadêmica a partir do nível técnico ou uma experiência profissional que o capacite no exercício de uma atividade. Desta forma, pode ser considerado profissional qualificado um Pedreiro ou um Administrador. Não é considerado qualificado aquele profissional que não possui formação acadêmica ou não tem uma capacitação técnica específica.

### 2.4.2 Talento

O termo “Gestão de Talentos” para Lewis e Heckman é polêmico e sem uma definição clara, confundindo-se, para alguns pesquisadores e profissionais, com práticas tradicionais. Para este estudo os conceitos de talento utilizado serão os seguintes: Berger e Berger (2004, p.233), “talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para realizar o trabalho”, e o de Ulrich (2007, p.32), “talento é equivalente a competência x comprometimento x contribuição”. Portanto, atração de talentos é a capacidade de uma empresa atrair profissionais que tenham as habilidades, competências e experiências necessárias para o cargo em questão e que, ao ingressarem na empresa, se tornem comprometidos e contributivos.

### 2.4.3 Mercado de profissionais

É chamado nesse estudo de mercado de profissionais o, também, conhecido mercado de trabalho. A diferença se deve ao fato de que sempre foram os profissionais que buscavam trabalho no mercado. Entretanto, no presente estudo a perspectiva é da empresa buscando profissionais. Esse mercado representa a população que está na faixa etária ativa

profissionalmente. Essas pessoas podem estar trabalhando ou não. Assim como o mercado de consumidores, não é homogêneo, tem diferentes perfis que, por sua vez, apresentam diferentes razões para se sentirem atraídos ou não, por uma empresa. São profissionais que estão em busca de uma nova oportunidade profissional. Podem ser estudantes, recém-formados ou profissionais experientes que estejam ou não empregados.

#### 2.4.4 *Branding*

Em português significa marca, que para a *AMA – American Marketing Association* é “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

#### 2.4.5 *Branding equity*

É o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Este valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. Trata-se de um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER e KELLER, 2006 p. 270)

#### 2.4.6 Posicionamento

Segundo Kapferer (2003), posicionamento é quando a empresa é vista como única, pois possui uma imagem consistente no mercado. Os seus consumidores têm uma percepção clara da sua identidade, dos seus valores e benefícios oferecidos. Os autores Hooley, Saunders e Piercy (2006) afirmam que se posicionar é, também, ter uma definição dos mercados que são o seu alvo.

#### 2.4.7 Segmentação

Segmentação significa identificação de grupos de consumidores com características semelhantes. “Os profissionais de *marketing* não criam os segmentos, sua tarefa é identificá-los” (KOTLER e KELLER, 2006 p. 238). Um dos benefícios da segmentação é que a empresa pode planejar sua estratégia de acordo com as características do grupo que será o seu alvo. Kotler e Keller (2006) destacam ainda que há uma diferença entre segmento e setor. O exemplo que explica a diferença é o de uma empresa automotiva que tem como foco jovens da classe média, esse é um setor; passa a ser segmento quando, dentro desse grupo, a empresa identifica aqueles que optam por um modelo barato e outro por um modelo caro.

#### 2.4.8 CRM – *Customer Relationship Management*

Na tradução para o português significa “gestão do relacionamento com o cliente” Segundo Kotler (2006), trata-se do gerenciamento das informações sobre os clientes com objetivo de estabelecer uma relação e, conseqüentemente, sua fidelização.

#### 2.4.9 EVP – *Employee Value Proposition*

Em português significa “proposta de valor para o profissional” - Minchington (2009) define como um conjunto de benefícios fornecidos por uma organização em troca de competências, capacidades e experiências que um profissional traz para a organização.

#### 2.4.10 CVP - *Customer Value Proposition*

Em português significa “proposta de valor para o cliente” – Segundo AAKER (2001), uma proposta de valor é quando há uma confirmação e reconhecimento por parte do cliente dos benefícios oferecidos pela empresa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta quatro pilares que fundamentarão este estudo:

- 1º) **Estudo da dinâmica do mercado** — Traz informações de mercado que fundamentam a competitividade no mercado de trabalho, que originou o estudo, identificando as similaridades com o mercado de consumo.
- 2º) **Levantamento bibliográfico de estudos anteriores** — Trata dos estudos semelhantes, já realizados, com a proposta de fazer a transposição dos conceitos de *marketing* para a gestão de pessoas que são: *Employer Branding* (marca empregadora) e *Endomarketing*;
- 3º) **Tópicos de Marketing** – Conceitua *marketing* e as ferramentas propostas no presente estudo que são:
  - a. *Branding*
  - b. Segmentação
  - c. Posicionamento
  - d. CVP - Oferta de valor para o cliente
  - e. CRM - *Marketing* de relacionamento.
- 4º) **Tópicos de Gestão de Pessoas** – Conceitua os seguintes temas de gestão de pessoas:
  - Recrutamento e seleção com foco na atração de talentos
  - EVP - proposta de valor para o profissional
  - Tendências em gestão de pessoas

A Figura 2, a seguir, representa a forma como os quatro pilares estão estruturados



Fonte: autora, 2012.

Figura 2: Os quatro pilares do estudo.

A revisão teórica foi conduzida com objetivo de primeiro entender o mercado de profissionais, a relação entre demanda de vagas e disponibilidade de profissionais qualificados, para então analisar as semelhanças existentes entre o mercado de consumo e o mercado de profissionais, os conceitos de marca com foco no cliente e com foco nos profissionais, que é a marca da empresa como empregadora. Teve a finalidade também de revisar os estudos já conduzidos nesta direção, em que os conceitos de *marketing* foram utilizados na gestão de pessoas, que são o *Endomarketing* e o *Employeer Branding* (marca empregadora). Para complementar esta análise, serão estudados os tópicos de gestão de pessoas com um enfoque estratégico e destaque para a atração de talentos. A partir da análise



deste contexto, considerando que ambos os mercados têm se mostrado competitivos e de mudanças rápidas, será possível entender como as ferramentas de *marketing* podem contribuir para a atração de talentos.

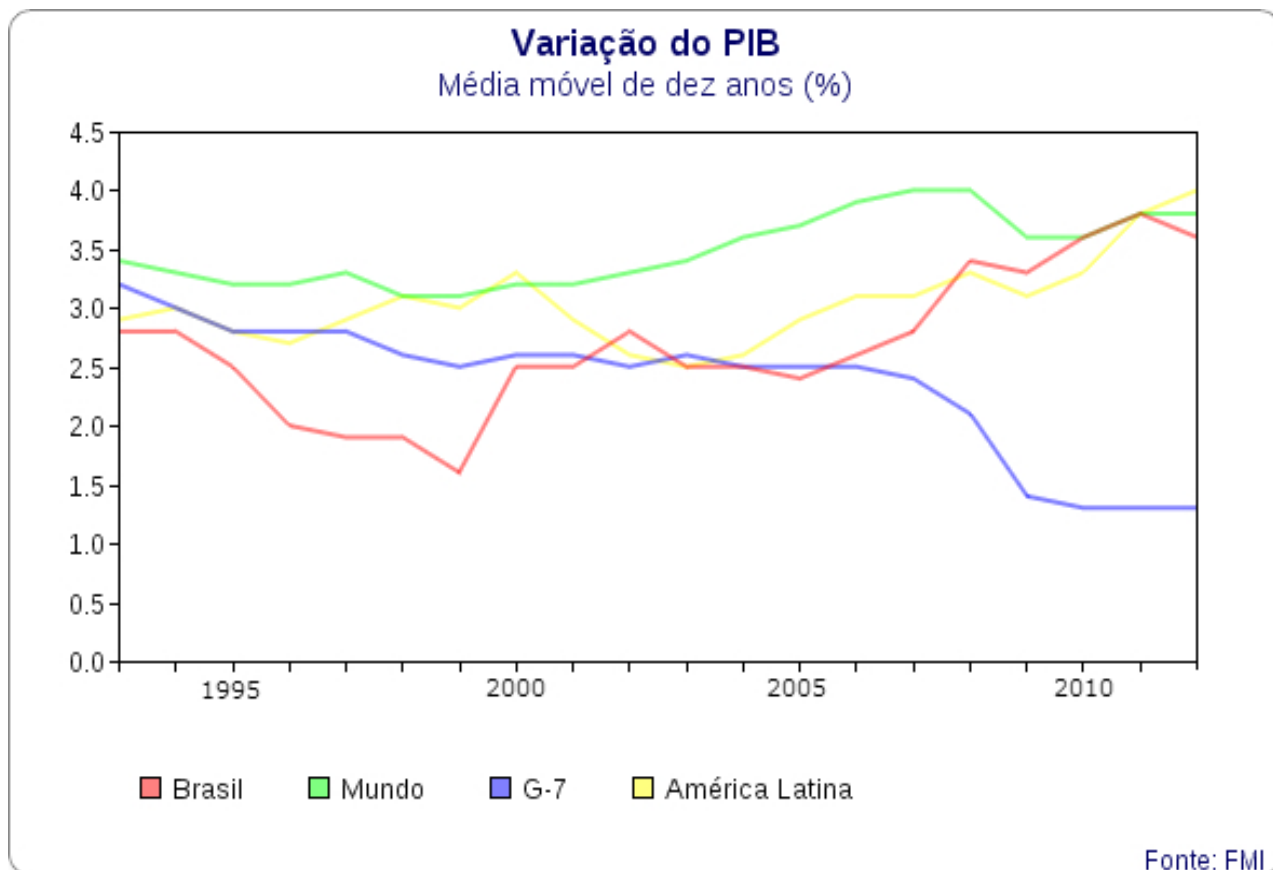
### 3.2 O MERCADO

Para compreender o quanto a atração de talentos tem sido desafiadora para a área de gestão de pessoas, é necessário analisar contexto no qual o mercado de trabalho está inserido.

O principal fator que gera demanda de mão-de-obra é o crescimento econômico do País aliado a falta de investimento em infraestrutura, que pode ser definido como o aumento sustentado de uma unidade econômica durante um ou vários períodos longos. A sua avaliação se faz por meio da análise de certos índices, como Produto Interno Bruto (PIB) ou Produto Nacional Bruto (PNB).

O termo crescimento distingue-se de desenvolvimento por significar um aumento quantitativo da produção, cujas consequências serão o aumento de vagas disponíveis, o enriquecimento da nação e a elevação do nível de vida, mas sem a preocupação da melhoria das condições de vida da sociedade ou mesmo sem investimento em infraestrutura.

O gráfico a seguir mostra que o PIB brasileiro tem tido crescimento médio, nos últimos dez anos 2,8% acima dos países ricos. Apesar da economia do Brasil crescer menos que a América Latina e do que a média do mundo, não é possível negar o índice de crescimento do País e, com isto, o aumento da produtividade, gerando a demanda maior de profissionais.



Fonte: FMI

#### Quadro 1 : Variação do PIB

Outro dado importante a ser considerado é o fato de que entre os anos de 2009 a 2012 o Ministério do Trabalho concedeu 229 mil vistos de entrada no País a profissionais estrangeiros com nível técnico ou superior. Isto pode revelar o quanto o País não está conseguindo formar profissionais para atender a demanda. A maioria dos vistos de trabalho concedidos no período foi para profissionais com formação no ensino técnico profissional, superior incompleto e completo, pós-graduação, mestrado ou doutorado. O quadro a seguir mostra o aumento no número de vistos de trabalho permanente para estrangeiros. É importante destacar que não se trata apenas do crescimento econômico, mas do fato de que o investimento em infraestrutura não tem crescido na mesma proporção

<b>SÍNTESE POR PRAZO DE CONCESSÃO (TEMPORÁRIOS)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>1º Tri. 2012</b>	<b>2013</b>
Até 90 dias	16498	22716	24259	5904	5994
Até 01 ano	17327	20623	18390	3489	3195
Até 02 anos com contrato de trabalho no Brasil	4052	5095	5970	1340	1182
Até 02 anos sem contrato de trabalho no Brasil	15347	17957	15663	4045	3995
<b>TOTAL POR PRAZO</b>	<b>53224</b>	<b>66391</b>	<b>64282</b>	<b>14778</b>	<b>14366</b>

<b>ANÁLISE DE AUTORIZAÇÕES PERMANENTES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>1º Tri. 2012</b>	<b>2013</b>
Investidor pessoa física	848	1015	1169	212	297
Administradores, diretores, gerentes e executivos com poderes de gestão e concomitância	1218	1396	1703	336	378
Outros	181	281	66	11	23
<b>TOTAL DE PERMANENTES</b>	<b>2247</b>	<b>2692</b>	<b>2938</b>	<b>559</b>	<b>698</b>

<b>ANÁLISE DE AUTORIZAÇÕES TEMPORÁRIAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>1º Tri. 2012</b>	<b>2013</b>
Estrangeiro para trabalho a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira	15206	17738	15554	4043	3859
Estrangeiro na condição de artista ou desportista, sem vínculo empregatício	8470	12001	11408	2300	2683
Assistência Técnica por prazo até 90 dias, sem vínculo empregatício.	8028	10715	12851	3604	3311
Assistência técnica, cooperação técnica e transferência de tecnologia, sem vínculo empregatício	4232	5540	7139	1622	1565
Especialista com vínculo empregatício	3521	4615	5832	1296	1120
Marítimo estrangeiro empregado a bordo de embarcação de turismo estrangeira que opere em águas brasileiras	12838	14512	10336	1716	1613
Outros	929	1270	1162	197	215
<b>TOTAL DE TEMPORÁRIOS</b>	<b>53224</b>	<b>66391</b>	<b>64282</b>	<b>14778</b>	<b>14366</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – 2013- Site: <http://portal.mte.gov.br/data>

#### Quadro 2 - Vistos de trabalho concedidos a estrangeiros.

De acordo com a Pesquisa de Escassez de Talentos 2012 da consultoria internacional Manpower Group, o Brasil é o segundo país do mundo em dificuldade para preencher vagas, atrás apenas do Japão. A falta de candidatos disponíveis e a falta de especialização são apontadas por empresários como as duas principais razões do problema.

Em 2011, um estudo feito pelo Ipea negou a existência de um "apagão" no topo da pirâmide de profissionais brasileiros.

Segundo Marcelo Neri, Presidente do Ipea "O verdadeiro apagão de mão de obra está na base, na mão de obra pouco qualificada, que é onde os salários estão subindo mais. Entre os profissionais qualificados você não tem um apagão completo, mas você tem áreas mais

sombreadas do que outras. O fato é que o mercado de trabalho em 2012 e 2013 se aproxima do que se pode chamar de um apagão. A luz ficou mais fraca."

Para entender as similaridades entre os mercados de consumo e de trabalho é preciso esclarecer o que significa uma empresa orientada para o mercado. Shapiro (1988), introduziu o conceito de "orientação para o mercado". Devido ao aumento da competitividade, as empresas, para ter sucesso, já não podiam focar somente nos seus produtos, mas precisavam olhar para o cliente com mais cuidado, entendendo seu comportamento, suas aspirações para que pudessem, mais do que atender, gerar necessidades nos seus clientes. Este conceito foi ganhando consistência com outros autores como Kohli e Jaworski (1990) e Day (1994) e o seu pilar era a informação de acordo com Harris e Cai (2002), para os quais a estratégia de *marketing* e todas as suas ações deveriam se basear nas informações obtidas sobre os clientes, seus anseios e expectativas. Neste conceito, a empresa não assume uma postura passiva dirigida pelas informações sobre os clientes, mas assume a direção, sendo proativa, usando essas informações para entender o comportamento do mercado e, a partir daí, desenvolver uma estratégia, influenciando as necessidades e aspirações dos clientes.

Em relação ao mercado de trabalho, a evolução tem sido similar. As empresas focam as vagas que têm em aberto, as características dos respectivos cargos, e vão buscar o profissional que mais se adapte. Os candidatos são avaliados de acordo com o perfil do cargo, definido pelos requisitos técnicos e comportamentais determinados pelo gestor da área. Essa estratégia foi válida durante o tempo em que havia mais profissionais qualificados disponíveis do que vagas e, portanto, era possível à empresa avaliar e escolher aqueles profissionais com o perfil mais adequado. Agora, diante da escassez de mão de obra qualificada, as empresas também são avaliadas pelos profissionais e, dependendo do resultado dessa avaliação, os profissionais podem decidir não aceitar a oferta de trabalho e nem sequer participar do processo de recrutamento e seleção, mesmo que tenham o perfil compatível. Portanto, as áreas de gestão de pessoas, também, estão em um movimento de entender melhor o mercado de profissionais e mudar a sua orientação, que tem sido para o ambiente interno e para as vagas trabalhadas, e passar a ter uma orientação para o mercado externo.

Ao se analisar o processo evolutivo do *marketing*, pode-se constatar que houve três importantes fases, que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) denominaram como marketing 1.0, marketing 2.0 e marketing 3.0 (Quadro 3).

<b>Item</b>	<b>Marketing 1.0</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Marketing 3.0</b>
Foco	Produto	Consumidor	Valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores em massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de <i>marketing</i> da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Quadro 3 - Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

O marketing 1.0, nascido na era industrial, tinha como foco o produto. Era o momento em que as empresas tinham como objetivo colocar o produto no mercado e vender. Como a oferta de produtos e serviços cresceu, o mercado ficou mais competitivo e os consumidores mais exigentes, à época Philip Kotler criou o conceito de oferta de valor, no qual ele acreditava que já não bastava a empresa ter produtos com alta qualidade, ela precisava descobrir como agregar valor ao seu cliente. O valor do produto é definido pelo cliente, o mercado precisa ser segmentado e a empresa deve desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. O marketing 2.0 tem como objetivo conquistar o coração e a mente do consumidor. Esta foi uma mudança importante, pois as empresas tiveram que redirecionar o seu foco, que antes era o produto, passando a ser o consumidor. Hoje já se está no marketing 3.0, que representa a era das crenças e valores. O consumidor passa a ser visto como um ser

integral com mente, corpo e espírito que busca soluções e se mostra mais preocupado com a sociedade na qual está inserido (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O perfil desse novo consumidor, provavelmente, se assemelha ao do profissional que faz parte do mercado de trabalho. A oferta de emprego tem sido maior que o número de profissionais qualificados disponíveis e, se antes os profissionais faziam fila em busca de emprego, hoje são as empresas que precisam se mostrar mais atraentes para conseguir captar os profissionais, e são elas que têm feito fila nas Universidades, divulgando sua marca e os benefícios oferecidos para chamar a atenção e atrair os jovens profissionais.

Desta forma, o primeiro objetivo com a pesquisa é verificar o quanto os profissionais da área de gestão de pessoas percebem similaridades entre esses dois mercados.

### 3.3 TÓPICOS DE *MARKETING*

#### 3.3.1 Definição de *Marketing*

O autor Las Casas (2010) tem uma definição bem objetiva para o termo *Marketing*. Para ele é uma “ação no mercado”. O *marketing* é utilizado sempre que a empresa se expõe no mercado, que pode ser através da sua marca institucional ou através dos seus produtos. Mas é uma das primeiras definições de Kotler (1985) que melhor se aplica a esse estudo: "Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através de processos de troca". Essa definição nos revela o quanto conhecer o seu público alvo é importante para o sucesso de uma estratégia de *marketing*. Por essa razão, o marketing ao longo da sua história tem assumido uma postura muito mais orientada para o mercado do que para os seus produtos.

#### 3.3.2 *Brand* (Marca)

O conceito de *Brand* foi identificado pela primeira vez na Europa, quando as associações medievais exigiam que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. No mercado de artes surgiu quando os artistas passaram a assinar suas obras (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269)

Para Kotler e Keller (2006), “[...] *Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está relacionado a criar diferenças. A marca é o que diferencia um

produto ou serviço de outros, é a sua identidade. Essa identidade reflete as percepções e o conhecimento de seus consumidores/clientes.

Neste sentido, Keller (2006) argumenta que a marca pode corresponder a três tipos de benefícios:

- funcionais (vantagens intrínsecas ao produto);
- simbólicos (vantagens extrínsecas, tais como autoconfiança, sentimento de pertinência a determinado grupo, etc); e
- experienciais (relacionados à satisfação pessoal no uso do produto).

Reforçando este conceito amplo da marca, Kapferer (1992) avalia que a marca pode agregar seis diferentes níveis de significado:

- a) atributos – uma marca transmite atributos como qualidade, desempenho, prestígio, *status*, entre outros;
- b) benefícios – são os atributos traduzidos em benefícios funcionais e emocionais;
- c) valores – a marca denota os valores da empresa;
- d) cultura – a marca representa o ambiente cultural no qual se insere;
- e) personalidade – a marca pode projetar personalidade; e
- f) usuário – a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou utiliza o produto ou serviço.

De maneira geral, a marca é um vínculo de confiança e sua força está nas associações que o cliente faz quanto aos seus benefícios. É o reflexo de um verdadeiro contrato estabelecido entre os consumidores e a empresa. A intensidade com que se estabelece esta conexão determina a força da marca e, conseqüentemente, seu valor. Como conclui Kapferer (2004), a marca é um contrato. Nada está escrito, mas há um compromisso tácito, a partir do qual se subentende o que a empresa irá oferecer.

Segundo Aaker (1998), a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma análise ambiental, definida como: um estudo do consumidor, da concorrência e uma autoanálise. Isto é, deve incluir investigações interna e externa que permitam definir os traços da identidade da marca de acordo com as características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; conforme as particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e segundo os traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação. O método usado para realizar o diagnóstico de identidade resultou da combinação de dois modelos teóricos amplamente

conhecidos no estudo das marcas: Kapferer, 1992 e Aaker, 1998 (Figura 3.1). Esta conjugação de propostas procede do fato de se considerar que os autores apresentam teorias consonantes, embora com particularidades que, usadas em conjunto, poderiam conduzir a um conhecimento mais aprofundado do universo das marcas.

### 3.3.3 *Brand Equity*

O *brand equity*, para Kotler e Keller (2006), é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Trata-se de um ativo intangível que representa valores psicológico e financeiro para a empresa. É o impacto de uma marca na mente de um cliente/consumidor ou de um potencial cliente e, para criar esse impacto, é preciso investir, pois não se trata da quantidade do investimento, mas da qualidade. A construção de uma marca de valor será consistente se for fundamentada em uma estrutura de conhecimento correta e coerente com foco nos consumidores que possam estar alinhados a essa estrutura. Tal alinhamento é o que vai proporcionar a perenidade dessa relação.

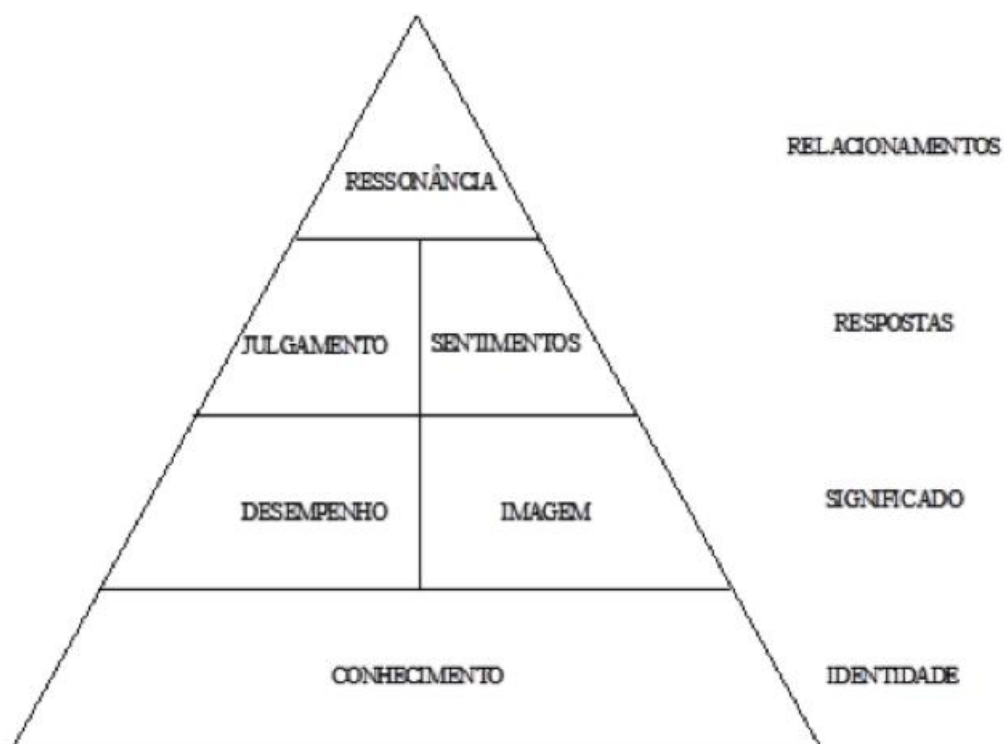
Para Piercy e Cravens (2008) as percepções são decorrentes da forma como os consumidores selecionam, organizam e interpretam o estímulo de *marketing*. As pessoas são, naturalmente, seletivas e fazem escolhas a partir da sua interpretação em relação à comunicação feita do produto. Por esta razão, é tão importante conhecer o público-alvo para elaborar adequadamente a estratégia de comunicação da marca.

O modelo de construção de uma marca forte, segundo Keller (2006), é composto por quatro etapas:

1. identificar a marca na mente dos clientes a partir de uma categoria de produtos ou da necessidade dos clientes;
2. estabelecer o significado da marca para o cliente, através de associações tangíveis e intangíveis;
3. verificar a resposta à marca dos clientes em relação a identidade a ao significado;
4. converter a resposta à marca em um relacionamento.



A Figura 3, a seguir representa o conceito de Pirâmide de Keller (2006)



Fonte: Keller (2006)

Figura 3 - Pirâmide de Keller.

### 3.3.4 Segmentação de mercado

Trata-se de um conceito que surgiu com o artigo de Wendel Smith, em *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies* (1956), que está fundamentado no fato de que o mercado não é homogêneo e, portanto, possui diferentes públicos. Este conceito é considerado bastante relevante na definição das estratégias de *marketing*, pois é a partir da segmentação que uma empresa conhece os seus públicos-alvo e

consegue identificar suas vantagens competitivas em relação à concorrência, definindo assim, de forma mais consistente, o seu posicionamento no mercado.

Posteriormente, Wedel e Kamakura (1998) definiram segmentação de mercado como “um conceito que analisa o mercado com demanda heterogênea em subpartes com demanda homogênea, com o propósito de obter um ajuste mais preciso de marcas, produtos e serviços às necessidades do consumidor, para determinar a mais lucrativa alocação de esforços de marketing” (WEDEL; KAMAKURA, 1998, p. 5)

Complementarmente, pode-se definir segmentação como o processo de distinguir os consumidores de um produto ou serviço em subgrupos que tenham semelhança interna e distinção clara em relação a outros grupos. Essa distinção se dá com base na resposta às ofertas de produtos e serviços e aos programas de *marketing* da organização: grupos diferentes devem apresentar comportamentos diferentes (WALKER; BOYD; LARRÉCHÉ, 1995).

Sobre o processo de segmentação, Lambin (2000) afirma que a segmentação envolve agrupar os consumidores, selecionar grupos-alvo e posicionar a empresa de modo a ser percebida pelos grupos escolhidos como a mais atrativa. Em outras palavras, Lambin (2000) considera que o primeiro passo da estratégia de *marketing* é a segmentação.

A segmentação pode ser realizada nas mais diferentes bases e níveis, desde a ausência de segmentação, com uma só oferta e prática de *marketing* operacional a todos os clientes, o chamado *marketing* de massa, até uma oferta diferente para cada cliente, com prática de *marketing* operacional distinta e individualizada, o *micromarketing* (LAMBIN, 2000).

De acordo com Kotler e Keller (2006), os mercados não são homogêneos. As pessoas são diferentes em diversos aspectos e o mesmo ocorre com o mercado de trabalho. Assim como no mercado consumidor, a segmentação ocorre pelas preferências do consumidor; no mercado de trabalho serão os perfis e expectativas que caracterizarão cada grupo. A empresa precisa conhecer essas diferenças para propor ações que atendam aos grupos que ela tem interesse em atrair. Para Mckenna (1992), as empresas devem direcionar suas vendas para os clientes certos. O mesmo conceito se aplica na atração de profissionais, ou seja, ela deve focar aqueles profissionais adequados aos valores e estilo da empresa.

Para segmentação será utilizado o conceito de Piercy e Cravens (2008), que, apesar de ser direcionado exclusivamente para a área de *marketing* tem premissas alinhadas com esse estudo e, por esta razão, é um conceito compatível com o mercado de trabalho. Segundo Piercy e Cravens (2008), a segmentação do mercado deve ocorrer na elaboração da estratégia cujo foco é o mercado. Para os autores, a segmentação é determinada pela correspondência

entre a competência organizacional e as oportunidades identificadas no mercado a ser atingido; para cada segmento deve ser definida uma estratégia específica. Desta forma, é preciso que a empresa conheça bem suas competências e o mercado que será seu alvo. Os autores não desconsideram a comparação com a concorrência, mas priorizam o conhecimento a respeito das próprias competências e das demandas do mercado. Para eles, a seleção dos mercados-alvo é resultado da avaliação de um ou mais segmentos cujas exigências de valor sejam equivalentes às competências da organização.

A segmentação do mercado consumidor/clientes pode ser feita das seguintes formas:

- a) geográfica – o perfil do consumidor muda conforme a região de origem ou em que ele reside;
- b) demográfica – as variáveis demográficas dividem os consumidores de acordo com a idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução e etc.;
- c) psicográfica – o estilo de vida, personalidade e valores são os aspectos que diferenciam este grupo;
- d) de estilo de vida ou comportamental – os consumidores são divididos de acordo com o seu conhecimento, atitude, uso e resposta a um produto ou serviço.

De acordo com a teoria de *marketing*, antigamente um “mercado” era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Hoje, economistas definem mercado como com conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produtos (mercado automotivo, imobiliários, etc.). Por outro lado, os profissionais de *marketing* muitas vezes usam o termo mercado para abranger vários agrupamentos de clientes; falam em mercados de necessidades, mercados de produtos, em mercados demográficos e até mesmo geográficos. Segundo Kotler e Keller (2006), os principais mercados de clientes são os seguintes: mercado consumidor, no qual empresas comercializam produtos de massa; mercado organizacional, em que empresas vendem produtos e serviços para outras empresas; mercado global, onde empresas vendem seus produtos e serviços num mercado global no qual enfrentam decisões e desafios adicionais; e, por fim, o mercado sem fins lucrativos, no qual empresas vendem seus produtos às organizações sem fins lucrativos como igrejas, universidades instituições de caridade e órgãos públicos. Para competir dentro destes mercados, muitas empresas estão optando pelo *marketing* de mercado-alvo, segmentando mercados, ao invés de dispensar seus esforços por meio de uma abordagem pulverizada. Segundo os autores, um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Como os

segmentos não podem ser criados, mas sim identificados, a tarefa dos profissionais de *marketing* é identificar segmentos dentro de um mercado de modo a concentrar seus esforços em explorá-los.

Atuar dentro de um segmento exige que profissionais de *marketing*:

- a) identifiquem e tracem o perfil dos grupos distintos de consumidores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado);
- b) selecionem um ou mais segmentos nos quais interessa à empresa ingressar (mercado-alvo);
- c) determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

Pensando em níveis de segmentação de mercado a teoria apresenta os seguintes:

- a. *marketing* de nicho: um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno, cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais de *marketing* identificam nichos, subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um mix de benefícios distintos;
- b. *marketing* local: o *marketing* direcionado está levando a programas de *marketing* idealizados de acordo com os desejos e necessidades de grupos de clientes locais;
- c. *marketing* individual: o último nível de segmentação leva-nos ao “segmento de um” e ao “*marketing* customizado”. Neste nível, o cliente é atendido individualmente, de maneira personalizada.

Ao avaliar segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. A empresa deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade (mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis, acionáveis); se ele possui características que o tornam atrativos, como tamanho crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco; e se investir nele condiz com seus objetivos e recursos.

Após analisar diferentes segmentos, a empresa deve considerar cinco padrões de seleção de mercado-alvo, são eles:

- a) concentração em um único segmento, em que a empresa consegue atender a fundo a necessidade do segmento e marca forte presença no mercado;
- b) especialização seletiva, em que a empresa seleciona certo número de segmentos atraentes e apresenta razões objetivas para sua seleção;

- c) especialização por produto, no qual a empresa se especializa em um produto que possa ser vendido em vários segmentos;
- d) especialização por mercado, em que a empresa se concentra em atender às várias necessidades de um grupo particular de clientes;
- e) cobertura total do mercado, no qual a empresa se concentra em atender a todos os grupos de consumidores dispondo de todos os produtos que eles possam precisar.

### 3.3.5 Posicionamento

O conceito de posicionamento foi definido, originariamente, por Ries e Trout (1987) como o processo criativo de posicionar ou reposicionar uma marca ou produto, de forma singular, clara e consistente, na mente dos consumidores definidos como alvo.

Segundo Kotler e Keller (2006), o posicionamento é como uma marca se diferencia em relação aos concorrentes, e essa diferenciação é decorrente dos seus próprios atributos. É quando o consumidor consegue perceber claramente os valores que estão agregados àquela marca.

Existem alguns métodos para definir o posicionamento de uma marca ou produto, e um deles é a pesquisa com os consumidores e concorrentes. Essa pesquisa é o que vai fundamentar a estratégia de comunicação da marca. É possível que uma empresa atue em mais de um segmento, mas, neste caso, deve ter uma estratégia de posicionamento para cada um dos segmentos, para que elas possam ser efetivas. Não é eficaz desenvolver uma única estratégia de posicionamento para diferentes segmentos, uma vez, que as características de cada segmento tendem a ser distintas.

Mühlbacher et al (1994) consideram que o posicionamento pode ter duas diferentes dimensões: uma dimensão operacional – cujo foco é a comunicação dos atributos da marca e as ações promocionais – e uma dimensão é a estratégia que define um conceito que funciona como uma diretriz para todas as ações de *marketing*.

### 3.3.6 CVP – *Customer Value Proposition* – Proposição de valor para o cliente

Em *marketing* existem alguns conceitos que definem proposta de valor para o cliente. Segundo Kotler e Keller (2006) para criar valor com sucesso é necessário entregar valor com sucesso. Isso se aplica, também, em serviços, é fundamental cuidar da entrega, pois é o que vai garantir a credibilidade e a fidelidade do cliente. Por isso, eles acreditam que as empresas

que têm uma estratégia de *marketing* holística conseguem ofertar valor de forma mais completa e efetiva.

A Figura 4 representa o conceito de *marketing* holístico.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

Figura 4 - *Marketing* holístico.

Segundo Porter (1990), a Cadeia de Valor é uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais uma empresa pode criar mais valor para o cliente. De acordo com esta teoria, toda empresa executa tarefas para desenvolver, produzir, comercializar, entregar e

sustentar um produto sempre visando a agregar mais valor para o cliente. Faz parte desse conceito o sistema de valor que é o conjunto formado pelos fornecedores, canais e consumidores.

Vantagem Competitiva ou diferencial competitivo é uma característica ou um conjunto de características que permite uma empresa se diferenciar em relação aos concorrentes, por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes e obtendo, com isto, vantagem competitiva.

Uma empresa tem vantagem competitiva quando o seu desempenho econômico está acima da média de mercado e o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto ultrapassa significativamente os custos de produção. Tal produto se diferencia pelos benefícios que são considerados pelos clientes muito acima da concorrência, compensando um preço mais elevado.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no seu suporte do produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes potenciais de atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Segundo Porter (1990), a vantagem competitiva precisa ser constante e consistente, além de criar valor efetivo para o cliente. Ao transpor para o mercado de trabalho, um ponto importante a ser considerado é o custo com a remuneração e o investimento que será feito nesse profissional, como cursos e possíveis benefícios. As empresas podem incorrer no erro de contratar profissionais oferecendo vantagens que tenham um alto custo e não consigam mantê-las, ou fazer uma contratação com uma remuneração muito acima do mercado, elevando o seu custo fixo, o que também pode não se sustentar por muito tempo. Portanto, o planejamento financeiro é fundamental neste processo e precisa ser realizado de forma criteriosa.

### 3.3.7 CRM – *Customer Relationship Management*. *Marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento caracteriza-se principalmente pelo estabelecimento de relações de longo prazo. A relação é iniciada com os *prospects* e continua quando passam à condição de clientes. Trata-se de um sistema de comunicação customizado com foco nos tipos de clientes que interessam à empresa. O objetivo é atrair e fidelizar os clientes por meio do fortalecimento da relação estabelecida com eles. Segundo McKenna (1992), o *marketing* de relacionamento coloca o cliente como parte da estratégia, na medida em que há uma conectividade com ele. Este processo interativo permite que a empresa conheça bem seus clientes e suas demandas, adequando assim seus serviços e produtos.

Segundo Bretzke (2000), estabelecer um relacionamento com os clientes é decisivo para uma oferta diferenciada. Uma empresa só é capaz de fazer uma oferta de valor se ela conhece bem o público que pretende atingir. Portanto, o *marketing* de relacionamento passa a ser um diferencial competitivo tanto na atração de clientes quanto na sua fidelização.

*Marketing* de relacionamento é quando se integra o cliente à elaboração do produto e se desenvolve um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação (MCKENNA, 1992).

O conhecimento da marca já não é suficiente, o consumidor pode estar familiarizado com marcas que jamais compraria. Para McKenna (1992) as empresas precisam fazer muito mais do que publicidade e divulgação da sua marca para sobreviverem a um mercado em constante mudança. Ela precisa estabelecer relações consistentes com fornecedores, clientes, distribuidores, investidores e todas as pessoas que de alguma forma possam lhe dar *feedback*.

## 3.4 TÓPICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A atração de talentos, parte importante do tema deste estudo, pertence a um sistema maior que é a gestão de pessoas e que, por sua vez, está inserida na história da administração das empresas. Com as transformações do mercado, as empresas, para conseguirem se manter competitivas, precisam de métodos de administração e sistemas de gestão de pessoas mais sofisticados. É preciso destacar que, inicialmente, administração abordava todas as áreas. Com o crescimento do mercado e das empresas, as áreas passaram a ser vistas separadamente, então hoje se fala em Administração de *Marketing*, Finanças, e com a área de Gestão de Pessoas não foi diferente. Desta forma, faz-se necessário relembrar a evolução histórica da administração com um pouco mais de detalhe, para que se possam entender os desafios já



enfrentados, suas contribuições e, a partir daí, refletir sobre as tendências.

### 3.5 GESTÃO DE PESSOAS

Desde que se tem registro, o ser humano sempre sentiu necessidade de fazer parte de um grupo, de se organizar em sociedade e se empenhar na busca por um objetivo comum. Fazer parte e ter um objetivo pelo qual se envolve e luta parece ser a mola propulsora dos seres humanos. Antes de surgirem as empresas, os grupos representavam o governo, exércitos ou entidades religiosas, cuja essência era a mesma. Com a Revolução Industrial, que ocorreu na Inglaterra no final do século XVIII, e com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776, provocou-se um surto de industrialização que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos até o começo do século XX.

A primeira fase ocorreu no período de 1780 a 1860. O marco foi a utilização do carvão como principal fonte de energia, e do ferro como principal matéria-prima. Nessa época acontece a primeira grande transformação do artesão em operário e a pequena oficina dá lugar à fábrica ou à usina. Essa evolução faz com que haja migrações, iniciando então a urbanização em torno das indústrias e trazendo uma revolução nos meios de transporte e nas comunicações: surgimento da navegação a vapor, da locomotiva a vapor, do telégrafo e do telefone. Ao caminhar pela história, pode-se constatar que as transformações sempre fizeram parte da sociedade, não sendo um privilégio da atualidade.

As transformações continuam e, no período de 1860 a 1914, acontece a segunda fase da Revolução Industrial. É a revolução da eletricidade, dos derivados de petróleo como novas fontes de energia e do aço como matéria-prima. Surge a automação e, com ela, a necessidade das empresas terem operários especializados. Os meios de transporte e as comunicações evoluem, surgem as estradas de ferro, o automóvel, o avião, o telégrafo sem fio e o rádio. Apesar de o período ser grande, de quase meio século, as transformações foram bastante significativas e os processos bem abrangentes, com transformações acontecendo em quase toda a sociedade (comunicação, transporte, trabalho e etc.).

O próximo período é marcado pela chegada das grandes organizações multinacionais e pelo fortalecimento do capitalismo. Com tantas transformações acontecendo, as empresas precisam se organizar para enfrentar o próprio crescimento e a competitividade do mercado. Surge, então, a administração moderna.

O mercado continua crescendo, se tornando cada vez mais competitivo e, com isto, as empresas precisam se tornar mais eficientes. Começam a surgir os primeiros métodos científicos de administração com foco na gestão das pessoas. Os pioneiros são dois engenheiros, um americano e o outro francês, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925).

A gestão de pessoas se inicia num contexto em que os profissionais eram vistos apenas como operários e o gestor se caracterizava pelo comando e o controle. O objetivo era aumentar a produtividade e o foco da gestão era a tarefa. Em seguida, evoluiu para administração humanista, na qual o operário se torna funcionário e o gestor tem o papel de satisfazer e motivar sua equipe. Já nos anos 1980 e 1990 o funcionário passa a ser chamado de colaborador e o gestor tem o papel de disseminar a estratégia da empresa, visando a obter, da sua equipe, envolvimento/comprometimento. Agora se está na fase em que o colaborador passa a ser visto como parceiro; o que importa para a empresa é a sua competência e o seu conhecimento, e o papel do gestor é orientar, desenvolver e dar condições para que a sua equipe se apodere da sua responsabilidade e utilize toda a competência que possui.

Fischer (2002) demonstra muito claramente a evolução histórica da gestão de pessoas e o quanto ele tem acompanhado os processos de mudanças ocorridas nos negócios, o que demonstra a importância do alinhamento estratégico entre gestão de negócios e pessoas.



Fonte: Fischer, 2002.

Figura 5 - Evolução da gestão de pessoas.

Em estudo realizado por Dutra (2004), foram identificadas algumas transformações ocorridas entre os anos 1990 e 2000 no estilo de gestão das empresas brasileiras que são os seguintes:

**Alteração no perfil das pessoas exigido pela empresa** – de um perfil obediente e disciplinado para um autônomo e empreendedor e, para isto, é necessária uma cultura organizacional que estimule esse novo perfil.

**Deslocamento do foco da gestão de pessoas** – de um estilo focado no controle para um outro focado no desenvolvimento; para isto é necessário que os profissionais sejam os gestores do seu próprio desenvolvimento e que a empresa tenha um estilo de gestão que incentive e dê suporte a essas atitudes.

**Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa** – é esperado que os profissionais mobilizem não apenas os músculos e parte da inteligência, mas todo seu

potencial criador, sua intuição e a capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele (Dutra, 2004)

Outro ponto de destaque do autor refere-se ao fato de que essas transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas da área de gestão de pessoas, o que indica o quanto algumas práticas são informais e não possuem uma base conceitual. Esse processo parece se repetir na atração de talentos: as mudanças são significativas e não foram desenvolvidas ferramentas da área de gestão que possam contribuir nesse novo contexto.

Este descompasso parece estar contribuindo para um descontentamento com a área – alvo de muitas críticas, inclusive por parte dos próprios autores da área, como Legge (2005). A autora considera a área reativa, pouco engajada na estratégia do negócio, com práticas retóricas e sem resultados concretos. Ao mesmo tempo, tem sido uma área muito demandada pelo negócio, na medida em que, cada vez mais, a competência das pessoas tem impactado diretamente o resultado da empresa. É possível observar que as definições encontradas na literatura mostram a necessidade de alinhamento entre gestão de pessoas e gestão do negócio. Apesar do posicionamento mais duro, Legge tem contribuído para reflexões importantes em relação ao papel dos profissionais desta área.

Existem várias definições e análises sobre o tema gestão de pessoas e aqui serão apresentadas algumas destas definições, com o objetivo de fundamentar melhor o estudo e evoluir com mais consistência para as tendências.

#### Definições e análises do papel da área de Gestão de Pessoas

Segundo Fischer (2002), gestão de pessoas é a forma pela qual uma empresa interfere nas relações organizacionais com objetivos de direcionar o comportamento humano no trabalho e alcançar os resultados do negócio, a partir da definição de objetivos, políticas e procedimentos a serem seguidos pelos gestores e suas equipes.

Como afirmam Lepak e Shaw (2008), a gestão de pessoas deve ter como propósito direcionar os profissionais para o alcance de maior *performance* organizacional e, para isto, os autores conduzem sua análise sob três diferentes perspectivas:

- universalista - considera que todas as práticas de gestão de pessoas têm valor estratégico, algumas com mais ou menos impacto que outras. Nessa perspectiva, as melhores práticas podem ser disseminadas, independentemente da situação ou da região;
- contingencial - parte do princípio de que as práticas de gestão de pessoas funcionam bem, dependendo da contingência, e considera três variáveis: a estratégica, a organizacional

(tecnologia e infraestrutura), a variável externa e a organização (competitividade, tecnologia e economia);

- configuracional - na visão de Lacombe e Chu (2008), o sistema de gestão de pessoas mantém a coerência com o ambiente organizacional e com o contexto no qual a empresa está inserida. As três perspectivas buscam, de formas diferentes, o mesmo objetivo, que é adotar um sistema de gestão que contribua de modo efetivo com o resultado do negócio.

Albuquerque (2002) afirma que a gestão de pessoas tem assumido um papel estratégico e menos operacional, o alinhamento com a estratégia do negócio tem evoluído e o profissional da área já faz parte da diretoria com participação crescente na elaboração da estratégia da empresa.

Conforme Dutra (2002), a estratégia da empresa é estabelecida de acordo com seu patrimônio de conhecimentos. Este patrimônio é transferido da empresa para as pessoas e vice-versa. Deste modo, o desenvolvimento da empresa está diretamente relacionado ao desenvolvimento das pessoas, o que coloca a estratégia de gestão de pessoas como fator crítico para o sucesso do negócio. Além disto, cabe ressaltar que as empresas estão inseridas em um contexto de mercado de muitas mudanças, exigindo respostas rápidas, tanto para a sua sobrevivência quanto para o seu crescimento, e a capacidade de resposta está diretamente relacionada ao patrimônio de conhecimentos que só pode ser obtido com as pessoas (Dutra, 2002).

São as pessoas que elaboram e estabelecem a estratégia da empresa, e é a capacidade destas pessoas que poderá se constituir em um diferencial. Quando uma empresa define sua estratégia é preciso identificar quais conhecimentos serão necessários para a sua efetiva execução. Esses conhecimentos poderão ser desenvolvidos nas equipes que já fazem parte da estrutura ou deverão ser adquiridos a partir da contratação de profissionais que os detenham. Por esta razão, a atração de talentos é relevante e estratégica, podendo impactar diretamente no resultado do negócio.

Apesar de os autores da área de gestão de pessoas colocarem a área em uma posição estratégica e crítica para o negócio, os autores da administração estratégica demonstram posicionamento diferente, pois consideram que a área é apenas um suporte. A figura a seguir mostra a cadeia de valor defendida por Porter (1989), que retrata as atividades geradoras de valor e vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989), as áreas estão divididas em dois blocos: as atividades primárias, diretamente ligadas ao produto ou serviço, e as atividades de apoio, que fornecem o suporte necessário para que o produto ou serviço aconteça. Neste modelo, a área de gestão de

pessoas, chamada de GRH - Gestão de Recursos Humanos tem a responsabilidade pelo recrutamento, formação e sistema de compensação, sendo considerada, então, como uma área de suporte, conforme demonstrado na figura a seguir:



Fonte: Porter (1989 p.145)

Figura 6 – A cadeia de valor da empresa.

Esta perspectiva diverge da de autores como Dutra (2002), que defende a ideia de que a estratégia da empresa é estabelecida de acordo com o seu conhecimento, o que significa que o serviço ou produto depende diretamente do conhecimento que as pessoas que compõem a empresa possuem. Desta forma, é possível questionar se de fato a área de gestão de pessoas é responsável por recrutar pessoas ou por atrair talentos, ou seja, profissionais que tenham o conhecimento necessário para alavancar o negócio. A diferença entre recrutar pessoas e atrair conhecimento para fortalecer, ou mesmo “fazer acontecer”, a estratégia não é sutil. É preciso entender qual é o papel da área de gestão de pessoas e o quanto suas práticas têm um objetivo mais operacional e reativo, ou se têm um papel mais estratégico, se antecipando às demandas do negócio.

No próximo item será descrito com mais detalhes o que vem a ser atração de talentos, e na pesquisa será levantado qual dos dois caminhos está sendo trilhado pelos profissionais da área de gestão de pessoas aqui entrevistados.

### 3.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é o processo pelo qual a empresa divulga suas vagas e o perfil de profissionais desejado, que pode ser interno ou externo. É considerado interno quando a área de gestão de pessoas abre oportunidade para que os profissionais que já trabalham na empresa possam se candidatar. No recrutamento externo as vagas podem ser divulgadas, também, para os profissionais que já trabalham na empresa, mas o objetivo é que eles indiquem pessoas que estejam dentro do perfil descrito, pois o foco é preencher a vaga com profissionais do mercado. A decisão pelo recrutamento externo ocorre quando não há internamente pessoas com os conhecimentos necessários, ou quando não se dispõe de tempo para capacitar as pessoas que já atuam na empresa. O processo de capacitação pode demorar e comprometer a aplicação da estratégia, se comparado com a contratação.

Por outro lado, a contratação pode exigir maior investimento, principalmente se a empresa estiver inserida num mercado no qual há escassez de profissionais com as qualificações requeridas. O valor da remuneração para a contratação varia conforme o mercado de trabalho; profissionais que possuem um tipo de conhecimento ou qualificação mais raro de encontrar, ou que demore a ser desenvolvido, tendem a ter um salário maior. O aumento se deve à competitividade criada entre as empresas para atrair esses profissionais.

A seleção é o processo de avaliação dos candidatos que foram recrutados na fase anterior; a avaliação tem como objetivo identificar se o candidato apresenta o conhecimento, a experiência e o perfil comportamental compatíveis com o esperado.

As etapas dos processos de recrutamento e seleção são as seguintes:

- definição do perfil técnico e comportamental
- divulgação da vaga
- triagem dos currículos recebidos
- avaliação dos candidatos
- proposta de trabalho.

Segundo Limongi-França (2007), o recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por inovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional deve ser outro. Isto

significa que a definição do perfil de uma vaga não deve considerar apenas as atividades e responsabilidades daquele cargo, mas o contexto no qual ele está inserido e a estratégia da empresa. Os processos de recrutamento e seleção podem ser conduzidos com objetivo de atender a uma demanda de curto prazo, ou pode ter como objetivo atender a uma demanda estratégica.

Um exemplo é quando a empresa tem definido em seu planejamento estratégico a expansão de uma determinada área ou a criação de uma nova unidade de negócio. A busca por profissionais, neste caso, pode acontecer previamente, de maneira que a empresa tenha tempo suficiente para desenvolver esses profissionais; do contrário, ela terá que ir ao mercado buscar profissionais prontos com a experiência necessária e, conseqüentemente, mais caros. Desta forma, é preciso considerar que estratégia de recrutamento e seleção, além do impacto no negócio, tem impacto na gestão financeira.

O próximo item abordará a atração de talentos, o que, embora seja parte do recrutamento e seleção, será tratado separadamente, devido à importância que tem sido dada ao tema em razão da dificuldade percebida pelas empresas para contratar os profissionais considerados diferenciados no mercado.

### 3.7 ATRAÇÃO DE TALENTOS

O que diferencia atração de talentos da forma como sempre foram tratados os processos de recrutamento e seleção é que esta tem como objetivo trazer profissionais com qualificação específica e com potencial para crescer na empresa. Talento é um termo que tem sido utilizado com muita frequência, pois as empresas estão cada vez mais exigentes na busca por profissionais e, para a maioria das vagas, o esperado é encontrar um profissional que se diferencie e que tenha perspectiva de desenvolvimento. Drucker (1993) acredita que, na era do conhecimento, a principal competência e diferencial de um profissional será a sua capacidade contínua de aprendizagem.

Segundo Berger e Berger (2004), para uma empresa ter um sistema de gestão de talentos é preciso que seja capaz de identificar, atrair, desenvolver e reter talentos.

Para Drucker (1993), o gap entre a demanda das empresas e a oferta de profissionais tem crescido e atualmente a disputa por profissionais parece estar ainda mais acirrada. A



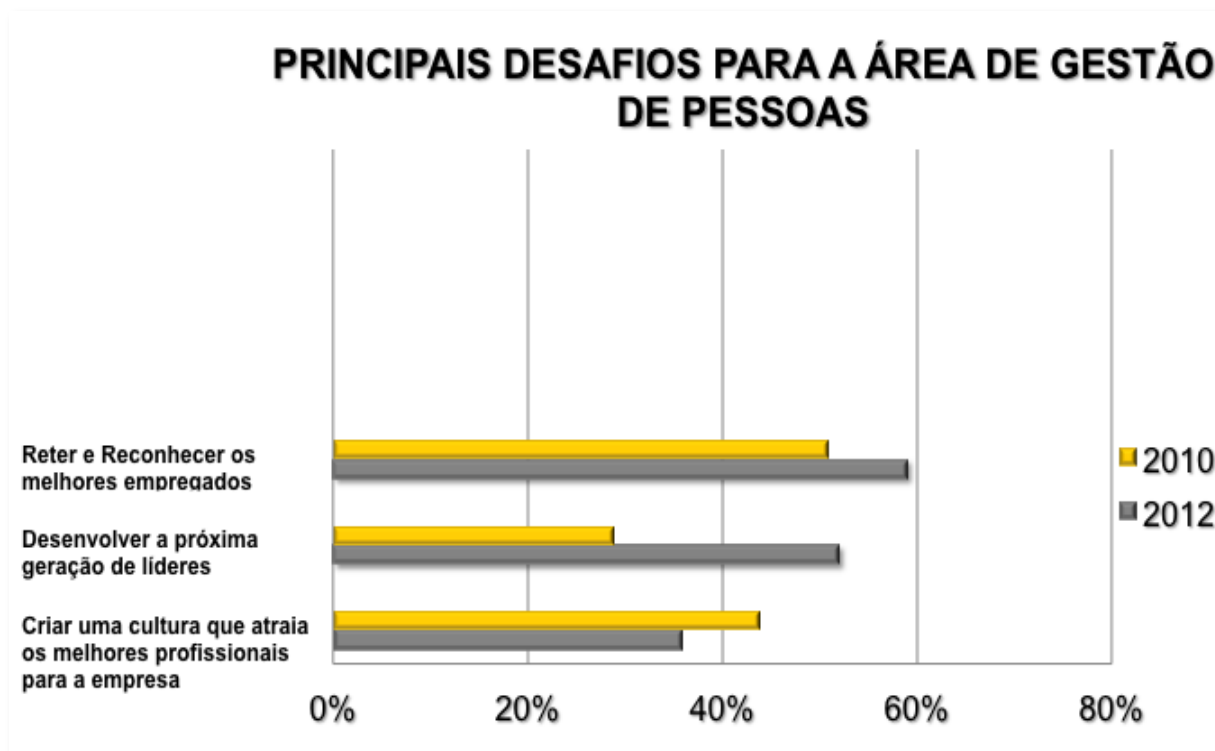
quebra de fronteiras não é apenas geográfica, decorrente da globalização, mas é também a de segmentos. Um profissional da indústria pode vir a trabalhar no segmento de serviços, assim como os profissionais da Europa podem vir a trabalhar no Brasil. Estas quebras de fronteiras têm aumentado a abrangência da competitividade e cobrado das empresas mais competência, velocidade e inovação. Os níveis de exigência para contratação têm aumentado e, para que possam se diferenciar, as empresas necessitam de profissionais mais capacitados e com conhecimento e experiência igualmente avançados. Estes novos parâmetros têm acirrado a discussão sobre atração e gestão de talentos, que já é considerado o grande desafio para os próximos 10 anos, segundo a última pesquisa da *SRHM, 2012*. No *ranking* apresentado a seguir, pode ser observado que atrair e reter os “melhores” estão presentes em dois dos três temas mais relevantes para a área de gestão de pessoal.

O *ranking* dos temas mais relevantes para a área de gestão de pessoas são os seguintes:

1. reter e reconhecer os melhores empregados;
2. desenvolver a próxima geração de líderes;
3. criar uma cultura que atraia os melhores profissionais para a empresa.

O Gráfico a seguir apresenta os principais resultados da pesquisa.

Gráfico 1: Principais desafios para a área de gestão de pessoas



- Fonte: SHRM (2012)

### 3.8 RETENÇÃO DE TALENTOS

Impossível falar de atração de talentos sem mencionar a importância da retenção. Entretanto, para reter é preciso cumprir três etapas, que são:

- definir o que é talento;
- identificar quem são os profissionais de talento;
- estabelecer um plano de retenção.

Uma metodologia utilizada para mapear os talentos da empresa é o 9-Box Grid, também chamado de matriz de desempenho e de potencial.



Fonte: adaptado “9-Box Grid”

Figura 7 – Matriz de desempenho e de potencial.

### 3.9 EVP – *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* – PROPOSTA DE VALOR PARA O PROFISSIONAL

Segundo Porter (1990), entregar valor é quando a empresa tem um conjunto de características que a diferenciam sob a perspectiva dos clientes e, com isto, ela conquista vantagem competitiva ante os competidores. No mercado de trabalho é o que a empresa oferece aos profissionais além do cargo, e percebido como diferencial, se comparado ao das demais empresas.

As variáveis que caracterizam uma oferta de valor como empregadora são:

- remuneração – é composta por salário, benefícios e bônus;
- perspectiva de carreira – oportunidade de crescimento profissional, na qual a pessoa consegue enxergar a possibilidade de assumir cargos mais altos dentro da organização;
- condições de trabalho – infraestrutura, ambiente de trabalho e recursos tecnológicos A entrega de valor pode ser oportunidade de carreira, investimento em educação, projeto de

trabalho atraente, remuneração e benefícios oferecidos.

### 3.10 TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de talentos é a estratégia mais importante, dizem os executivos.

Segundo pesquisa global, que incluiu o Brasil, feita pela consultoria de recrutamento para altos executivos *Korn e Ferry* com a participação de mais de cem profissionais, a gestão de talentos é considerada a estratégia de negócios mais importante para 45% dos respondentes. No entanto, boa parte não acha que a empresa possui ações neste sentido e considera que a empresa não conta com as pessoas certas para liderar a empresa.

Resultados da pesquisa:

- 45% escolheram a gestão de talentos como estratégia corporativa mais importante para a empresa – mais do que *marketing* (selecionado por 26%), gestão financeira (21%) e capitalização (7%);
- 35% dizem que a empresa não possui uma estratégia definida para a atração, retenção e gestão de talentos;
- 86% também consideram que uma equipe forte de líderes é o componente mais importante para o sucesso da empresa;
- 43% não acreditam que a empresa tem a equipe certa de gestores atualmente, porcentagem que cresce quando os executivos pensam no futuro;
- 56% acham que, em cinco anos, a empresa não terá à disposição uma boa equipe para liderar a companhia.

Numa breve revisão bibliográfica as principais tendências apontadas pelos autores em relação à gestão de pessoas mostram a continuidade da competitividade do mercado, as empresas inseridas em contextos com rápidas e constantes mudanças e os profissionais sendo considerados como um bem intangível cada vez mais importante, impactando até mesmo no valor das ações das empresas na bolsa. Ter profissionais alinhados aos valores da empresa, com alto desempenho e capacidade para inovar, já vem sendo uma vantagem competitiva. Embora a literatura mostre que ter profissionais competentes é um diferencial, não existem muitos estudos sobre a atração de talentos.

A pesquisa confirma o quanto a gestão de pessoas tem sido considerada como parte relevante do negócio e de acordo Moen e Roehing (2005) e Lengnick-Hall *et al.* (2009), o desafio é obter alinhamento com o planejamento estratégico, na medida em que, para a

construção de uma cultura organizacional consistente, é necessário que os profissionais compartilhem e se comprometam com os valores e a estratégia da empresa. Portanto, é possível considerar que uma tendência para a área é a construção de uma cultura organizacional que seja capaz de atrair, desenvolver e reter profissionais de talento e, para isto, os processos de recrutamento e seleção são fatores críticos. A empresa precisa atrair profissionais que agreguem por sua competência, mas que também possam estabelecer uma relação de compromisso e alinhamento com as práticas e os valores da empresa.

Para finalizar o tema tendência, segue um trecho do artigo “Miopia em Marketing”, escrito por Theodore Levitt\*, em 1960.

Todo setor de atividade importante já foi em alguma ocasião um “setor de rápida expansão”. Alguns setores que agora atravessam uma onda de entusiasmo expansionista estão, contudo, sob a ameaça da decadência. Outros, tidos como setores de rápida expansão em fase de amadurecimento, na realidade pararam de crescer. Em todos os casos, a razão pela qual o desenvolvimento é ameaçado, retardado ou detido não é porque o mercado está saturado. É porque houve uma falha administrativa.

#### PROPÓSITOS FATÍDICOS

A falha está na cúpula. Os diretores responsáveis por ela são, em última análise, aqueles que se ocupam das metas e diretrizes de maior amplitude. Assim: as estradas de ferro não pararam de desenvolver-se porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e carga. Isso aumentou. As ferrovias estão presentemente em dificuldades não por- que essa necessidade passou a ser atendida por outros (automóveis, caminhões, aviões e até telefones), mas sim porque não foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que outros lhes tirassem seus clientes por se considerarem empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte. A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes; preocupavam-se com o produto em vez de se preocuparem com o cliente. (LEVITT, 1960, p.42)

A partir deste texto, seguem algumas reflexões:

Será que os presidentes das empresas e os principais executivos da área de gestão de pessoas estão “míopes”, olhando exclusivamente para as suas vagas, sem dar atenção às mudanças que estão ocorrendo no mercado de profissionais? Será que os profissionais da área de gestão de pessoas estão conseguindo enxergar o futuro da própria área? É possível que haja algum risco de obsolescência, como menciona o artigo em relação a setores da indústria?

---

\*Professor de Administração de empresas na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Harvard, EUA. Autor de numerosos artigos sobre temas econômicos, políticos de administração de empresas e de marketing, e deste premiado e célebre Miopia em Marketing, publicado na Harvard Business Review; ganhador, por quatro vezes, do Prêmio McKinsey para artigos da Harvard Business Review; ganhador do prêmio da Academia de Administração de Empresas, atribuído aos mais importantes livros de negócios do ano, em 1972, com Innovation in Marketing; ganhador do Prêmio John Hancock de Excelência em Jornalismo de Negócios, em 1969; ganhador do Prêmio Charles Coolidge Partin para “O Homem de Marketing do Ano”, em 1970.

### 3.11 O PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para que uma tendência se torne realidade é preciso que haja profissionais capazes de “fazer acontecer”. As demandas em relação à área de gestão de pessoas são desafiadoras e exigirão profissionais com competência e perfil comportamental compatíveis.

Boudreau e Ramstad (2003) afirmam que, assim como a ciência de *marketing* tem melhorado as decisões sobre os clientes e as finanças têm melhorado as decisões sobre o dinheiro, a gestão de pessoas deve melhorar as decisões sobre os talentos da empresa. Esta afirmativa coloca a área de gestão de pessoas no mesmo nível das demais e leva a crer que os profissionais da área precisam desenvolver uma “ciência da decisão” que melhore as decisões em relação aos talentos. Entretanto, na opinião dos autores, ainda “é difícil e frustrante para muitos líderes de negócios saber precisamente onde e como os investimentos nos talentos dos empregados realmente direcionam o sucesso estratégico”. Isto demonstra falta de estratégia dos profissionais da área de gestão de pessoas para desenvolver os talentos da empresa.

Os autores consideram três níveis independentes de decisão de análise em relação ao investimento nos talentos, que são: impacto, eficácia e eficiência.

Impacto – refere-se ao impacto estratégico da gestão de talentos na capacidade da empresa alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico. Eles acrescentam que os talentos de uma empresa podem ser segmentados, pois não devem ser tratados da mesma forma. Os talentos cruciais e de alto impacto no negócio precisam ser gerenciados de uma forma diferenciada e prioritária, pois a perda desses profissionais pode afetar significativamente o negócio.

Eficácia – refere-se ao grau em que as intervenções afetam o comportamento das pessoas. São ações pontuais e que, embora possam trazer resultados concretos, a abrangência e o impacto ficam comprometidos.

Eficiência – é uma medida que reflete a quantidade de ações geradas pelo investimento. As decisões em relação ao investimento são, normalmente, centralizadas e tomadas pela área de gestão de pessoas com base, exclusivamente, em medidas de “eficiência”, como o número de pessoas treinadas por cada programa. Sem medidas de eficácia e impacto, não se pode determinar se o investimento trará resultados que impactem na estratégia do negócio.

O ideal é que as decisões contemplem os três níveis de análise para que tragam resultados concretos ao negócio da empresa

Outra análise relevante em relação ao papel do profissional da área de gestão de pessoas é dos autores Lawler e Boudreau (2006), que apresentam uma pesquisa intitulada “O que faz de Gestão de Pessoas um parceiro estratégico?”. O resultado da pesquisa revela que o profissional da área de gestão de pessoas precisa ter a compreensão do negócio e ser conhecedor do planejamento estratégico da empresa, pois o seu principal papel está na responsabilidade de *identificar quais competências, talentos e características são necessários para os colaboradores-chave atuarem de modo a se tornarem um diferencial competitivo*. Além disto, devem preparar os líderes com o objetivo de que eles estejam aptos a fazer o mesmo com suas equipes e, por último, defendem a importância de a área ter métricas que permitam o controle e a gestão dos resultados obtidos com os investimentos realizados para o desenvolvimento dos talentos.

## **4 CONCEITOS DE *MARKETING* JÁ UTILIZADOS NA GESTÃO DE PESSOAS**

### **4.2.1 *EMPLOYER BRANDING* – MARCA EMPREGADORA**

Este conceito foi lançado na Europa por Ambler e Barrow (1996), e demonstrava a importância da empresa consolidar sua marca enquanto empregadora com foco no mercado de trabalho. Para o presente estudo serão utilizadas duas definições que se complementam.

Ambler e Barrow (1996) definem o *employer branding* como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecido pelo empregado e identificado com a empresa empregadora.

Minchington (2009), membro do The Employer Brand Institute, considera *employer branding* a imagem da organização como “um ótimo lugar para se trabalhar”, na mente dos atuais empregados e dos principais *stakeholders* no mercado externo (potenciais candidatos, clientes e outras partes interessadas). Para o autor, a marca deve ser a mesma, independentemente de qual seja o público-alvo.

Apesar de o conceito ser muito claro, quando expressa a sua abrangência, que transcende a atração de profissionais, mas busca sua retenção e comprometimento, os processos dentro da empresa não parecem seguir na mesma direção. De acordo com Barrow e Mosley (2005), o conceito de *employer branding* tem se restringido à identidade e comunicação da empresa para o mercado, mas ainda não faz parte das práticas de gestão de pessoas internamente. Além disto, é observado que este é um conceito que vem de um profissional de *marketing* e que ainda não parece fazer parte do contexto de recursos

humanos. Por esta razão, o presente estudo pretende trazer este conceito para a gestão de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos parece mais familiarizada com o conceito de *endomarketing*, talvez por se tratar do contexto interno que é mais conhecido pela área.

A área de Recursos Humanos parece mais familiarizada com o conceito de *endomarketing*, talvez por se tratar do contexto interno que é mais conhecido pela área.

#### 4.2.2 ENDOMARKETING

*Endomarketing* foi criado por Saul Faingaus Bekin em 1986. A sua origem vem da palavra grega *éndon*, que significa “em” para dentro – *marketing* voltado para dentro (BEKIN, 2004). O principal objetivo do *endomarketing* é manter o público interno alinhado às diretrizes da empresa, estabelecendo uma relação de troca com os profissionais, pois quanto mais informado e com espaço para contribuir com suas ideias, maior será o comprometimento de todos. Bekin (2004) acredita que, desta forma, é possível aumentar a produtividade, garantir o foco na qualidade e, como consequência, obter melhor resultado para o cliente. Trata-se de colocar todos em sintonia, visando a atender os clientes.

O *endomarketing* surgiu num contexto de mudança em que o foco das empresas passou a ser o cliente e não mais o produto. Nesse momento, o componente serviço ganha importância e as indústrias começam a se preocupar em agregar valor para o cliente, daí a importância de colocar todos os colaboradores alinhados à estratégia da empresa. O objetivo é criar uma cultura de serviço, o que Bekin (2004) chama de primeiro nível do *endomarketing*.

O segundo nível refere-se a manter essa cultura e torná-la efetiva, na medida em que passa a fazer parte do cotidiano e está inserida em todos os processos e procedimentos da empresa. Após já ter sido criada uma consciência sobre a importância do serviço, sendo parte da cultura da empresa, e estar presente nas suas práticas, vem o terceiro nível, que é a criação de novos bens e serviços para os funcionários ao lado de campanhas internas de *marketing*.

Nesse conceito existem duas linhas de ação, a da atitude e a da comunicação. A linha de atitude visa ao comprometimento e à qualificação dos colaboradores para que eles sejam capazes de assumir responsabilidades e tomar iniciativas no sentido de prestar serviço e atender às demandas do cliente. A linha da comunicação estabelece um sistema de informação mantendo os colaboradores cientes das expectativas dos clientes e do que a empresa está fazendo no que se refere à publicidade e propaganda. Estes aspectos mostram que o *endomarketing* foca especificamente o cliente, na medida em que todas as ações direcionadas



aos colaboradores têm como objetivo colocá-los a serviço da estratégia da empresa, que é atender o cliente e surpreendê-lo com serviços diferenciados. A essência é colocar os colaboradores como parte da estratégia de *marketing*. Já o presente estudo visa a entender o quanto os conceitos de *marketing* podem ser utilizados tendo como foco os profissionais que a empresa gostaria que se tornassem seus colaboradores. Neste sentido, o que conta são as demandas e expectativas desses profissionais e não as dos clientes.

TEMAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. <i>Organizações em Contexto</i>, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.</li> <li>– ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). <i>As pessoas na organização</i>. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.</li> <li>– LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. <i>Revista de Administração de Empresas</i>, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-36, 2008.</li> <li>- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.</li> </ul>
Endomarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BEKIN, F. S. <i>Endomarketing: como praticá-lo com sucesso</i>. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.</li> <li>BRUM, A. M. <i>Respirando endomarketing</i>. Porto Alegre: L&amp;PM Editores, 2003.</li> </ul>
Marketing Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LAMBIN, J. J. <i>Marketing estratégico</i>. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.</li> <li>– PIERCY, N.; CRAVENS, D. W. <i>Marketing estratégico</i>. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.</li> <li>– TOLEDO, Geraldo L. Notas de aula da disciplina de Tópicos de Marketing, PPGA - FEA - USP, São Paulo, 2012</li> </ul>
Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– PIERCY, N.; CRAVENS, D. W. <i>Marketing estratégico</i>. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.</li> </ul>
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KOTLER, P.; KELLER, K. L. <i>Administração de marketing</i>. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.</li> </ul>
Oferta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KOTLER, P.; KELLER, K. L. <i>Administração de marketing</i>. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.</li> </ul>
Marketing de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MCKENNA, R. <i>Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente</i>. Rio de Janeiro: Campus, 1992.</li> </ul>

Orientação para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. <i>Journal of Marketing</i>, Birmingham, AL, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.</li> <li>– DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. <i>Journal of Marketing</i>, Birmingham, AL, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.</li> </ul>
Tendências em gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. <i>Human Resource Management Review</i>, Amsterdam, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.</li> </ul>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. <i>Fundamentos de metodologia científica</i>. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.</li> <li>– BARDIN, L. <b>Análise de conteúdo</b>. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.</li> </ul>

Fonte: autora, 2012.

Quadro 4 - Relação dos temas e suas respectivas referências.

## 5 METODOLOGIA

Considerando que a pesquisa bibliográfica não identificou estudos anteriores sobre o tema, optou-se adotar como metodologia a pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, com objetivo de identificar práticas de atração de talentos que demonstrem similaridades com as ferramentas de *marketing*.

Este capítulo tem como objetivo compartilhar o percurso feito nas diferentes possibilidades e o que fundamentou a decisão tomada em relação à metodologia de pesquisa. Serão descritos a posição filosófica do pesquisador, a fundamentação para a escolha da metodologia, e, por último, os procedimentos metodológicos para a coleta e análise dos dados.

Para melhor entendimento do estudo, foi elaborado o Quadro 5, que apresenta a Matriz de Amarração desenvolvida originalmente por José Afonso Mazzon, em sua dissertação de mestrado intitulada *Formulação de um Modelo de Avaliação e Comparação de Modelos em Marketing* (1978), e tem sido utilizada com objetivo de fornecer uma visão sistêmica, o que favorece o alinhamento entre o modelo adotado, os objetivos estabelecidos e a análise dos dados, proporcionando, assim, maior qualidade e consistência ao estudo.

<b>OBJETIVO GERAL</b>			
Estudar quais as aplicações das ferramentas de <i>marketing</i> na atração de talentos sob a perspectiva da área de Gestão de Pessoas.			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Verificar se é utilizado o <i>employer branding</i> nas ações para atração de talentos	Marca empregadora	Entrevistas semiestruturadas com profissionais que estão no primeiro nível da área de gestão de pessoas	Identificar se a empresa possui uma marca como empregadora
Verificar se são aplicáveis na atração de talentos as seguintes ferramentas de <i>marketing</i> : posicionamento, segmentação, proposta de valor e <i>marketing</i> de relacionamento	Segmentação		Verificar se há uma abordagem diferenciada para cada grupo de profissionais
	Posicionamento		Verificar se as empresas têm um posicionamento da marca quando divulgam suas vagas
	Proposta de Valor		Verificar se as empresas possuem proposta de valor clara para os candidatos que têm interesse em atrair
	<i>Marketing</i> de relacionamento		Verificar quais práticas de relacionamento com os profissionais são adotadas
Entender qual a percepção dos executivos sobre o “apagão de mão de obra”	Escassez de profissionais		Verificar se os executivos percebem uma escassez de profissionais
Identificar indicadores utilizados para avaliar os resultados na atração de talentos.	Indicadores		Indicadores para atração de talentos

Fonte: adaptado de Mazzon (1978).

Quadro 5 - Matriz de amarração a ser utilizada nesta pesquisa.

## 5.1 POSIÇÃO FILOSÓFICA DO PESQUISADOR

Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), as principais posições filosóficas assumidas nas ciências sociais são o positivismo e a fenomenologia e, apesar de serem consideradas dicotômicas, alguns pesquisadores adotam ambas as posições em seus estudos.

Conforme Collis e Hussey (2005, p. 61), o positivismo utiliza amostras grandes que são generalizadas para a população, e interessa-se por testes de hipóteses. Tende a produzir dados quantitativos, específicos e com foco na precisão. A confiabilidade é alta e a validade tende a ser baixa.

Já a posição fenomenológica utiliza amostras pequenas, e tem foco na geração de teorias. Os dados são subjetivos e repletos de significados. A confiabilidade é baixa, mas, em contrapartida, a validade é alta.

Gil (2010, p. 32) afirma que o estudo fenomenológico não é dedutivo – parte de princípios tidos como verdadeiros e possibilita chegar a conclusões em virtude unicamente de sua lógica – e nem empírico, pois procura mostrar o que é dado e esclarecer esse dado; considera o que está presente à consciência. Proporciona a descrição direta da experiência, como ela é. A realidade não é tida como algo objetivo e passível de ser explicado, ela é interpretada, comunicada e compreendida. Não existe aí uma única realidade.

A pesquisadora assume essa posição porque acredita na fenomenologia construtiva proposta por Husserl

Trata-se de descrever e não de explicar nem de analisar. Tudo o que sei do mundo mesmo devido a ciência o sei a partir de minha visão pessoal ou de uma experiência do mundo sem a qual os símbolos da ciência nada significariam. Todo o universo da ciência é construído sobre o mundo vivido e, se quisermos pensar na própria ciência com rigor, apreciar exatamente o seu sentido e seu alcance, convém despertarmos primeiramente esta experiência do mundo da qual ela é a expressão segunda (HUSSERL, ANO 2008, p.17).

Portanto, a proposta deste estudo não é explicar e nem analisar, mas descrever as práticas vividas por líderes da área de gestão de pessoas na atração de talentos e, a partir daí, organizá-las numa perspectiva integrada e estratégica, usando, para isto, os conceitos de *marketing*.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Segundo Koche (1997), não existe uma única concepção para ciência, pois ela pode

ser dividida em períodos históricos, cada um com modelos e paradigmas teóricos diferentes a respeito da concepção de mundo, de ciência e de método. Hoje, ainda existem diferentes definições para a metodologia de pesquisa, mas podem-se observar duas grandes vertentes, uma voltada para a busca de um conhecimento preciso e objetivo e outra com uma abordagem mais filosófica, que busca o conhecimento na realidade e na percepção das pessoas.

Aqui serão apresentados os dois tipos de definição, a primeira vem de Ferrari (1974, p.24), que considera método de pesquisa “[...] o conjunto de instrumentos que organizam o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.”

E a segunda vertente é representada por Minayo (1993), cuja perspectiva mais filosófica define método de pesquisa como uma atitude/prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. Esta definição é a que melhor representa a posição adotada pelo presente estudo, que optou por uma aproximação com a área de gestão de pessoas com objetivo de entender a percepção desses líderes em relação ao objeto de pesquisa e não tem a pretensão de se tornar um projeto acabado, mas de iniciar uma busca que pode conduzir a outros estudos.

Portanto, a proposta é uma pesquisa qualitativa, cujo foco é identificar a percepção dos respondentes sobre a relação existente entre as práticas utilizadas pela área de gestão de pessoas para atrair talentos e as ferramentas de *marketing* para atrair clientes/consumidores. Segundo Silverman (1998), a pesquisa qualitativa não é um conjunto de técnicas livres, mas baseia-se em alguma perspectiva analiticamente demarcada. O ponto principal é focar na realidade, observando como o fenômeno é percebido na prática.

A pesquisa qualitativa será descritiva, com utilização de um roteiro a ser aplicado em entrevistas individuais com duração média de uma hora. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Não deve haver interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno ocorre. É importante que se faça uma análise completa das respostas para que se chegue a uma conclusão.

Além da definição, é preciso entender os diferentes tipos de pesquisa existentes. Serão utilizados aqui os três grupos propostos por Pinsonneault e Kraemer (1993).

Explanatória – é focada no estudo da existência das relações causais e porque elas existem, e tem como objetivo testar uma teoria;

Exploratória – visa a identificar conceitos e como eles devem ser mensurados, descobrir

novas possibilidades e dimensões da população envolvida, proporcionar maior familiaridade com determinado problema;

Descritiva – identifica a percepção de um determinado grupo sobre algum fenômeno. Tem como objetivo verificar se a percepção da população testada está ou não compatível com a realidade.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, cujo tema é novo, razão pela qual não foram encontrados muitos estudos na literatura, optou-se pela pesquisa exploratória. De acordo com Sampieri *et al.* (2006), o método exploratório é utilizado quando ainda não há muito conhecimento em relação ao objeto da pesquisa, permitindo que o pesquisador adquira maior familiaridade e obtenha maior compreensão sobre o fenômeno investigado. Segundo Marconi e Lakatos (2010), é o método que tem como premissa a investigação com objetivo de estruturar uma questão ou problema de pesquisa.

Segundo Yin (2009, p. 26), os métodos de pesquisa não devem ser dispostos hierarquicamente, visão que pode ser questionada, pois os experimentos com um motivo exploratório sempre existiram. Para o autor, todas as opções representam métodos de pesquisa com vantagens e desvantagens.

Uma pesquisa de natureza exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, proporcionando ao pesquisador uma visão geral ou, em algumas situações, um entendimento mais claro de um determinado fato (GIL, 1999, p. 43).

Desta forma, a pesquisa foi conduzida em três etapas:

- pré-teste, com aplicação da pesquisa em duas empresas, sendo uma do segmento indústria e outra do segmento serviços;
- entrevistas com profissionais que lideram a área de gestão de pessoas;
- levantamento de práticas, identificadas no mercado, que exemplifiquem o estudo.

O estudo bibliográfico foi conduzido para fundamentar os conceitos de *marketing* e de gestão de pessoas, separadamente, pois não foi possível encontrar estudos anteriores relacionados ao tema específico. Além da literatura acadêmica, foi realizado um levantamento de artigos que, apesar de não serem acadêmicos, contribuem com a pesquisa. Esses artigos encontram-se em anexo e complementam o referencial teórico descrito.

A técnica utilizada foi a de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com

questões abertas e roteiro pré-definido, mas flexível. Para Selltiz *at al* (1975), as principais vantagens das entrevistas são a possibilidade de observação da linguagem não-verbal do respondente, a riqueza de informações obtidas com respostas espontâneas, além da flexibilidade. “A entrevista provê acesso ao contexto do comportamento da pessoa e, desse modo, fornece a compreensão do significado desse comportamento” (SEIDMAN, 1991, p.4).

Neste estudo, o principal propósito é entender como tem sido a experiência dos profissionais de gestão de pessoas nos processos de atração de talentos, no contexto atual e se, na percepção deles, as ferramentas de *marketing* podem contribuir. Não se tem como objetivo avaliar as respostas obtidas, mas, fundamentalmente, compreender esse contexto sob a perspectiva desses profissionais, o que é compatível com os argumentos utilizados por Seidman (1991), quando ele defende o uso da entrevista em profundidade.

### 5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 5.3.1 Critérios para seleção da população pesquisada

A definição da amostra é muito importante, precisa ser representativa e, para isto, os critérios para a escolha da população-alvo devem ser objetivos e consistentes com a proposta do estudo.

Para Gil (2010), a amostra pode ser probabilística ou não probabilística. O que caracteriza a amostra probabilística é quando todos os indivíduos que representam o público-alvo têm a mesma chance de ser escolhidos como respondentes. A amostra não probabilística é quando se utiliza algum critério para a escolha dos respondentes. Esse critério pode ser por conveniência, por cotas ou por similaridades ou diferenças. Neste estudo a amostra será não probabilística.

Os respondentes são profissionais da área de gestão de pessoas, que ocupam cargo diretivo e atuam no primeiro nível das empresas. Portanto, conhecem a estratégia do negócio e o quanto a atração de talentos impacta no resultado. Além disto, eles possuem mais de dez anos de experiência e tiveram oportunidade de viver diferentes momentos do mercado de profissionais, o que pode favorecer a análise do contexto atual.

Perfil dos respondentes e suas respectivas empresas:

- empresas com o maior número de profissionais no Estado de São Paulo;
- mais de 1.000 funcionários;
- empresas de diferentes segmentos com marcas fortes no mercado de consumo/clientes nos últimos cinco anos e que reúnam o maior número de

profissionais no Estado de São Paulo;

- executivos, do primeiro nível, com mais de 15 anos de experiência.

O quadro a seguir apresenta o perfil dos respondentes.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS E SUAS RESPECTIVAS EMPRESAS								
Identificação	Genero	Idade	Experiencia na área	Formação acadêmica de origem	Segmento	Porte da empresa	Número de Funcionários no Brasil	Origem do Capital
Entrevistado 1	Masculino	acima de 60 anos	Acima de 31 anos	Direito	Varejo	Grande	3600	Multinacional Americana
Entrevistado 2	Masculino	entre 40 e 50 anos	entre 21 e 30 anos	Administração	Educação	Grande	25000	Nacional
Entrevistado 3	Feminino	entre 40 e 50 anos	entre 21 e 30 anos	Matemática	Saúde	Grande	10500	Nacional
Entrevistada 4	Feminino	entre 30 e 40 anos	entre 10 e 20 anos	Psicóloga	Eletroneletronico	Grande	8300	Multinacional Americana
Entrevistado 5	Masculino	acima de 60anos	Acima de 31 anos	Comunicação Social	Química e Petroquímica	Grande	4185	Multinacional Alemã
Entrevistado 6	Feminino	entre 30 e 40 anos	entre 10 e 20 anos	Psicóloga	Construção Civil	Grande	35000	Nacional
Entrevistada 7	Masculino	entre 50 e 60 anos	entre 10 e 20 anos	Tecnologia da Informação	Tecnologia	Grande	6000	Nacional
Entrevistado 8	Feminino	entre 40 e 50 anos	entre 10 e 20 anos	Engenheira	Industria Digital	Grande	17000	Multinacional Americana
Entrevistada 9	Feminino	entre 50 e 60 anos	entre 21 e 30 anos	Psicóloga	Varejo	Grande	23897	Nacional
Entrevistada 10	Masculino	entre 50 e 60 anos	entre 21 e 30 anos	Administração	Educação	Grande	1500	Multinacional Americana
Entrevistada 11	Feminino	entre 40 e 50 anos	entre 21 e 30 anos	Psicóloga	Serviços	Grande	1200	Multinacional Francesa
Entrevistada 12	Masculino	entre 50 e 60 anos	entre 21 e 30 anos	Administração	Serviços	Grande	2700	Multinacional Européia
Entrevistada 13	Masculino	entre 50 e 60 anos	entre 21 e 30 anos	Administração	Bens de Consumo	Grande	4500	Multinacional Americana
Entrevistada 14	Feminino	entre 30 e 40 anos	entre 10 e 20 anos	Administração	Industria de Cosméticos	Grande	7500	Multinacional Americana

Fonte: autora, 2013

Quadro 6 – Perfil dos respondentes.



O quadro a seguir apresenta o perfil das empresas.

Identificação	Segmento	Origem do Capital	Número de Funcionários no Brasil	Vendas em 2012 (em US\$ milhões)	Ano de 2012
Empresa A	Varejo	Multinacional Americana	3600	367,00	
Empresa B	Educação	Nacional	25000	2.000,00	Um dos maiores grupos educacionais do Brasil
Empresa C	Saúde	Nacional	10500	771,80	Entre as maiores do Brasil em 2012
Empresa D	Eletroeletrônico	Multinacional Americana	8300	3.271,00	Está entre as 100 maiores empresas
Empresa E	Química e Petroquímica	Multinacional Alemã	4185	3.302,80	Está entre os 200 maiores grupos
Empresa F	Construção Civil	Nacional	35000	1.863,40	Está entre os 200 maiores grupos
Empresa G	Tecnologia	Nacional	6000	700,00	
Empresa H	Indústria Digital	Multinacional Americana	17000	1.867,70	Entre as melhores empresas para se trabalhar 2012 GPTW
Empresa I	Varejo	Nacional	23897	3.391,90	Entre as melhores empresas para se trabalhar 2012 GPTW
Empresa J	Educação	Multinacional Americana	1500	NI	
Empresa K	Serviços	Multinacional Francesa	1200	324,90	Entre as melhores empresas para se trabalhar 2012 GPTW
Empresa L	Serviços	Multinacional Européia	2700	837,20	Entre as melhores empresas para se trabalhar 2012 GPTW
Empresa M	Bens de Consumo	Multinacional Americana	4500	1.101,40	Entre as melhores empresas para se trabalhar 2012 GPTW
Empresa N	Indústria de Cosméticos	Multinacional Americana	7.500	10.000,00	Entre as 100 melhores marcas do mundo

Fonte: autora, 2013

Quadro 7– Perfil das empresas.

A escolha da região de São Paulo se refere ao fato de ser a região que mais tem contribuído com o crescimento do País quanto à ocupação assalariada e por ser a região com o maior número de pessoas em idade ativa e com nível superior, conforme tabelas a seguir.

A Tabela 1 mostra a participação da cidade de São Paulo na taxa de crescimento da indústria geral no mercado brasileiro, considerando pessoas assalariadas.

Tabela 1 - Pessoal ocupado assalariado – composição regional da taxa de crescimento industrial geral – janeiro de 2011.

<b>Região</b>	<b>Mensal</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Últimos 12 meses</b>
BRASIL	2,70	2,70	3,70
Região Norte e Centro-Oeste	0,37	0,37	0,41
Região Nordeste	0,28	0,28	0,63
Ceará	0,04	0,04	0,19
Pernambuco	0,01	0,01	0,14
Bahia	0,11	0,11	0,18
Região Sudeste	1,41	1,41	1,82
Minas Gerais	0,43	0,43	0,31
Espírito Santo	0,05	0,05	0,10
Rio de Janeiro	0,21	0,21	0,31
São Paulo	0,71	0,71	1,10
Região Sul	0,64	0,64	0,83
Paraná	0,16	0,16	0,14
Santa Catarina	0,25	0,25	0,30
Rio Grande Do Sul	0,23	0,23	0,39

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012).

As Tabelas 2 e 3, a seguir, demonstram que São Paulo detém o maior número de pessoas ativas com nível superior, se comparada com outras regiões brasileiras.

Tabela 2 - População com idade ativa e nível superior, por regiões metropolitanas (em 1.000 pessoas – médias das estimativas mensais).

	Total	Região metropolitana					
		Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
2003	3.288	204	179	274	945	1.442	244
2004	3.482	211	191	294	999	1.534	253
2005	3.674	227	206	322	1.067	1.592	261
2006	3.840	227	211	351	1.093	1.691	266
2007	4.065	235	225	374	1.158	1.790	283
2008	4.362	250	250	405	1.254	1.903	300
2009	4.650	254	283	440	1.307	2.045	321

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009).

Tabela 3 - Variação da população em idade ativa com nível superior, por regiões metropolitanas.

Ano	Total	Região metropolitana (%)					
		Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
2004-							
2003	5,9	3,6	6,6	7,4	5,7	6,3	3,8
2005-							
2004	5,5	7,3	7,9	9,5	6,7	3,8	2,9
2006-							
2005	4,5	0,1	2,6	9,0	2,5	6,2	2,2
2007-							
2006	5,9	3,5	6,6	6,6	5,9	5,8	6,2
2008-							
2007	7,3	6,3	11,2	8,2	8,3	6,3	5,9
2009-							
2008	6,6	1,8	13,3	8,6	4,2	7,5	7,0
<b>2009-</b>							
<b>2003</b>	<b>41,4</b>	<b>24,7</b>	<b>58,5</b>	<b>60,5</b>	<b>38,3</b>	<b>41,8</b>	<b>31,4</b>

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009).

### 5.3.2 Coleta de Dados

Os dados para a elaboração deste trabalho foram coletados em entrevistas individuais semiestruturadas tendo como base um roteiro previamente elaborado. O objetivo desse roteiro foi contribuir para que o entrevistador mantivesse o seu foco e abordasse todos os pontos a serem investigados em todas as entrevistas.

Não foi utilizado gravador, para não inibir o respondente, o que favoreceu bastante a entrevista, pois foram percebidas espontaneidade nas respostas e riqueza de informações, com detalhes e muitos exemplos. As respostas foram anotadas no computador, o que permitiu maior velocidade e fidedignidade na transcrição.

As questões foram divididas de acordo com os objetivos e podem não ter sido elaboradas na íntegra, durante a entrevista, mas todos os pontos foram abordados. Em algumas situações as respostas aconteceram antes mesmo de as perguntas serem feitas, uma vez que o pesquisador procurou deixar o respondente à vontade. Entretanto, sempre que havia um desvio que levava o respondente a um ponto diferente do proposto, o pesquisador o conduzia de volta para o tema da entrevista.

O interesse dos respondentes foi importante para o resultado e, apesar de serem pessoas com uma agenda com pouca disponibilidade, todos foram bastante receptivos e demonstraam interesse pelo assunto o que contribuiu para o resultado do trabalho.

No quadro a seguir está o roteiro utilizado e é possível observar que alguns fatores exigiram um número maior de perguntas devido a sua complexidade e o nível de abrangência.

O roteiro foi dividido em três etapas, a primeira com as questões objetivas, dados da empresa e do respondente sem identificá-los e, em seguida, o tema a ser investigado.

A seguir, apresenta-se o quadro com o roteiro das entrevistas.

PRÁTICAS MKT	PRÁTICAS RH	PERGUNTAS PARA OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS
Mercado de consumo x Mercado de profissionais		1. Existe similaridades entre o comportamento do mercado de consumo e o de profissionais?
Branding	Employer Branding	1. A sua empresa tem uma marca como empregadora focada no mercado de profissionais?
		2. Na sua opiniao quem deve ter a responsabilidade por desenvolver essa marca? RH, MKT ou RH e MKT.
		3. Quais as práticas de atração de talentos vocês utilizam?
		4. Voces utilizam a marca empregadora nesses processos?
		5. Você acredita que ter uma marca como empregadora contribui para a atração de talentos?
		6. Você acredita que a área de MKT poderia contribuir para a construção dessa marca na área de gestão de pessoas? Como?
Segmentação	Segmentação do mercado de profissionais	1. É possível segmentar o mercado de profissionais para a atração de talentos?
		2. A segmentação dos profissionais contribui para a estratégia de atração de talentos? Como?
		3. Quais os tipos de segmentação?
		4. Quais as práticas de segmentação no mercado de profissionais vocês adotam?
		5. Quais as semelhanças observadas entre os mercados de consumo e de profissionais?
Posicionamento	Posicionamento da marca empregadora	1. A sua empresa tem um posicionamento claro no mercado de profissionais?
		2. Em caso afirmativo, o seu posicionamento é semelhante ao posicionamento no mercado de consumo/clientes? Como a sua marca é percebida em ambos os mercados?
		3. Você acredita que ter um posicionamento claro no mercado de profissionais contribuiria para a atração de talentos?
		4. Qual o posicionamento da sua empresa no mercado de profissionais?
		5. Quais as práticas de divulgação desse posicionamento?
CVP – Oferta de valor para o cliente	EVP – Proposta de valor para o profissional	1. São claros na sua empresa os conceitos de CVP e EVP?
		2. Há sinergia entre a oferta de valor para os profissionais e para os clientes/consumidores?
		3. A proposta de valor para os profissionais é utilizada na atração de talentos?
CRM – Marketing de relacionamento com clientes	Marketing de relacionamento com profissionais	1. Na sua empresa há CRM?
		2. Na sua empresa há práticas de relacionamento com profissionais
		3. Você acredita que é possível criar relacionamento com os profissionais como se cria com clientes?
		4. Quais as dificuldades?
		5. Quais as semelhanças entre as práticas de relacionamento com os clientes e com os profissionais?
		6. Quais os canais de comunicação/ relacionamento você tem com os funcionários
Indicadores		1. Vocês têm indicadores que avaliem as práticas de atração de talentos?
Escassez de profissionais		1. Você acredita no "apagão de mão de obra"?

Fonte: autora, 2013.

Quadro 8 - Roteiro das entrevistas.

## 5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está dividida em duas partes. A primeira apresenta os dados quantitativos referentes às perguntas objetivas, e a segunda é a análise qualitativa do conteúdo das respostas abertas.

Segundo Yin (2005), o levantamento e a análise de dados em uma pesquisa qualitativa consiste em examinar, categorizar e classificar as informações coletadas. Para isto é importante que se tenha uma base metodológica.

Os métodos utilizados para analisar dados descritivos, são os seguintes:

- análise de conteúdo (Bardin, 2011),
- análise psicológica fenomenológica (Giorgi, 1988),
- análise interpretativa (Erickson, 1986; 1989),
- o método de codificação de Strauss (1991),
- o método desenvolvido por Miles e Huberman (1984; 1994) e Huberman e Miles (1994) com base nos procedimentos das análises qualitativas de dados.

O método adotado para a análise dos dados levantados nas entrevistas é a análise de conteúdo de Bardin (2011).

Segundo Bardin (2011), os dados devem ser organizados em três pólos cronológicos:

1. a pré-análise
2. a exploração do material
3. o tratamento, inferência e interpretação dos resultados.

A **pré-análise** é a fase da organização dos dados, e começa com uma leitura que Bardin (2011) chama de “flutuante”. Trata-se de uma leitura livre de todo o conteúdo em busca das relações existentes com a proposta do estudo. Esta etapa é a que dá forma aos dados e permite ao pesquisador criar uma estrutura e definir as categorias nas quais os dados serão computados e posteriormente analisados.

Em seguida, é feita a **exploração do material**, uma etapa simples, apesar de mais operacional e exaustiva. As respostas foram categorizadas, em uma planilha de Excel, de acordo com cada objetivo definido na pesquisa. Em cada categoria foram descritas as sínteses das respostas e os exemplos fornecidos para facilitar o entendimento.

- Por último, **tratamento, inferência e interpretação dos resultados obtidos**. Os resultados foram analisados considerando os quatro objetivos definidos na pesquisa, e trabalhados, adotando-se os seguintes critérios:

- levantamento das respostas objetivas em percentuais;
- a frequência das respostas em relação a percepção sobre o tema e as práticas utilizadas;
- análise qualitativa das respostas;
- o ineditismo, ou seja, as práticas diferenciadas foram colocadas em destaque.

Com base na análise dos dados, foi elaborado um sistema com o objetivo de integrar as práticas das diferentes empresas.

Em cada categoria foram destacadas as referências teóricas que fundamentaram o tema.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos serão estruturados da seguinte forma:

- cada item refere-se a um objetivo proposto na pesquisa;
- inicialmente, serão apresentadas as respostas objetivas em formato de gráfico;
- para cada objetivo serão descritas as respostas obtidas, considerando a frequência e os pontos de maior destaque;
- o item será finalizado com uma breve análise dos resultados apresentados.

**a) Identificar as similaridades entre o comportamento do mercado de profissionais e o mercado de consumo sob a perspectiva dos executivos da área de gestão de pessoas, considerando a seguinte definição para o mercado de consumo:**

As principais características do mercado consumidor/cliente são as seguintes:

- o consumidor/ cliente exerce o poder de escolha e confirma a sua preferência de compra;
- quando a oferta de produtos supera a demanda, a concorrência no mercado fica mais acirrada;
- a empresa precifica, mas é o cliente quem atribui valor ao produto ou serviço.

Gráfico 2 – Similaridade entre os mercados de consumo e o de profissionais.





Fonte: autora, 2013.

Para 90% dos respondentes, o mercado de profissionais tem se tornado exigente e tem escolhido a empresa para participar dos processos seletivos. Esse comportamento foi mais citado no grupo de jovens, uma vez que, neste caso, são as empresas que buscam os profissionais por meio dos programas de estágio e de *trainee*. Entretanto, os mesmos 90% consideram que, nos níveis de especialistas e executivos, esse comportamento se repete.

A seguir, relatam-se alguns exemplos citados.

Nas empresas de tecnologia, os engenheiros preferem empresas que se destaquem pelo avanço tecnológico e visibilidade que tem no mercado. Um dos entrevistados considera que, nesse momento, a redução do investimento em tecnologia conhecido pelo mercado em geral tem dificultado a atração de profissionais. Já o segundo respondente considera que o fato de haver uma marca sólida e internacional tem atraído mais tanto a população jovem quanto a população mais madura.

No segmento saúde foi mencionado que os médicos preferem empresas que sejam reconhecidas pela capacitação dos seus profissionais e pela tecnologia de ponta que possuem.

Outro fator que caracteriza o poder de escolha é a dificuldade para selecionar profissionais em determinadas regiões que envolvam comunidades carentes, dificuldade de acesso ou falta de infraestrutura. Nestes casos, os profissionais costumam se recusar a dar continuidade nos processos seletivos.

A inovação também tem sido um aspecto citado. Alguns profissionais preferem as empresas que se caracterizam pela inovação e não têm interesse em trabalhar em empresas mais conservadoras.

As empresas de educação consideram que, no passado, esse segmento não era atraente, mas que hoje isso tem facilitado a atração de talentos.

Por outro lado, foi mencionado por um dos respondentes das empresas do varejo que o fato de não ser a número 1 tem gerado dificuldade, pois os profissionais jovens preferem as empresas que estão nas primeiras posições no mercado de consumo.

Exemplos:

*“Nós fizemos um processo seletivo no ano passado em que a consultoria conduziu o processo sem divulgar o nome da empresa, quando os candidatos ficaram sabendo perdemos dois dos cinco candidatos que estavam no processo. O alegado foi o fato da empresa ser muito conservadora”*

*“Uma pergunta que tem surgido com muita frequência é quanto tempo leva para ser promovido e quais os critérios. Nesse caso, nós temos ganho, pois o nosso concorrente é uma gigante que tem um plano de carreira de muito longo prazo. Embora nós não tenhamos um plano de carreira estruturado, temos, na prática promoções rápidas o que torna a perspectiva de crescimento um fato”*

*“Nós temos uma marca forte que, naturalmente, os profissionais querem se candidatar. Temos Diretores e Gerentes que são Professores universitários e basta falar que temos uma vaga para receber vários currículos. Entretanto, tem algumas áreas em nossa empresa que os profissionais não tem o mesmo interesse e nós temos muita dificuldade para preencher as vagas. São áreas que não têm nenhum “glamour”, e são pouco reconhecidas”*

Quanto à oferta de emprego, todos consideram que existe uma demanda de profissionais qualificados maior que o número de profissionais disponíveis. Não há consenso em relação ao apagão de mão de obra, da forma crítica como tem sido apresentado pela mídia. Mas todos têm vivenciado a dificuldade em posições específicas. Essas posições são as de especialistas, técnicos ou operacionais que exijam algum tipo de capacitação.

Outro aspecto mencionado é o comportamental. Profissionais com uma postura proativa, entusiasmada, empreendedora e comprometida são difíceis de ser encontrados. Foi citado por todos que o perfil comportamental é um diferencial importante e, muitas vezes, difícil de ser encontrado junto com a capacitação técnica necessária. Foi mencionado, até mesmo, que, para as posições de gestão, o perfil comportamental tem sido um grande problema, às vezes maior que o técnico.

Encontrar bons líderes foi descrito como uma dificuldade, pois encontram profissionais que apresentam a experiência na área e a senioridade necessárias, mas, quando são avaliadas as competências para gestão de pessoas, poucos são aprovados.

Exemplos:

*“Encontro currículos excelentes, com formação em Universidades de primeira linha, MBA, mas quando minha equipe entrevista, não aprova, pois o perfil comportamental não é compatível com a nossa empresa, pois são pessoas sem objetivo claro e com um nível de energia baixo.”*

*“Eu tive uma vaga recente para engenheiro que a dificuldade foi o perfil comportamental, no entanto, o gestor (requisitante), acreditava que o problema era por não termos muitos engenheiros no mercado. Mas, nesse caso, essa afirmativa não cabia.”*

*“Eu tenho percebido que a dificuldade de algumas áreas é a atitude dos candidatos, muito mais do que a competência técnica. Agora, quem forma a parte comportamental? A escola?”*

*“Já optei por candidato com uma experiência técnica menor, devido à atitude e interesse demonstrados para a liderança de pessoas.”*

Em relação aos benefícios, 80% acreditam que a percepção dos candidatos em relação aos benefícios é diferente. Essa diferença varia conforme a região geográfica, a posição hierárquica e a senioridade. Os candidatos na base, que ocupam cargos mais operacionais, valorizam o salário e a assistência médica prioritariamente; os jovens tendem a valorizar a perspectiva de carreira na empresa e até a possibilidade de carreira internacional, já os profissionais com mais senioridade, que estão em posição gerencial ou diretiva preferem a solidez financeira da empresa, o *status* como carro oferecido, o local de trabalho e a qualidade de vida.

Foi percebida clareza em relação à diferença do que é valorizado pelos profissionais, mas, por outro lado, as respostas não demonstraram um conhecimento dos candidatos e do que eles de fato valorizam.

Exemplos:

*“A empresa havia comprado um prédio numa região afastada em São Paulo e tivemos que mudar para a Faria Lima, pois na época era difícil atrair executivos devido ao acesso ruim.”*

*“Eu sinto que temos que conhecer melhor nossos candidatos, pois o que era importante no passado não é mais importante hoje, e eu não estou falando só do jovem, mas dos profissionais em geral.”*

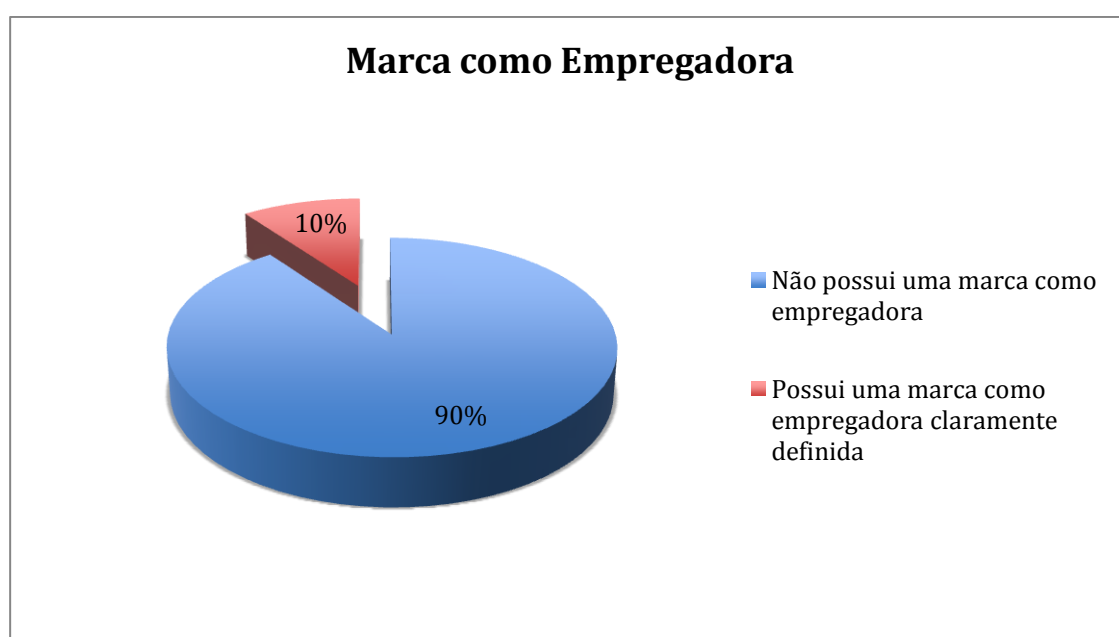
*“Tenho percebido uma mudança no comportamento dos profissionais em geral, dos jovens e dos mais velhos. As pessoas buscam mais qualidade de vida do que um alto salário, não é que salário deixou de ser importante, mas talvez não seja a prioridade.”*

O gráfico a seguir resume as semelhanças entre os dois mercados a partir da percepção

dos respondentes.

**b) A sua empresa tem uma marca como empregadora focada no mercado de profissionais?**

**Gráfico 3 : Marca como empregadora.**



Fonte: autora, 2013.

Apenas uma empresa afirma ter uma marca como empregadora, as demais não aplicam esse conceito. Já ouviram falar, mas ainda não o conhecem bem. Entretanto, defendem o fato de que a marca criada pela área de *marketing*, seja ela institucional ou a marca do produto que é o líder no mercado, seja utilizada na divulgação das vagas. Da mesma forma, os prêmios recebidos pelas campanhas de *marketing* também são considerados nas divulgações.

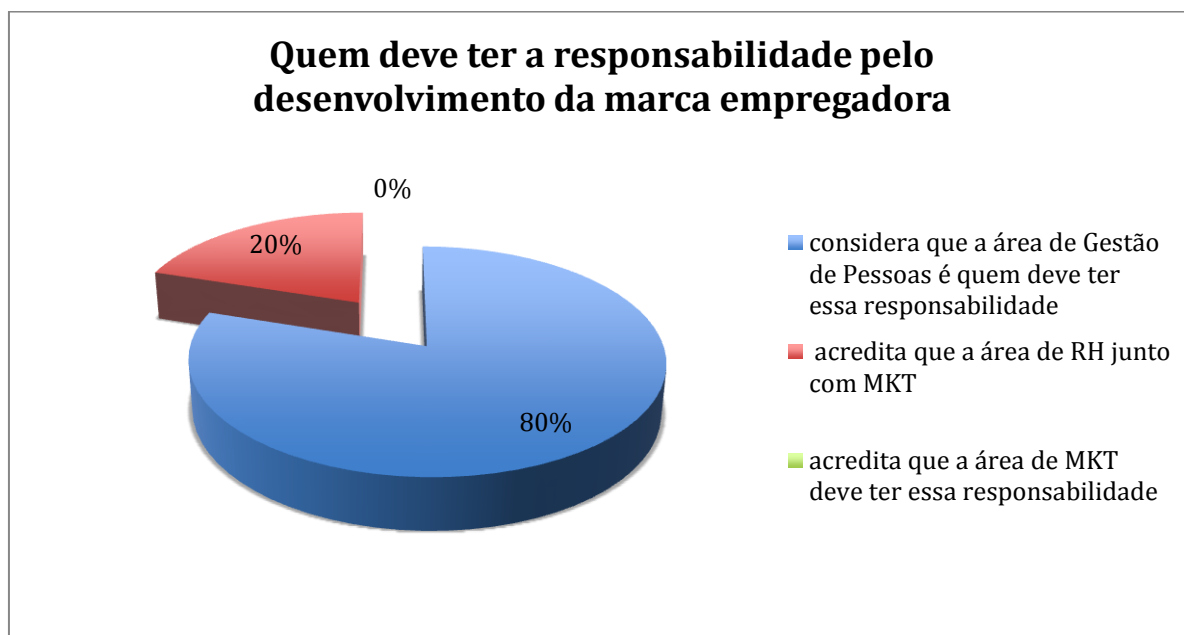
**c) Você acredita que ter uma marca como empregadora contribui para a atração de talentos?**

- 100% dos respondentes acreditam que ter uma marca empregadora pode contribuir, entretanto, foram identificadas poucas iniciativas neste sentido;

- 70% utilizam a marca institucional desenvolvida pela área de *marketing*;
- 30% usam a marca do produto que é líder no mercado.
- 

d) **Em sua opinião, quem deve ter a responsabilidade por desenvolver essa marca? RH, MKT ou RH e MKT em conjunto?**

Gráfico 4: Área responsável pelo desenvolvimento da marca empregadora.



Fonte: autora, 2013

e) **Quais práticas de atração de talentos são utilizadas?**

Gráfico 5: Práticas de atração de talentos utilizadas.



Fonte: autora, 2012.

f) **São aplicáveis na atração de talentos as seguintes ferramentas de *marketing*: posicionamento, segmentação, proposta de valor e *marketing* de relacionamento.**

Cem por cento dos respondentes consideram aplicáveis as ferramentas de *marketing* mencionadas depois de devidamente explicadas, uma vez que alguns desconheciam esses conceitos.

A seguir, a opinião dos respondentes para cada uma das ferramentas apresentadas.

**Quanto ao posicionamento** - Para 100% dos respondentes, ter um posicionamento claro no mercado de profissionais pode contribuir para a atração de talentos e, embora não tenha sido possível identificar uma estratégia clara neste sentido, foi possível entender o que, na percepção dos respondentes, pode caracterizar os diferentes tipos de posicionamento da empresa em relação ao mercado de profissionais.

A seguir estão descritas as características de cada tipo de posicionamento com base na percepção dos respondentes, que foi bem alinhada.

Os tipos de **posicionamento** identificados nas entrevistas foram os seguintes:

1) Empresa “celeiro” – A que tem como foco capacitar para o cargo. Tem remuneração mais baixa, investe na capacitação, mas não possui uma estratégia para retenção e perde profissionais já capacitados. Em alguns casos, perde para os próprios

clientes, o que, neste caso, é considerado positivo. O perfil de profissionais que esta empresa quer atrair é aquele ambicioso, que tem uma boa formação acadêmica, apresenta facilidade para se relacionar internamente e com clientes. O segmento que apresentou tal perfil foi o de serviço, que tem maior demanda de técnicos e especialistas.

2) Empresa desenvolvedora – A diferença em relação à anterior é que as ações de desenvolvimento são mais focadas no futuro. A empresa opta por buscar no mercado profissionais com potencial para desenvolvimento e carreira. Devem ser jovens, com excelente formação acadêmica, inglês fluente e ter até experiência internacional. A classe social desses jovens tende a ser A, B ou C, Neste caso, foi relatada baixa rotatividade. O segmento em que este perfil ficou evidenciado foi o de tecnologia e de bens de consumo.

3) Empresa que promove a inclusão e ascensão social – Atrai profissionais das classes D e E, perfil semelhante ao do seu consumidor, investe na capacitação e oferece plano de carreira. Apesar de a remuneração ser considerada baixa perante as empresas multinacionais, atende a esse perfil de profissionais, pois eles não possuem qualificação. Este tipo de empresa promove a inclusão social e a mudança de classe social do seu funcionário. Alguns se orgulham de trabalhar ali, pois consideram que foi essa oportunidade profissional que lhes permitiu comprar a casa própria e pagar os estudos do filho. Os funcionários demonstram fidelidade e a rotatividade é muito baixa. O perfil de profissional que essa empresa quer atrair é o de baixa renda, que precisa trabalhar, comprometido e com “garra”, que significa determinação e dedicação. Não é necessário vir de faculdade de primeira linha e pode ter o ensino médio ainda em curso. Esse perfil foi identificado em empresas nacionais do segmento de educação e varejo.

4) Empresas de “grife” – São as que possuem uma marca forte reconhecida internacionalmente, apresentam uma tecnologia diferenciada ou têm forte tradição de alta qualidade e credibilidade. Neste perfil foram encontradas empresas nacionais e multinacionais, do segmento de saúde e tecnologia. Elas oferecem oportunidade de trabalhar com gestores de destaque, reconhecidos no mercado. Apresentam oportunidade de aprendizado, de carreira e visibilidade no mercado, ou seja, os profissionais destas empresas são respeitados e tendem a ser mais assediados pelas

consultorias de recrutamento e seleção. O objetivo é atrair jovens com excelente formação acadêmica e que sejam alunos de destaque. Por outro lado, foi mencionado que a carreira nessas empresas nem sempre acontece muito rapidamente, pois suas movimentações internas tendem a ser mais lentas. Entretanto, ter o nome dessas empresas impresso no currículo pode representar uma força semelhante à de um MBA.

*“Trabalhar aqui, para um profissional, pode ser tão importante quanto fazer um MBA, pela força e reconhecimento que tem a nossa marca”*

5) Empresa que compra o conhecimento – O tipo de empresa que não tem tempo para formar e, por esta razão, opta por oferecer uma remuneração acima do mercado para trazer o profissional. Este posicionamento costuma ocorrer em empresas que estão começando sua operação ou se encontram em processo de grande mudança.

**Quanto à segmentação** - Em relação ao mercado de profissionais, 100% dos profissionais acreditam que é possível fazer a segmentação e 30% já a fazem.

Segundo Toledo (2011), o *marketing* direcionado manifesta-se como uma orientação estratégica, na qual a empresa precisa direcionar esforços para a atração do mercado-alvo e considera que as expectativas desses públicos são diferentes. Nas entrevistas foi descrito que o mesmo ocorre com o mercado de profissionais; dependendo do estágio da carreira, os motivos que levam um profissional a trocar de emprego podem ser bem diferentes. Reconhecer essas diferenças, segundo os entrevistados, pode contribuir para a definição de uma estratégia mais focada.

Considerando o mercado de profissionais, a segmentação é a definição dos grupos com as características que as empresas terão como foco. A partir desta definição será necessário buscar informações sobre esse público, visando a nortear a empresa com dados que contribuirão para a forma como ela posicionará sua marca como empregadora e qual será sua oferta de valor para essa população.

As formas de segmentação identificadas nas entrevistas foram as seguintes:

**a) Estágio de carreira**

**Executivos** – profissionais que atuam ou estão em busca de posições de gestão de uma equipe e de uma área.

Para 80% dos respondentes esses profissionais são atraídos por consultorias (*head hunters*).



Exemplo: *“Em alguns casos, ser abordado por um Consultor pode significar um reconhecimento do seu trabalho no mercado; é como se fosse um status.”*

A oferta de valor também é diferente e deve estar focada em condições de trabalho com mais Exemplo: *“Estar na Faria Lima é muito mais valorizado do que estar na via Anchieta. Nós mudamos de endereço por esta razão”*.

A comunicação para esse grupo de profissionais nos processos seletivos, também, é diferente. Eles se preocupam mais com a solidez da empresa, com a visibilidade que terão no mercado e com o pacote de benefícios. Neste grupo a assistência médica *top* e a previdência privada são mais valorizadas, se comparado aos demais grupos.

**Especialistas** – profissionais técnicos que estão em busca de posições que exijam senioridade, mas não envolvem a gestão de equipes.

A atração desses profissionais tem sido mais efetiva por consultorias e ou indicações.

Os especialistas buscam empresas que tenham alta tecnologia. Estar numa empresa de vanguarda significa ter acesso e se especializar em tecnologias mais avançadas. Isto foi observado nas empresas de tecnologia, de educação, de saúde e nas de bens de consumo, o que significa que o segmento da empresa não é determinante nestes casos.

A comunicação, portanto, deve ser focada na tecnologia utilizada.

Exemplo: *“Para esses profissionais, não importam muito os prêmios que as marcas ganharam e eles nem se preocupam com a solidez financeira, mas o avanço tecnológico é decisivo.”*

A oferta de valor está focada na perspectiva de aprendizado e desenvolvimento e na remuneração.

Exemplo: *“Os especialistas que já atingiram um nível de maior senioridade se preocupam com a remuneração, pois eles sabem quanto vale o seu conhecimento; já os mais jovens podem valorizar menos a remuneração, se a empresa estiver disposta a investir na sua capacitação técnica.”*

**Estagiários e Trainees** – jovens profissionais que estão iniciando profissionalmente ou têm até três anos de experiência.

Todas as vezes que foi mencionada a palavra jovem nas entrevistas houve uma certa incerteza do real perfil. Apesar das inúmeras pesquisas, parece que o comportamento desse jovem ainda não é muito claro, ou talvez por não ser possível ter um padrão de comportamento.

Os respondentes preferiram falar dos diferentes perfis dos jovens. Duas das empresas buscam os jovens que precisam trabalhar e, portanto, não precisam vir das Faculdades

renomadas, consideradas de primeira linha. Neste caso, o perfil comportamental é mais importante. Essas empresas buscam jovens que queiram aprender e crescer. Uma delas, até mesmo compara o perfil desse jovem com o dos próprios consumidores, pois pertencem às classes D e E.

As demais empresas focaram mais no perfil do jovem formado por Faculdades de primeira linha, normalmente oriundos das classes B e C, com um perfil empreendedor, com ambição e alto nível de energia.

A atração desses jovens é feita por meio de programas estruturados, tanto de estágio quanto de *trainee* e a divulgação se dá por intermédio das redes sociais e das Faculdades.

A comunicação destaca a marca institucional da empresa; o fato de ser multinacional favorece a possibilidade de crescimento profissional.

Ao comparar com os especialistas, ficou claro, nas entrevistas, que os jovens buscam crescimento rápido e os especialistas, aprendizado/ desenvolvimento.

**Operacional** – os profissionais dos cargos operacionais são percebidos com mais foco na remuneração e na assistência médica. Alguns respondentes citam que perdem profissionais por diferenças de salário, mesmo que sua empresa ofereça condições melhores de trabalho ou investimento em capacitação. Entretanto, dependendo da região onde está localizada a empresa, isto pode mudar, mas não foi relatada mudança muito significativa.

b) **Perfil Comportamental** – os profissionais podem ser divididos de acordo com o seu estilo comportamental para lidar com a sua carreira:

- Arrojados – profissionais ambiciosos, querem crescer no curto prazo, buscam poder e gostam de ambientes em que possam assumir riscos. Tendem a ser inovadores e valorizam a autonomia.
- Conservadores – buscam empresas em que possam se desenvolver no médio ou longo prazo, não apresentam objetivos muito ambiciosos e valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Não costumam correr risco e nem são muito propensos a inovar;
- Aprendizes – jovens, buscam empresas nas quais possam aprender, o salário não é uma prioridade. Valorizam chefias que sejam competentes e estejam dispostas a ensinar. Apresentam alto nível de energia e dedicação.
- Inovadores – independentemente da idade, são profissionais que buscam ambientes

de mudança, nos quais possam ter autonomia e participar de processos inovadores. Inquietos, tendem a ser profissionais menos estáveis.

– Líderes – foram descritos como profissionais que buscam uma atuação mais abrangente, com mais responsabilidade, querem ser reconhecidos pelos resultados. Ter visibilidade na empresa e bonificação são os fatores de reconhecimento relevantes para esse grupo.

**c) Área de atuação** – Esse tipo de segmentação não foi muito explorado, mas observou-se que, dependendo da área, a proposta de valor é diferente. Os profissionais de *marketing* buscam empresas que tenham produtos com marca forte e haja investimento para fortalecimento dessas marcas e até lançamento de novos produtos. Os profissionais da área financeira não parecem se importar com a marca e nem com os prêmios ganhos, mas com a solidez financeira e se a empresa segue a legislação vigente. Já a equipe comercial não parece preocupada com a marca e nem com a solidez, mas com a forma como a empresa remunera e o suporte obtido para a área de vendas. Portanto, são percebidas diferenças significativas.

### **Quanto à proposta de valor**

60% não apresentaram uma proposta de valor clara. Durante as entrevistas os respondentes necessitaram de um tempo para pensar e elaborar melhor a resposta quando questionados sobre esse tema.

Como proposta de valor foram considerados os seguintes fatores:

- remuneração
- perspectiva de carreira
- possibilidade de carreira internacional
- ingressar numa empresa de “grife”, ou seja, que tem um nome consolidado no mercado
- ascensão de carreira (buscam profissionais que estão em um cargo abaixo do que está sendo contratado, o que significa promoção).

No mercado de profissionais, com a segmentação, os respondentes acreditam que será mais fácil definir uma proposta de valor para cada grupo de profissionais. É importante que a empresa conheça bem os diferentes segmentos que serão alvo da sua busca, suas demandas e seus interesses e objetivos para que possa, efetivamente,

oferecer uma proposta compatível.

Diferentemente dos clientes/consumidores que permanecem fora, os profissionais virão para a empresa e farão parte da equipe. Considerando que nesse mercado são os profissionais que precisam ter a percepção do valor, é fundamental que a empresa garanta que a entrega de valor permaneça de forma consistente, após sua contratação, pois, do contrário, perderá o profissional para o mercado. Isto significa que o risco de perda é constante; não basta ser atraente e conseguir contratar, mas é preciso também ter capacidade para a retenção desses profissionais contratados. Portanto, a proposta de valor deverá ser factível e se concretizar após a contratação.

A atração de profissionais qualificados requer investimento, não apenas para dar visibilidade à marca, mas, também, no processo de contratação. Um profissional mais experiente custa mais caro, se comparado a um jovem profissional que está iniciando sua carreira. Por outro lado, o retorno quanto a resultado é mais rápido, pois ele já traz seu *know-how*, e consegue aplicá-lo mais rapidamente. Já um jovem profissional vai precisar de treinamento e, com isso, o resultado não será imediato. Portanto, a área de gestão de pessoas deve ter clareza da sua demanda e ter uma estratégia alinhada ao negócio. Caso o *know-how* que o profissional trará para o resultado da empresa seja crítico, a decisão será fazer o investimento. Do contrário, é preciso que seja realizado um plano para o desenvolvimento dos jovens profissionais.

Outro ponto importante a ser ponderado é a capacidade de retenção que a empresa poderá ter, o que, também, requer investimento. O investimento feito na contratação deve trazer retorno para a empresa, e o risco de perda do profissional pode inviabilizar esse retorno. Portanto, não basta calcular o investimento para a contratação e também o investimento total a ser realizado, pois é necessário ponderar o tempo de retorno *versus* o valor investido.

### **Quanto ao *marketing* de relacionamento**

Apesar de 100% dos respondentes acreditarem que ter um relacionamento com os profissionais antes de eles se tornarem candidatos contribuiria para a atração de talentos, as ações neste sentido ainda são poucas.

A estratégia de relacionamento mais utilizada é focada em jovens. Os programas mais citados são os de estágio e os programas *trainee*.

Foram relatadas as seguintes práticas diferenciadas:

- palestra em escolas do ensino médio, visando a apresentar a esses alunos as profissões de sua empresa com objetivo de inspirá-los na escolha da profissão, uma vez que essa fase costuma ser muito difícil para os jovens;
- patrocínio de projetos de TCC na graduação, ou seja, a empresa sai do lugar comum que é procurar os jovens para os programas *trainee* e oferece suporte para a realização do trabalho de conclusão;
- divulgação de *cases* para serem estudados durante a graduação;
- realização de todo o processo seletivo com ampla comunicação na mídia. A lista de aprovados foi divulgada no jornal como um vestibular, o que repercutiu muito positivamente. A empresa abriu um canal de comunicação com aqueles que não foram aprovados e gravou um vídeo especial para eles. Essa ação da área de gestão de pessoas impactou favoravelmente no mercado de consumo/clientes.

*“Nós tivemos profissionais relatando que levaram a lista para mostrar à família, esposa e filhos, orgulhosos por terem o seu nome divulgado. A repercussão foi muito maior do que imaginávamos.”*

#### **6) Entender qual a percepção dos executivos da área de gestão de pessoas sobre o “apagão de mão de obra”**

- 80% acreditam no apagão de mão de obra, mas consideram que se trata de uma dificuldade encontrada em algumas áreas e não de forma geral;
- 20% não acreditam no apagão de mão de obra e atribuem a dificuldade de contratação ao nível de exigência das empresas, que, na opinião deles, não é compatível com a real demanda dos cargos.

Para melhor entendimento das informações, os dados serão descritos por segmento.

##### **Tecnologia**

Os respondentes consideram que a escassez está mais concentrada nos cargos técnicos que exijam conhecimento ou experiência muito especializada, incluem-se aqui os profissionais que exercem as funções de técnico e engenheiro.

##### **Serviços**

Nestes segmentos, a maior escassez está nas posições de liderança e nas áreas comerciais.

##### **Indústria**

Nas empresas que possuem uma fábrica, os cargos operacionais foram os mais citados,

devido ao número maior de contratações decorrente da própria rotatividade, considerada natural. Nestes casos há uma escassez na capacitação técnica que as empresas já estão procurando suprir por meio de treinamentos e parcerias com escolas técnicas.

### **Saúde**

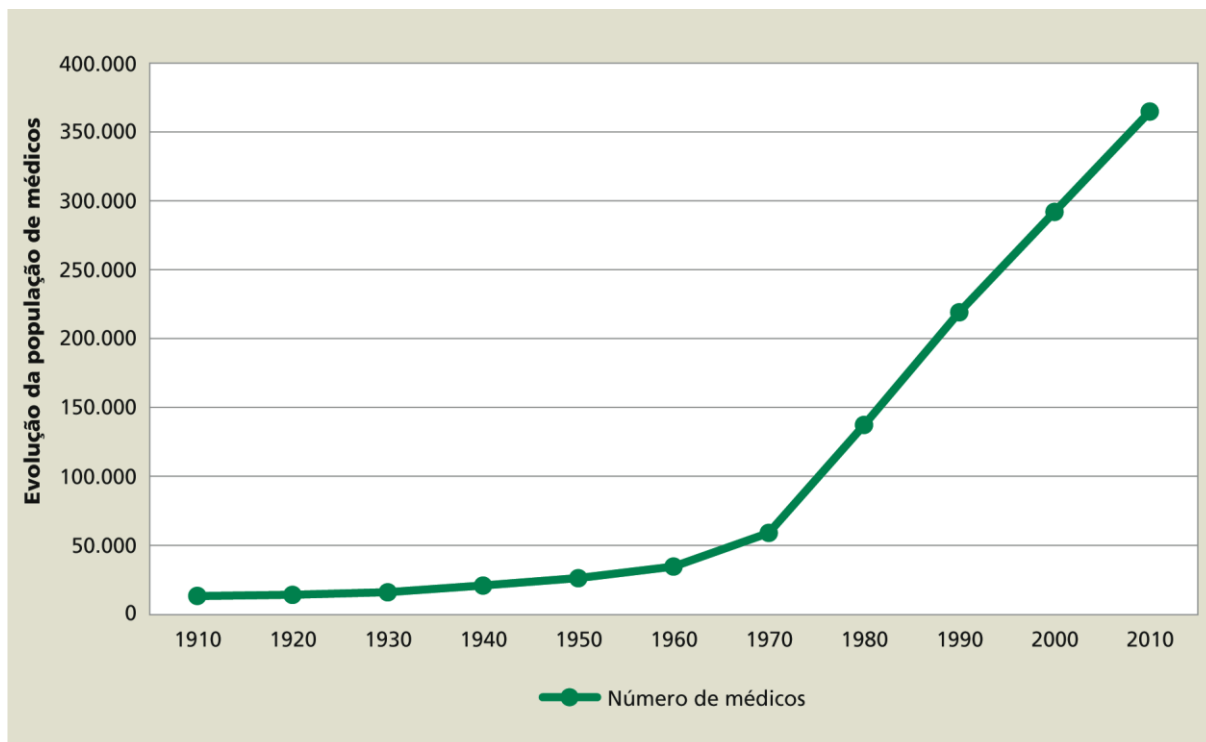
O respondente desta área defende que a escassez de médicos existe apenas nas regiões mais distantes, com um contingente populacional menor e mais pobre. Na Capital esse problema não existe. Por outro lado, há escassez de outros profissionais da saúde, tais como, técnicos de enfermagem, cuidadores e profissionais das áreas de apoio.

Segundo Renato Azevedo Júnior, presidente do Cremesp, a tese de que faltam médicos no Brasil é equivocada; para ele, a falta de políticas públicas nas áreas de formação e trabalho médico, além do baixo investimento no setor, é que contribuem para a má distribuição de profissionais pelo País, acentuando as desigualdades, o que pode ser observado no censo realizado em 2011.

O censo mencionado é o estudo da Demografia Médica no Brasil realizado pelo Cremesp e CFM, em parceria, e confirma que a escassez de médicos está concentrada nas regiões com número menor de habitantes e mais distantes geograficamente, o que vem confirmar a posição do respondente da área de saúde.

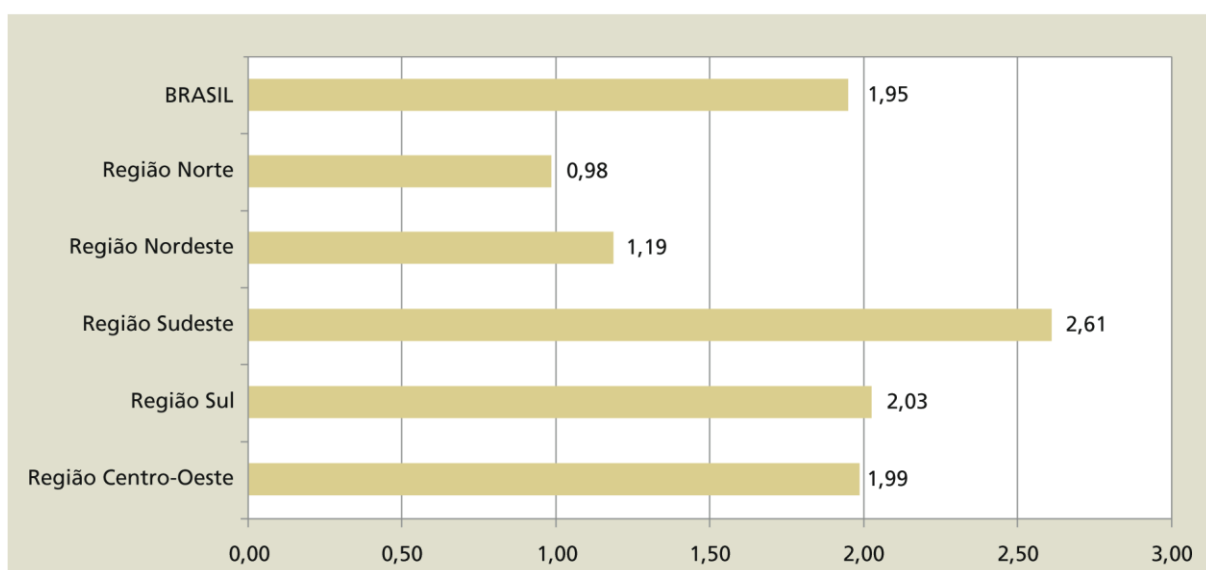
Desta forma, os quadros a seguir confirmam que a escassez de médicos se dá em regiões específicas, o que pode indicar que o problema não está na formação, mas sim em políticas que incentivem melhor distribuição.

Gráfico 6 - Evolução da população de médicos – Brasil, 2011.



Fonte: CFM; Pesquisa *Demografia Médica no Brasil*, 2011.

Gráfico 7 - Distribuição de médicos registrados por 1.000 habitantes, segundo Grandes Regiões – Brasil, 2011



Fonte: CFM; Pesquisa *Demografia Médica no Brasil*, 2011

**7) Verificar quais os indicadores utilizados para avaliar os resultados obtidos na**

**atração de talentos.**

Noventa por cento dos respondentes não possuem indicadores para medir a capacidade de atração de profissionais e não sabem precisamente quais as dificuldades encontradas. O único indicador comum a todos é o de rotatividade. Entretanto, 70% desconheciam exatamente qual era esse índice e em quais áreas ou cargos era mais crítico. Além do desconhecimento em relação ao índice, algumas respostas foram inconsistentes.

**Exemplos**

“Nós temos uma baixa rotatividade ”X” a maioria dos nossos profissionais é jovem e tem menos de 5 anos na empresa”

“A rotatividade é baixa, as pessoas gostam da empresa”X“o meu índice de rotatividade é de 30%”

Já 30% dos respondentes apresentaram indicadores consistentes e preocupação com a sua mensuração e gestão. Em relação à atração de talentos, a percepção é de que se trata de algo ainda novo, para o qual não estão completamente preparados.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o tema é novo e a pesquisa foi qualitativa, exploratória, com uma amostra limitada, não existe a pretensão de apresentar conclusões definitivas, mas apenas algumas contribuições que possam inspirar novos estudos. As entrevistas foram muito ricas e vale ressaltar que a não utilização de um gravador contribuiu para esta riqueza de informações e espontaneidade de respostas. Os respondentes puderam falar livremente sobre suas percepções, fornecendo vários exemplos que estão destacados em cada um dos tópicos descritos.

Foi possível, por meio deste estudo, obter um conhecimento mais profundo sobre a possibilidade de transposição de conceitos de *marketing* para a área de gestão de pessoas, abrindo um caminho para estudos mais detalhados e novas possibilidades neste sentido.

O primeiro ponto que chamou a atenção foi o fato de que a maioria dos respondentes reconhece que há dificuldade para atrair profissionais qualificados e entende que tal dificuldade impacta diretamente o negócio; porém, em 80% das empresas não foi identificado um plano estratégico para resolver esta questão, mas apenas práticas para atender demandas específicas e pontuais.

Os respondentes apresentam alinhamento nas percepções em relação às questões do estudo. Todos concordam que trabalhar junto com a área de *marketing* e utilizar as ferramentas propostas no estudo podem ser alternativas para as dificuldades encontradas na atração de talentos, até mesmo essas ferramentas já são utilizadas, intuitivamente.

A seguir, um resumo que apresenta, segundo a percepção deste grupo, as similaridades entre os mercados de consumo/clientes e de profissionais, as práticas que demonstram a viabilidade da utilização das ferramentas de *marketing* e alguns exemplos de como estas ferramentas podem ser utilizadas.

### **As similaridades entre os mercados de consumo e o de profissionais**

O resultado revela que, sob a perspectiva dos profissionais da área de gestão de pessoas, há similaridades entre os mercados e, no quadro a seguir, estão descritas as similaridades identificadas pelos respondentes. Importante ressaltar que a descrição do mercado de consumo/clientes é resultado da pesquisa bibliográfica.

Mercado de profissionais	Mercado de clientes/consumidores
O profissional tem opção de escolha da empresa onde vai trabalhar	O cliente exerce o poder de escolha e confirma a sua preferência de compra (liberdade de escolha)
A oferta de emprego supera o número de profissionais qualificados disponíveis no mercado (concorrência)	A oferta de produto supera a demanda do cliente (concorrência)
A empresa determina o salário e os benefícios, mas são os profissionais que definem o valor da oferta	A empresa precifica, mas o cliente é quem atribui valor ao produto ou serviço
A empresa busca a retenção dos profissionais	A empresa busca a fidelização dos clientes

Fonte: autora, 2012.

Quadro 9 – Similaridades entre os mercados de consumo e o de profissionais.

### Tipos de Segmentação

Segundo Toledo (2011), o *marketing* direcionado manifesta-se como uma orientação estratégica, em que a empresa precisa direcionar esforços para a atração do mercado-alvo e considera que as expectativas desses públicos são diferentes. Nas entrevistas foi descrito que o mesmo ocorre com o mercado de profissionais; dependendo do estágio da carreira, os motivos que levam um profissional a trocar de emprego podem ser bem diferentes. Reconhecer essas diferenças, segundo os entrevistados, pode contribuir para a definição de uma estratégia mais focada.

A segmentação, considerando o mercado de profissionais, é a definição dos grupos de profissionais com as características que as empresas terão como foco. A partir dessa definição será necessário buscar informações sobre esses diferentes públicos, visando nortear a empresa com dados que contribuirão para a forma como ela posicionará sua marca como empregadora e qual será sua oferta de valor para cada um desses grupos.

O quadro a seguir apresenta os tipos de segmentação citados pelos respondentes. Entretanto, é importante ressaltar que essa proposta não reflete apenas as práticas, mas as possibilidades que os respondentes entendem que são possíveis e podem contribuir para maior direcionamento dos esforços na atração de talentos.

Tipos de Segmentação					
Comportamental	Arrojado	Conservador	Aprendiz	Inovador	Líder
Área de Atuação/ Expertise	Finanças	Tecnologia	Vendas	Marketing	Operação
Estágio de Carreira	Operacional	Estagiário/Trainee	Especialista	Executivo	
Desempenho e Potencial	Alto desempenho e Alto potencial	Alto desempenho e Baixo potencial	Alto potencial e Baixo desempenho		

Fonte: autora, 2012.

Quadro 10 – Tipos de segmentação citados.

O Quadro 11 exemplifica a segmentação de acordo com o comportamento dos profissionais.

Grupos /atributos	Expectativa de crescimento	Ambiente organizacional	Reconhecimento	Estilo do líder ideal	Natureza das atividades
Arrojados	Curto prazo	Propício ao crescimento rápido	Salário, Bônus e Promoção	Que dê autonomia	Que envolva riscos
Conservadore s	Médio prazo	Propício ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Benefícios com saúde, alimentação e Previdência	Que tenha um bom relacionament o	Estruturadas
Aprendizes	Curto/Médio prazo	Propício ao aprendizado	Investimento em treinamento e desenvolviment o	Competente e que ensine	Desafiadoras
Inovadores	Curto prazo	Propício a mudança	Autonomia	Que incentive novas ideias	Que promovam mudancas

Líderes	Médio/Longo prazo	Propício a assumir mais responsabilidade s/ novos projetos	Pelo resultado obtido – Visibilidade e Bonificação	Que dê espaço para atuar	Indiferente
---------	-------------------	--	--	--------------------------	-------------

Fonte: autora, 2012.

Quadro 11 - Os grupos comportamentais.

Os diferentes tipos de posicionamento foram identificados com base na análise dos respondentes em relação às características da empresa como empregadora, decorrentes de suas práticas e não como resultado de uma estratégia de posicionamento adotada pela área de gestão de pessoas.

Foi consenso dos respondentes que ter um posicionamento claro para o mercado de profissionais como o *marketing* possui no mercado de consumo/cliente, pode contribuir para a atração dos profissionais que apresentem valores e expectativas mais coerentes com o que a empresa acredita, proporcionando assim um alinhamento entre o que os profissionais buscam e o que pode ser oferecido quanto a valores e práticas de gestão. Entretanto, não foi identificada uma estratégia ou um movimento concreto nesta direção.

O quadro abaixo reflete a percepção dos respondentes em relação as possíveis formas de posicionamento assumidas pela empresa em diferentes momentos. O que indica que a forma de se posicionar está relacionada ao contexto no qual a empresa está inserida. Os fatores considerados de maior influência foram: o valor de investimento que a empresa tem disponível, a urgência em relação ao resultado ou a demanda por uma nova tecnologia. Não foi identificada uma estratégia de posicionamento, mas uma reação em relação ao contexto vivido pela empresa em uma perspectiva de curto prazo.

Outro ponto que merece atenção é que a grande maioria das formas de posicionamento mencionadas estão direcionadas para o público jovem. Não foi identificado um interesse ou demanda para um posicionamento da empresa dirigido aos profissionais maduros, inclusive, as preocupações com o “apagão de mão de obra” também estão centradas nos jovens em nenhum momento foi mencionado a possibilidade de atrair profissionais mais maduros até mesmo com objetivo de suprir a escassez dos jovens.

<b>Tipos de Posicionamento</b>	<b>Perfil dos profissionais alvo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Fator crítico</b>
Empresa Ceileiro	Jovens com boa formação acadêmica, preferencialmente, oriundos de Faculdades de primeira linha	Capacitar para o cargo. Forma especialistas - Médio prazo	Abaixo do mercado	Retenção
Empresa Desenvolvedora	Jovens com potencial, boa formação acadêmica e alguma experiência profissional. Normalmente oriundos das classes A, B ou C.	Formar profissionais para o futuro da empresa	Compatível com o mercado das grandes empresas	Ter um ambiente desafiador e de aprendizado constante
Empresa que promove a inclusão e ascensão social	Jovens oriundos das classes D e E, com um perfil comportamental que demonstre interesse em fazer carreira e que precise trabalhar	Formar uma equipe comprometida e fiel.	Compatível com o mercado das empresas de médio porte	Falta de capacidade para acompanhar as mudanças do mercado
Empresa Grife Os atributos de destaque podem ser Alta Tecnologia ou um <i>know-how</i> que a diferencie	Jovens com excelente formação acadêmica, normalmente oriundos das classes A, B e C	Manter profissionais considerados de alto nível intelectual, cultural e capazes de transitar numa organização globalizada	Compatível com o mercado	Falta de velocidade nas oportunidades de carreira
Empresa Inovadora	Jovens com excelente formação acadêmica, normalmente oriundos das classes A, B e C	Manter profissionais inovadores que gostem de autonomia	Compatível com o mercado	Rápida e dinâmica. As mudanças podem ser constantes
Empresa que compra o conhecimento	Profissionais já capacitados, experientes e oriundos de empresas de destaque no conhecimento requisitado	Iniciar uma operação ou expansão do negócio. Curto prazo	Acima do mercado	Manter o alto custo da folha de pagamento

Fonte: autora, 2012.

Quadro 12 - Tipos de posicionamento.

## Proposta de Valor e Relacionamento com os profissionais

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.5) defendem a ideia que “em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes.”. Se for aplicada essa definição no mercado de profissionais pode-se considerar que um dos primeiros passos a ser dados pela área de gestão de pessoas talvez seja conhecer efetivamente os profissionais que tem interesse em atrair, pois somente desta forma sera possível estabelecer uma proposta de valor que faça sentido e seja atraente para esses profissionais.

Em *marketing* o conceito de empresa *dirigida pelo mercado (market-driven)* surgiu com Day (1990) e evoluiu para o conceito de empresa *orientada para o mercado*. Esta evolução pode refletir a mudança que a área de gestão de pessoas necessita fazer. O foco da área hoje é para dentro da empresa; a busca por profissionais tem como objetivo resolver os desafios organizacionais, para o que talvez seja o caminho para uma área de gestão de pessoas orientada para o mercado (*market oriented*).

Entretanto, ao se perguntar sobre as ações de relacionamento com os profissionais, o que foi possível identificar foram as ações de comunicação interna e externa, cujo foco é expor a empresa, o que ela busca, e não o de conhecer os profissionais. Este é um ponto que merece atenção, pois é semelhante ao que ocorreu com a área de *marketing*. Houve uma época que o foco era o produto e todas as ações eram direcionadas para divulgar e promover os atributos do produto. Hoje, isto mudou, as áreas de *marketing* preocupam-se em conhecer o seu mercado e, para isto, criam mecanismos com o fim de estabelecer um relacionamento com esse público mesmo antes de ele ser cliente/ consumidor. Talvez deva acontecer o mesmo com a área de gestão de pessoas. É preciso conhecer mais os profissionais considerados alvo para que, a partir daí, as ações possam ser definidas de forma consistente e, conseqüentemente, sejam mais efetivas.

Alguns pontos que merecem destaque na proposta de valor e no relacionamento:

- o conhecimento em relação ao mercado de profissionais parece ainda incipiente. Na busca de profissionais, o foco tem sido as vagas, os requisitos técnicos e as competências, ou seja, uma atuação orientada para o contexto interno; talvez falte uma perspectiva orientada para o mercado de profissionais (*market-oriented*).
- as práticas relatadas são pontuais e reativas. Não foi identificada uma estratégia que

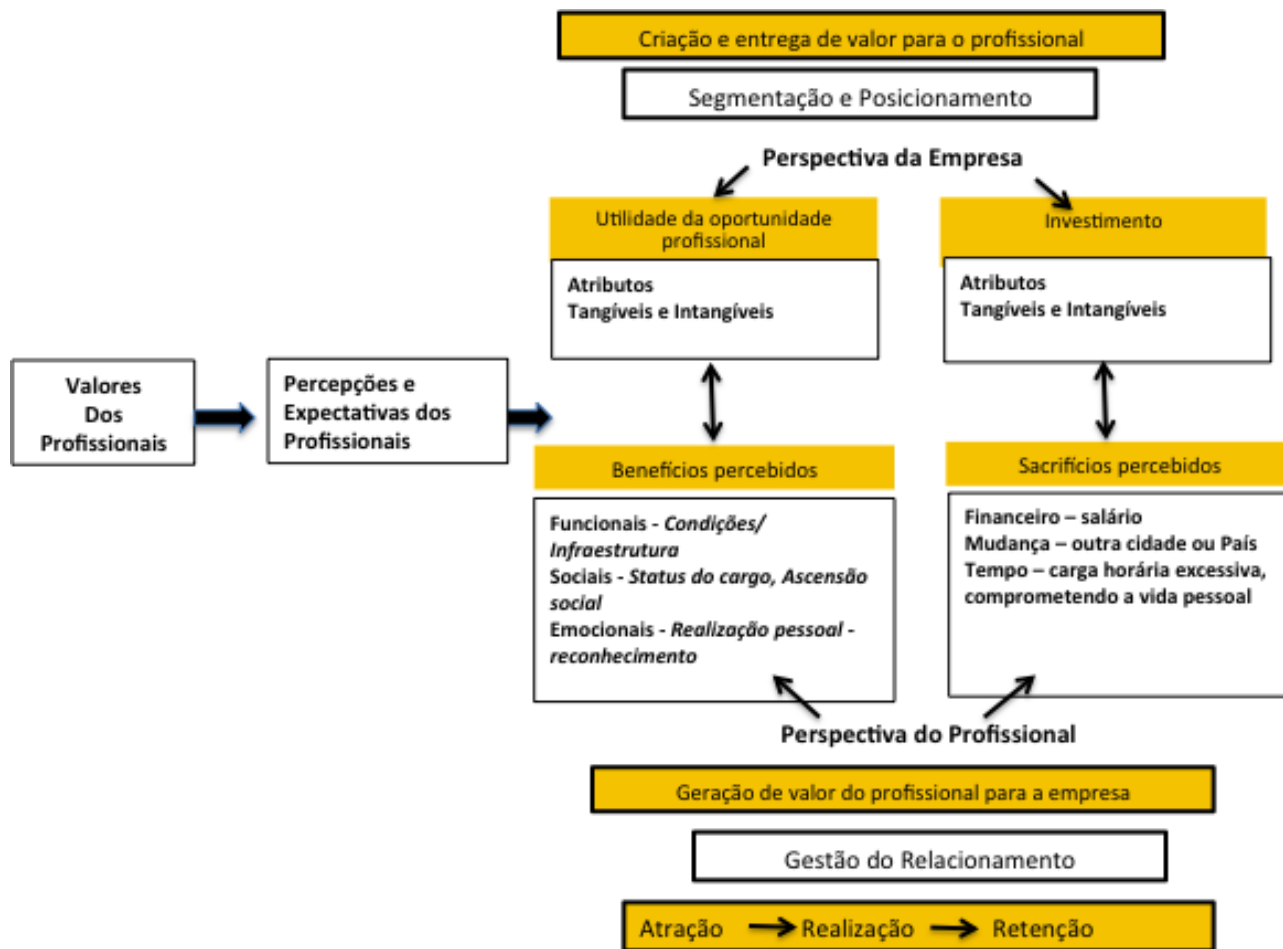
pudesse atender à demanda do negócio numa perspectiva de cinco a dez anos.

- as demandas são atendidas na medida em que chegam para a área, pois há uma dificuldade de planejamento no médio e longo prazos. Apenas duas empresas citaram exemplos de planejamento estratégico, como as palestras no ensino médio com objetivo de influenciar o jovem no momento em que ele precisa fazer a sua escolha de carreira. Esse é um exemplo que reflete uma ação estratégica alinhada ao negócio. No entanto, as empresas reclamam da falta de engenheiros e continuam com uma atuação reativa. Implantam programas *trainees*, brigando por jovens no final da universidade, ao invés de se anteciparem e começarem a influenciar o jovem quando ele precisa tomar uma decisão, que é no ensino médio, conforme exemplo citado acima. Uma ação como esta pode trazer resultado nos próximos cinco anos.

### **Indicadores**

Foi percebida uma carência de indicadores que permitam uma análise mais profunda do tema e a avaliação dos resultados obtidos para verificar o quanto as ações estão sendo efetivas. O indicador quase unânime é o que mede a rotatividade, mas, assim mesmo, os respondentes não demonstraram atribuir muita importância aos resultados que ele traz e ao quanto pode ser útil na análise qualitativa das perdas. A preocupação é identificar o índice de rotatividade e estabelecer como meta a sua redução. Não obstante, não foi identificado um levantamento mais criterioso, como por exemplo, para que tipo de empresa os profissionais estão indo, para qual cargo, se é uma promoção ou não, se perdem para o concorrente ou para outro segmento. Apenas duas empresas demonstraram uma análise mais criteriosa desse dado. Segundo Day (1990), as empresas orientadas para o mercado possuem indicadores e monitoram as informações do seu mercado alvo, o que contribui para a definição das estratégias a serem adotadas.

Diante deste contexto e a partir dos dados obtidos, foi possível elaborar uma proposta que, fundamentada nos conceitos do *marketing*, integra as práticas identificadas formando um sistema de atração de talentos orientado para o mercado de profissionais e numa perspectiva estratégica.



Fonte: adaptado de Toledo (2012)

Figura 8– Segmentação e Posicionamento no Mercado de Profissionais.

Segundo Lambin (2000), existem duas formas de se fazer o marketing, a primeira é o marketing operacional cuja função essencial é criar volume e garantir o desempenho da empresa. Entretanto, sua perspectiva é de curto e médio prazos e sua ação caracteriza-se pela reação frente aos acontecimentos e oportunidades existentes.

A segunda é o marketing estratégico, cuja perspectiva é de longo prazo, cria suas próprias oportunidades a partir de um comportamento que se antecipa aos acontecimentos do mercado. Preocupa-se em ter informações de mercado sempre atualizadas e as utiliza para orientar suas decisões e extrair vantagens das oportunidades identificadas.

Se trouxermos esses conceitos para a área de gestão de pessoas, podemos observar, nos relatos da pesquisa, que a atração de talentos tem sido conduzida de uma forma reativa, atendendo as demandas já existentes, o que caracteriza uma atuação operacional. Talvez falte a abordagem estratégica defendida por Lambin(2000), na área de marketing. O que não



significa desconsiderar a perspectiva operacional, mas agregar a estratégica. A tabela abaixo desenvolvida a partir das aulas de Toledo (2012), fundamentada pelo conceito de Lamin (2000) retrata a proposta.



Fonte: Lamin (2000) *apud* Toledo (2012)

Figura 9– As duas faces da Atração de Talentos

Os resultados da pesquisa mostram claramente que existem práticas da área de gestão de pessoas similares as práticas de marketing. Entretanto, esse movimento parece ter sido muito mais intuitivo, pois não foi identificada uma estratégia clara que fundamentasse essas práticas.

Ao analisarmos as respostas, com base no quadro acima, podemos perceber que a atração de talentos ainda é realizada de uma forma operacional, não havendo uma estratégia clara alinhada a estratégia do negócio. O foco ainda é obter resultado de curto prazo. Essa situação reflete o que a área de *marketing* já viveu. Houve uma época, bem recente, que o objetivo da área de *marketing* era aumentar o volume de vendas e o foco era o produto e não o consumidor. Está acontecendo o mesmo com a área de gestão de pessoas. Entretanto, foi

observado que há uma preocupação com esse contexto, principalmente, no que se relaciona a atração de talentos e uma busca por respostas e formas diferentes de atuação.

## 8. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

As principais contribuições do presente estudo são:

- a) ampliar as possibilidades de transposição dos conceitos de *marketing* para a gestão de pessoas, tendo em vista que são poucos os estudos desta natureza encontrados na literatura;
- b) identificar novas ferramentas na atração de talentos que possam contribuir para as empresas e suas áreas de recursos humanos;
- c) promover, nos profissionais de recursos humanos, uma reflexão sobre a relação empresa e mercado de profissionais, a partir de uma perspectiva trazida de uma outra área;
- d) entender como os profissionais de recursos humanos das empresas pesquisadas estão lidando com a escassez de profissionais qualificados e disseminar esses conhecimentos para outras empresas;
- e) estimular os profissionais de recursos humanos a buscar sinergia com a área de *marketing*, ampliando o seu universo de possibilidades de novas práticas.

## 9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Segundo Vergara (2009), todo método de pesquisa possui limitações, mas também possibilidades. Desta forma, a partir da proposta da pesquisa de estudar um tema pouco conhecido e sem muito histórico na literatura, foi priorizado o método que permitisse aos profissionais, que vivem o tema, expressar suas percepções o mais livre e de forma mais espontânea possível, colocando, assim, o pesquisador próximo da realidade que está sendo investigada, apesar do risco de comprometer a precisão dos resultados e de gerar limitações no estudo.

*“As entrevistas semiestruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário” (FLICK, 2009, p.143).*

A primeira limitação consiste na escolha da amostra, que foi não probabilística e por conveniência, não sendo representativa, o que, aliado ao fato de que os resultados refletem

opiniões individuais, faz com que os achados não possam ser generalizados para todo o universo de executivos da área de gestão de pessoas. Essa decisão foi decorrente do fato de que os executivos da área de gestão de pessoas, que atuam no primeiro nível da organização, não possuem muita disponibilidade de tempo em suas agendas, dificultando assim a escolha por uma amostra probabilística.

A limitação seguinte são os procedimentos de coleta e análise de dados. A coleta de dados realizada por entrevistas pode gerar compreensão equivocada por parte dos entrevistados, principalmente quando as perguntas são referentes a conceitos de outra área, o que foi minimizado com a preocupação da pesquisadora em fornecer as explicações referentes às terminologias e conceitos oriundos da área de *marketing*.

Apesar das limitações expostas acima, os resultados obtidos podem inspirar outros pesquisadores, gerando novas possibilidades de estudo.

## 10. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O fato de se tratar de um tema novo, com poucos estudos na literatura, gerou limitações na pesquisa, pois não foram identificados referenciais teóricos da transposição dos conceitos de *marketing* para a atração de talentos que pudessem balizar um questionário e uma pesquisa quantitativa. Entretanto, esta mesma limitação gerou a oportunidade de conduzir uma pesquisa exploratória, na qual foi possível identificar dados que demonstraram a viabilidade da utilização dos conceitos e ferramentas de *marketing* na gestão de pessoas, especificamente na atração de talentos. Agora, de posse desses dados preliminares, é possível dar continuidade à pesquisa realizando as seguintes investigações:

- quais os resultados que as áreas de gestão de pessoas têm obtido com a utilização dessas ferramentas;
- quais as expectativas dos jovens profissionais em relação às empresas, e como eles percebem o posicionamento adotado por elas e suas marcas como empregadora;
- o sistema proposto é possível de ser colocado em prática e qual a sua relevância;
- quais as empresas que possuem marca como empregadora e o quanto essa estratégia tem trazido resultados

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

\_\_\_\_\_. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-238.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

BARROW, S.; MOSLEY, R. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New York: John Wiley & Sons, 2005.

BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BEKIN, F. S. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.

BIEL, Alexander. Converting imagem into equity. In: AAKER, David A; BIEL, Alexander (eds). *Brand Equity and Advertising*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, p. 67-82, 1993.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BRETZKE, M. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUM, A. M. *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *The Leadership Pipeline*; USA: Josey Bass; 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, 2005.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Birmingham, AL, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DEMO, G. *et al.* Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2730/pdf\\_35](https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2730/pdf_35)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M.; RUAS, R. *Competências: conceitos métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRARI, A. T. *Metodologia da ciência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FINK, A. A. New trends in human capital research and analytics. *People and Strategy*, New York, v. 33, n. 2, p. 14-21, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. & FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRAGATA, J. A fenomenologia de Husserl como fundamento da filosofia. Braga: Livraria Cruz, 1959.

\_\_\_\_\_. Problemas da fenomenologia de Husserl. Braga: Editorial Presença, 1962.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, J. R. S. *Perfil do trabalho decente no Brasil: um olhar sobre as Unidades da Federação*. Brasília, DF: OIT, 2012. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatoriotrabalhodecentetotal\\_876.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatoriotrabalhodecentetotal_876.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

HARRIS, L. C.; CAI, K. Y. Exploring market driving: A case study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, Heidelberg, v. 5, n. 3, p. 171-196, 2002.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUSSERL, E. A crise da humanidade europeia e a filosofia. Porto Alegre; EDIPUCRS, 2008.

ILES, P. CHUAI, X.; PREECE, D. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and diversity. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 185-189, 2010.

ILES, P.A. Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development. *Personnel Review*, v. 22, no 6, MCB-University Press, Bradford, 1993.

INGHAM, J. Closing the talent management gap. *Strategic HR Review*, v. 5, n. 3, p. 20, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores IBGE: Pesquisa Industrial Mensal Emprego e Salário (PIMES) – janeiro 2010*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias\\_Extrativas\\_e\\_de\\_Transformacao/Pesquisa\\_Industrial\\_Mensal\\_de\\_Emprego\\_e\\_Salario/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/2010/pimes\\_201001caderno.zip](ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Mensal_de_Emprego_e_Salario/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2010/pimes_201001caderno.zip)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. *Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa*: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre –

2003-2009. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Retrospectiva\\_PME2009\\_Versao\\_28012010\\_1730.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Retrospectiva_PME2009_Versao_28012010_1730.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven *versus* driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousand Oaks, v. 28, n. 3, p. 45-54, 2000.

KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic brand management*. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

\_\_\_\_\_. *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Birmingham, AL, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo: Campus, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-36, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a03.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1a Ed – 3a reimpr.*- São Paulo: Atlas, 2010.

LAWLER III, E. E. From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 165-169, 2005.

LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W. HR Support for Corporate Board. *HR. Human Resource Planning*; 29, 1; pg. 15, 2006.



LEGGE, K. *Human resource management: Rhetorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. Anniversary edition.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009. Disponível em: <[http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/LENGNICK\\_StrategicHR\\_Manag\\_2009.pdf](http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/LENGNICK_StrategicHR_Manag_2009.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: Looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 19, n. 8, p. 1.486-1.499, 2008. Disponível em: <[http://chrs.rutgers.edu/pub\\_documents/Strategic%20HRM%20in%20No%20America%202-10-09.pdf](http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Strategic%20HRM%20in%20No%20America%202-10-09.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent Management : A critical review. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, G. et al. Branding: New performance discourse for HR? *European Management Journal*, Amsterdam, v. 23, n. 1, p. 76-88, 2005.

MAZZON, José A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. São Paulo, 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo apud TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. *Revista de Administração*. São Paulo, v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MICHINGTON, B. Employer brand the new talent bait. *HR Future*, Johannesburg, p. 10, Feb. 2009. Disponível em: <[http://www.collectivelearningaustralia.com/files/employer\\_brand\\_the\\_new\\_talent\\_bait\\_minchington.pdf](http://www.collectivelearningaustralia.com/files/employer_brand_the_new_talent_bait_minchington.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINCHINGTON, B. *The employer brand manager's handbook*. Torrens ville: Collective Learning, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MOEN, P.; ROEHLING, P. *The career mystique: Cracks in the American dream*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2005.

MORRIS, J. The future of work: organizational and international perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 15, n. 2, p. 263-275, 2004.

MÜHLBACHER, H. et al. MIPS - Managing Industrial Positioning Strategies. *Industrial Marketing Management*. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, 1994.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Avanços nos indicadores de Trabalho Decente no Brasil é tema de relatório inédito da OIT*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatorioidversãoweb\\_876.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatorioidversãoweb_876.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

PIERCY, N.; CRAVENS, D. W. *Marketing estratégico*. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: An assessment. *Journal of Management Information System*, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75 -106, 1993. Disponível em: <<http://staf.cs.ui.ac.id/WebKuliah/TKSI/Survey%20Method%20in%20MIS.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

PORTER, M. E. (Eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, Birmingham, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981. Disponível em: <[http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/c06/Porter\\_AMR.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/c06/Porter_AMR.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. 3. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 1989.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1975.

SHRM. Society for Human Resource Management. *Workplace forecast*. fev. 2012.

SHAPIRO, B. P. What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, Boston, v. 66, p. 119-125, 1988.

SILVERMAN, D. Qualitative research: meanings or practices. *Information Systems Journal*, v.8, n. 1, p. 3-20, 1998.

SMITH, W. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, Birmingham, AL, v. 21, n. 1, p. 3-8, 1956.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *The SHRM workplace forecast: The top workplace trends according to human resources professionals*. Alexandria, VA, 2011. Disponível em: <[http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/11-0014WPF\\_Posting\\_6.pdf](http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/11-0014WPF_Posting_6.pdf)>. Acesso em: 12 março 2013.

SWIFT, R. *CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANCADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

TARNOVSKAYA, V.; ELG, U.; BURT, S. The role of corporate branding in a market driving strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bingley, v. 36, n. 11, p. 941-965, 2008. Disponível em: <[https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/668/1/IJRDM%20FINAL%20REVISED%20Tarnovskaya%20Elg%20Burt\\_march4.pdf](https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/668/1/IJRDM%20FINAL%20REVISED%20Tarnovskaya%20Elg%20Burt_march4.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n4p64p72.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. July – August, 1960

TOLEDO, G. L. Comunicação do valor. In: KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p. 316.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52-63, 2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n4p52a63.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

TOLEDO, Geraldo L. Notas de aula da disciplina de Tópicos de Marketing, PPGA - FEA - USP, São Paulo, 2012

ULRICH, D.; WAYNE, B. *The H. R. Value Proposition*. Harvard Business School Press. Boston, 2005.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento (after Marketing)*. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Orville C. Jr.; BOYD, Harper W. Jr.; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. *Marketing Strategy. Planning and Implementation*. 2a ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1995.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner A. *Market Segmentation: conceptual and methodological Foundations*, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1998.

WRIGHT, P. M. Introduction: Strategic human resource management research in the 21<sup>st</sup> Century. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 8, n. 3, p. 187-191, 1998.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Atlanta, GA, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YNTEMA, T. The transferable skills of a manager. *The Journal of the Academy of Management*, New York, v. 3, n. 2, p. 79-86, 1960.

### “9-Box Grid”

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Avanços nos indicadores de Trabalho Decente no Brasil é tema de relatório inédito da OIT*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatorioidversãoweb\\_876.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/relatorioidversãoweb_876.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SCHNEIDER B., SMITH D.B., TAYLOR S., and FLEENOR J. (1998). “Personality and Organizations: A Test for Homogeneity of Personality Hypothesis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 462- 470.

SULLIVAN, J. 2004, “Eight Elements of a Successful Employment Brand”, *ER Daily*, 23 February, available at: [www.ereexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp](http://www.ereexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp) = April 14, 2004 cited in Backhaus, K.B., and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol. 9, No.4/5, pp.501-517.

(The) Conference Board, (2001), *Engaging Employees Through Your Brand*. The Conference Board, New York, NY cited in Backhaus, K.B., and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol. 9, No.4/5, pp.501-517; Backhaus K. (2004), “An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.Com”, *Journal of Business Communication*, Vol.41, No 2, April, pp. 115-136.



## APÊNDICE

### PROTOCOLO DE PESQUISA

#### 2. PROCEDIMENTO DE CAMPO

2.1 Aspectos Metodológicos: Pesquisa de natureza exploratória e qualitativa com o uso do método de entrevista em profundidade com diretores de recursos humanos.

2.2. Serão entrevistados profissionais de recursos humanos que atuem no nível diretivo, com reporte direto ao Presidente da empresa, por terem uma visão mais estratégica.

2.3. Unidade de Análise: As práticas de atração de talentos e as ferramentas de *marketing* utilizados na empresa

2.4. Fontes de Evidência: Entrevistas dirigidas, documentos internos e documentos externos sobre as empresas estudadas.

2.5. Principais Instrumentos de Coleta de Dados: entrevistas dirigidas

2.6. Executores da Pesquisa: Pesquisadora: Ana Maria Costa. Orientadora: Prof. Dr. Ana Cristina Limongi-França

#### 3. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas será composto por três etapas. A primeira são as informações da empresa; a segunda são informações sobre o respondente e a terceira etapa são as perguntas sobre o estudo.

##### 3.1. Dados da Empresa

Segmento, Faturamento, Localização, Número de Funcionários, Missão, Visão e Valores. Principais Mercados, Principais Linhas de Produtos, Outras Informações Relevantes sobre a Empresa

##### 3.2. Dados dos Entrevistados

Nome, Idade, Cargo Atual, Cargos Anteriores

Formação, Tempo de experiência no cargo e na área.

##### 3.3 Perguntas

1. Você tem clareza do que significa o conceito de Marca Empregadora (*Employer Branding*)?

2. Você acredita que os profissionais da sua equipe que fazem o recrutamento e seleção têm clareza desse conceito?

3. A sua empresa tem uma marca como empregadora reconhecida pelos funcionários e pelo mercado de profissionais?
4. Em caso positivo, essa marca foi ou está sendo construída junto com a área de marketing?
5. Existe uma estratégia definida para a divulgação da marca empregadora no mercado de profissionais?
6. Quais atributos da marca da sua empresa são comunicados para o mercado de consumo?
7. Desses atributos, quais poderiam ou são divulgados para o mercado de profissionais?
8. Na sua opinião, existem semelhanças entre os mercados de consumo e o de profissionais?
9. Em caso afirmativo, quais os pontos em comum?
10. O esforço para buscar profissionais pode ser considerado semelhante ao esforço para atrair clientes/consumidores?
11. Quais são os fatores que podem identificar a relação entre ambos os mercados?
12. Quais as práticas utilizadas na atração de talentos têm relação com os conceitos ou práticas de *marketing*?
13. Existe uma estratégia para atração de talentos?
14. Existem indicadores para que os resultados na atração de talentos possam ser mensurados?
15. É possível segmentar o mercado de profissionais?
16. Como poderia ser feita essa segmentação?
17. Posicionamento- a empresa como empregadora assume um posicionamento claro no mercado de profissionais? Qual é o posicionamento?
18. Quais as similaridades e diferenças entre os conceitos de:  
CVP – (Customer Value Proposition) - Oferta de valor para o cliente  
EVP – (*Employee Value Proposition*) - Proposta de valor para o profissional
19. Qual relação deve existir entre o conceito de Employer Branding (marca empregadora) e a marca da empresa para o público consumidor ?
20. Essas marcas devem/podem ser independentes?
21. Quais as práticas para atração de talentos a empresa está utilizando?
22. Quais atividades você está atualmente realizando para melhorar a sua marca como empregador?

23. Quais são as atividades mais importantes para atingir seus objetivos de *branding* do empregador?
24. Quais são os mais importantes atributos da marca do empregador em atrair novos talentos para a sua empresa?
25. Quais são os desafios que você encontrou na gestão de seu programa de marca do empregador?
26. Quão importante é a seus amigos e percepção das famílias e do conhecimento da sua empresa?
27. Que métricas sua empresa utiliza para medir o retorno sobre o investimento (ROI) para a sua estratégia de marca do empregador?
28. Quais são os principais canais de comunicação que sua empresa está planejando usar para comunicar seu empregador marca durante o ano fiscal 2011/2012?
29. Qual atividade tem sido mais eficaz no reforço da marca empregador da sua empresa?
30. Quais os principais benefícios que você ganhou do seu programa de marca do empregador?



## ANEXO A

### AVANÇOS NOS INDICADORES DE TRABALHO DECENTE NO BRASIL É TEMA DE RELATÓRIO INÉDITO DA OIT

O Brasil registrou avanços significativos em diversas áreas do trabalho decente nos anos recentes, mas ainda persistem inúmeros desafios. É o que constata o relatório “Perfil do Trabalho Decente no Brasil – Um Olhar sobre as Unidades da Federação”, que está sendo divulgado hoje (19) pelo Escritório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no Brasil. Verificaram-se avanços nas dez dimensões do trabalho decente analisadas pelo relatório: Oportunidades de Emprego; Rendimentos Adequados e Trabalho Produtivo; Jornada de Trabalho Decente; Combinação entre Trabalho, Vida Pessoal e Vida Familiar; Trabalho a ser Abolido; Estabilidade e Segurança no Trabalho; Igualdade de Oportunidades e de Tratamento no Emprego; Ambiente de Trabalho Seguro; Seguridade Social e Diálogo Social e Representação de Trabalhadores e Empregadores.

Vários deles foram mais acentuados nas regiões mais pobres do País e em grupos em situação de maior desvantagem no mercado de trabalho, como as mulheres e os negros. Como resultado, diminuíram as desigualdades (de gênero, raça e entre as regiões do País), ainda que, em muitos indicadores, o nível dessa desigualdade ainda seja bastante elevado.

Estas são algumas das conclusões do estudo que, com base em dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Censo Demográfico de 2010 e de outros registros administrativos e estatísticas oficiais, apresenta informações inéditas sobre as 27 Unidades da Federação do País.

O relatório constitui a segunda edição do Perfil do Trabalho Decente no Brasil. Ele se refere predominantemente à segunda metade dos anos 2000, mas inclui diversos indicadores para os anos de 2010 e 2011. Incorpora um conjunto muito mais amplo de indicadores do que os contemplados na primeira edição, lançada em 2009. Traz a novidade de desagregar pelas Unidades da Federação a maioria dos indicadores apresentados e de incluir um capítulo sobre as empresas e o trabalho decente. A apresentação dos dados por Unidade da Federação é inédita e pioneira no âmbito de

um projeto piloto internacional da OIT, realizado com o apoio da União Europeia, que tem como objetivo avançar na mensuração do Trabalho Decente, abarcando dez países do mundo. Além de apresentar informações importantes para aprofundar a análise sobre as diversas dimensões do Trabalho Decente e contribuir à definição e aperfeiçoamento de políticas em diversas áreas, o relatório visa a contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da metodologia de medição do Trabalho Decente. Esse esforço metodológico “deverá ser aperfeiçoado em futuras edições deste relatório, por intermédio de novas contribuições oriundas de oficinas de consulta tripartite no âmbito da medição do Trabalho Decente”, afirma a Diretora do Escritório da OIT no Brasil, Laís Abramo, no prefácio da publicação.

A elaboração do relatório foi precedida de um processo de consulta com os constituintes tripartites da OIT no País.

### **Apesar da crise financeira internacional, o Brasil manteve a trajetória de declínio da taxa de desemprego**

A taxa de desemprego nas seis maiores regiões metropolitanas do País, medida pela Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE, que tinha alcançado 9,0% em março de 2009, em decorrência da crise econômica internacional, começou a recuar em abril e continuou diminuindo fortemente ao longo de 2009, atingindo 6,8% em dezembro e encerrando o ano com uma taxa média de 8,4% - ainda num patamar superior ao observado em 2008 (7,2%). Embora a taxa tenha subido novamente no início de 2010, – uma vez que mais pessoas entraram no mercado de trabalho em busca de emprego – já em setembro de 2010 ela havia caído para 6,2%, bem abaixo do nível pré-crise (7,6% em setembro de 2008, aferido pela PME), encerrando 2010 com uma taxa média anual de 6,7%, a menor do período 2003/2010. Em 2011, essa trajetória foi mantida, a taxa declinou para 6,0%.

### **O emprego formal cresceu de forma expressiva, sobretudo nas regiões mais pobres e com mercados de trabalho menos estruturados**

Entre 2003 e 2010 foram gerados no Brasil 15,38 milhões de postos formais de trabalho, configurando um aumento acumulado de +53,6% em um período de oito anos. A expansão do emprego formal se deu de forma generalizada em todas as cinco Grandes Regiões e 27 Unidades da Federação, sendo mais expressiva nas regiões mais pobres e

caracterizadas por mercados de trabalho menos estruturados, a exemplo das regiões Norte (+85,7%) e Nordeste (+64,9%).

### **Aumenta a Taxa de Formalidade, mas ainda persistem as desigualdades regionais e de gênero e de raça**

Em decorrência do aumento do emprego formal e das políticas de inclusão previdenciária, a Taxa de Formalidade evoluiu de 48,4% para 50,6% entre 2004 e 2006, ano em que, pela primeira vez, mais da metade dos trabalhadores e trabalhadoras passou a ocupar um posto formal de trabalho. Essa tendência de crescimento se manteve durante os anos subsequentes e alcançou 54,3% no ano de 2009, não sendo nem sequer afetada pela crise financeira internacional. No entanto, mantinham-se importantes desigualdades regionais: a taxa de formalidade se aproximava aos 70,0% entre a população trabalhadora de São Paulo (69,1%), Distrito Federal (69,0%) e Santa Catarina (68,8%), mas era de apenas 25,9% no Piauí e de 29,9% no Maranhão. A Taxa de Formalidade entre as mulheres (50,7%) era inferior à observada entre os homens (57,0%). E mesmo diante da expressiva evolução de 39,6% para 46,8% entre 2004 e 2009 – que contribuiu para a redução da desigualdade por cor ou raça - a taxa correspondente aos trabalhadores negros (46,8%) ainda era muito inferior à dos trabalhadores brancos (61,9%). Entre as mulheres negras, a taxa era de apenas 42,5%, ou seja, quase 20 pontos percentuais inferior à dos homens brancos.

### **Diminui o emprego formal entre as pessoas com deficiência**

O número de vínculos empregatícios de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho diminuiu 12,3% entre 2007 e 2010 (de 348 mil para 306 mil). Nesse mesmo período, o número total de empregos formais aumentou em 17,3%. Devido a essas tendências opostas, a já ínfima participação de pessoas com deficiência no total do emprego formal diminuiu de 0,9% para 0,7% no período. – Entre as unidades federativas, essa participação variava de 0,4% no Acre, Rondônia e Roraima até o máximo de 0,9% no Distrito Federal, Maranhão e Pernambuco.

### **A importância dos rendimentos oriundos do trabalho na renda familiar**

No Brasil, segundo os dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009 do IBGE, cerca de 61,0% da renda familiar é proveniente do trabalho. Isso significa que grande parte dos rendimentos familiares e, por conseguinte, das condições de vida das pessoas, depende primordialmente dos rendimentos gerados no mercado de trabalho.

### **Os rendimentos do trabalho mantiveram a trajetória de crescimento e reduziram-se as disparidades de gênero e raça**

O rendimento médio real dos trabalhadores cresceu continuamente, passando de R\$ 896 para R\$ 1.071 entre 2004 e 2009, o que perfaz um aumento real de 19,5% em apenas cinco anos, não obstante a forte desaceleração econômica ocorrida em 2009, fruto da crise internacional. O aumento da remuneração laboral foi decorrente, sobretudo, dos seguintes fatores: a política de valorização do salário mínimo (entre abril de 2003 e janeiro de 2010, o aumento real acumulado do salário mínimo foi de 53,7%); a intensificação do processo de formalização das relações de trabalho, abrindo a oportunidade para uma parcela dos trabalhadores transitarem para uma inserção ocupacional protegida e de rendimentos mais elevados; o expressivo crescimento do percentual de acordos e negociações coletivas que estipulavam um reajuste real dos salários, no caso das categorias mais organizadas dos trabalhadores. Entre 2004 e 2009, o aumento do rendimento médio das mulheres (21,6%) foi superior ao dos homens (19,4%). Em consequência, o percentual do rendimento recebido pelas mulheres em relação ao auferido pelos homens aumentou de 69,4% para 70,7%. Também diminuiu, e em forma mais expressiva, o diferencial de renda entre trabalhadores brancos e negros: enquanto, em 2004, os negros recebiam cerca de 53,0% do rendimento dos brancos, em 2009 essa relação era de aproximadamente 58,0%. Isto se explica porque o rendimento médio real dos negros cresceu 29,8% no período (de R\$ 607 para R\$ 788), enquanto o dos brancos aumentou 18,3% (de R\$ 1.143 para R\$ 1.352). A redução dos diferenciais de rendimento, tanto referente a sexo quanto a cor ou raça, foi bastante condicionada pelo processo de valorização real do salário mínimo, que aumenta mais expressivamente os rendimentos na base da pirâmide, na qual estão sobrerrepresentados as mulheres e os negros.

### **Diminui o trabalho infantil, mas sua incidência ainda é elevada em algumas unidades federativas**

O número de crianças e adolescentes ocupados entre 5 e 17 anos de idade reduziu-se em 1,05 milhão entre 2004 e 2009, passando de 5,3 milhões para 4,2 milhões; em porcentagens, a incidência do trabalho infantil e adolescente nesse grupo etário reduziu-se de 11,8% para 9,8%, passando a situar-se abaixo de dois dígitos a partir de 2009. O trabalho infantil diminuiu em todos os grupos etários. Na faixa de 5 a 9 anos, a proporção de crianças

ocupadas diminuiu de 1,4% para 0,8%. Apesar desse declínio, um contingente de 123 mil meninos e meninas ainda estava trabalhando no ano de 2009. A região Nordeste abrigava 46,3% deste contingente (o correspondente a 57 mil crianças), seguida pelas regiões Sudeste (24 mil ou 19,5% do total) e Norte (20 mil ou 16,2% do total). Vale ressaltar que, em algumas UFs, o trabalho infantil nessa faixa etária era tão reduzido que nem sequer apresentava significância amostral: Roraima, Pará, Maranhão, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso desde 2004, e São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Sergipe e Tocantins desde 2009. Em se mantendo esta tendência de insignificância estatística até 2015, tal situação seria uma evidência da existência de importantes *zonas livres de trabalho infantil nessa faixa etária*, desde que se intensifiquem em oferta e qualidade as políticas públicas destinadas à proteção integral e à geração de oportunidades de trabalho decente para homens e mulheres, aliadas à oferta adequada de serviços e equipamentos que facilitem a conciliação entre o trabalho e as responsabilidades familiares. A proporção de crianças de 10 a 13 anos que trabalhavam reduziu-se de 8,4% para 5,7% no mesmo período. Na área rural, a redução foi extremamente significativa (quase de dez pontos percentuais) ao passar de 25,1% para 15,6%. Na área urbana, onde a incidência do trabalho nessa faixa etária é bem menor, também se registra um declínio, 4,2% para 3,4%. Em 2009, o nível de ocupação das crianças e adolescentes de 10 a 17 anos de idade ainda era bastante elevado no Tocantins (24,2%), Rondônia (22,0%), Piauí (21,8%), Santa Catarina (21,6%) e Bahia (20,1%), situando-se até mesmo bastante acima da média nacional (14,8%). No Piauí, também era bastante significativo o diferencial de incidência de trabalho infantil entre brancos (16,5%) e negros (23,4%).

### **Trabalho em condições análogas à escravidão**

Entre 2008 e 2011, 13.841 trabalhadores foram resgatados de situações de trabalho análogo ao de escravo pelo Grupo Especial Móvel de Fiscalização. A região Centro-Oeste respondia pelo maior número de pessoas libertadas (3.592) nesse período (260% do total nacional). Quatro Estados concentravam quase a metade (6.454 ou 46,6%) do total de pessoas libertadas: Pará (1.929 ou 13,9%), Goiás (1.848, ou 13,4%), Minas Gerais (1.578, ou 11,4%) e Mato Grosso (1.099, ou 7,9%). Segundo os dados da Pesquisa de Informações Básicas Municipais do IBGE, em 2009, um contingente de 897 municípios brasileiros (16,1% do total) possuía políticas ou ações de combate ao trabalho forçado. A existência desse tipo de política ou ação era significativamente mais frequente entre os municípios das regiões

Nordeste (24,7% do total) e Norte (21,6%), comparativamente às demais regiões: Sudeste (9,4%), Sul (10,4%) e Centro-Oeste (16,3%).

### **Apenas 1,6% dos adolescentes de 14 e 15 anos de idade que estavam trabalhando o faziam em situação de aprendizagem**

Em 2009, 1,15 milhão de adolescentes de 14 e 15 anos de idade estava trabalhando no País, o que correspondia a 16,1% do total de pessoas nessa faixa etária. Destes, apenas 18,6 mil (ou 1,6% do total) eram contratados como aprendiz de acordo com a Lei de Aprendizagem. Tal percentual era ainda menor nas regiões Nordeste (0,3%) e Norte (0,7%), exatamente naquelas em que se observavam elevadas proporções de crianças e adolescentes ocupados nesta faixa etária: 20,4% e 17,4%, respectivamente. Tocantins, Ceará e Bahia, Estados nos quais a proporção de adolescentes de 14 e 15 anos trabalhando era superior à média nacional (28,3%, 24,0% e 23,4%, respectivamente), figuravam entre aqueles com menores percentuais de aprendizes nessa faixa etária: 0,2%, 0,1% e 0,2%, respectivamente.

### **O desafio de erradicar o trabalho infantil doméstico**

Apesar de proibido no Brasil para menores de 18 anos desde 2008, o trabalho doméstico ainda é uma realidade na vida de crianças e adolescentes brasileiras/os. Em 2009, 363 mil meninos e meninas entre 10 e 17 anos encontravam-se nesta situação. Destes, 340 mil (93,6%) eram meninas e 233 mil (64,2%), meninas negras. Cinco Estados respondiam pela metade do contingente de crianças e adolescentes em situação de trabalho infantil doméstico: Minas Gerais (53 mil ou 14,8% do total), São Paulo (39 mil ou 10,7%), Bahia (37 mil ou 10,2%), Ceará (27 mil ou 7,5%) e Paraná (21 mil ou 5,8% do total).

### **A taxa de desemprego juvenil continua elevada**

Seguindo uma tendência mundial, em 2009 a taxa de desemprego entre os jovens (15 a 24 anos de idade) era de 17,8%, sendo mais do que duas vezes superior à taxa total de desemprego (8,4%). A taxa de desemprego das mulheres jovens (23,1%) era bastante superior à dos homens jovens (13,9%). Os níveis de desocupação dos/as jovens negros/as (18,8%) também eram mais elevados que o dos/as brancos/as (16,6%). A desigualdade era ainda mais expressiva entre as jovens negras, cuja taxa de desocupação (25,3%) chegava a ser 12,2 pontos percentuais superior a dos jovens brancos do sexo masculino (13,1%). O desemprego juvenil apresentava grande variabilidade ao longo do território nacional. As taxas variavam

desde 9,8% no Piauí até 27,0% no Amapá, isto é, quase o triplo entre os extremos. Entre as mulheres jovens as maiores taxas se registravam no Amapá (34,9%) e Sergipe (29,8%).

### **O percentual de jovens que não estudam e nem estão ocupados no mercado de trabalho era elevado e variava significativamente por sexo e cor ou raça**

Em 2009, um expressivo contingente de 6,2 milhões de jovens (18,4% do total) não estudava nem trabalhava. A análise deste indicador, segundo uma perspectiva de gênero, revela que a proporção de mulheres adolescentes e jovens que não estudavam nem trabalhavam (24,8%) era o dobro da proporção de homens na mesma situação (12,1%). A porcentagem era ainda mais elevada entre a juventude negra (20,4%) em comparação com a branca (16,1%), que alcançava 28,2% entre as jovens negras, o que significa que aproximadamente uma entre cada três jovens mulheres negras se encontrava nessa situação. Em três Estados a proporção de jovens que não estudavam nem trabalhavam situava-se em torno de 25,0%: Pernambuco (25,7%), Alagoas (25,0%) e Amapá (24,6%). As menores proporções eram observadas em Santa Catarina (11,0%) e Piauí (14,0%).

### **Aumenta a proporção de trabalhadores que contribuem para a previdência social**

No Brasil, a segunda metade da década de 2000 foi marcada por uma significativa expansão da proporção de trabalhadores e trabalhadoras ocupados/as que contribuem para a previdência social, sendo que, pela primeira vez, mais da metade da dos/as ocupados/as de 16 anos ou mais de idade passou a dispor da cobertura previdenciária. Essa proporção aumentou de 47,6% para 54,4% entre 2004 e 2009, perfazendo uma expansão de cerca de sete pontos percentuais em apenas cinco anos. Tal expansão esteve predominantemente associada ao crescimento do emprego formal e, em segundo lugar, às diversas iniciativas de estímulo à formalização das relações de trabalho.

### **A importância das transferências de renda no combate à pobreza**

As rendas provenientes do recebimento de benefícios previdenciários e do Benefício de Prestação Continuada (BPC) retiravam da pobreza um contingente de 23,1 milhões de pessoas no Brasil em 2009, o que equivale a uma redução de 12,5 pontos percentuais (p.p.) na proporção de pessoas nessa situação. Em um conjunto de dez UFs essa redução era superior à média nacional, destacando-se Piauí (17,3 p.p.), Paraíba (15,4 p.p.) e Ceará (14,8 p.p.).

### **Diminui o percentual de trabalhadores pobres no país**

Entre 2004 e 2009, reduziu-se de 7,6% para 6,6% a proporção de trabalhadores pobres no país, ou seja, pessoas ocupadas que viviam em domicílios com rendimento domiciliar *per capita* mensal de até 1/4 do salário mínimo. A redução foi de 0,9 ponto percentual tanto entre os homens (de 7,9% para 7,0%) quanto entre as mulheres (de 7,1% para 6,2%). Tratando-se do atributo cor ou raça, o declínio da proporção de trabalhadores pobres foi maior entre a população ocupada negra (2,0 pontos percentuais) do que entre a branca (0,4 ponto percentual). Entretanto, em 2009, o percentual de trabalhadores pobres negros (9,8%) era quase que três vezes superior em comparação aos brancos (3,4%). A redução da pobreza entre os trabalhadores e trabalhadoras esteve diretamente associada ao aumento real dos rendimentos do trabalho, sobretudo do salário mínimo, à ampliação da cobertura dos programas de transferência de renda e de previdência e assistência social – que contribuíram para o aumento do rendimento domiciliar – e ao incremento da ocupação, principalmente do emprego formal.

### **A situação das trabalhadoras domésticas: um dos núcleos duros do déficit de Trabalho Decente**

Apesar da expansão observada durante a segunda metade da década de 2000, a proporção de trabalhadoras domésticas com carteira de trabalho assinada era de apenas 28,6% no ano de 2009. Em nenhuma das 27 Unidades da Federação, o percentual de trabalhadoras domésticas com carteira assinada alcançava 40,0%, sendo as maiores porcentagens observadas em São Paulo (38,9%), Santa Catarina (37,6%) e Distrito Federal (37,0%). Por sua vez, em quatro UFs, esse percentual era inferior a 10,0%: Amazonas (8,5%), Ceará (9,3%), Piauí (9,7%) e Maranhão (6,7%). Vale enfatizar que entre as trabalhadoras domésticas negras essa proporção era ainda menor, chegando a apenas 6,3% no caso do Maranhão.

### **Diminuem o número de acidentes e de óbitos por acidentes de trabalho, mas a incidência segue elevada em algumas Unidades Federativas**

O número de acidentes de trabalho registrados no País declinou de 756 mil em 2008 para 701 mil em 2010, o que significou uma redução de 7,2% em dois anos. Essa trajetória, assim como a intensidade dos acidentes do trabalho, varia significativamente entre as Unidades da Federação. Em 17 das 27 UFs, diminui o número de acidentes de trabalho registrados entre 2008 e 2010, acompanhando a tendência nacional. Em decorrência da



redução do número de acidentes de trabalho, a *Taxa de Incidência de Acidentes do Trabalho*, que era de aproximadamente 23,0 por mil vínculos empregatícios em 2008, declinou para 21,6 em 2009 e para 19,1 em 2010. Apesar da redução observada na maioria das UFs, a Taxa de Incidência de Acidentes do Trabalho apresentava uma expressiva variabilidade em 2010, sendo ainda bastante elevada em algumas UFs. A taxa mais alta do País foi registrada em Alagoas (30,2 para cada mil vínculos), sendo também significativamente elevada em Santa Catarina (26,3) e no Rio Grande do Sul (24,6). As menores taxas de incidência em 2010 eram verificadas em Roraima (9,3 por mil vínculos), Amapá (9,7), Tocantins (10,0) e Sergipe (10,9). Também se observou uma redução de 3,7% dos óbitos decorrentes de acidentes de trabalho entre 2008 e 2010 (de 2.817 para 2.712). A Taxa de Mortalidade por acidentes do trabalho declinou em 21 das 27 UFs, tendo aumentado em Goiás, Maranhão, Pernambuco, Paraíba, Ceará e Piauí. Mato Grosso, em que pese a contundente redução na taxa (de 25,2 para 17,7 óbitos por 100 mil vínculos) observada entre 2008 e 2010, apresentava a maior incidência do País de óbitos decorrentes de acidentes do trabalho. O Rio Grande do Norte (3,4), Distrito Federal e Rio de Janeiro (todos com uma taxa de 4,6 óbitos por 100 mil vínculos) apresentavam as menores taxas de mortalidade por acidentes.

#### **Aumenta a média de anos de estudo dos trabalhadores e trabalhadoras**

Entre 2004 e 2009, cresceu de 7,3 para 8,2 anos a média de anos de estudo da população ocupada. Entretanto, apenas no Distrito Federal essa média (10,3 anos) ultrapassava o patamar 10 anos. Em 15 das 27 unidades federativas, esta cifra nem sequer alcançava os oito anos de estudo, que corresponde ao ensino fundamental completo.

#### **A grande maioria dos novos empregos formais demanda pelo menos o ensino médio completo**

Cerca de 90,0% dos novos empregos formais recentemente surgidos no País demandam pelo menos o ensino médio completo, enquanto que 40,0% dos trabalhadores que compõem a PEA nacional não possuem sequer ensino fundamental completo e 16,0% enquadravam-se na condição de analfabetos funcionais (tinham menos de quatro anos de estudo).

### **Educação profissional e diferenciais territoriais e de cor ou raça**

Segundo os dados da pesquisa suplementar da PNAD referentes ao ano de 2007, pouco menos de um quarto da população (22,4%) tinha passado por algum curso de educação profissional. Entre as Unidades da Federação, o percentual de pessoas que estava frequentando ou havia frequentado anteriormente algum curso de educação profissional variava de apenas 9,2% em Alagoas e 13,0% em Pernambuco até 33,7% no Distrito Federal. Apesar de a proporção de pessoas que frequentavam ou haviam frequentado anteriormente cursos de educação profissional não apresentar significativas diferenças entre homens (22,0%) e mulheres (22,7%), essa diferença era significativa entre brancos (24,8%) e negros (19,8%) - da ordem de cinco pontos percentuais. Os diferenciais eram ainda mais significativos entre homens brancos (25,2%) e homens negros (18,9%), sendo também expressivos entre mulheres brancas (24,4%) e mulheres negras (20,7%), revelando a incidência da desigualdade racial no acesso à educação profissional.

### **Os estereótipos de gênero predominam nos cursos de qualificação profissional**

A análise da distribuição por sexo das pessoas que frequentavam ou frequentaram curso de qualificação profissional, segundo a área profissional do curso, é reveladora de estereótipos de gênero ainda vigentes na formação profissional e no mercado de trabalho. Entre as pessoas que frequentavam ou haviam frequentado curso na área da *construção civil*, 93,8% eram do sexo masculino e apenas 6,2% do sexo feminino. Na área da *indústria e manutenção* também se observava uma presença esmagadora dos homens (83,2%) em relação às mulheres (16,8%). Por outro lado, as mulheres predominavam de maneira bastante expressiva nos cursos considerados como “tipicamente femininos”: 91,0% em *estética e imagem pessoal* e 76,6% na área da *saúde e bem-estar social*.

### **As barreiras ainda vigentes na intermediação da mão de obra**

Em 2010, 44,7% das vagas oferecidas pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE) tinha como requisito o sexo masculino e 11,1% o sexo feminino; para 44,3% das vagas oferecidas não se fazia distinção de sexo, ou seja, elas poderiam ser preenchidas indistintamente por homens ou mulheres. Considerando-se que os trabalhadores de cada sexo podem concorrer aos postos de trabalho cujo requisito é o seu próprio sexo ou àqueles nos

quais esse requisito é indiferente (ou seja, que não exigem requisitos relacionados a esse atributo), constata-se que, enquanto os homens poderiam concorrer a 89,0% das vagas ofertadas, as mulheres poderiam disputar apenas 55,4% delas. O conjunto dessas barreiras impostas pela exigência de requisito por sexo cria inúmeros obstáculos para que as mulheres possam ser encaminhadas para participar dos processos seletivos e, conseqüentemente, obter uma colocação no mercado de trabalho por intermédio do SINE. As informações de intermediação de mão de obra do SINE evidenciam o descompasso existente na participação percentual das mulheres entre as pessoas inscritas e colocadas (que conseguiram emprego). Nos anos de 2007 e 2010, as mulheres inscritas no SINE respondiam por praticamente a metade do número total (cerca de 46,7%) de inscritos. Entretanto, a participação percentual feminina entre o total de pessoas colocadas era bastante inferior – 36,2% em 2007 e 39,6% em 2010.

### **A dupla jornada feminina e as responsabilidades familiares**

Ao se conjugarem as informações relativas às horas de trabalho dedicadas às tarefas domésticas e de cuidado com aquelas referentes à jornada exercida no mercado de trabalho, constata-se que, apesar de jornada semanal média das mulheres no mercado de trabalho ser inferior a dos homens (36,0 contra 43,4 horas), ao computar-se o tempo de trabalho dedicado aos afazeres domésticos (22,0 horas para elas e 9,5 para eles), a jornada média semanal total feminina alcançava 58,0 horas e ultrapassava em 5,0 horas a masculina (52,9 horas).

### **Trabalhadoras com filhos e acesso à creche**

No ano de 2009, 11,5% das mulheres ocupadas de 16 anos ou mais de idade tinham filhas e filhos de 0 a 3 anos de idade, sendo que uma significativa proporção de 73,3% dessas crianças não frequentava creche. No Acre e no Amapá, que apresentavam os maiores percentuais de ocupadas com filhos menores – 20,0% e 16,4%, respectivamente – eram mais elevadas as proporções de filhos menores que não frequentavam creche (90,3% no Acre e 90,0% no Amapá).

### **Trabalhadoras que tiveram filhos e licença-maternidade**

No levantamento domiciliar de 2008, a PNAD investigou a ocorrência de filho nascido vivo durante o ano de referência da pesquisa. Com base nessa informação, constatava-se que 2,7% das trabalhadoras ocupadas tiveram filho. Entre as mães trabalhadoras que tiveram filhos, apenas a metade (50,5%) contribuía para a Previdência Social. Isto significa que metade das

mães trabalhadoras não contribuía e, por conseguinte, não podia desfrutar da licença-maternidade. Associada às desigualdades regionais e à precariedade dos mercados de trabalho locais, em diversas UFs a proporção de mães trabalhadoras que tiveram filho e que não contribuía para a Previdência Social assumia proporções significativas: Piauí (81,5%), Espírito Santo (76,9%), Acre (76,3%), Bahia (70,6%) e Alagoas (70,4%). Os menores percentuais de mães trabalhadoras que não contribuía eram observados no Rio de Janeiro (25,9%) e Distrito Federal (28,3%) – e ainda assim equivaliam a quase 1/3 do total das mães trabalhadoras.

### **O Estado do Piauí apresenta a maior taxa de trabalhadores e trabalhadoras sindicalizados/as**

A Taxa de Sindicalização apresentou relativa estabilidade no período analisado. Em 2009, girava em torno de 16,0%, sendo que a dos homens (19,1%) era maior que a das mulheres (16,9%), a dos trabalhadores brancos (19,6%) maior que a dos negros (16,7%) e dos residentes na zona rural (24,7%) maior que a dos trabalhadores urbanos (14,6%). Em 2009, o Piauí era o Estado que apresentava a maior taxa de sindicalização do País (27,9%).

### **Aumenta significativamente a proporções de negociações coletivas que asseguraram aumentos reais de salário**

Uma parcela bastante expressiva das negociações coletivas no Brasil obteve reajustes reais de salário entre 2004 e 2010, sendo seu ápice alcançado neste último ano, quando quase 89,0% das negociações superaram o INPC. Entre 1996 e 2003, apenas por duas vezes essa proporção superou a casa dos 50,0%. Entre os setores de atividade, constata-se que, em 2010, 95,7% das negociações realizadas no *comércio* obtiveram reajustes salariais acima da inflação. Na *indústria* e no setor de serviços, por seu turno, tais percentuais atingiram 90,5% e 82,8%, respectivamente. Em comparação com o ano anterior, todos os setores assinalaram um avanço no número de negociações salariais com reajustes superiores à inflação.

### **A importância das empresas na geração de emprego**

Em 2009, as entidades empresariais ocupavam 70,2% de toda a mão de obra assalariada no País – o correspondente a 28,2 milhões de vínculos empregatícios, e eram responsáveis pelo pagamento de 61,1% de todo o volume de salários e outras remunerações (o equivalente a cerca de R\$ 478 bilhões). As Micro e Pequenas Empresas representavam 99,0%

dos estabelecimentos formais no ano de 2010 e respondiam por 51,6% dos empregos privados não agrícolas formais do País e aproximadamente 40,0% da massa salarial. Por sua vez, as Médias e Grandes Empresas, por intermédio de 59,6 mil estabelecimentos, geravam 13,8 milhões de postos de trabalho e respondiam por 48,4% do contingente total de empregos privados não agrícolas formais do País.

## ANEXO B

### ESTUDO DA CONSULTORIA PAGE PERSONNEL MOSTRA QUE CARGA TRIBUTÁRIA ELEVADA E FALTA DE MÃO DE OBRA ADEQUADA TRAVAM AMPLIAÇÃO DO QUADRO DE TRABALHADORES NO BRASIL

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2012 e janeiro de 2013 com 850 respondentes das regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil. Participaram do levantamento analistas, coordenadores, gerentes, diretores e CEOs de diversas empresas e setores.

“Os executivos consultados apontam os impostos como um dos vilões para a contratação de novos trabalhadores. Outro ponto que encabeça a lista dos obstáculos é a falta de profissionais qualificados. A combinação desses dois elementos muitas vezes freia a abertura de novos postos de trabalho”, explica Gil Van Delft, diretor geral da Page Personnel.

O levantamento feito em diferentes empresas das regiões Sul, Nordeste e Sudeste investigou quais eram os principais obstáculos ao crescimento de cada região. No Sudeste, as maiores queixas apontadas foram encargos tributários (66,5%), falta de mão de obra qualificada (41,1%) e baixa produtividade dos trabalhadores (24,4%). Na região Sul, os fatores listados aparecem na mesma ordem do verificado no Sudeste, exceto para os percentuais: 58,6%, 53,4% e 27,6%, respectivamente. Já no Nordeste, a falta de mão de obra qualificada é o principal entrave ao crescimento (66,7%), seguido de baixa produtividade (45,8%) e impostos (41,7%).

O estudo também procurou saber dos executivos quais eram as principais carências apresentadas pelos profissionais da região onde atuam. Os representantes consultados no Nordeste apontaram a falta de conhecimento técnico (70,8%), proatividade (37,5%) e comunicação/postura (33,3%) como maiores deficiências técnicas e comportamentais dos trabalhadores daquela área. No Sudeste, foram listadas como *déficits* profissionais a ausência de conhecimento técnico (48,3%), proatividade (42,6%) e visão estratégica (37,8%) como grandes desafios a serem superados pelos trabalhadores desse território. No caso do Sul, os representantes das indústrias indicaram o conhecimento técnico (43,1%), visão estratégica (37,9%), proatividade e domínio de um segundo idioma (31%) entre as principais deficiências dos trabalhadores da região.

“Apesar dos obstáculos ao crescimento, ainda há espaço para novas contratações. Muitas empresas têm se queixado constantemente da falta de mão de obra adequada no Brasil. Há uma dissonância entre o que o mercado espera tecnicamente desses trabalhadores e o que a grande maioria deles tem a oferecer”, analisa Gil.

Em todas as regiões pesquisadas, a maioria dos executivos mostrou-se otimista em relação à expansão das operações e ao aumento do quadro de funcionários. Quando questionados sobre a possibilidade de expandir as operações em 2013, o maior índice foi verificado no Nordeste (96%), seguido pelo Sudeste (87%) e Sul (86%). Para o aumento do quadro de funcionários, a maior expectativa foi encontrada no Nordeste (79%) junto com Sudeste e Sul, ambos com 71%.

O levantamento conseguiu captar quais áreas receberiam mais investimentos em contratações em 2013. Aparece no topo das preferências a área de Operações em todas as regiões pesquisadas, diferenciando-se apenas pelos percentuais: Sudeste (61,7%), Nordeste (57,9%) e Sul (56,1%).

No Nordeste, as outras áreas apontadas para receber aportes em novos postos de trabalho foram Tecnologia (42,1%), Vendas (31,6%) e Logística e Finanças (15,8%). Na região Sudeste aparecem os setores de Vendas (37,6%), Tecnologia (21,5%) e Finanças (16,8%). E no Sul figuram as áreas de Vendas (39%), Tecnologia (26,8%) e Finanças (14,6%) (Fonte: Page Personal - <http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=10137>)

**ANEXO C****ÍNDICE DE ESCASSEZ DE MÉDICOS NO BRASIL: ESTUDO EXPLORATÓRIO  
NO ÂMBITO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA**

Sábado Nicolau Girardi  
Cristiana Leite Carvalho  
Jackson Freire Araújo  
Jaqueline Medeiros Farah  
Lucas Wan Der Maas  
Luis Antônio Bonolo de Campos

Estação de Pesquisa de Sinais de Mercado em Saúde (EPSM) do Núcleo de Educação em Saúde Coletiva (NESCON) da UFMG e integrante da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde (OPAS/MS)

**Contexto**

As desigualdades no acesso aos serviços de saúde ocasionadas pela carência e má distribuição geográfica e social de profissionais de saúde, muito especialmente médicos, têm sido apontadas como um problema grave, persistente ao longo do tempo e resistente às mais variadas estratégias adotadas para o seu enfrentamento na maioria dos países do mundo. Em geral, as regiões geográficas isoladas e remotas e os segmentos mais pobres e desprotegidos das populações são mais vulneráveis à insegurança assistencial acarretada pela falta ou escassez de profissionais de saúde. Quando combinadas com outras desvantagens socioeconômicas e situações de altas necessidades de saúde, a escassez de profissionais de saúde agrava o estado de privação essencial que pode afetar tais populações.

Em países como o Brasil, que tem constitucionalmente assegurado o direito à saúde como dever de Estado sob os princípios da universalidade e equidade de acesso, a existência de situações que não asseguram o acesso a um mínimo de assistência e serviços de saúde para suas populações constituem situações políticas geradoras de problemas de governabilidade, além de moralmente inaceitáveis.

A razão média de cerca de 540 habitantes por médico em atividade registrada no Brasil atualmente é comparável com a de muitos países desenvolvidos e a distribuição dos



médicos pelo território nacional melhorou bastante, sobretudo a partir da criação do Sistema Único de Saúde e da implementação da Estratégia da Saúde da Família.

Pelos registros do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, é muito pequeno o número de municípios que atualmente sofrem com escassez absoluta de médicos, ou seja, com ausência completa de oferta de trabalho médico. Em dezembro de 2009, 5 (cinco) municípios brasileiros registravam zero hora de trabalho médico e apenas 38 (trinta e oito) informavam oferecer menos de 40 horas de trabalho médico em atenção primária no País, segundo o CNES.

Contudo, graves desigualdades sócio-regionais na distribuição da força de trabalho médica podem ainda ser observadas. Ao lado da saturação de médicos nas grandes cidades e regiões mais ricas do País coexistem severas carências. Estima-se que em torno de 7% dos municípios brasileiros não contam com médicos residindo em seus limites, e em torno de 25% contam com a razão de um médico para mais de 3.000 habitantes. Do ponto de vista regional, observa-se que as regiões Norte e Nordeste, com 8% e 28% da população do País, concentravam no mesmo período, 4,3% e 18,2% dos médicos, respectivamente, enquanto o Sudeste, com 42% da população, concentrava 60% dos médicos (CAMPOS, MACHADO & GIRARDI, 2009).

O governo brasileiro implementou, ao largo do tempo, diversas políticas e estratégias para o enfrentamento do problema. As políticas de extensão de cobertura e de interiorização da medicina, a exemplo do PIASS, a implantação de internatos rurais nas graduações da área da saúde e, mais recentemente, o extinto Programa de Interiorização do Trabalho em Saúde constituem exemplos, uns mais outros menos bem-sucedidos (MACIEL FILHO, 2007).

A Estratégia de Saúde da Família, apesar de não desenhada especificamente com este objetivo, constitui, talvez, o exemplo mais bem-sucedido de expansão da cobertura de médicos no território nacional.

ANEXO

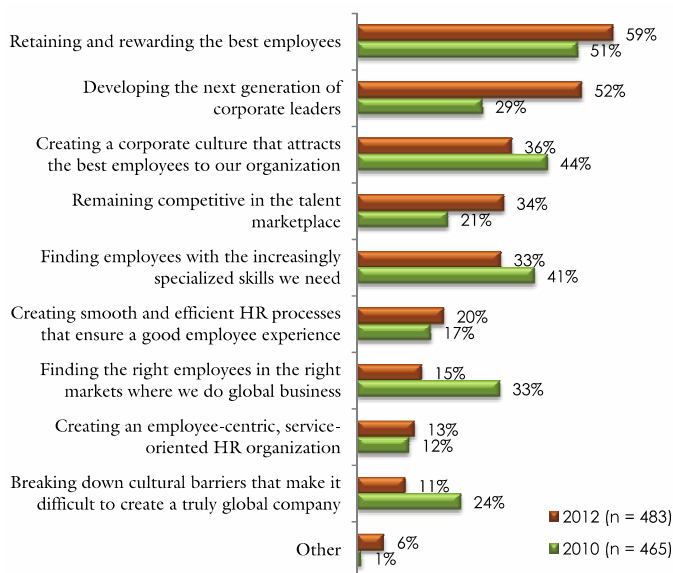
# SHRM Research Spotlight: Future HR Challenges and Talent Management Tactics

Shedding Light on the Business of HR | [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research) | Twitter @SHRM\_Research



### Challenges Facing HR Executives

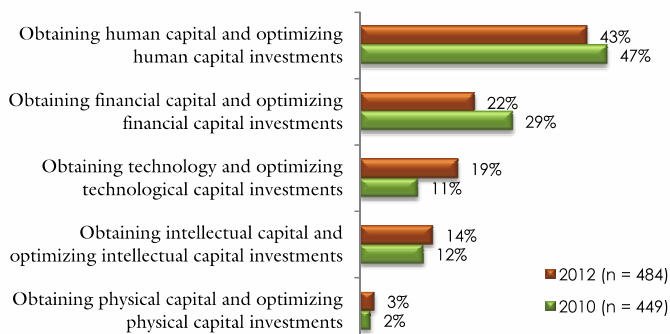
Over the next 10 years, what do you think will be the three biggest challenges facing HR executives at your organization?



Note: Percentages do not total 100% due to multiple response options. Respondents were asked to select up to three options.

### Investment Challenges Facing Organizations

Over the next 10 years, what do you think will be the biggest investment challenge facing organizations?



Note: Percentages do not total 100% due to rounding.

## Key Findings

- What challenges will HR executives face over the next 10 years? More than one-half of HR professionals think that retaining and rewarding the best employees (59%) and developing the next generation of corporate leaders (52%) will be the greatest challenges. About one-third predict the challenges will be creating a corporate culture that attracts the best employees to the organization (36%), remaining competitive in the talent marketplace (34%) and finding employees with the increasingly specialized skills the organization needs (33%). Compared with responses to this question in 2010, HR professionals are more concerned with developing future leaders and remaining competitive in the talent marketplace, whereas they are less concerned with finding employees in global markets and breaking down cultural barriers to create a truly global company.
- What will be the biggest investment challenge facing organizations in the next 10 years? Forty-three percent of HR professionals see human capital as the biggest investment challenge. About one out of five think financial (22%) or technological (19%) capital will be most challenging. Fourteen percent expect intellectual capital to be the greatest challenge, and only 3% think it will be physical capital.
- Which tactics will be most effective in attracting, retaining and rewarding the best employees over the next 10 years? Providing flexible work arrangements (40%) and a culture of trust, open communication and fairness (37%) were the top two tactics in 2012 and 2010. One-quarter said offering a higher total rewards package than competitors (26%) and providing career advancement opportunities (26%) would be most effective, whereas in 2010 the third most common response was meaningful work with clear purpose in meeting organization's objectives (40%).