

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
CAMPUS DE BAURU

ISABELA ZANUZZI BRAGA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E EMPLOYER BRANDING:
ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE AIESEC E VOTORANTIM**

BAURU - SP

2014

ISABELA ZANUZZI BRAGA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E EMPLOYER BRANDING:
ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE AIESEC E VOTORANTIM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP campus Bauru, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Danilo Rothberg

BAURU - SP

2014

ISABELA ZANUZZI BRAGA

RELAÇÕES PÚBLICAS E EMPLOYER BRANDING:

ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE AIESEC E VOTORANTIM

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP campus Bauru, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Danilo Rothberg
Universidade Estadual Paulista

Prof. Dr. Célio José Losnak
Universidade Estadual Paulista

Prof.^a Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos
Universidade Estadual Paulista

Bauru, 10 de fevereiro de 2014.

*Dedico este trabalho a todos que sempre me fizeram acreditar
na realização dos meus sonhos e vontades e me auxiliaram de
diferentes formas para que eu pudesse realizá-los.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família que sempre apoiou todas as minhas escolhas. As minhas amigas, meus amigos e ao meu namorado pelo companheirismo e auxílio durante os anos de graduação. Aos projetos de extensão da faculdade, a AIESEC e a todas as experiências externas que de alguma forma enriqueceram meu conhecimento. E ao meu orientador Prof. Dr. Danilo Rothberg que confiou no meu trabalho e me auxiliou com muita atenção durante todo o processo de elaboração desta monografia.

*A mente que se abre a uma nova ideia ja-
mais voltará ao seu tamanho original*

Albert Einstein

RESUMO

O estudo é uma reflexão sobre o papel do Relações Públicas no desenvolvimento e aplicação do conceito do Employer Branding. Pretende demonstrar como o processo de comunicação pode ter um diferencial competitivo na implantação das práticas de employer branding. Por conseguinte o profissional de Relações Públicas pode favorecer o processo, visto que sua capacitação de gerencia no fluxo comunicacional e na manutenção dos relacionamentos entre todos os envolvidos no processo torna-o mais eficaz. Baseado em dados coletados na gestão da parceria entre a AIESEC do Brasil e a Votorantim, tendo como base as informações adquiridas por meio da observação e participação na AIESEC, foi possível refletir sobre como e porque o profissional de Relações Públicas está apto a trabalhar no desenvolvimento do posicionamento de marca de uma empresa como boa empregadora.

Palavras-chave: relações públicas, *employer branding*, comunicação organizacional, marketing e recursos humanos.

ABSTRACT

The work consisted in analyzing how public relations can contribute to the development and application of the concept of employer branding. It also aims to bring contributions to the understanding of how the areas of communication, marketing and human resources, curriculum studied in Public Relations, can assist the professional performance. Based on data collected in the management of the partnership between AIESEC of Brazil and Votorantim, based on the information acquired through observation and participation in AIESEC, it was possible to reflect on how and why the PR professional is able to work in the development of positioning a company as good employer brand.

Keywords: public relations, *employer branding*, organizational communication, marketing and human resources.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. Comunicação Integrada.....	11
1.1 Comunicação organizacional.....	13
1.2 A comunicação interna	18
1.3 Comunicação Institucional.....	19
2. Comportamento e cultura organizacional	21
2.1 Cultura organizacional e valores humanos.....	24
2.2 Culturas organizacionais e Estratégias de socialização.....	27
3. Comunicação, marketing, recursos humanos e employer branding....	33
3.1 Employer Branding.....	35
4. A AIESEC.....	41
4.1 Os valores da organização.....	43
4.2 A História da AIESEC.....	44
4.3 A AIESEC e suas empresas parceiras.....	45
5. O posicionamento externo da AIESEC.....	50
5.1 Youth Brand Lover.....	53
6. Análise da parceria entre a AIESEC e a Votorantim.....	61
6.1 O lançamento da parceria e a campanha virtual.....	62
6.2 A participação em conferências e o Youth to business fórum.....	70
6.3 Projetos Votorantim – 3 Years Vision.....	75
7. Discussão dos resultados.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS.....	88

INTRODUÇÃO

O trabalho consistiu em analisar como as Relações Públicas podem auxiliar no desenvolvimento e aplicação do conceito do *employer branding*, tendo como base as informações adquiridas pela autora desta pesquisa como coordenadora da parceria entre a AIESEC no Brasil e a Votorantim estabelecida com o objetivo de promoção de marca. Por meio da observação da aplicação dos conceitos de *employer branding* na parceria, foi possível trazer contribuições para a compreensão sobre como o profissional de Relações Públicas pode contribuir para a gestão dessas ferramentas.

Através desta análise foi possível também entender quais são as características favoráveis ao positivo trabalho do profissional de Relações Públicas no manejo das ações de *employer branding*, aliando a isso os conhecimentos sobre comunicação, marketing e recursos humanos estudados ainda na grade curricular do curso.

A realização do trabalho se deu ainda pelo fato de serem necessários conhecimentos sobre como as Relações Públicas podem contribuir para a gestão e aplicação do *employer branding*, que ainda é um conceito novo no Brasil e possui escasso referencial teórico.

Torna-se também necessário indicar a importância do conceito para as empresas no século atual e a visão estratégica da AIESEC em aplicar as ações de desenvolvimento das organizações parcerias da organização como boas empregadoras, com o objetivo de desenvolver o potencial empregador e a retenção de talentos nas empresas em questão.

Além disso, o trabalho colocou a oportunidade de contribuir para o aperfeiçoamento do portfólio de produtos de *employer branding* da AIESEC no Brasil, para que os membros da organização encontrem nas empresas parceiras um caminho para iniciar a carreira profissional e para que estas estejam bem preparadas para garantir um ambiente de trabalho harmonioso que gere uma boa retenção de colaboradores.

O principal objetivo desta monografia foi produzir conhecimento sobre como o profissional de Relações Públicas pode contribuir com a aplicação e a gestão do conceito do *employer branding* (marca do empregador) nas organizações, com ênfase na experiência da pesquisadora na AIESEC.

Trata-se de uma pesquisa que visou auxiliar nos estudos e teoria sobre *employer branding*, comunicação organizacional, recrutamento e processo seletivo, gestão de pessoas, relações públicas, gestão de marcas, comunicação institucional e parcerias.

A pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade e o conhecimento são insuficientes para compreensão do fenômeno (MATTAR, 1999). Assim, através deste método de pesquisa, a pesquisadora teve a possibilidade de socializar com os conceitos teóricos acima citados.

A clarificação desses conceitos foi subsidiada por levantamentos em fontes diversas, incluindo o levantamento bibliográfico, em livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações e teses apresentadas em universidades, bibliotecas e sites. Também foi fundamental o aprendizado da pesquisadora nas disciplinas do curso de Relações Públicas.

Os três primeiros capítulos desta pesquisa revisam a literatura acadêmica pertinente e enfocam os conceitos de comunicação, marketing e recursos humanos associados aos processos de aplicação de ações de *employer branding* nas organizações, visando entender o conjunto de técnicas, sua aplicabilidade, diferencial, relevância e valor agregado para as empresas.

O quarto e o quinto capítulo visam entender e caracterizar a AIESEC e como esta organização trabalha as ferramentas de *employer branding* através da prestação de consultoria aos seus parceiros nacionais por meio de diversas ações e eventos. Esses dois capítulos ainda objetivam caracterizar a relevância e importância do papel da AIESEC, na implementação do *employer branding*, e entender o porquê de grandes empresas procurarem uma organização jovem e sem fins lucrativos para desenvolver esse modelo de gestão em parcerias.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta um estudo de caso da parceria da AIESEC com a Votorantim. Tal estudo teve como objetivo estudar na prática os conceitos levantados ao longo do trabalho e demonstrar os resultados das ações de *employer branding* da AIESEC, que também serão comentados no Capítulo 7, último capítulo desta monografia.

Baseado em dados coletados na gestão da parceria entre a AIESEC do Brasil e a Votorantim, tendo como base as informações adquiridas por meio da observação e participação na AIESEC, foi possível sustentar que o profissional de Relações Públicas está apto a trabalhar no desenvolvimento do posicionamento de marca de uma empresa como boa empregadora.

1. Comunicação Integrada

Para que sejam entendidos os conceitos de *Employer branding* é importante que haja uma compreensão prévia sobre outros conceitos, como os de comunicação integrada, comunicação interna e comunicação institucional. Por isso, o primeiro capítulo desta monografia visa discorrer sobre os temas acima mencionados a fim de proporcionar um maior esclarecimento e embasamento teórico para a compreensão do principal assunto deste trabalho.

Segundo a conceituação de Kunsch (2003):

Comunicação integrada é uma nova prática comunicacional que vem sendo implementada com sucesso nas organizações nos últimos 20 anos. Trata-se do desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional frente ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, ideias, marcas e benefícios. É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.) formando o composto da comunicação (KUNSCH, 1986, p.107).

A comunicação nas organizações trabalha com a junção de dois vértices: comunicação institucional e comunicação mercadológica.

O trabalho integrado de comunicação abrange todas as áreas de uma instituição, tanto as que possuem uma ligação direta com os públicos externos, como jornalismo, produção editorial, publicidade e propaganda e relações públicas, como a comunicação interna.

Nota-se, portanto, a relevância da aplicabilidade da comunicação integrada para um relacionamento eficaz com todos os *stakeholders* da organização. Essa prática pode ser entendida como uma atividade unificada dos profissionais de diversas áreas das organizações que, em sincronia, desenvolvem suas funções próprias visando o alcance de objetivos comuns que influenciem os públicos a serem atingidos.

A prática da comunicação integrada traz muitas vantagens em relação à forma de atuação tradicional da comunicação organizacional. Uma das vantagens é o fato de que ela evita a duplicidade de esforços, na medida em que uma vez que os profissionais de áreas específicas trabalham no mesmo projeto, e não há dispersão de recursos humanos e materiais. Outra vantagem é que, com a aplicação desta forma de comunicação, torna-se possível uniformizar valores e conceitos, consolidando assim uma cultura institucional, que acaba por solidificar a imagem corporativa, o que resulta na ampliação do poder da organização entre suas concorrentes.

Portanto, as organizações que atuam com a comunicação integrada possuem um diferencial no mercado que exige eficácia e adaptabilidade aos processos comunicativos.

No planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada, existem ferramentas cada vez mais utilizadas nas organizações brasileiras para estabelecer um relacionamento positivo com seus *stakeholders*.

É por isso que, na comunicação integrada, as relações públicas identificam seus diferentes públicos e elaboram as estratégias de relacionamento da organização com cada um deles, por meio de técnicas de planejamento estratégico.

Dentro de uma empresa, a área de Relações Públicas é responsável pela intermediação entre funcionários, diretoria e presidência.

Para Boone & Kurtz (1997), nas relações públicas, incluem-se o relacionamento e a comunicação entre a organização e seus vários públicos: consumidores, fornecedores, acionistas, empregados, governo, o público em geral e a sociedade em que se insere.

As relações públicas cuidam da comunicação integrada de uma organização com o objetivo e foco de que seja criada uma atitude positiva em relação a um produto, serviço, marca ou ideia, e assim acentuar-lhes credibilidade de uma forma mais ampla que as áreas de Jornalismo e Publicidade e Propaganda.

Uma das vantagens que as relações públicas oferecem para a comunicação integrada é o fato de poderem dizer o que se deseja em maior profundidade, com mais tempo e espaço disponível por mais recursos, através de mais veículos (ADAMS, 1985, p. 47).

Outra vantagem é que o profissional de Relações Públicas consegue multiplicar informações por meio de líderes de opinião. Segundo Lupetti (2001, p.24), “ouvir corretamente os líderes e mantê-los informados é uma das principais funções de um profissional de Relações Públicas”.

No contexto de comunicação integrada, de acordo com as mudanças cada vez mais rápidas do mercado de trabalho mundial, a área de Relações Públicas gerencia o fluxo de comunicação adequadamente entre os diversos públicos com os quais uma instituição trabalha. É uma estratégica gestão de relações públicas que permite aos diferentes responsáveis pela comunicação da organização trabalharem em harmonia e de maneira eficiente, mediante esse planejamento de ações integrado.

Para que esse processo de gerenciamento e gestão da comunicação alcance seu objetivo, todo o fluxo da comunicação de uma organização deve se organizar de maneira dinâmica, capaz de possibilitar que a comunicação organizacional estabeleça relacionamentos entre todos os seus *stakeholders*.

1.1. Comunicação organizacional

Segundo Maximiano (2000, p. 282), “comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomados de decisões”.

E é a comunicação organizacional a responsável pelo fluxo de informações entre os públicos da organização objetivando criar e manter um favorável clima motivacional dentro de uma empresa e também gerir uma comunicação de qualidade e uma considerável atratividade entre os públicos externos.

A comunicação organizacional integrada possibilita a construção de valores aos colaboradores internos da organização, já que, inteirados de tudo o que acontece dentro dela, passam a valorizar os outros indivíduos e as demais tarefas da organização, criando assim um sentimento de pertencimento a essa instituição.

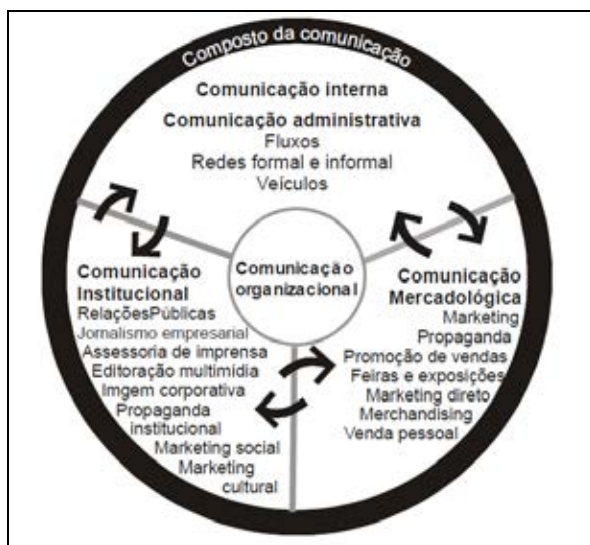
Existem diferentes formas das organizações se manifestarem por meio de sua comunicação e de seu comportamento organizacional, mas todas elas têm a missão de transmitir mensagens que estabeleçam positivas relações com seus públicos para:

1. Agir ou exercer influência sobre os colaboradores;
2. Permeiar todas as suas atividades e tomadas de decisão;
3. Manter uma boa comunicação interna e conseqüentemente uma melhora no fluxo de trabalho;
4. Ter uma boa relação com fornecedores, clientes, compradores e todo o público externo,
5. Notar de forma mensurável o desenvolvimento das organizações.

Existem duas vertentes que precisam ser citadas com destaque neste trabalho, pois são essenciais para a compreensão do conceito de *employer branding* e sua aplicação dentro do portfólio da AIESEC no Brasil: a comunicação interna, responsável por englobar todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno, e a comunicação institucional, um meio de estruturar a comunicação externa e interna da instituição através de um planejamento que vai definir o papel e a imagem da organização perante o público.

A Figura 1, sobre o composto da comunicação, ainda traz outras vertentes da comunicação organizacional integrada, divididas em três setores, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

Figura 1: Composto da comunicação organizacional. Fonte: Reprodução de Kunsch (2009).



É relevante entender que as raízes da comunicação organizacional, assim como as das relações públicas, são encontradas quando falamos sobre expansão de empresas. Isso porque somente após as empresas modificarem suas maneiras de produzir e de comercializar produtos surgiu a preocupação com as maneiras de se relacionar com seus públicos.

As primeiras expressões da comunicação organizacional estão relacionadas com publicações em jornais e revistas de empresas para seus funcionários. Em seu início, esse material trazia informações sobre o trabalho na organização, assuntos de integração como casamentos, aniversários, falecimentos, entre outros, aproximando assim as empresas de seu público interno.

Já o enfoque da comunicação para o público externo ainda baseava-se praticamente em divulgação de produtos, o que fez com que as agências de propaganda comessem a incluir em seus organogramas uma área específica para as Relações Públicas, para que essa divulgação comesse a ocorrer de forma mais estratégica. E foi com o crescimento da atuação dos profissionais de Relações Públicas no país que foi criada, em 1954, a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas), que tinha como objetivo principal delimitar um entendimento correto e padronizado da profissão.

Em 1960, as empresas começaram a perceber que seria mais interessante ter departamentos de comunicação internos para facilitar a promoção das marcas e a difusão das estratégias. E foi em 1967 que algumas dessas empresas resolveram criar um órgão de classe, a ABERJE (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa), com o objetivo de incentivar e apoiar o jornalismo empresarial e as relações públicas (fonte).

A ABERJE nasceu com os objetivos de: 1) Reunir os profissionais e estudiosos de entidades ligadas à produção de jornais empresariais; 2) Alertar os profissionais que seus nomes deveriam constar nas publicações; 3) Melhorar os padrões culturais das publicações e 4) Aumentar o número de palestras, cursos e eventos sobre o assunto.

Mas em 1983 o conceito e os objetivos da ABERJE começaram a ser ampliados e a entidade começou a focar suas preocupações com a profissionalização do setor, até que em 1989, após uma alteração em seu estatuto, a ABERJE passou a ser considerada a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, ampliando suas ações e focando em trabalhar e desenvolver o campo da comunicação organizacional.

Em 1990, as mudanças de cenário no Brasil como neoliberalismo, revolução informacional e reestruturação da produção trouxeram de vez para as organizações a necessidade de incorporar a comunicação em processos de gestão. Desde então, a prática profissional da comunicação organizacional e das Relações Públicas vem se desenvolvendo no país. É nessa etapa que “as Relações Públicas passam por um questionamento e por uma redefinição de seu papel, enquanto profissão e como atividade estratégica” (KUNSCH, 2003, p. 39).

Dos anos 1990 até hoje, a comunicação social vem ampliando enormemente seu campo prático e também teórico, buscando estar sempre alinhada as discussões atuais sobre economia, cidadania, problemas sociais, mercado, marketing, etc. Segundo Kunsch (2003, p.149):

A comunicação organizacional, como objetivo de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Atualmente, para pensar e realizar uma comunicação eficaz dentro das organizações é muito importante que o profissional traga em sua bagagem uma perspectiva interpretativa e uma visão de mundo abrangente, mas que não deixe de ser crítica. Isso porque as ações de comunicação tem que ser estrategicamente planejadas antes de executadas. É muito importante que haja também uma efetiva análise de cenários para nortear tudo o que vai ser feito dentro da empresa. Nesse quesito, entra também a necessidade do conhecimento do contexto sócio-político, cultural e econômico do país, para que o profissional de comunicação possa

compreender em que patamar a empresa se encontra e quais são os stakeholders que se relacionam com ela.

Segundo Kunsch (2003, p.72)

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos de forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionantes internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para a outra mais interpretativa e crítica. (...)

1.2 A comunicação interna

A comunicação interna é essencial para a imagem e reputação da organização. Por isso, a comunicação integrada deve estabelecer políticas globais, estratégias delineadas e programas de ação voltados para o público interno. Se adequadamente planejada e executada, a comunicação interna tende a ser eficaz, trazendo benefícios à organização.

A comunicação interna também é uma área estratégica da comunicação integrada, responsável por criar políticas e estratégias de funcionamento para a instituição. Para isso a criação de um planejamento é essencial para que sejam estabelecidos canais de comunicação nos quais os *stakeholders* possam se comunicar de maneira simples, dinâmica e em sintonia com a empresa.

É essa sintonia que acaba gerando uma interação entre os colaboradores e que provoca uma modificação cultural na organização por meio da criação de novos hábitos dos funcionários internos que, ao se sentirem valorizados pela empresa, conseguem relacionar-se satisfatoriamente, se motivarem e produzir melhor.

Uma comunicação interna participativa na qual todos participam e possuem o direito de opinar, estabelecida com o uso de murais, *e-mails*, caixa de sugestão, boletins, intranet, rádio, entre outros, acaba envolvendo os colaboradores e criando um elo emocional entre eles e a organização. Além disso, estimula o diálogo e a troca de informações entre os diversos setores, o que gera uma troca de conteúdo e também um conhecimento maior da empresa e sua realidade, o que acaba resultando em uma maior qualidade nos serviços prestados e no consequente cumprimento da missão da organização.

Para Hampton (1992, p.249.) “o que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo”. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades, departamentos e pessoas da empresa com informação.

Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo (HAMPTON, 1992, p.249).

O fim das lideranças informais e conflitos internos estão também ligados à satisfatória gestão da comunicação interna que, quando efetivada, elimina a rede de boatos e ruídos, estabelecendo assim relações solidárias e amigáveis dentro da organização.

Estrategicamente planejada, a comunicação organizacional interna é realmente capaz de alcançar os resultados desejados, já que é geradora do equilíbrio que resulta da interação entre as partes que compõem e envolvem as organizações.

Mas, para atingir a excelência em comunicação integrada, é preciso que além de uma estratégica comunicação organizacional interna, a organização também possua uma comunicação institucional devidamente estruturada que represente externamente a empresa da maneira mais adequada possível.

1.3. Comunicação Institucional

No contexto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio das ações de Relações Públicas, pela construção de uma identidade corporativa das organizações, imagem positiva e boa reputação.

A comunicação institucional é a responsável pelo relacionamento com os públicos externos da organização. É ela que deve construir um perfil para as empresas, mostrando o contexto político-social em que se insere e buscando agir com transparência e seriedade no contato com o público externo.

Uma organização que busca uma positiva imagem e reputação deve sempre detectar e mensurar as reclamações de seus clientes, medir os níveis de satisfação com seus produtos e serviços e realizar pesquisas de necessidades e preferências com seu público-alvo.

Cabe às relações públicas definir um perfil para a organização que demonstre a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização, contribuindo assim para o seu eficaz relacionamento com o público externo. Para fazer comunicação institucional, o profissional precisa conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não simplesmente realizar uma divulgação institucional e de marcas.

Para que essa reflexão da reputação e identidade seja transmitida como desejada, realiza-se um reconhecimento sobre o mercado e o público-alvo capaz de determinar quais fatias

mercadológicas se pretende atingir. É ainda essa definição que vai nortear todo o processo comunicacional institucional vindouro.

O programa de comunicação institucional distingue, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial (REGO, 1988, p. 183).

Pode-se entender então que fazer comunicação institucional é algo complexo e necessita-se de políticas acertadamente definidas de comunicação que devem, dentro da perspectiva de comunicação integrada, ser planejadas estrategicamente pela área de Relações Públicas.

Embora as atividades, práticas e ações do *employer branding* sejam na grande maioria das vezes geridas por áreas, setores e profissionais de comunicação e marketing dentro das empresas, é importante entender e conhecer também fatores sobre a área de recursos humanos, já que foi inicialmente nela que os problemas relacionados a baixa atratividade de algumas empresas e marcas perante ao seu público externo foram identificados.

2. Comportamento e cultura organizacional

A cultura organizacional vem desempenhando um papel cada vez mais importante no funcionamento das organizações. Isso porque ela reflete os valores e crenças que acabam por influenciar o comportamento dos funcionários dentro de uma empresa.

Para Srour:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (1998, p. 174.).

Ainda de acordo com o autor pode-se compreender, portanto, que a cultura de uma pessoa ou uma organização é algo intrínseco que se faz presente em toda e qualquer relação ou ação humana. Mintzberg et al. (2000, p.195) acreditam que a cultura organizacional funciona como a mente da organização, com as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Entende-se, portanto que a cultura reflete uma grande influência no funcionamento e posicionamento de uma organização, já que acaba funcionando como a “alma” de uma empresa. Justificando isso, Nassar (2000) afirma ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

É possível entender, portanto que a cultura de uma organização também é expressa pela maneira pela qual sociedade percebe a organização de acordo com suas práticas. Robbins (2005) afirma que a cultura organizacional não surge do nada e que uma vez estabelecida raramente se desfaz. Para o autor ainda, tradicionalmente, são os donos de uma empresa ou as pessoas que a criaram que possuem maiores influência e impacto sobre a cultura organizacional dessa organização, já que a criam visando o que aquela organização deve chegar a ser.

Dubrin (2006) aponta que a percepção de que uma cultura organizacional se baseia inicialmente em dimensões ou elementos que influenciam essa cultura e também na formação

do comportamento dos *stakeholders* dessa organização. O autor lista essas dimensões em oito. São elas:

- Valores: os valores são a base de qualquer cultura organizacional. A filosofia da empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário;
- Histórias organizacionais com significados subjacentes: Em muitas organizações ocorre à prática da circulação de histórias para reforçar os princípios que a gerencia executiva considera importante;
- Mitos: São narrativas dramáticas ou eventos imaginados sobre a história da empresa. Eles contribuem para a formação de lendas dentro da empresa, ajudando a unificar os grupos e podendo também gerar vantagens competitivas;
- Grau de estabilidade: Uma empresa dinâmica, que opera em ritmo acelerado, tem uma cultura diferente de uma empresa estável, que opera em ritmo lento;
- Alocação de recursos e recompensas: O modo como o dinheiro e os outros recursos são alocados exerce uma influência fundamental sobre a cultura;
- Ritos e rituais: Uma parte da cultura de uma empresa é formada por suas tradições ou ritos e rituais. Os exemplos incluem as reuniões regulares da equipe, banquetes de celebração de aposentadoria e recepções para visitantes ilustres;
- Senso de propriedade ou senso de dono: Quando os empregados são encorajados a agir e pensar como donos. Uma cultura de propriedade inclui o crescimento da lealdade, a melhoria do esforço de trabalho e o alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa;
- Espiritualismo corporativo e espiritualidade organizacional: o primeiro ocorre quando a gerencia é igualmente preocupada com o bem estar dos funcionários e com o lucro. Já a espiritualidade organizacional se refere ao fato de os trabalhadores, em todos os níveis, acreditarem em algo maior que eles mesmos, além da religião.

Para Dubrin (2006), esses são os fatores que acabam contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura particular dentro de cada organização, de modo que ela pode ser considerada negativa ou positiva de acordo com a recepção, adequação e compreensão de seus *stakeholders*.

Robbins, por sua vez, revela outro aspecto importante sobre cultura organizacional:

O conceito de cultura organizacional não deve, por sua vez, ser confundido com o conceito de satisfação, mesmo havendo pontos semelhantes entre ambos, o primeiro trata-se de um conceito descritivo, já que as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários veem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime iniciativas? Já a satisfação com o trabalho é um conceito voltado para a avaliação, procurando medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho (2005, p.357).

A cultura organizacional apresenta diversas consequências e implicações para uma organização. Essas características acabam por exercer grande influência nos resultados, conquistas, fracassos e demandas de uma empresa (Figura 2).

Figura 2: Consequências e implicações da cultura organizacional. Fonte: Reprodução de Dubrin (2006, p. 356).



Em relação aos itens da Figura 2, devem ser detalhados os seguintes aspectos:

- Vantagem competitiva e sucesso financeiro: Uma cultura organizacional alinhada ao perfil da empresa acaba por ajuda-las a obterem uma vantagem competitiva, alcançando, portanto, o sucesso financeiro;

- Produtividade, qualidade e moral: Uma cultura que enfatiza a produtividade sem deixar de prezar pela alta qualidade, encoraja os trabalhadores a serem produtivos e os conduz a buscar uma vantagem competitiva perante aos concorrentes da organização;
- Inovação: Uma cultura corporativa bem estruturada que acredita que sempre é possível melhorar e está sempre buscando novas técnicas é o principal fator para a inovação, já que acaba por encorajar sempre o comportamento criativo dos stakeholders;
- Compatibilidade de fusões e aquisições: Para uma cultura organizacional bem desenvolvida é muito importante que quando haja uma fusão entre duas ou mais empresas, essa fusão seja realizada com empresas que possuem culturas organizacionais compatíveis;
- Ajuste pessoa/organização: Outro fator de extrema relevância para a cultura organizacional é quando os indivíduos que trabalham na empresa têm sua personalidade e valores ajustados aos da organização;
- Direção da atividade de liderança: Um líder de qualidade tem a função-chave dentro de uma organização de definir que tipo de cultura e comportamento é necessário para o sucesso da empresa, sendo possível assim liderar os times na busca de uma cultura organizacional ideal.

De maneira geral, a cultura organizacional se refere à percepção das pessoas que participam e interagem com a empresa, ou seja, como os colaboradores enxergam a empresa em que trabalham independente do fato de gostar ou não da cultura utilizada pela organização. Todavia, não deixa de ser importante que haja adequação entre as características dos *stakeholders* e da cultura organizacional, pois somente desta forma, o sucesso e o contínuo funcionamento das atividades pode ser garantido, gerando processos e produtos que fluam cada vez melhor.

Entendendo, portanto, que a cultura é vital para o desenvolvimento organizacional e que as pessoas se relacionam e se orientam na organização baseadas nos princípios da cultura dominante, torna-se indispensável cuidar e buscar sempre melhorar aspectos da cultura organizacional para evitar alguns problemas como falta de empenho de stakeholders, baixos resultados, foco somente em resultados, alta rotatividade, baixa criatividade, desmotivação, baixo rendimento individual e coletivo, entre outros.

2.1 Cultura organizacional e valores humanos

Segundo Coelho et al. (2009), a teoria funcionalista dos valores humanos é a responsável por estudar esses valores, identificando suas duas funções principais na vida dos seres humanos.

A teoria divide os valores em três orientações valorativas, que são: Social, Central e Pessoal. A orientação social pressupõe que os indivíduos são guiados em suas ações e pensamentos por valores sociais, sendo centrados na sociedade e possuindo um foco interpessoal em suas atividades, o que faz com que as pessoas que seguem essa orientação de valores cultivem o hábito de enfatizar o grupo. Já a orientação pessoal é a orientação que supõe que os indivíduos que são guiados por esses valores são egocêntricos e possuem um foco intrapessoal, ou seja, cultivam o hábito de enfatizar sempre eles mesmos. Na orientação central por sua vez não há valores exclusivamente sociais ou pessoais, mas sim uma mescla entre os valores e hábitos das duas orientações.

Coelho et al.. (2009) ainda expõem estudos que dividem os valores humanos em mais duas categorias: Valores Humanitários e Valores Materialistas. Nesta divisão, os valores humanitários expressam uma orientação universal baseada em ideias e princípios abstratos. Os valores materialistas por sua vez são relacionados a ideias práticas e possuem uma ênfase em valores que indicam uma orientação para metas específicas e regras normativas. Quando se comparam os dois valores, pode-se entender que ambos não são diretamente ou necessariamente específicos, ou seja, essa segunda divisão trata-se, de maneira mais simples, da divisão representada entre os valores materialistas (pragmáticos) e humanitários (idealistas).

Além das suas divisões de valores acima citadas, há ainda segundo Coelho et al.. (2009) uma divisão dos valores humanos em subfunções. Para que essas subfunções sejam compreendidas de maneira mais simples e dinâmica, os autores do artigo elaboraram a classificação reproduzida na Tabela 2, que explica de maneira clara e concisa os motivadores, as orientações e as descrições de cada valor.

Figura 3: As subfunções dos valores, seus motivadores e tipos de orientação e seus valores indicadores. Fonte: Reprodução de Coelho et al. (2009, p.42).

SUBFUNÇÕES VALORATIVAS	MOTIVADORES E ORIENTAÇÕES	VALORES BÁSICOS E SUAS DESCRIÇÕES
<i>Experimentação</i>	Motivador humanitário e orientação pessoal	EMOÇÃO. Desfrutar desafiando o perigo; buscar aventuras. PRAZER. Desfrutar a vida; satisfazer todos os seus desejos. SEXUALIDADE. Ter relações sexuais; obter prazer sexual.
<i>Realização</i>	Motivador materialístico e orientação pessoal	PODER. Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe. PRESTÍGIO. Saber que muita gente o conhece e admira; quando velho, receber uma homenagem por suas contribuições. ÊXITO. Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.
<i>Existência</i>	Motivador materialístico e orientação central	SAÚDE. Preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo. ESTABILIDADE PESSOAL. Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planejada. SOBREVIVÊNCIA. Ter água e comida, e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.
<i>Suprapessoal</i>	Motivador humanitário e orientação central	BELEZA. Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas. CONHECIMENTO. Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo. MATURIDADE. Sentir que conseguiu alcançar seus objetivos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.
<i>Interacional</i>	Motivador humanitário e orientação social	AFETIVIDADE. Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos. CONVIVÊNCIA. Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros. APOIO SOCIAL. Obter ajuda quando necessitar; sentir que não está só no mundo.
<i>Normativa</i>	Motivador materialístico e orientação social	OBEDIÊNCIA. Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos. RELIGIOSIDADE. Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus. TRADIÇÃO. Seguir as normas sociais de seu país; respeitar as tradições de sua sociedade.

Relacionando essa teoria ao tema deste trabalho de conclusão de curso, é importante considerarmos ainda outro ponto presente no artigo. Segundo Tamayo (1998), dentro de uma empresa, na vida profissional, os valores influenciam da seguinte forma:

Valores Humanos -> Vida Organizacional -> Valores Organizacionais -> Imagem da empresa -> Comportamento.

Esse modelo mostra que o empregado, quando chega à organização, chega com seus valores próprios, que são decorrentes de suas interações sociais precedentes. Durante sua atuação na empresa, em seu cotidiano profissional, esse funcionário vai tomando conhecimento das tradições e diretrizes gerenciais da organização, através da observação do comportamento de colegas, chefes e diretores.

Pode-se dizer, portanto, que a vida organizacional e a convivência com os diversos stakeholders de uma organização acabam definindo quais são os valores organizacionais da empresa. Outra característica de extrema relevância na construção do clima organizacional e suas características são as interações sociais com colegas e chefes, que acabam por também influenciar na criação e desenvolvimento dos valores organizacionais.

Tais valores, por sua vez, permitem que o empregado crie uma imagem mental da empresa, que vai passar, a partir daí, a influenciar seus comportamentos, tais como satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Essa sequência confirma o fato de que a vida organizacional acaba por informar os valores organizacionais dos empregados e demonstrar como as interações sociais com colegas e chefes também podem influenciar os valores organizacionais. São esses os valores que de maneira geral permitem que o empregado crie uma imagem da empresa em sua mente e é essa imagem que vai passar a influenciar seus comportamentos, sua satisfação com o trabalho e seu comportamento organizacional.

Após entendermos essas divisões de valores, torna-se também relevante compreender que toda a Teoria funcionalista dos valores humanos se baseia em quatro suposições teóricas principais:

- 1) Os seres humanos tem uma natureza benevolente ou positiva;
- 2) Os valores são princípios- guia individuais que servem como padrões gerais de orientação para os comportamentos dos indivíduos;
- 3) Os valores apresentam uma base motivacional;
- 4) Apenas os valores terminais, por serem menor em número e de fácil conceptualização, são considerados.

2.2 Culturas organizacionais e Estratégias de socialização

A cultura organizacional hoje é uma ferramenta importante para integração dos colaboradores com os valores e os princípios de uma organização. É com esta integração que as

empresas tendam a criar e executar ações que aprimorem a socialização dos indivíduos. É muito importante que os gestores participem da disseminação da cultura organizacional, pois ninguém melhor que eles para transmitir aos colaboradores o estilo da empresa. É de extrema relevância que os funcionários estejam integrados com os valores e objetivos organizacionais para que possam desenvolver um bom trabalho.

Para que se compreendam esses aspectos, é importante entender também a forma de tratamento dos colaboradores e as relações entre os grupos pertencentes ao ambiente geral de uma organização, buscando entender ainda de que maneira esse tratamento afeta a formação do conceito cultural do funcionário perante a empresa.

É o processo de socialização que pode ser considerado a ferramenta chave da inserção da cultura da organização no trabalho dos funcionários, ajustando-a a cada mudança organizacional, preservando assim o pensamento cultural dos seus criadores. Este processo de socialização é aplicado nos funcionários quando eles entram na empresa através de determinadas estratégias, segundo a revisão de Bertero et al. (1996).

Quem escolhe quais estratégias serão utilizadas são os gestores, por meio de aplicação de processos de socialização para adaptação de novos funcionários a cultura da organização. O processo de socialização dos novos funcionários é um assunto de grande importância a ser estudado, pois a integração do indivíduo com o ambiente organizacional é essencial para que este possa se dedicar da melhor maneira ao trabalho, contribuindo com suas habilidades e competências tanto para o seu desenvolvimento profissional como para o sucesso da empresa.

A socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos (Bertero et al, 1996, p.45). Ainda para os autores, em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais. Bertero et al 1996, também ressalta no texto a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só existe porque penetra no interior dos seres humanos, moldando vidas e criando nas pessoas uma consciência de ideias e valores.

Van Maanen apud Bertero et al. (1996, p. 47) classifica em sete pares as estratégias de socialização empregadas pelas empresas, de modo que elas não precisam ser exclusivas e, na prática, na maioria das vezes estão combinadas de diversas formas. As descrições abaixo dos pares de estratégias a seguir baseiam-se nos estudos e nas contribuições do autor.

1) Estratégias de socialização formais e informais de socialização:

A estratégia formal de socialização tem como principal objetivo preparar um novo funcionário para assumir um cargo específico dentro de uma organização. Quanto mais formal for a estratégia utilizada, mais o papel do novato é separado (particular) e especificado, e maior é a tensão sofrida pelo novo membro com treinamentos e normas rígidas que são passadas ao novo funcionários de maneira formal, influenciando em um primeiro momento as atitudes e valores deste.

Já em uma atmosfera informal, grande parte do aprendizado do novo membro necessariamente ocorre no contato com os outros funcionários e nas tarefas que envolvem sua posição na prática.

Pode-se dizer, portanto, que a estratégia formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização, já que a segunda etapa ocorre quando o novo membro é colocado de fato em um cargo designado e começa a ter contato com os outros membros da organização, devendo assim aprender informalmente as práticas reais em seu setor.

2) Estratégias individuais e coletivas de socialização

Na socialização coletiva, os novos membros são reunidos e passam todos, em um primeiro momento, pelas mesmas experiências, com resultados que tendem a ser relativamente parecidos. Quando um grupo é introduzido juntamente em um programa de socialização, ele pode desenvolver uma consciência coletiva, o que acaba muitas vezes gerando comportamentos desfavoráveis, pois os indivíduos do grupo podem acabar desenvolvendo interesses divergentes aos da organização e formar algumas “panelas”.

Por este motivo, algumas organizações preferem utilizar estratégias individuais, pois as estas quando comparadas às coletivas, podem gerar resultados bem distintos, já que os colaboradores são socializados individualmente, criando assim um processo de mudança que se torna dependente da relação direta entre o agente socializador e os socializados.

3) Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização

A socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por várias etapas identificáveis em sequência que são abordadas dentro de uma progressão. Sendo assim, é de acordo com essa projeção que o indivíduo passa a ocupar uma posição e a exercer determinado papel dentro da organização.

Já as técnicas não sequenciais são realizadas provisoriamente e independem das relações com outras etapas anteriormente realizadas. Porém é cada vez mais vantajoso para as organizações que haja um programa sequencial que facilite a aprendizagem, pois os programas não sequenciais podem não ficar claros e trazer dificuldade ao processo de socialização e adaptação do funcionário com a empresa.

4) Estratégias fixas e variáveis de socialização

As estratégias de socialização fixas proporcionam ao novo funcionário um conhecimento necessário para completar determinado estágio de sua admissão, deste modo, o tempo de mudança de cargo ou setor é padronizado, possuindo início e fim determinados.

Nas estratégias de socialização variáveis por sua vez, o tempo do funcionário em cada cargo ou setor não é padronizado, já que estratégia não tem início nem fim previamente estabelecidos, pois depende do desenvolvimento apresentado pelo novo membro no processo de integração.

5) Estratégias de socialização por competição ou por concurso

As estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela distribuição dos novos membros em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições desenvolvidas por cada um dos funcionários, ou seja, os que mostrarem maior potencial ou facilidade recebem novas funções sem que haja algum processo seletivo de fato.

Já as estratégias por concurso permitem uma participação e uma cooperação maior entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação, já que todos possuem as mesmas chances posto que as promoções dependam do empenho de cada um.

Nas situações de competição, cada pessoa age por conta própria e raramente vai querer se unir a um grupo para agir contra ou a favor da organização, pois esta estratégia é aplicada de uma maneira que faz com que o indivíduo passe facilmente para um nível mais alto na organização, fazendo com que este muitas vezes acabe compactuando com coisas “erradas” ou “inapropriadas” para não abalar sua própria promoção.

As estratégias de concurso, por sua vez, acabam por gerar um espírito cooperativo e participativo entre as pessoas da organização, já que essas podem se ajudar, trocar experiências e lutar juntas por causas e questões que discordam.

6) Estratégias de socialização em série e isoladas

A estratégia de socialização em série é aquela em que funcionários já integrados à organização começam a preparar os novos membros para assumir várias funções similares dentro da organização, ou seja, vários funcionários novos são treinados em séries, em várias etapas, para conhecer bem vários setores da empresa.

Nas estratégias isoladas de socialização, por sua vez, o indivíduo é socializado ao longo de suas ações e não por uma regra determinada pela organização. Ele é treinado somente para áreas que os funcionários integrados julgam ter a ver com o perfil de cada funcionário, de maneira que ele não passa por uma sequencia de conhecimento, é treinado somente para aquilo que alguém julga similar a seu perfil.

7) Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento

Estas estratégias têm como objetivo principal aprovar ou adaptar a identidade do novato na organização.

A estratégia por meio da investidura, é a estratégia na qual a organização busca confirmar o perfil do novo membro, quando este é viável para seus interesses. Ou seja, o funcionário e seu perfil só entram na organização, se estiverem alinhados com seus objetivos.

Já na estratégia de despojamento, a empresa procura adaptar o perfil do novo membro aos interesses da organização, fazendo com que os novos membros passem por vários testes rigorosos e críticos para obter acesso às posições na estrutura da organização. Ou seja, ainda que a princípio não tenham o perfil alinhado com a organização, passam por um processo intenso de treinamento e alinhamento.

Deve-se destacar por fim que Bertero et al. (1996) entende que há uma gama de possibilidades de controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações, e que estas dependem diretamente das maneiras pelas quais a organização busca socializar as pessoas. É por isso que se torna é muito importante que a organização escolha e adote corretamente as estratégias de socialização que mais combinam e funcionam com seu perfil.

Ao serem escolhidas com consciência e planejamento por aqueles que vão gerenciá-las, essas estratégias tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção das respostas esperadas e do sucesso e desenvolvimento desse novo membro na organização. Para que as estratégias de socialização funcionem de fato, a organização, antes de iniciar qualquer que seja o processo escolhido, deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis.

Todos os assuntos abordados ao longo deste segundo capítulo permitem uma definição clara de como os valores humanos influenciam no desempenho pessoal e profissional das pessoas perante as organizações e nos ajudam a compreender como o conceito dos valores humanos e das estratégias organizacionais podem ser utilizados na prática e gestão do Employer Branding dentro de uma empresa ou organização.

3. Comunicação, marketing, recursos humanos e *employer branding*

A relação entre as áreas de comunicação, marketing e recursos humanos tem base na união dos dois tipos de experiência, já que o marketing foca no público externo e, o RH, no público interno, ao passo que a comunicação engloba ambos.

De acordo com Lievens (2007), o *employer branding* surgiu da combinação do uso de princípios de marketing para as atividades de recrutamento. Esse ponto de vista também é apoiado por Tuzuner e Yuksel, (2009), que afirmam que a marca do empregador é consistente com a marca corporativa, porém engloba algumas diferenças. Em primeiro lugar, a marca do empregador é específica para o funcionário, caracterizando a identidade da empresa no empregador. Em segundo lugar, é dirigida ao público interno e externo, diferente da marca corporativa e da comunicação institucional, que são dirigidas somente ao público externo.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), pode-se compreender que desenvolver uma marca forte como empregadora (*employer branding*) amplia significativamente a capacidade de atrair, engajar e reter talentos, além de reforçar o papel do RH e até mesmo da própria comunicação interna da empresa na implementação de uma cultura de alta performance entre os funcionários. Tal cultura se torna a cada dia mais essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Para que esse conceito de marca ocorra de maneira eficiente, ele precisa ser baseado em características reais da organização e para isso requer profissionais que conheçam muito a marca corporativa, os produtos e o clima organizacional da empresa.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração pelas empresas que decidem trabalhar com esse conceito é o fato de que a marca do empregador deve ser sempre suportada por eficazes estratégias de gestão de talento e comunicação, já que reter funcionários, significa garantir que a promessa feita aos novos e antigos funcionários pelo *employer branding*, seja comprovada pela realidade do dia a dia de trabalho.

Na maioria das empresas que trabalham com o conceito, essa aplicação é realizada em três fases principais: Diagnóstico, Criação e Implementação. A primeira, diagnóstico, tem essencialmente o objetivo de capturar a alma da empresa, ou seja, entender a cultura organizacional, os valores, a estratégia, os produtos, o funcionamento e tudo aquilo que faz com que esta organização possa ser considerada única.

A criação, por sua vez, tem o objetivo de sintetizar todas essas informações levantadas pelo diagnóstico em uma estratégia de comunicação autêntica, diferenciada, eficaz, consistente e sustentável. Surge nessa fase o conceito de EVP- *Employer Value Proposition* (Proposição de valor para o empregado), que delimita que toda marca tranposta em si uma “*brand promise*”, ou seja, uma promessa e um valor que tornam essa marca única. É nessa fase que esse valor é definido.

De maneira mais clara e objetiva a Proposição de Valor para o Empregado é o equilíbrio das recompensas e benefícios que são recebidos pelos empregados em troca de seu desempenho no trabalho. Pode-se entender uma proposta de valor como sendo um conjunto de associações e ofertas fornecido por uma organização, em troca das competências, capacidades e experiências que um empregado traz para a mesma.

A EVP deve responder ainda às seguintes perguntas na mente de seus futuros funcionários:

- 1) Por que eu devo me ligar a esta empresa?
- 2) Por que eu devo permanecer nesta empresa?
- 3) Por que eu devo dar o meu melhor para esta empresa?
- 4) Por que eu devo recomendar este empregador?

Já a terceira fase, implementação, inclui primeiramente a comunicação externa – ações, suportes documentais, anúncios, sites – e interna – eventos, canais internos (intranet), etc, mas também inclui os canais que comportam ao mesmo tempo os públicos interno e externo, como ações de responsabilidade social, gestão do processo de atração, recrutamento, acolhimento, gestão de performance, treinamentos etc. Ou seja, é nesta fase que as ações criadas, inspiradas pelos diagnóstico, vão ser aplicadas em todos esses canais de gestão e/ou comunicação.

O conceito de marca faz referência a responsabilidade de quem vende de entregar, benefícios e serviços a quem compra, isso é o que conhecemos como proposição de valor. De acordo com Kotler (1998), as melhores marcas trazem junto com elas uma reputação, e uma esperada uma garantia de qualidade. De maneira geral, para os consumidores, a marca passa a ser um relevante fator na hora de decidir o que ou onde comprar produtos ou serviços.

Kotler e Armstrong (2003) em *Princípios de Marketing*, afirmam que as marcas fortes, são fortes pois levam em conta e desenvolvem fatores que vão além do posicionamento por atri-

butos e benefícios. Tais marcas carregam consigo também crenças e valores relativamente fortes. Elas trazem junto com seus nomes, intensas cargas emocionais, tanto que podemos dizer que as marcas relevantes e bem sucedidas envolvem seus clientes em um nível mais profundo e emocional, que Kevin Roberts (2006) chega a intitular de “Lovemarks”.

Assim sendo, de acordo com Susan Hunt (2012), em seu artigo “The Importance of Employer Brand”, marca em seu sentido mais amplo é um processo, uma prática contínua onde todos os elementos materiais e imateriais que constituem uma companhia são organizados e comunicados.

Seguindo, portanto a lógica da autora, uma marca frequentemente assume uma espécie de vida própria, pois com o tempo acaba se tornando um meio de satisfação que gera fidelidade. Uma marca forte e positivamente reconhecida gera no mercado um fator importante de diferenciação, já que tal marca passa a ser analisada e compreendida como uma espécie de personificação de uma empresa, tornando-se assim um bem primário que necessita de um cuidado diferenciado e estrategicamente planejado com sua manutenção e gestão.

3.1 *Employer branding*

O conceito de *employer branding* foca em difundir a idéia de que as pessoas são o principal fator de sucesso das empresas. O que permite a conclusão de que investir numa marca de empregador, hoje, é considerado além de um diferencial, um fator essencial, pois a empresa ganha além de bons funcionários a melhoria de seus processos de integração, gestão de carreiras, consecução de contratos e etc.

Há também outro ponto que passa a ser aprimorado em uma organização quando ela resolve trabalhar com esse conceito, sua imagem institucional. Esse fator passa a exercer extrema importância e relevância, já que hoje grandes parceiros e diversos *stakeholders* visados por muitas organizações estão integralmente relacionados e querem sempre se aliar a empresas que tenham uma positiva imagem institucional e uma concordante imagem como empregadora.

Entender e realizar uma estratégica gestão de *employer branding* está cada vez mais sendo considerado um diferencial dentro das empresas. A aplicação dos princípios de branding para gestão de recursos humanos tem sido dominada “*employer branding*”. Com frequência cada vez maior. As empresas estão usando o *employer branding* para atrair, recrutar e

reter funcionários empenhados na cultura organização e que defendam e assegurem as estratégias das empresas.

O *employer branding* é definido como uma estratégia orientada, a longo prazo, que visa gerenciar a consciência e a percepção dos trabalhadores, de modo que esse desenvolvimento e aumento no potencial dos funcionários beneficie ambas as partes interessadas.

As empresas estão investindo recursos consideráveis em campanhas de *employer branding*, isso porque, de acordo com o relatório do Conference Board 2011, as organizações estão entendendo que empregados eficazes, felizes com seu trabalho e alinhados com os valores das empresas elevam a vantagem competitiva da marca, além de aumentar a retenção dos funcionários.

Apesar da grande e atual popularidade do conceito, a pesquisa acadêmica sobre o tema ainda é bem limitada e é composta em sua maioria por artigos internacionais. Por sua vez, o tema intriga cada vez mais os profissionais de gestão, que visam compreender como tal teoria pode nos ajudar a criar um bom *employer branding* nas organizações, definido no Brasil como “marca do empregador”.

Segundo Schneider (2003), a American Marketing Association define marca como um nome, um termo, um sinal, um símbolo e também como um projeto ou a combinação de mais de um deles. Ela se destina a identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e ajuda-os a diferenciá-los de seus concorrentes.

Tal conceito foi originalmente utilizado com o objetivo de diferenciar os produtos tangíveis dos intangíveis, mas ao longo do tempo, o termo marca vem sendo utilizado para diferenciar pessoas, lugares e empresas.

De acordo com Ambler e Barrow (1996), a marca do empregador em termos de benefícios possui o chamado “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, fornecidos pelo emprego e identificados na empresa que está empregando”. (1996, p.186)

Ou seja, a marca do empregador (*employer branding*), possui alguns aspectos próprios e únicos pois oferece aos seus funcionários não somente ofertas de emprego, mas também um bom ambiente e clima organizacional positivo de trabalho nas empresas.

O termo *employer branding* foi utilizado pela primeira vez por Simon Barrow (2005) que é considerado por muitos o criador deste. Para Barrow, *employer branding* é:

O pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos por um empregador e que guardam identificação com esta empresa empregadora. A principal regra em Employer Brand é prover um cenário coerente de gerenciamento para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade e melhorando o recrutamento, a retenção e o engajamento (2005, p.161).

O Conference Board (2011) ainda propõe que a marca do empregador é o que estabelece uma identidade entre a empresa e o empregado, de modo que este passe a ser um defensor da marca. Isso acontece porque ela engloba a empresa e um sistema de valores, comportamentos e políticas que visam fazer com os que os funcionários trabalhem na direção de atingir os objetivos da organização, atraindo, motivando e retendo os empregados atuais e os em potencial na empresa.

Pode-se compreender o *employer branding* ainda como uma maneira de promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a organização faz e como ela valoriza seus empregadores. Isso porque há uma crença na sociedade atual de que não há ninguém melhor do que o público interno de uma organização para demonstrar externamente seus valores e crenças.

Ou seja, ao aplicar o conceito, as empresas passam a construir um empregado que se identifique com a marca e se torne único, sentindo-se parte de seu trabalho, percebendo sua importância e buscando realizar sempre da melhor maneira suas funções para se diferenciar de seus concorrentes. Realizado com seu trabalho e crente nos valores da organização em que trabalha, esse funcionário passa a ser um grande divulgador da marca.

A marca do empregador é desenvolvida com o objetivo de criar uma coerência entre a marca corporativa da empresa e a marca do produto. É importante porém saber que a marca do empregador se diferencia da marca corporativa e da marca do produto, porque trabalha especificamente o aspecto da identidade entre o funcionário e a empresa e é dirigido para o público externo e interno, diferentemente das marcas corporativas e de produtos que são focadas somente no público externo.

Para que o *employer branding* seja aplicado de maneira correta nas organizações, é importante que haja um alinhamento entre os setores de marketing e recursos humanos. Essa relação entre as duas áreas tem base na união dos dois tipos de experiência, já que o marketing foca no público externo e, o RH, no público interno.

Pode-se concluir que desenvolver uma marca forte como empregadora (*employer branding*) amplia significativamente a capacidade de atrair, engajar e reter talentos, além de reforçar o papel do RH e até mesmo da própria comunicação interna da empresa na implementação de uma cultura de alta performance entre os funcionários. Tal cultura se torna a cada dia mais essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Para que esse conceito de marca ocorra de maneira eficiente, ele precisa ser baseado em características reais da organização e para isso requer profissionais que conheçam muito a marca corporativa, os produtos e o clima organizacional da empresa.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração pelas empresas que decidem trabalhar com esse conceito é o fato de que a marca do empregador deve ser sempre suportada por uma benéfica estratégia de gestão de talento, já que reter funcionários, significa garantir que a promessa feita aos novos e antigos funcionários pelo *employer branding* seja comprovada pela realidade do dia a dia de trabalho.

Nota-se com frequência cada vez maior o ganho das empresas que gerem o *employer branding* em sua gestão organizacional. A organização, ao aplicar o conceito consegue atrair um número maior de pessoas para os processos seletivos da empresa, o que além de garantir uma maior opção de recrutamento, proporciona o desenvolvimento dos melhores atrativos humanos nos novos e antigos funcionários.

O conceito difunde a ideia de que as pessoas envolvidas com as empresas são o principal fator de sucesso dessas. O que permite a conclusão de que investir numa marca de empregador, hoje, é considerado além de um diferencial, um fator essencial, pois a empresa ganha além de bons funcionários a melhoria de seus processos de integração, gestão de carreiras, cessação de contratos, etc. Outra coisa que passa a ser desenvolvida na organização é sua imagem institucional, fator esse muito importante, já que hoje os diversos *stakeholders* de uma organização estão completamente relacionados e querem sempre se aliar a empresas que tenham uma boa imagem institucional e uma boa imagem como empregador.

Pode-se compreender que o *employer branding* ou a marca do empregador tem a função primordial de atrair positivamente funcionários ou candidatos que estão disponíveis no mercado ou estão a longo tempo dentro da empresa. O principal objetivo de uma assertiva aplicação de *employer branding* é fazer com que esses funcionários estejam motivados sustentar os objetivos da empresa e busquem sempre permanecer próximos dela.

Uma empresa que deseja acumular talentos e alinhar os comportamentos dos seus colaboradores com seus objetivos próprios de negócio deve buscar atrair e reter *stakeholders* que se identifiquem também com seus valores, pois assim o empregado passa a se ver trabalhando em uma empresa por escolha se considera parte integrante da organização, não se vendo mais em seu emprego apenas por uma necessidade de trabalho.

José Bancaleiro (2010) diz:

É hoje, aliás, indiscutível a importância determinante das marcas nas nossas vidas. É com base na marca que escolhemos o sabonete com que nos lavamos, os cereais que comemos, o carro que conduzimos, o relógio que usamos no pulso, etc. Não será, pois, de estranhar que numa decisão tão importante como escolher a empresa em que queremos trabalhar, a marca desempenhe também um papel decisivo (2010, p.01).

Libby Sartain, Vice Presidente Senior do Yahoo, empresa que vem trabalhando o conceito com primor nos últimos anos, compartilhou em entrevista a Lauby (2010) sua visão sobre o termo: “Para mim esta é a forma estruturada de como motivar os empregados a entregar aquilo que o negócio promete para os consumidores. E é também a maneira como você nutre o ambiente de trabalho para que candidatos em potencial queiram se juntar à organização”.

Michington (2010) define o *employer branding* da seguinte maneira: É a imagem de sua organização como um ótimo lugar para se trabalhar na mente dos funcionários atuais e também na mente dos stakeholders no mercado externo (candidatos ativos e passivos, clientes, consumidores e outros Stakeholders chaves).

Michington (2010) ainda complementa tal definição enfatizando que o conceito é na realidade um completo conjunto de outros conceitos estratégicos de negócios. Para ele, a arte e a ciência do *employer branding* são em sua essência e realidade as iniciativas de engajamento, atração e retenção de funcionários pelas empresas.

4. A AIESEC

Segundo AIESEC (2012), A AIESEC é reconhecida pela UNESCO como a maior organização de jovens universitários do mundo, está presente em 113 países e territórios e tem mais de 86.000 membros. Os membros da organização formam uma rede global, que, por meio do trabalho na AIESEC, explora e desenvolve o potencial de liderança de seus jovens.

A organização é apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente gerida por jovens estudantes e recém-formados. O trabalho principal da AIESEC se dá através de uma plataforma internacional oferecida a todos os seus membros na qual cada um pode desenvolver seu potencial de liderança e criar sua própria experiência com as oportunidades disponíveis.

De maneira geral, a AIESEC envolve pessoas de diferentes formações, culturas, religiões e interesses, porém todos com o objetivo único de se desenvolverem a fim de se tornar um agente positivo de mudança.

A visão da organização consiste buscar a paz e o preenchimento das potencialidades humanas, possibilitando que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade. Esse impacto é gerado através das oportunidades de liderança e produtos da organização, que são: intercâmbios profissional e voluntário e participação em um ambiente global de aprendizagem.

A AIESEC se conecta com milhares de organizações ao redor do mundo, atuando como provedora de soluções em atração de talentos nacionais e internacionais. Os membros da organização veem na AIESEC a oportunidades de desenvolvimento de carreira em diferentes setores do mercado e de contato com empresas e organizações que acreditam no potencial dos jovens como transformadores da sociedade e futuros colaboradores.

A organização, ainda segundo seu site, interage com empresas parceiras através de programas customizados que promovem acesso a jovens talentos de nosso País. Conectando-se à AIESEC no Brasil, empresas e organizações enriquecem seu posicionamento junto ao público jovem.

Atualmente, as principais formas de interação com a rede da AIESEC são os fóruns, conferências e interações virtuais. Dentre as 10 empresas dos sonhos dos jovens, em pesquisa realizada pela Cia de Talentos, cinco são parceiras da AIESEC no Brasil.

Figura 4: O alcance da AIESEC no mundo. Fonte: www.aiesec.org.br (2012)



A organização tem seu foco no desenvolvimento de jovens e trabalha seus pilares visando promover o desenvolvimento de seis pontos principais de aprendizado, são eles: Liderança, Habilidades Multifuncionais, Efetividade, Responsabilidade Social, Diversidade e Internacionalismo e Auto – Consciência.

Cada um desses pontos é trabalhado e desenvolvido de uma forma e são vistos pelos membros como pilares da construção de líderes, de maneira mais explicativa, cada um desses pontos é desenvolvido dentro da AIESEC da seguinte forma (AIESEC, 2012):

- 1) Liderança: Os membros da organização têm a oportunidade de liderar equipes em diversas áreas. Como líderes das áreas, os jovens têm as funções de realizar planejamentos, tomar decisões, falar em público e transformar suas ideias em ações.
- 2) Habilidades Multifuncionais: Na AIESEC os jovens vivenciam experiências práticas em todas as fases e níveis do funcionamento de uma organização. Tais etapas incluem:
 - Vendas e Marketing;
 - Relacionamento com clientes;

- Recrutamento e Seleção;
 - Avaliações de performance;
 - Planejamento de projetos;
 - Orçamento de projetos;
 - Gestão de projetos;
 - Habilidades de comunicação.
- 3) **Efetividade:** Os jovens líderes que a AIESEC busca ajudam a manter uma organização global, com uma impressionante gama de programas e projetos, através de um incrível compromisso de membresia. Os membros da AIESEC investem entre 15 e 30 horas semanais na organização, enquanto ainda lidam com faculdade, família, amigos e outras atividades. Esse grande nível de responsabilidade tem o objetivo primordial de auxiliar os jovens no aprendizado da administração de tempo, da prioridade de ações e projetos e da realização de tarefas simultâneas.
 - 4) **Responsabilidade Social:** É através dos trabalhos desenvolvidos dentro dos escritórios, do contato realizado com diversos parceiros e do desenvolvimento de projetos de cunho social, que os membros da organização têm a oportunidade de vivenciar e de impactar a sociedade tornando-se assim indivíduos socialmente responsáveis.
 - 5) **Diversidade e Internacionalismo:** Através da gestão dos programas de intercâmbio da AIESEC e das interações com as plataformas on-line da organização, os membros trabalham e se comunicam diariamente com pessoas de todo o mundo. Eles aprendem como trabalhar eficientemente em ambientes diversificados e desenvolvem também a habilidade de enxergar através de uma perspectiva global.
 - 6) **Auto- Consciência:** Com um foco voltado para as reflexões, a AIESEC provê como um canal de suporte para que seus indivíduos tracem metas pessoais e desenvolvam suas perspectivas de vida. Os membros da organização desenvolvem um forte senso de quem são e o que gostariam de fazer no futuro.

4.1 Os valores da organização:

Segundo AIESEC INTERNACIONAL (2013), como uma organização que visa desenvolver os jovens, a AIESEC trabalha cotidianamente em cima de valores estabelecidos e fielmente seguidos por seus membros desde sua criação. São eles:

- 1) Ativar a liderança: A organização acredita que as pessoas lideram pelo exemplo e inspiram liderança através da ação e dos resultados. Sendo assim, a organização toma toda a responsabilidade pela função de desenvolver o potencial das pessoas que a compõe.
- 2) Demonstrar Integridade: A organização se considera consistente e transparente em suas decisões e ações. É por isso que satisfaz o comprometimento dos membros através de um trabalho coerente com a identidade AIESEC.
- 3) Viver a Diversidade: A organização busca que seus membros procurem sempre aprender com os diferentes modos e estilos de vida e as diversas opiniões encontradas no mundo e no ambiente multicultural. É por isso que os jovens líderes da AIESEC devem acima de tudo respeitar e encorajar a contribuição de todo e qualquer indivíduo sem preconceitos ou discriminações.
- 4) Desfrutar da Participação: Na AIESEC há um ambiente dinâmico que preza pela participação ativa e entusiástica dos membros. Assim sendo, a organização espera que seus membros desfrutem da experiência que estão vivendo ao participar da mesma.
- 5) Buscar a excelência: A organização procura atingir o mais alto nível de qualidade em tudo que faz e entrega e acredita que é através da criatividade e da inovação de seus membros que a AIESEC consegue entregar serviços e produtos de qualidade.
- 6) Agir Sustentavelmente: A AIESEC busca e preza sempre por agir de maneira sustentável, tanto para a organização em si, como para a sociedade. Isso porque há no trabalho interno uma preocupação com todos os tipos de recursos necessários para a execução de cada uma das atividades. Sendo assim, dentro da AIESEC, as decisões devem levar em conta as necessidades não só das gerações atuais, mas também das gerações futuras.

4.2 A História da AIESEC.

Ainda de acordo com a AIESEC INTERNACIONAL (2013), a organização teve seu surgimento após a Segunda Guerra Mundial, em 1948 e foi fundada por estudantes de sete países europeus que tinham o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. Foi criada então a "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques ET Commerciales", a AIESEC. Atualmente, não é mais utilizado o nome por extenso, pois hoje em dia os membros da organização pertencem e atuam também em outras áreas de conhecimento, sendo mais comum e utilizado apenas o acrônimo AIESEC.

Em seu surgimento, a missão da organização era criar relações entre organizações de estudantes e assim promover oportunidades de intercâmbio. Jaroslav Zich, um jovem checo, foi eleito o primeiro presidente da AIESEC e sua primeira sede de operações foi estabelecida em Praga, na República Tcheca.

Em 1949, foi realizado um segundo congresso Estocolmo, que fundou oficialmente a AIESEC. Sete países participaram da fundação, são eles: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Países Baixos, Noruega e Suécia.

No entanto, a princípio, o intercâmbio era apenas uma ferramenta para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo também assim o entendimento e a cooperação entre seus países membros.

Deste então, a AIESEC cresceu em tamanho e em campos de atuação. Instalou-se no Brasil em 1970 e hoje abrange mais de 113 países e territórios. Através de experiências práticas internacionais, a AIESEC hoje vem proporcionando aos jovens o desenvolvimento do perfil de liderança necessário para a sociedade e para o mercado de trabalho, potencializando a troca de conhecimentos e uma maior interação entre estudantes, empresas e governos.

Como já mencionado acima a AIESEC chegou no Brasil em 1970, com a abertura dos comitês locais de Porto Alegre (UFRGS) e São Paulo (FGV) e realizou oito intercâmbios em seu primeiro ano de atuação no País. Já em 1976 a AIESEC surgiu no Rio de Janeiro e o estado recebeu também o primeiro evento internacional da AIESEC, o Congresso Latino Americano, que deu início a expansão da organização no País, que passou a ter comitês locais em todas as suas regiões. No ano de 2011 a AIESEC no Brasil passa da marca de 2300 intercâmbios no ano e em 2012, a organização brasileira atinge o número de mais de 3.000 intercâmbios realizados e bate um novo recorde desde a sua fundação no país, ficando em terceiro lugar no Mundo, perdendo em resultados apenas para Índia e China.

4.3A AIESEC e suas empresas parceiras.

A Plataforma da AIESEC é considerada entre os jovens uma grande ferramenta de oportunidades, algumas delas são:

- 1) Trabalho no Exterior: A organização proporciona aos jovens a oportunidade de trabalhar no exterior e considera esse o elemento essencial da plataforma por ser a experiência mais intensa que a AIESEC oferecemos. A organização leva cerca de 20 mil membros por ano para

trabalhar fora de seu país nas áreas de administração, comunicação, marketing, técnicas, educacionais e de desenvolvimento.

- 2) **Experiência de Liderança:** Através da gestão de mais de 780 escritórios no nível local, nacional e internacional, a AIESEC oferece cerca de 24 mil oportunidades de liderança aos seus membros anualmente. Isto provê a estes membros uma experiência valiosa e prática em gestão e liderança.
- 3) **Conferências:** Com o objetivo de desenvolver os membros e a própria organização, as conferências oferecem a oportunidade aos jovens de praticar a liderança, adquirir conhecimentos importantes para vida profissional e desenvolver também redes de contatos regionais, nacionais e internacionais. São organizadas cerca de 500 conferências ao ano que tem o principal objetivo de capacitar os membros para a entrega de produtos e serviços de qualidade aos stakeholders da AIESEC.
- 4) **Redes de Aprendizado:** Pela interação virtual e real, as redes de aprendizagem permitem que diferentes pessoas se encontrem para desenvolver suas habilidades e conhecimento em assuntos de interesse comum. A maioria de nossos parceiros se envolve com a AIESEC através de plataformas online de desenvolvimento de perfil, com o principal objetivo de atrair talentos para sua organização ou apoiar esforços possibilitando que os jovens descubram e desenvolvem seu potencial.

A AIESEC promove às organizações parceiras uma oportunidade de acesso a uma rede global de jovens universitários e recém-graduados com interesses em gestão, liderança e assuntos globais. Essa interação pode ocorrer através dos produtos da organização, da participação em eventos promovidos pela organização, da recepção de talentos internacionais nas empresas e do financiamento de projetos sociais.

É se conectando a várias organizações do mundo, como provedora de soluções em atração de talentos nacionais e internacionais, que a AIESEC proporciona aos seus membros a oportunidade de se desenvolver em diferentes setores do mercado, criando e mantendo assim uma rede de contatos com empresas e organizações que acreditam no potencial dos jovens membros que buscam transformar a sociedade..

A interação com as empresas no Brasil é feita pela AIESEC através programas previamente customizados que tem como principal foco proporcionar aos parceiros da organização o acesso a jovens talentos de nosso País. Conectando-se à AIESEC no Brasil, empresas e organizações tem a oportunidade de agregar valores e qualidades ao seu posicionamento perante o público jovem.

No Brasil, as formas de interação predominantes entre a rede da AIESEC e as empresas, são realizadas através de fóruns, conferências e campanhas virtuais. Segundo EXAME (2012), na pesquisa realizada pela Companhia de Talentos (anexo 1) em 2012, entre as dez empresas dos sonhos dos jovens, seis são hoje parceiras da AIESEC no Brasil. (AIESEC, 2012)

Tais fóruns acontecem a nível local (organizados pelos escritórios locais de cada cidade) e a nível nacional (organizados pela diretoria nacional) e recebem pela organização o nome de Youth to Business. Esse evento é uma forma da AIESEC promover juntamente com seus parceiros locais e nacionais, oportunidades para que empresas e organizações possam se aproximar de estudantes universitários de todo o Brasil. Em eventos realizados semestralmente, jovens e empresas se reúnem para discutir temas como carreira, inovação, sustentabilidade e empreendedorismo.

Assim como o fórum Youth to Business, a participação em palestras das conferências também proporciona uma conexão entre diferentes gerações de pessoas. Essa troca de informações e opiniões assegura às empresas um maior conhecimento sobre a juventude brasileira e permite que discutam e tracem o perfil desta. Já para os jovens, a interação se apresenta como uma ampla oportunidade de discutir sobre as opções de carreiras, empresas e assuntos relevantes para o público que está entrando no mercado de trabalho.

As campanhas virtuais, por sua vez, proporcionam as empresas o alcance ao público jovem através da internet de forma relevante. Tal alcance ocorre inicialmente por meio de publicações nas mídias sociais da AIESEC no Brasil que possibilitam às empresas a percepção de inputs sobre a viralidade de suas marcas. Outro ponto atrativo desse produto, é que ele possibilita o posicionamento e divulgação de oportunidades dos parceiros perante o *mailing* dos membros, além do acesso à rede da AIESEC em números e perfis.

Segundo AIESEC INTERNACIONAL (2013), há ainda outra maneira das empresas interagirem com o público da AIESEC, através do programa Talentos Globais. Este programa se refere a oportunidades de estágio internacional para jovens entre 18 e 30 anos que desejam de alguma maneira desenvolver suas potencialidades e habilidades pessoais e profissionais em empresas que buscam pessoas com perfil empreendedor, visão global e comportamento proativo. Hoje em dia no mundo, as principais oportunidades são encontradas em áreas como Gestão, Engenharia, Negócios Internacionais e Tecnologia da Informação.

O objetivo de oferecer esse programa para empresas no Brasil é principalmente trazer inovação e crescimento para as organizações brasileiras, agregando também a essas um dife-

rencial competitivo no mercado global, já que juntamente com a AIESEC, as empresas realizam a seleção de intercambistas que vem de várias partes do mundo para agregar troca de conhecimento e cultura com as empresas. O programa permite ainda a aquisição de um pensamento global e diferenciado e possibilidade de que os trainees sejam contratados após um período de intercâmbio, já que a princípio os jovens que vem para o Brasil contratados de acordo com o regime de estágio através da normativa 88.

No processo legal de contratação, a AIESEC fica responsável por dar toda a assessoria no processo de visto, viagem e acomodação e acompanhamento durante os primeiros meses dos intercambistas no País. O processo de seleção, preparação cultural também é de responsabilidade da AIESEC.

Empresas que participam do Talento Globais são consideradas pela AIESEC empresas globais, por participarem de um programa de mobilidade internacional para jovens talentos pré-selecionados interessados em promover um ambiente global e conhecer boas práticas internacionais de gestão.

A Figura 5 explicita de maneira mais clara quais são as responsabilidades da AIESEC e quais são as responsabilidades das empresas no programa de mobilidade internacional.

Figura 5: Talentos Globais para Empresas- Programa de Mobilidade Internacional AIESEC.

Fonte: www.aiesec.org.br (2012)

RESPONSABILIDADES	AIESEC	EMPRESA	INTERCAMBISTA
SELEÇÃO E ESCOLHA DO INTERCAMBISTA * estudantes ou recém graduados de 18 a 30 anos.	✓	✓	
DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES E PERFIL DESEJADO		✓	
OBTENÇÃO DO VISTO	✓		✓
PROCURA DE MORADIA *pode ser um benefício oferecido pela empresa	✓		
DESPESAS DA VIAGEM ATÉ O LOCAL			✓
OBTENÇÃO DE SEGURO SAÚDE *pode ser um benefício oferecido pela empresa			✓
ASSOCIAÇÃO A AIESEC * caso ainda não seja um membro da organização			✓
PREPARAÇÃO CULTURAL PARA INTERCAMBISTA E EMPRESA	✓		
RECEPÇÃO DO INTERCAMBISTA NO BRASIL	✓		
ACOMPANHAR NO PRIMEIRO DIA DE TRABALHO	✓		
ACOMPANHAMENTO DO INTERCÂMBIO E SUPORTE EM CASO DE PROBLEMAS FÍSICOS OU LEGAIS	✓		
PAGAMENTO DO CUSTO DO PROGRAMA E BOLSA-AUXÍLIO DO INTERCAMBISTA		✓	✓
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERCÂMBIO	✓	✓	✓

Em 2012, a diretoria da AIESEC no Brasil desenvolveu um novo produto para ser trabalhado com as empresas parceiras, o Portfólio de *employer branding* que através de ações a curto, médio e longo prazo, visa promover tais empresas como empresas atrativas aos jovens. O próximo capítulo vai discorrer sobre o assunto de maneira mais aprofundada.

5. O posicionamento externo da AIESEC.

De acordo com AIESEC (2012), a AIESEC interage com milhares de empresas e organizações de diversas maneiras. Mas a principal delas no ano de 2013, foi o programa de parceria com esses *stakeholders* para *employer branding*. Esse programa tem como principal objetivo transformar a AIESEC em apoiadora da aquisição de talentos nas empresas dentro do mercado brasileiro. O setor de atração de talentos, hoje, pode ser considerado altamente competitivo, fazendo com que as empresas queiram ser vistas pelos jovens que vão entrar no mercado como empregadoras consistente.

Percebendo isso, a AIESEC em 2013 passou a oferecer programas flexíveis e personalizados com o objetivo primordial de fornecer talentos que se encaixem com a cultura e os processos seletivos de suas empresas parceiras.

Isso porque como parceiras da AIESEC, as empresas tem a oportunidade de enriquecer a sua força de trabalho e o seu posicionamento perante aos jovens profissionais de espírito global, que buscam fazer a diferença no mundo em que vivem e provavelmente buscarão o mesmo nas empresas em questão.

O objetivo inicial era fazer com que a marca das empresas parceiras estivessem ativamente e efetivamente próxima dos jovens das cidades de interesse das empresas por meio de eventos em conjunto realizados em um corner efetivo com as sociedades e universidades de cada cidade. Porém posteriormente, após um *summit* para revisão e aprimoramento do portfólio nacional de *employer branding* da AIESEC no Brasil foram identificadas novas oportunidades.

A revisão do portfólio de vendas nacionais da AIESEC no Brasil fez parte da estratégia de Liderança por produto (aumentar o número de vendas de produtos para parceiros) do time de Business Development (área de desenvolvimento de negócios) do MC Dare (diretoria da AIESEC no Brasil 2012- 2013). Tal summit teve o principal objetivo de desenvolver ainda mais os objetivos gerais da área, possibilitando assim a sustentabilidade financeira para a rede da AIESEC no Brasil e a diversificação e expansão dos produtos da organização no mercado corporativo.

Além deste, a revisão do portfólio nacional da organização trazia ainda outros objetivos, como:

- Tornar o portfólio nacional mais conectado com as tendências do mercado corporativo;
- Flexibilizar produtos a fim de atingir um número maior de empresas parceiras e direcionadas a públicos específicos;
- Impactar diretamente no crescimento das experiências de liderança e desenvolvimento dos jovens membros da AIESEC;
- Garantir sustentabilidade financeira da AIESEC no Brasil por meio de oportunidades melhor exploradas e de sistema de preços mais conectado à realidade de mercado;
- Definir padrões de entrega para melhorar satisfação de parceiros a respeito dos produtos da AIESEC;

Porém com tantos objetivos, além do *summit*, foram necessárias também outras ações para que a reformulação do portfólio de vendas da área de inteligência de mercado da AIESEC fosse realmente efetiva. As etapas da elaboração do novo portfólio foram:

- 1) Summit de replanejamento;
- 2) Coleta de feedbacks iniciais com a diretoria nacional, com a rede interna, com parceiros e externos;
- 3) Pesquisa com concorrentes parciais;
- 4) Vendas piloto com novo portfólio;
- 5) Criação de novo material de vendas;
- 6) Adaptação do portfólio nacional para vendas locais;
- 7) Treinamento para rede sobre novo portfólio local;

As informações adquiridas com a coleta de feedbacks foram extremamente relevantes para a elaboração do novo portfólio. Segundo o manual EB @BAZI (2012), externamente a pesquisa foi realizada com os parceiros nacionais da AIESEC, com a Cia de Talentos e com o site Vagas.com.

Tais parceiros consideraram relevantes os números da AIESEC (membros, alcance de mídias sociais, parceiros, etc.) e a influência da organização perante os jovens do Brasil. Outro feedback positivo, foi o fato da AIESEC querer trabalhar com a questão do “*Employer of choice*” (Ideia na qual as pessoas comecem a trabalhar em Empresas por escolha, por identificação e por vontade de compor o time), produto que as empresas estão apenas começando a trabalhar.

Como pontos a melhorar, os parceiros listaram dois: 1) Mensurar de maneira mais palpável o impacto da parceira para as empresas, deixando mais claro como as parcerias mudaram a percepção dos jovens a respeito das marcas; 2) Criar produtos mais flexíveis, já que até 2012 só era possível se tornar parceiro da AIESEC comprando um pacote único.

Durante as pesquisas e estudos sobre os concorrentes, foram identificados alguns pontos, que a AIESEC precisaria começar a trabalhar em seu novo portfólio, são eles:

- Associar as ações de divulgação dos parceiros com os planejamentos locais de cada escritório;
- Criar um calendário nacional de divulgação de parcerias a fim de gerar uma maior organização e evitar uma confusão na cabeça dos membros com muitas ações de empresas diferentes simultaneamente;
- Trabalhar mais com promoções, desafios, conteúdos criativos e com mensagem relevante para a rede (como cases de gestão);
- Aumentar o dinamismo nas redes sociais;
- Gerar uma venda maior de abertura para empresas em eventos locais;
- Trabalhar mais com pesquisas nacionais;
- Entender público-alvo de cada escritório e direcionar aos parceiros;
- Trabalhar com newsletter de oportunidades;
- Recolher depoimentos de parceiros sobre o porquê de investirem na AIESEC;
- Alinhar valores dos parceiros com os da AIESEC nas publicações;
- Personalizar as mensagens para rede da AIESEC;

Durante o processo de planejamento e criação foram também definidos mínimos que todos os produtos da organização deveriam passar a ter depois de julho de 2012, são eles: Relevância, Boa Elaboração, Valor Agregado, Entregáveis de sucesso e Orientação para jovens.

E foi assim, que após este longo processo de planejamento e testes, foi elaborado o novo produto para externos da AIESEC no Brasil, O pacote de *Youth Brand Lover*, que será explicado melhor nos tópicos abaixo.

5.1 Youth Brand Lover

O pacote de *Youth Brand Lover* é o pacote de posicionamento oferecido às empresas e organizações para que comuniquem suas práticas, valores e produtos para a rede da AIESEC, utilizando essa interação como forma de co-criação para suas marcas.

Ele subdivide-se em subprodutos que podem ser negociados separadamente ou não com as empresas, de acordo com seu foco de posicionamento, como é possível ver na figura seis abaixo:

Figura 6: Youth Brand Lover. Fonte: EB @BAZI (2012)



Como visto no capítulo quatro, o Fórum *Youth to Business* é um evento destinado aos jovens e às empresas com o intuito de promover o engajamento destes dentro do mercado cor-

porativo e da sociedade. Acontece ao redor do mundo onde a AIESEC está presente, em edições locais, nacionais e internacionais.

Dentro da proposta do *Youth Brand Lover*, o *Youth to business*, tem como principal objetivo garantir o posicionamento institucional das empresas junto a público jovem. Seu público alvo e *target* de vendas são empresas e organizações com programas de trainee e estágio ou estratégias de relacionamento com universidade que querem se aproximar dos jovens e divulgar suas ideias e processos.

Como benefícios do produto aos parceiros são oferecidas oportunidades de conhecer outros players do mercado e saber como se posicionam ao público jovem, além da oportunidade oferecida a empresa de criar um posicionamento institucional e interagir com cerca de 700 jovens, formando assim *focus group* que serão orientados por meio do workshop do evento.

Seguindo a teoria exposta acima no capítulo três, entende-se o *employer branding* como um conceito aplicado por áreas de RH e Marketing visando uma atuação positiva e efetiva na atratividade e retenção de talentos. Assim sendo, o posicionamento de uma empresa como empregadora é uma promessa de valor a seus colaboradores e potenciais colaboradores, podendo ser este um produto entregue de maneira única e diferenciada.

Os principais objetivos de trabalhar com o conceito do *employer branding* em uma empresa são: acesso a talentos, retenção de colaboradores e melhoria de produtividade.

A AIESEC presta consultoria em *employer branding* por meio dos produtos a seguir:

1) Eventos Locais

Os eventos locais proporcionam as empresas, assim como o *youth to business*, o acesso às universidades e o contato direto com estudantes. Esse produto tem como público alvo empresas com sede em mais de uma cidade ou com operações em expansão e empresas com processos de recrutamento abertos.

Os benefícios aos parceiros, porém vão além do contato com as universidades. Os eventos locais também funcionam como uma ferramenta de feedback local e imediato sobre suas marcas, já que as empresas nestes eventos tem um contato direto com cerca de cinquenta a cem universitários e podem utilizar o espaço também para divulgação de processos de recrutamento.

Segundo EB @BAZI (2012) existem critérios mínimos necessários para que um escritório local possa receber um parceiro nacional em um evento. Tais entidades devem ter experiência com gestão de eventos, ter um calendário dos eventos locais que vão ocorrer ao longo do ano previamente elaborado e realizar um alinhamento constante e eficaz entre a AIESEC no Brasil, a AIESEC local em questão e a empresa parceira. Também fica como responsabilidade do escritório local garantir o Output e o feedback dos eventos através de fotos, depoimentos e relatórios seguindo modelo nacional de avaliação estabelecido pela diretoria nacional da AIESEC no Brasil 2012-2013.

2) Campanhas Virtuais:

As campanhas virtuais têm como principal objetivo proporcionar às empresas o acesso ao público jovem na internet de forma relevante. De maneira mais específica, tais campanhas são compostas por quatro postagens na página do Facebook da AIESEC no Brasil¹, uma postagem no blog da AIESEC do Brasil² e uma divulgação na *newsletter* interna da AIESEC para membros³.

O foco das campanhas virtuais são empresas alinhadas com os valores da AIESEC e de posicionamento semelhante e empresas que queiram melhorar sua comunicação com jovens

Os benefícios para os parceiros são as inúmeras oportunidades de inputs sobre a virabilidade da marca, o rápido e constante feedback virtual, o posicionamento e divulgação das oportunidades e o acesso à rede da AIESEC em números e perfis.

3) Desafios

Ainda segundo EB @BAZI (2012), Os desafios são jogos e competições que as empresas parcerias criam juntamente com a diretoria nacional da AIESEC para desafiar os escritórios locais a se desenvolverem rapidamente atingindo resultados altos em um curto período

¹ <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil>

² <http://www.aiesec.org.br/blog/>

³ www.myaiesec.net

de tempo. Tais desafios têm proporcionam aos vencedores prêmios que vão ser úteis para a cidade ao longo do ano no seu trabalho dentro da organização.

O objetivo dos desafios é criar um posicionamento intenso e próximo de marca das empresas perante o público jovem. E o foco principal deste produto são as empresas que buscam fortalecer seu relacionamento com jovens trazendo seus valores, práticas e conteúdo.

Como benefícios são oferecidos inputs para *headhunting*, contato com diferentes universidades e espaço para co-criação de estratégias e conteúdo para processos seletivos, além da contribuição para o desenvolvimento de jovens e o posicionamento de marca por meio de práticas corporativas.

4) Feira de Recrutamento

A feira de recrutamento organizada pela AIESEC tem como objetivo primordial a atração de jovens talentos para oportunidades de trainee e estágio das empresas parceiras.

Assim sendo o foco de vendas de lugares na feira são empresas que possuem programas de trainee e estágio que recebem como benefícios ao adquirir esse produto são principalmente a interação com jovens à procura de oportunidades e o acesso a públicos diferenciados espalhados por todo o Brasil nos diferentes escritórios.

Como as feiras são realizadas em São Paulo, é necessário que haja entre a AIESEC no Brasil e a AIESEC São Paulo um alinhamento prévio e o planejamento conjunto do evento.

5) Working Day

O *working day* nada mais é que um dia no qual as empresas recebem alguns jovens da AIESEC para conhecer o ambiente de trabalho, o funcionamento, a cultura organizacional, o processo de seleção, etc.

Este é o produto que possibilita o contato direto mais intenso com público jovem e é por isso que ele é focado em empresas que trabalham com programas de trainee e estágio.

Os benefícios desse produto são, por sua vez, o posicionamento da empresa como boa empregadora, o acesso público jovem de diferentes regiões do Brasil e o espaço para comunicação direta com o público e feedback sobre práticas da empresa.

São estes os cinco produtos específicos que a AIESEC no Brasil oferece aos parceiros dentro do pacote de *employer branding*. Porém existe ainda outro produto que se conecta dire-

tamente sendo complementar e essencial para a execução do *employer branding*: o posicionamento institucional.

É através de um plano de comunicação semestral de Posicionamento Institucional que empresas e organizações comunicam sua marca, práticas de gestão, produtos e serviços para a rede da AIESEC no Brasil. De acordo com EB @BAZI (2012) atualmente os meios de interação com a Audiência são premiações nacionais e anúncio no site nacional.

As premiações nacionais são referentes ao *Awards* da AIESEC no Brasil que acontecem nas conferências finais de cada ano, em dezembro. Tais prêmios são divididos em seis categorias e as empresas têm a oportunidade de financiar e apoiar um destes prêmios de acordo com sua escolha própria, sendo indicado que as organizações busquem se conectar a oportunidades que se assemelham mais aos seus valores e ideais.

Figura 7: Premiações nacionais. Fonte: EB @BAZI (2012)

Proposta de novo portfólio

Premiações Nacionais

Excelência	
Empreendedorismo	
Novas Entidades	
Focused Achievement	
Sustentabilidade Financeira	
Práticas de Auditoria	

AIESEC in Brazil

MC Dare

Tais premiações nacionais são divididas e categorizadas de acordo com o perfil e o público alvo de cada prêmio, como será exposto abaixo:

1) Prêmio de Excelencia - Excellence Award:

Esse prêmio tem o objetivo de reconhecer o escritório local com o melhor desempenho (Números e Satisfação), comportamentos compatíveis com o que a AIESEC no Brasil estipula como seus valores e metas no começo de cada ano, contribuição para a rede como um todo (visando a colaboração pró ativa, ajudando os outros escritórios do país com a troca de informações), sustentabilidade de resultados e soluções criativas para o atingimento destes resultados.

Como mensuráveis de sucesso é analisado o crescimento absoluto do escritório, suas soluções criativas, o número de membros que se relacionam diretamente com as experiências da AIESEC e a sustentabilidade da AIESEC em sua cidade sede.

2) Prêmio de empreendedorismo-Entrepreneurship Award:

Esta premiação tem como principal objetivo reconhecer o escritório local com o crescimento relativo mais interessante (Números e Satisfação), considerando que para isso o escritório tenha tido soluções criativas para os desafios e tenha utilizado a membresia de maneira eficaz e sendo assim tenha demonstrado um grande espírito empreendedor.

As mensuráveis utilizadas para a escolha do escritório local vencedor desse prêmio são: crescimento relativo do escritório, soluções criativas, avaliação dos programas e produtos por externos e soluções inovadoras e eficazes para os problemas recorrentes da rede.

3) Novas Entidades - New Entities Awards:

Este é o prêmio que visa reconhecer os novos escritórios novos. Este reconhecimento se deve devido ao grande desafio de transição de um escritório com o suporte de outro escritório extensor, para um escritório autônomo.

Como a AIESEC no Brasil tem cerca de seis novos escritórios ao ano, as mensuráveis exigidas e cobradas são crescimento absoluto, número de membresia, relatórios de desempenho, relação com o escritório extensor, processo seletivo de membros, financiamento para as primeiras operações, parcerias geradas e cultura organizacional construída.

4) Alcance de Objetivos: Focused Achievement Award:

Este é o reconhecimento para os escritórios que fizeram um planejamento consistente e trabalharam de maneira intensa para atingi-lo. Para a diretoria nacional da AIESEC, saber planejar e executar são características essenciais para qualquer organização.

Os critérios de avaliação deste prêmio são: Análise entre o que foi planejado e o que foi realizado e crescimento relativo do que planejado para o ano em questão em relação e o que foi atingido do ano passado

5) Sustentabilidade Financeira – Financial Sustainability Award:

O prêmio tem o objetivo de reconhecer e premiar práticas de controle financeiro e legalização nos Comitês (escritórios) Locais da AIESEC no Brasil, a partir da análise e verificação dos principais processos de orçamentação (Budgeting), ferramentas utilizadas, inovação e *Good Cases* de práticas de gestão financeira.

As mensuráveis de sucesso deste prêmio são o cumprimento do planejamento financeiro, o crescimento de receita, a alocação de recursos entre as áreas, o retorno financeiro e o impacto dos investimentos perante o resultado operacional anual do escritório.

6) Práticas de Auditoria – Audit Award:

Por fim este é o prêmio que tem o objetivo reconhecer e premiar práticas de organização e auditoria nos escritórios locais da AIESEC no Brasil, a partir da análise dos métodos empregados na organização de documentos, do histórico e de *Good Cases* de utilização das informações dos mesmos para tomada de decisão.

Os critérios de avaliação são a entrega de documentos para diretoria e auditoria nacional, a perfeita elaboração dos resultados, o equilíbrio na entrega dos documentos ao longo do ano e um resultado de mais de oitenta por cento de documentos aprovados no ano.

Além das premiações o posicionamento institucional também inclui o Anúncio no Site nacional, que é mais uma maneira da marca parceira se posicionar como uma marca para jovens de diferentes regiões do Brasil, já que o site da AIESEC no Brasil é acessado diariamente por mais de cinco mil jovens no país.

É possível, portanto compreender que a reformulação estratégica do posicionamento da área de desenvolvimento de negócios no Brasil teve como seu principal objetivo também o crescimento do número de parceiros da AIESEC no Brasil e a efetividade dessas parceiras

tanto para a organização como para as empresas parceiras, visando também principalmente um crescimento de oportunidades externas para membros da AIESEC, uma maior aproximação com o mercado e uma conexão maior entre diferentes gerações.

Assim sendo, o próximo capítulo visa retratar um estudo de caso da parceria de *employer branding* entre a AIESEC no Brasil e a empresa Votorantim, buscando explicitar de maneira mais dinâmica o funcionamento e efetividade do novo portfólio.

6. Análise da parceria entre a AIESEC e a Votorantim

Segundo EB @BAZI (2012), o plano semestral de *employer branding* é uma iniciativa de posicionamento junto à rede de membros e ex-membros da AIESEC para empresas que desejam se posicionar como empregadoras de primeira escolha. Com a construção de um plano de comunicação voltado para jovens, a marca da empresa é trabalhada de forma atrativa para os talentos da AIESEC.

Assim sendo, no ano de 2013, foi fechada uma parceria entre a AIESEC e a Votorantim que tinha como objetivo principal aumentar o contato da empresa com os jovens. A pesquisadora da monografia em questão foi escolhida para trabalhar como coordenadora deste projeto, responsável por acompanhar a empresa durante os seis meses iniciais da parceria e dar suporte para Votorantim na execução de todos os produtos, eventos, palestras e workshops que esta participou. Sendo assim, todas as informações expostas ao longo do desenvolvimento deste capítulo serão provenientes de observação participante e no trabalho ativo da autora desta monografia no planejamento, execução e avaliação das ações contempladas pela parceria.

Assim sendo, pode-se entender na Figura oito, de maneira simplificada, quais foram os produtos adquiridos pela Votorantim dentro do programa de parceria para *employer branding* e qual foi o objetivo de cada uma das ações em questão.

Figura 8: Parceria *Employer branding* – AIESEC e Votorantim. Fonte: EB Votorantim (2013)

Período	Objetivo	Mensagem (sugestões baseadas no momento do grupo e da AIESEC)	Canais de Interação
Abr/Mai	Lançamento da parceria, despertar o interesse dos jovens (teasers) e mostrar o grupo e os negócios	"Apaixonar pelo o que o Grupo Votorantim faz pela sociedade e pelo Brasil"	Lançamento da Parceria Nacional + Campanha Virtual
a definir	Aprofundar sobre características da empresa, valores, crenças e oportunidades	"SÉREU", crenças e "Eu na Votorantim"	Lounge (STAND) no Youth to business fórum de Julho
Julho	Mostrar como a Votorantim desenvolve o Brasil e seus talentos de uma forma que os jovens ainda não conhecem ("sujeito a alteração conforme o foco do Fórum Nacional")	A Quarta Geração do Grupo Votorantim - Diferentes realidades e um mesmo caminho	Fórum Youth to Business Julho - Cota Ouro (Palestra Pilula) + Conferência Nacional em Julho (CONADE - Workshop para 40 a 60 participantes durante 60 min)
a definir	Aproximar físico e virtualmente a empresa dos jovens da AIESEC	Entender e interagir com os jovens líderes do Brasil é fundamental para o crescimento.	Fórum Youth to Business Dezembro - Cota Ouro (Palestra Pilula e Workshop)
Dez	Consolidar a marca do grupo, as oportunidades e o momento da empresa. Iniciar com o conceito que será trabalhado em 2014	"Eu na Votorantim participando da construção de um novo Brasil"	Premiação Nacional no Awards
jan/14	Identificar a evolução da marca Votorantim através da percepção dos jovens	a definir	Pesquisas e Enquetes virtuais

Como se pode ver na figura sete, a proposta foi composta por diferentes ações do portfólio de *employer branding* e pela participação da Votorantim em diferentes eventos da AIESEC no Brasil. Assim sendo, os próximos tópicos visam esclarecer de maneira mais específica cada uma destas ações e participações da parceria.

6.1 O lançamento da parceria e a campanha virtual

Em abril de 2013, a Votorantim se tornou oficialmente parceira da AIESEC no Brasil. Como se pode ver na figura a cima, o primeiro objetivo da parceria era fazer com que os jovens da AIESEC no Brasil comesçassem a se aproximar da empresa conhecendo um pouco do que esta faz pela sociedade e pelo Brasil. Foi realizado então o lançamento da parceria para os membros através de uma postagem no Facebook, exposta na figura abaixo.

Figura 9: Lançamento da Parceria – AIESEC e Votorantim. Fonte: <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil> (2013)



O texto do lançamento da parceria, elaborado pela autora desta pesquisa, contemplava a seguinte mensagem: “É com muita alegria que a AIESEC no Brasil anuncia sua nova parceria nacional com a Votorantim. A Votorantim busca com seu modelo de gestão construir com seus funcionários e parceiros um país melhor. Por ser movida pelo prazer da conquista e da realização por meio do trabalho, busca transformar sonhos em realidade, respeitando e reconhecendo sempre as comunidades em que atua, focando na criação de valores econômicos, ambientais e sociais. Assim como a AIESEC, a Votorantim valoriza o Cultivo de Talentos e acredita muito nos jovens líderes e no impacto positivo que esses podem causar na sociedade”⁴. O texto buscava não só introduzir a parceria entre os membros da organização, mas também tornar a empresa mais presente e próxima do cotidiano dos jovens.

Após o lançamento da parceria no Facebook, foi realizada uma pesquisa de opinião com os membros da AIESEC para analisar e entender qual era a visão que estes tinham da Votorantim, para que assim fosse possível dar continuidade a parceria, entendendo melhor o cenário em questão para assim programar as próximas ações de maneira mais assertiva, visando construir com as ações uma nova visão, de acordo com os objetivos da empresa. A pesquisa foi realizada por um questionário repassado na rede de membros da AIESEC e nas redes de jovens universitários em várias cidades do Brasil.

⁴ Disponível em:

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=660130277337784&set=a.201878163163000.60369.116933038324180&type=1&theater>

A ferramenta utilizada foi a Survey Monkey, que é uma das ferramentas de questionário online mais populares no mundo atualmente. A pesquisa foi aplicada entre os dias vinte de maio e vinte de junho de 2013 e teve no total cento e cinquenta e sete respondentes.

Na pesquisa, foram levantados vários pontos relevantes para a compreensão da visão dos jovens perante a Votorantim, porém o mais relevante para a construção dos objetivos e etapas da parceria foi o fato de que dentre o público atingido pela pesquisa, 136 pessoas gostariam de trabalhar na empresa, porém outros 21, não. Dentre os que não gostariam de trabalhar na empresa, os principais perfis encontrados, foram:

- Jovens que não acreditam que a empresa possua políticas sólidas de gênero e diversidade;
- Jovens que não sentem vontade de trabalhar no setor de commodities;
- Jovens que não se reconhecem na empresa;
- Jovens que ainda não conheciam a empresa, nem sua filosofia;
- Jovens que vem a empresa como engessada e sem flexibilidade.
- Jovens que acreditam que a Empresa visa somente o lucro;

Outros pontos considerados importantes na apuração da pesquisa foram:

- 1) A palavra desenvolvimento foi a mais citada entre os jovens em relação a Votorantim;
- 2) Inovação também apareceu com destaque na nuvem de palavras sobre o que os jovens pensam da empresa;
- 3) Alguns jovens ainda não conseguiam ver a preocupação social da Votorantim e o seu papel no desenvolvimento do Brasil;
- 4) Alguns jovens ainda não viam a Votorantim como um lugar no qual os jovens possam se desenvolver;

As aplicações da pesquisa assim como seus resultados contribuíram para uma maior compreensão do cenário da Votorantim perante aos membros da AIESEC, facilitando assim a criação e elaboração do briefing da campanha virtual da Votorantim nas mídias sociais da AIESEC no Brasil.

O objetivo principal da campanha foi aproximar os jovens da Votorantim, fazendo com que passassem a conhecer melhor a empresa e comesçassem a se sentir conectados a ela. E os objetivos específicos delimitados foram: Mostrar a Votorantim como uma empresa de bom posicionamento empregador; Demonstrar a responsabilidade corporativa da Empresa, demonstrando sua preocupação com os valores organizacionais; Trabalhar as promessas de valor que a Votorantim pode oferecer aos seus colaboradores e potenciais colaboradores; Divulgar a nova plataforma da Votorantim; e por fim divulgar o processo de trainee da Empresa;

A campanha foi composta por quatro postagens no Facebook e uma postagem no blog da AIESEC no Brasil. Essas postagens foram divididas da seguinte maneira:

Na primeira semana foi postado um vídeo da Votorantim ⁵ juntamente com um texto que fazia uma ponte com a questão do intraempreendedorismo e a Votorantim, assunto de alto interesse dos jovens e frequentemente discutidos em conferencias e fóruns da AIESEC.

⁵ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=rLYGkwkX0zo>.

Figura 10: Primeira postagem da campanha virtual AIESEC - VOTORANTIM Fonte: <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil> (2013)



O vídeo retrata a experiência de Paula na empresa, explica de maneira simplificada o que a Votorantim faz e como ela trabalha e também expõe o depoimento de diversos funcionários, de diferentes áreas da empresa, falando sobre a experiência de trabalhar na Votorantim e do porquê de gostar de fazer parte desta. O vídeo também divulga de maneira implícita os valores do Grupo Votorantim e influencia deles no cotidiano de seus funcionários.

Já na segunda semana, foi publicada uma arte de lançamento da nova plataforma da Votorantim, a plataforma produzindo futuros⁶. O texto que acompanhou a imagem foi escrito para explicar a nova plataforma demonstrando sua utilidade para os jovens e seus objetivos e funções.

⁶ Disponível em: <http://www.produzindofuturos.com/>

Figura 11: Segunda postagem da campanha virtual AIESEC – VOTORANTIM. Fonte: <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil> (2013)



Esta plataforma é uma tentativa da empresa de se posicionar mais próxima e acessível aos jovens. Nela é possível conhecer um pouco mais sobre a empresa, procurar vagas disponíveis para empregos e estágios, conhecer mais a fundo o programa de trainee e demais oportunidades de interação com o grupo.

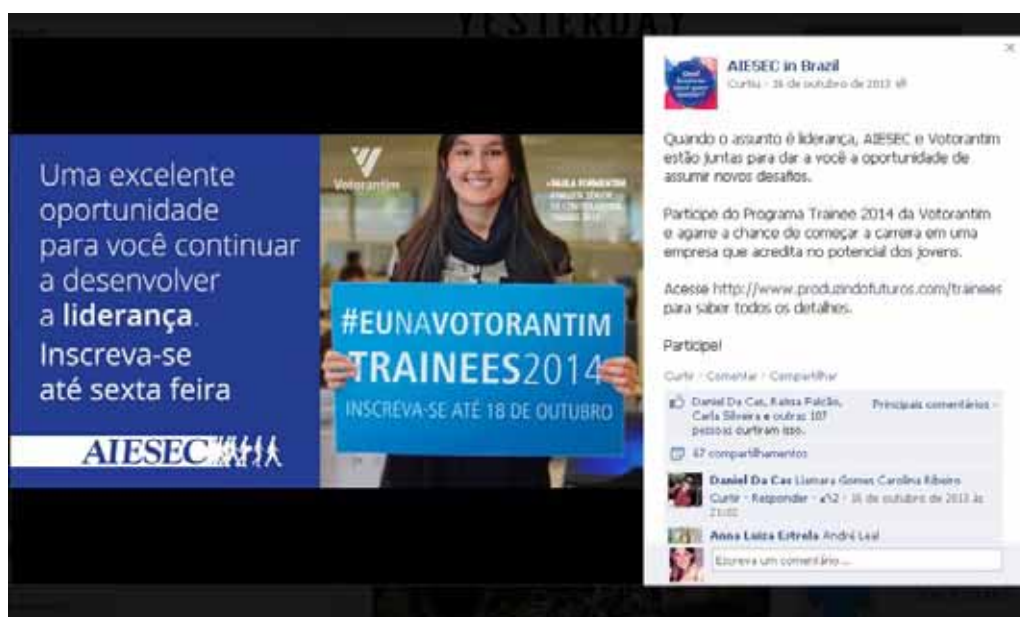
Na terceira semana, por sua vez, foi publicada uma arte que buscava transmitir de maneira implícita um dos valores organizacionais da Votorantim. O texto, por sua vez trabalhava através de uma linguagem jovem, clara, concisa e objetiva, a preocupação da Votorantim com a valorização das crenças da organização.

Figura 12: Terceira postagem da campanha virtual AIESEC – VOTORANTIM. Fonte: <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil> (2013)



Para finalizar as ações no Facebook, após algumas semanas foi divulgado o programa de Trainee da Votorantim através de um texto relaciona o que a Votorantim busca em seus futuros funcionários e o que os membros da AIESEC possuem como características. Além de se aproximar dos jovens, essa última postagem tinha também o foco de recrutar membros da AIESEC para a empresa.

Figura 13: Quarta postagem da campanha virtual AIESEC – VOTORANTIM. Fonte: <https://www.facebook.com/AIESECinBrazil> (2013)



A postagem no blog da AIESEC⁷, por sua vez, foi trabalhada novamente sobre o vídeo da Votorantim (também exposto na primeira postagem do Facebook) e teve como foco principal realizar uma conexão entre a preocupação da Votorantim com os valores organizacionais, a divulgação dos valores organizacionais da empresa e o desenvolvimento que a empresa visa proporcionar aos seus colaboradores, aproveitando para também divulgar o processo de trainee.

Figura 14: Postagem BLOG AIESEC – VOTORANTIM. Fonte: <http://aiesec.blog.br/seu-futuro-na-votorantim/> (2013)



Seu futuro na Votorantim

20 de agosto de 2013 | Postado por: aiesecblogbr

"O futuro pertence àqueles que acreditam no poder e na beleza de seus sonhos." Eleanor Roosevelt

A Votorantim é feita de gente que tem paixão por produzir e acredita na força do time. Se você também acredita que podemos transformar sonhos em realidade e construir juntos um país melhor, acesse agora a plataforma de relacionamento e carreira **Produzindo Futuros** e conheça o nosso jeito de ajudar você a produzir o seu futuro!

A postagem do blog, como é possível ver na Figura 13, trabalhou sua divulgação bem voltada para os temas futuro e sonhos. Assuntos estes considerados muito importantes para a

⁷ Disponível em: <http://aiesec.blog.br>

maioria dos jovens da AIESEC, já que a organização incentiva os jovens a construir seus futuros sem deixar de lado seus sonhos.

Após a avaliação dos resultados da campanha virtual, mensurados através de Gráficos do Facebook e do blog e do relatório mensal que a agência de comunicação que gerencia as mídias da AIESEC elaborou, foi possível perceber que a campanha pode ter exercido um papel extremamente relevante na construção da identidade da Votorantim para os membros da AIESEC, aproximando com o passar do tempo cada vez mais a empresa da organização através de um maior interesse dos jovens pela marca em questão.

Sendo assim, este foi considerado pela AIESEC o primeiro passo eficiente da parceria, norteando, através dos comentários nas postagens e mensagens enviadas com dúvidas sobre a empresa para a *fun page* da AIESEC, as próximas ações da parceria.

6.2 A participação em conferências e o Youth to business fórum

A primeira participação da Votorantim em conferências foi realizada durante a CO-NACT – Conferência Nacional para Ativação de Liderança, promovida pela AIESEC. Nesta conferência a Votorantim realizou uma palestra pílula de quinze minutos, na qual a empresa apresentava sua história e seus valores.

A primeira palestra foi realizada por uma gestora de Recursos Humanos da Votorantim, Cintia Nunes Motta, que fez uma breve apresentação sobre os valores da empresa e como cada um destes valores pode ser encontrado na prática pelos funcionários da empresa.

Depois da palestra, os ouvintes preencheram uma pesquisa de opinião, que segundo a metodologia de Marconi (1982) foi elaborada através de um questionário indireto, composto de perguntas fechadas. O número de respondentes totalizou 183, atingindo mais de sessenta por cento do número total de ouvintes da palestra, tornando-a assim válida e representativa.

A mensuração desta pesquisa (Anexo 2), trouxe vários pontos importantes para a reflexão, porém dentre os mais relevantes estavam as críticas à palestra que foi considerada densa e pouco dinâmica. Segundo os respondentes a palestrante falou sem cessar durante quinze minutos e não interagiu com o público em nenhum momento. Ainda de acordo com

estes a palestra acabou por expor indiretamente a Votorantim como uma empresa que aparentemente impõe seus ideais perante seus funcionários.

Outro ponto que a pesquisa trouxe foi o fato preocupante exposta na figura abaixo:

Figura 15: Você trabalharia na Votorantim? Fonte: Tabulação da Pesquisa: Lançamento da parceria AIESEC & Votorantim - CONACT (2013)



O fato de menos da metade das pessoas que assistiram e responderam a pesquisa a palestra sobre os valores da Votorantim declararem que não desejam trabalhar na mesma, foi essencial para que a empresa pudesse analisar como fraco seu posicionamento ao se tratar da reputação de bom empregador e entender sua dificuldade desta em transmitir seus valores e crenças de maneira a torna-los atrativos e bem-vistos.

Foi então, que após uma reunião entre a equipe da AIESEC (a escritora desta monografia e o diretor de negócios da AIESEC no Brasil) e a equipe da Votorantim (Equipe de captação de recursos humanos da Votorantim). A equipe da AIESEC sugeriu que a empresa começaria a se posicionar nos próximos eventos de maneira mais dinâmica e próxima, abrindo margem a construção de reflexões e não mais voltadas para a exposição de ideias e pontos de vista.

Seguindo esta lógica, as próximas ações da Votorantim, foram realizada no primeiro Youth to Business fórum de 2013, realizado em julho. A participação da empresa nesse evento foi composta de uma palestra pílula para todos os ouvintes do evento e um workshop para cinquenta pessoas.

A palestra foi ministrada por Arlene Domingues, que é formada em administração de empresas e fez carreira na Bosch, onde atuou por 22 anos, com passagens por Alemanha e Brasil. Atuou na matriz da empresa em Stuttgart, na Alemanha, entre 2006 e 2008, quando foi

Diretora Global de Desenvolvimento Organizacional e Executivo com abrangência sobre 13 unidades de negócio, 280 mil funcionários e 15 mil executivos. Em 2008, assumiu a Diretoria de RH e Melhorias Contínuas na Bosch América Latina. Desde abril de 2013, a palestrante começou a atuar como Diretora de Desenvolvimento Humano Organizacional da Votorantim Metais. Por possuir uma visão internacional e uma sólida experiência em gestão de recursos humanos, seu principal desafio foi implantar uma cultura de alta performance nos funcionários, de maneira a apoiar os objetivos estratégicos da empresas, mas sem fazer com que estes se sentissem manipulados.

Assim sendo, Arlene falou um pouco sobre sua experiência na Votorantim e sobre a maneira com a qual está trabalhando para cumprir o desafio que lhe foi proposto, sem deixar de lado sua preocupação humanística com as pessoas envolvidas nesse processo. A palestrante ainda leu durante a palestra um trecho da carta do fundador da Votorantim, aonde ele falava da importância de preocupar com as pessoas que ajudam a empresa a crescer.

A atuação de Arlene foi muito bem avaliada pelos ouvintes, pois ela conseguiu expor seu ponto de vista de maneira transparente, interagindo também com o público, já que havia momentos em que ela pedia pra pessoas que se identificassem com seu discurso ou já tivessem passado por experiências semelhantes que levantassem as mãos. Ao fim de sua fala Arlene foi muito aplaudida, o que demonstrou que o planejamento e a lógica previamente estabelecida sobre o tipo de exposição estavam atingindo seus objetivos.

Ainda no Youth to Business, a Votorantim realizou um workshop com o título “Como acelerar a carreira do Jovem”. A ministrante foi Nilma Ribeiro, uma engenheira mecânica, com especialização em Tecnologias Limpas. Nilma já havia atuado nas áreas de processos, de projetos e de gestão em empresas petroquímica, mineração e siderurgia. Ela está na Votorantim desde 2008 e teve passagens pelas empresas Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia e atualmente se encontra trabalhando no holding da Votorantim Industrial. Em 2010, direcionou sua carreira para a área de Recursos Humanos e hoje é responsável pela universidade corporativa do Grupo Votorantim e pela Academia de Excelência Votorantim.

Em sua fala, Nilma apresentou a academia de excelência da Votorantim, explicando seu funcionamento, objetivos e méritos. Além de expor vídeos e uma apresentação de slides, Nilma ainda trouxe uma funcionária da Votorantim que participa da academia para ela explicasse um pouco de como é o aprendizado e as atividades, frisando principalmente nos desafios que são propostos aos membros da academia antes da formação na academia.

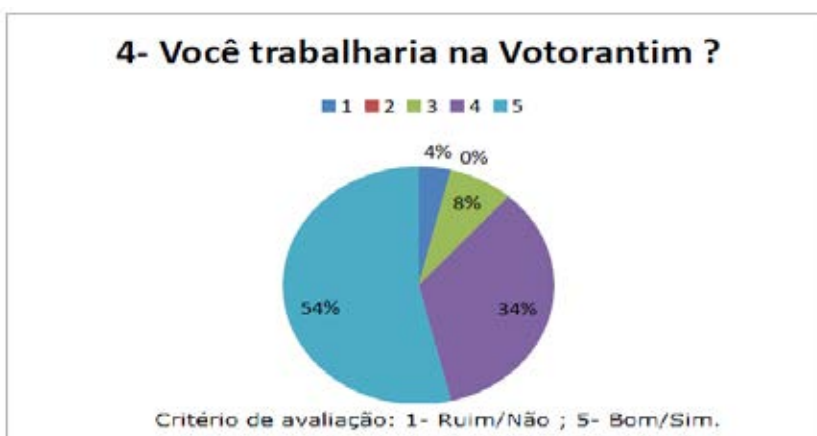
Após as apresentações, foi proposta uma dinâmica, na qual os participantes se dividiram em grupos e receberam o mesmo desafio da funcionária durante sua passagem pela academia. Tiveram meia hora para discutir e propor soluções para os desafios e depois disso cada um dos grupos fez uma breve explicação sobre suas resoluções.

Novamente foi realizada uma pesquisa de opinião após o evento, semelhante a realizada durante a participação da CONACT, elaborada através de um questionário indireto (Anexo 3), composto de perguntas fechadas. Dos cinquenta participantes, obtivemos quarenta e três respostas. Após a realização da tabulação da pesquisa (Anexo 4) foi possível identificar alguns pontos relevantes, mas os principais foram:

Figura 16: Como você avalia o conteúdo do evento? Fonte: Tabulação da Pesquisa de opinião: Workshop Votorantim: Como acelerar a carreira do Jovem (2013)



Figura 17: Você trabalharia na Votorantim? Fonte: Tabulação da Pesquisa de opinião: Workshop Votorantim: Como acelerar a carreira do Jovem (2013)



O grande número de pessoas que gostaram do conteúdo do evento e o aumento do número de pessoas que disseram que gostariam de trabalhar na Votorantim serviram como índice de que de fato a empresa estava começando a melhorar seu posicionamento como empregadora perante o seu público alvo.

Os comentários adicionais encontrados nos questionários serviram como “guias” para que a equipe da AIESEC soubesse a melhor forma de aconselhar e acompanhar o posicionamento da Votorantim nos próximos eventos do ano, a conferência nacional de desenvolvimento – CONADE e a premiação nacional – AWARDS.

Foi assim que se deram os seguintes passos da Votorantim. O trabalho da autora da monografia como coordenadora da parceria em questão foi realizado através de um cargo de suporte nacional, que na AIESEC tem duração de seis meses. Desta maneira, a pesquisadora participou da elaboração e do planejamento das últimas ações de 2013 da Votorantim citadas no parágrafo acima, porém não da compilação dos resultados e das pesquisas de opinião das mesmas, realizadas por seu sucessor no cargo, eleito no fim de novembro, que também acompanhou de perto a fase de planejamento.

É por isso que as próximas ações da Votorantim no ano de 2013 serão retratadas nesta pesquisa de maneira mais simplificada, frisando apenas os objetivos principais de cada uma da ação e a visão da coordenadora da parceria sobre cada uma delas.

A CONADE é uma conferência realizada apenas para diretores dos trinta e seis escritórios locais da AIESEC no Brasil. Durante a semana que passam no hotel, os delegados-diretores assistem a sessões conjuntas (que abordam temas relacionados a gestão em geral) e também a sessões por áreas (onde recebem treinamentos e discutem sobre a área que dirigem em suas cidades). Desta maneira, a participação da Votorantim nesta conferência teve um viés um pouco diferenciado.

Segundo a área de captação de talentos da Votorantim, um dos maiores elogios que a empresa recebe de seus funcionários é sobre a satisfação destes perante a comunicação interna. Assim sendo, por questões estratégicas, a participação da empresa na CONADE foi realizada através de uma palestra para os diretores de comunicação, aonde um dos responsáveis pela comunicação interna do Grupo Votorantim compartilhou suas ferramentas e ideias em um bate-papo interativo, propondo posteriormente uma dinâmica, na qual os diretores tiveram

que fazer um planejamento de comunicação para solucionar alguns problemas fictícios, criados pela ministrante.

A palestra também foi acompanhada pela autora desta pesquisa. O conteúdo foi muito desenvolvido e a palestrante trouxe muitos pontos e ideias inovadoras, que muito provavelmente acrescentaram bastante na comunicação interna dos escritórios locais da AIESEC ao longo do Brasil, pois a palestra recebeu muitos aplausos e agradecimentos.

Sobre a premiação nacional, o prêmio que a Votorantim decidiu patrocinar foi o prêmio nacional de liderança, intitulado pela diretoria nacional da AIESEC como Votorantim leadership awards. A escolha do prêmio de liderança se deu por duas razões:

- 1) Dentre os valores da AIESEC, o mais valorizado pelos jovens é o desenvolvimento de liderança;
- 2) Dentre os valores da Votorantim, a liderança também está presente e é o que a empresa mais espera de seus funcionários e stakeholders;

O escritório que recebeu o prêmio nacional de liderança foi o escritório da AIESEC em Florianópolis, por desenvolver ao longo do ano um grande potencial de liderança, através de intercâmbios sociais e cargos de liderança locais e nacionais.

A premiação cumpriu com seus objetivos, já que enquanto recebia o prêmio, a presidente da AIESEC em Florianópolis fez um agradecimento a Votorantim e espontaneamente elogiou a empresa e o apoio aos jovens líderes da AIESEC.

Durante o período de inscrições e seleção do processo de trainee foi que a Votorantim pôde ver de maneira efetiva os benefícios e resultado da parceria com a AIESEC. Objetivando se tornar cada vez mais próxima dos jovens membros da AIESEC, a empresa pediu uma nova proposta de parceria para os próximos anos, o que demonstrou a efetividade do novo portfólio de *employer branding* e de seus produtos.

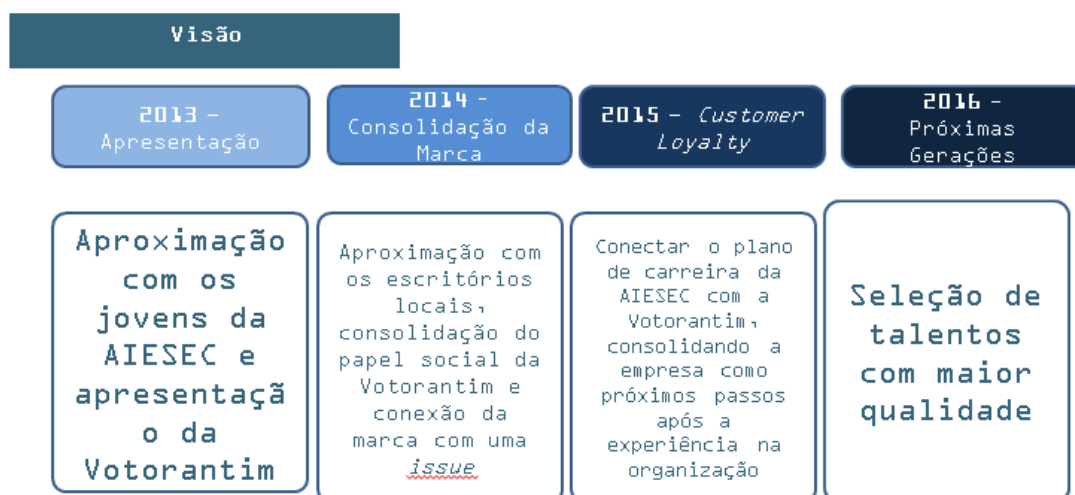
6.3. Projeto Votorantim – 3 Years Vision.

Foi elaborada uma nova proposta de parceria entre a AIESEC e a Votorantim, chamada de projeto de visão de três anos da parceria entre Votorantim e AIESEC tem como objetivo:

- Aproximar os membros da AIESEC com a Votorantim

- Revelar os negócios e papel social da Votorantim no desenvolvimento do país
- Reconhecer a Votorantim através dos programas de desenvolvimento de carreira, crenças e valores.
- Membros da AIESEC se tornarem promotores da marca Votorantim
- Jovens terem a Votorantim como a empresa para construir carreira

Figura 18: Visão Votorantim daqui três anos Fonte: *Projeto Votorantim – 3 Years Vision (2013)*



A Votorantim aceitou a parceria e por isso a última ação como coordenadora da parceria entre a AIESEC e a Votorantim da autora deste trabalho de conclusão de curso foi elaborar uma proposta de ação e eventos para 2014 que pode observada e compreendida na figura abaixo.

7. Discussão dos resultados

Relembrando o que foi visto no Capítulo 2, para Nassar (2000) é a cultura organizacional que produz as percepções da imagem corporativa perante aos públicos. Assim sendo, pode-se compreender que o programa de parceria para employer branding entre a AIESEC e as empresas funciona de maneira efetiva porque a AIESEC consegue, através das ações realizadas com seus parceiros, programar pontos de vista capazes de auxiliar os jovens nas interpretações de ícones, índices e símbolos, que fazem parte das culturas organizacionais das empresas parceiras da organização.

Este auxílio e aproximação dos jovens membros da AIESEC com as empresas parceiras através das ações e eventos tornam mais fácil a interpretação e o conhecimento da cultura e do modo de trabalhar de cada uma destas. Isso faz com que muitas vezes haja uma transformação da imagem corporativa que os jovens tinham destas empresas antes da aproximação com a AIESEC para uma visão mais positiva e próxima, que vai ser construída ao longo do desenvolvimento das parcerias.

Ou seja, seguindo a teoria de Robbins (2005) de que a cultura organizacional não surge do nada, mas sim é construída através da transmissão dos valores de uma organização por pessoas influentes, pode-se analisar ainda outra perspectiva importante da relação em os membros da AIESEC no Brasil e a organização como um todo: a proximidade e confiança que esses membros possuem nesta organização.

É devido à confiança na missão, na visão e nos valores da AIESEC que os jovens membros costumam dar extrema relevância a aquilo que é repassado pelas diretorias internacionais, nacionais e locais a toda membresia. Se a diretoria nacional da AIESEC no Brasil acredita nos valores de uma empresa o suficiente para se tornar parceira desta e trazê-la para seus eventos e ações, muito provavelmente esta empresa também deve possuir valores e visões compatíveis ou semelhantes aos da AIESEC, que somente se aproxima de organizações que possuem ideologias compatíveis às da organização.

Enfocando agora mais especificadamente o desenvolvimento do novo portfólio de employer branding, é importante pontuar informações relevantes trazidas na revisão teórica de Bertero et al (1996), para quem a cultura organizacional é uma ferramenta importante para integração dos colaboradores com os valores e os princípios de uma organização.

É por isso que a ideia de trabalhar em parceria com a AIESEC para desenvolver uma boa reputação como empregador faz com que as empresas, mais próximas dos jovens e entendendo o que estes buscam para seus futuros profissionais, já captem talentos que conheçam sua cultura organizacional e seus valores, otimizando desta forma processos. Isto possibilita ainda que consequentemente haja um aumento da compatibilidade e da efetividade entre o trabalho que vai ser desenvolvido por um funcionário recém-contratado e o trabalho que a empresa espera que este desenvolva.

Podemos ainda atrelar este quesito às estratégias de socialização, já que, ao conhecer previamente a cultura organizacional de uma empresa e se sentir familiarizado com seus valores, normas e ideais, torna-se mais simples e menos burocrática a etapa de socialização para um novo funcionário que começa a fazer parte desta organização. Isso ocorre porque, conhecendo melhor a organização que o contratou e seus valores, grande parte do aprendizado de um novo membro passa a ocorrer diretamente de maneira mais informal, através do contato com os outros funcionários e da realização de tarefas práticas. Isso também ocorre, pois, ao conhecer a cultura organizacional, os valores e as crenças do lugar em que vai trabalhar os mitos e processos extremamente formais e não reais sobre a organização não influenciam tanto o cotidiano do novo funcionário.

Esta integração acaba funcionando também como uma maneira da empresa aprimorar a socialização de seus novos funcionários. Em sua revisão teórica, Bertero et al (1996) expõe ser muito importante a participação dos gestores na disseminação da cultura de uma empresa, pois, para os autores, são estes gestores as melhores pessoas para transmitir aos novos funcionários o real perfil da empresa e das áreas.

Tal teoria também pode ser constatada na execução de algumas ações da parceria entre a AIESEC e a Votorantim. Uma delas, por exemplo, é a participação da empresa durante a Conferência de Dezembro, na qual a gestora da comunicação interna do grupo realizou uma palestra sobre como esta comunicação é articulada na Votorantim, mostrando credibilidade em sua fala, conhecimento de todo o processo e eficiência em sua gestão.

No Capítulo 3, foi possível entender também que o conceito de employer branding veio para auxiliar as empresas na construção de uma boa reputação como empregadoras. Reputação, esta, boa tanto para os atuais empregados, como para os futuros *stakeholders* e talentos. Essa preocupação vem do fato, muitas vezes constatado, de que funcionários que não se sentem conectados com a empresa na qual trabalham e não acreditam nos valores destas tendem a render menos e a doar-se pouco para a organização.

É por isso que se torna interessante que as empresas recrutem em seus processos seletivos talentos que já tenham alguma conexão com seus valores organizacionais a fim de garantir também a retenção e satisfação destes, já que, satisfeitos e familiarizados com seu ambiente de trabalho, passam a agregar também maior valor e dedicação à empresa.

Já no Capítulo 5, é possível compreender que a área de desenvolvimento de negócios da AIESEC após a realização de suas pesquisas e *summit* compreendeu que o employer branding está se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois consegue sintonizar e sincronizar diversos *stakeholders* que buscam objetivos semelhantes.

É por isso que ao decidir começar a trabalhar com o produto e o novo portfólio de employer branding, a AIESEC definiu como sua principal moeda de troca para oferecer aos parceiros, o fortalecimento e a construção de relacionamentos entre empresas e jovens. Através do compartilhamento dos objetivos das empresas como empregadoras e das visões dos jovens perante o futuro profissional, a AIESEC busca constantemente na execução dos produtos deste portfólio conseguir ajudar na criação e no fortalecimento das relações entre os dois públicos em questão, inserindo benefícios mútuos a ambos os lados.

Voltando agora a esta pesquisa, além de discorrer sobre employer branding, um assunto pouco presente na área acadêmica, a monografia busca ainda trabalhar outro ponto relevante sobre o conceito. Quando se discute employer branding, se pensa e se lê muito sobre recursos humanos e marketing trabalhando juntos para um propósito. Assim, a comunicação pode e deve ser considerada um diferencial competitivo e singular para organizações que optam por trabalhar e desenvolver ferramentas da área perante o conceito.

Sabe-se hoje que parte indissociável de uma cultura é o diálogo. Mais do que uma ferramenta, a comunicação interna hoje, como vimos no Capítulo 1, pode ser considerada um valor estratégico que tem o propósito de agregar equipes de trabalho, organizar mensagens e integrar estratégias de negócios com as indispensáveis motivações, tornando-as assim efetivas na prática.

Portanto pode-se considerar a comunicação como parte da cultura organizacional e, desta forma, torna-se importante ter um profissional capacitado para trabalhar com os conceitos de marketing e recursos humanos. É interessante que este profissional consiga atrelar a eles também os conceitos da comunicação, unindo desta forma as três vertentes de maneira efetiva e eficiente.

Outro diferencial da comunicação que deve ser valorizado quando falamos em captação e manutenção de talentos, é o fato de que ela educa, estabelece laços e transmite cultura, constituindo-se assim como uma poderosa ferramenta de liderança.

Fazendo agora uma ponte entre comunicação, liderança e o que foi exposto no primeiro capítulo desta monografia, Lupetti (2001) acredita que manter líderes bem informados sobre tudo que ocorre dentro de uma organização é uma das principais funções de um profissional de Relações Públicas. Essa tese pode ser afirmada se levarmos em conta que aparentemente ter uma pessoa de relações públicas intermediando a parceria fez com que as mensagens e todas as informações de interesses das diferentes partes envolvidas pudessem ser repassadas e interpretadas pela autora deste trabalho, sem que houvesse tanta perda de informações, o que aparentemente facilitou o planejamento e a melhora das ações ao longo da evolução das etapas e ações do contrato de parceria.

Esta tese pode ser afirmada pelo o que foi discorrido no primeiro capítulo, no qual se pode compreender que, para Kusch (2003), o profissional de relações públicas é capacitado para gerenciar o fluxo de comunicação de forma adequada para garantir a qualidade da transmissão e gestão desta comunicação entre os diversos com os quais a organização trabalha. É possível compreender, portanto, que uma estratégica gestão de relações públicas permite que os diferentes *stakeholders* de uma organização trabalhem harmoniosamente de maneira efetiva.

Considerando ainda as teorias expostas no Capítulo 1, pode-se compreender que o profissional de relações públicas possui *backgrounds* para elaborar estratégias de relacionamento entre as organizações e seus públicos e entre diferentes organizações, por meio de técnicas de planejamento estratégico.

É por isso, que ao decidir trabalhar com um portfólio de produtos que envolviam palestras, eventos, workshops, entre outras ações que necessitariam de planejamentos estratégicos, contato com diferentes públicos e mensurações de resultados, a diretoria da AIESEC no Brasil escolheu para a coordenação da parceria com a Votorantim uma estudante de relações públicas. Segundo o diretor de desenvolvimento de negócios da AIESEC no Brasil, foi por acreditar nas competências trabalhadas e desenvolvidas ao longo do curso de relações públicas e nas experiências da pesquisadora que ele elegeu para o cargo a autora desta pesquisa. Ele também justificou sua escolha argumentando acreditar que este era o melhor perfil para

auxiliar no planejamento e execução das ações e na efetividade da comunicação entre as duas organizações envolvidas.

Desta forma, com as ações de employer branding, que envolvem eventos, prática da comunicação interna e externa, relação com os *stakeholders*, gestão de processos, divulgação e captação de talentos, pode-se afirmar que o estudo e a prática sob os conceitos encontrados nos três primeiros capítulos desta monografia foram essenciais para que as ações do estudo de caso pudessem ter ocorrido aparentemente de forma efetiva para a Votorantim e benéfica aos jovens membros da AIESEC, considerando como mensurável principal a renovação da parceria por três anos.

Considerações finais

Em suma após aprofundar os conhecimentos sobre comunicação, marketing, recursos humanos, *employer branding* e relações públicas, entre outros, e compreender o papel do profissional de relações públicas como gestor desses segmentos – dando enfoque especial as atividades das relações públicas no planejamento e execução de ações e eventos – foi possível compreender como o Relações Públicas pode atuar de maneira consideravelmente positiva como gestor de ações de posicionamento de marca e *employer branding* dentro de empresa e organizações.

Também foram analisadas as funções e o desempenho deste profissional dentro da área suporte a área de desenvolvimento de negócios da AIESEC no Brasil, para então aplicar a teoria estudada e definir os pontos fortes das relações públicas como planejadores e gestores das funções anteriormente explicitadas. Finalmente, foi possível estudar a reestruturação do portfólio de *employer branding* da AIESEC no Brasil, utilizando-se do raciocínio lógico e assim entender como as ações e eventos foram desenvolvidos e executados ao longo da parceria da organização com a Votorantim.

O objetivo do trabalho consistiu em uma pesquisa do tipo descritiva, que envolveu técnicas padronizadas de coleta de dados, como a observação sistemática das ações de *employer branding* oferecidas pela AIESEC na parceria com a Votorantim. Os procedimentos realizados ao longo da monografia consistiram em: descrição do objeto por meio da observação; levantamento de dados; pesquisa bibliográfica e documental dos arquivos e portfólios digitais da AIESEC e de seu produto *employer branding*, análise das mídias sociais da AIESEC e da Votorantim e possível elaboração de perfis e cenários.

Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação. Podemos então concluir que a pesquisa bibliográfica e os conceitos estudados ao longo do desenvolvimento desta monografia foram essenciais para o conhecimento teórico dos assuntos relevantes que auxiliaram de maneira relevante a compreensão e análise da participação da estudante na aplicação da parceria de *employer branding* da AIESEC com a Votorantim, o que trouxe à pesquisadora meios para explorar os objetivos de sua monografia de maneira mais próxima.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foram analisadas praticamente todas as ações e os eventos que a Votorantim participou e realizou durante os primeiros seis meses de parceria com a AIESEC. Para isso, também foram estudados de maneira profunda o portfólio de *employer branding* da AIESEC no Brasil e todas as suas ações e eventos. Ao final dos estudos e das análises, foi possível compreender os objetivos da AIESEC em oferecer este tipo de produto às suas empresas parceiras e também o porquê destas empresas buscarem a organização para se aproximar dos jovens e de construir uma boa imagem como empregadora perante estes.

De forma geral, o estudo foi essencial para que a aluna do último termo do curso de Relações Públicas da UNESP Bauru aplicasse novos conceitos e estratégias e desenvolvesse um maior conhecimento sobre todos os temas estudados ao longo do trabalho de conclusão de curso. Além de significar uma importante conquista acadêmica, que proporcionou novos e diferenciados conhecimentos, os quais serão levados por toda a vida da pesquisadora, a monografia também possibilitou que a futura relações públicas refletisse sobre sua profissão e sobre os campos com os quais mais se identifica e quer seguir neste universo profissional.

Além disso, a pesquisa pode servir como ferramenta de afirmação e mensuração para a AIESEC sob a efetividade de seu portfólio e de suas ações de *employer branding*, posto que a parceria com a empresa Votorantim foi renovada por mais três anos. Considera-se que o trabalho pode ter oferecido efetividade para a empresa na consecução de seus objetivos perante aos jovens.

REFERÊNCIAS:

AIESEC; Disponível em: www.aiesec.org.br , 2012 (acesso em 14/11/2013).

AIESEC INTERNACIONAL; Disponível em: <https://www.aiesec.org/>, 2013 (acesso em 22/11/2013).

AMBLER, T. & BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2012), disponível em: <http://www.ama-pdx.org/> (acesso em 16/05/2013)

BACKHAUS,K & TIKOO S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, School of Business, State University of New York at New Paltz, New Paltz,New York, USA

BANCALEIRO, José; Employer Brand; Disponível em: http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf, 2010.

BARROW, Simon; MOSLEY, Richard; The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work; 5 ed; Hoboken, New Jersey, 2005

BOONE, L. E; KURTZ, Dom, Marketing Contemporâneo, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BERTERO et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

CONFERENCE BOARD OF CANADA (2011) “2011 Ontario Budget—Controlling Growth in Health-Care Spending Is Key to Budget Commitment to Balance the Books”, disponível em: 2011 Ontario Budget—Controlling Growth in Health-Care Spending Is Key to Budget Commitment to Balance the Books (acesso em 10/05/2013)

COELHO, J.; MILFONT, T.; FISCHER, R.; GOUVEIA, V. Teoria Funcionalista dos Valores Humanos: aplicações para organizações. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 10, 2009

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 2006.

EB @BAZI, Luciana. Business Development – Novo portfólio de vendas. São Paulo, 2012.

EB VOTORANTIM, Ariadne. Proposta de parceria AIESEC e Votorantim. São Paulo, 2013.

EBI EMPLOYER BRAND INTERNATIONAL; 2011 Employer Brand Global Research Study Employee Engagement Index; SmartKPIs; Disponível em: <http://www.smartkpis.com/blog/2010/03/03/employee-engagement-index/> Acessado em 15 de Setembro de 2012.

EMPLOYER BRANDING AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS VIA THE WORLD WIDE Web: *Results of quantitative and qualitative studies combined*

Paper presented at the 4th International e-HRM Conference “Innovation, Creativity and e-HRM” 28-29 March 2012, Nottingham Trent University, UK

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea, São Paulo: Makron Books, 1992.

KELLER, K.L. (1993), “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”, Journal of Marketing, Vol. 57,

HUNT, Susan; LANDRY, Rob; Sun Life Financial; Magna International - The Importance of Employer Brand. Disponível em: <http://www.sunlife.ca/static/canada/Customer%20Solutions/thefutureofwork/pdf/thefutureofwork.pdf>. Acessado em 18 de Agosto de 2012.

KUNSCH, M. M. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus, 2003.

KOTLER, Philip; Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAUBY, SHARLYN. INTERVIEW: Libby Sartain, SPHR, CCP. Disponível em: <http://www.hrbartender.com/2010/strategic/interview-libby-sartain-sphr-ccp/>

LESLY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*, São Paulo: Pioneira, 1995.

LUPETTI, M. *Planejamento de Comunicação*. São Paulo: Futura, 2001.

LIEVENS, F (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management* (special issue: *Human Resource Management and Leadership Lessons from the Military*), 46(1), 51-69.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, p. 49-71, 2007.

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

MINCHINGTON, Brett; Employer Brand Global Research Study 2011. EBI Employer Brand International.

MINCHINGTON, Brett; Employer Brand Global Research Study 2012, EBI Employer Brand International.

REYNALDO. Marcondee. – décima primeira edição. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P– Comportamento Organizacional. Tradução técnica, 1943.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, p. 49-71, 2007.

ROBBERTS, Kevin, *Lovemarks: The Future Beyond Brands (Expanded Edition)*, 2006

SCHNEIDER, L. (2003), “What is branding and how is it important to your marketing strategy?”, disponível em: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> (acesso em Maio 22, 2013).

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, p. 23-47, 1999.

SROUR, Robert H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

TANDE, Christine; HILL, Brad; Total Rewards – The Employment Value Proposition. Disponível

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v. 33, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). *Valores e comportamento no trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TEIXEIRA, M. L. M. (Ed.). *Valores humanos e gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, 2008.

TÜZÜNER, V.L. & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 47-62.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1: Pesquisa empresa dos sonhos dos jovens.

Fonte: <http://www.ciadetalentos.com.br/>



Cia de Talentos





Posições trabalhadas:
35.776 posições de estágio, trainee e pós-graduados.

Número de programas:
948 projetos realizados.

Base de Dados:
mais de 3 milhões de jovens de toda a América Latina.

Objetivos



“ O que pensam os universitários e recém formados sobre carreira ”

- Empresa dos Sonhos
- Motivos de Escolha
- Fontes de Informação
- Fidelização
- Liderança

Novidades:

- Significado do trabalho
- O que é prioridade na vida do jovem
- O que é qualidade de vida para eles
- Principais preocupações e ansiedades



Perguntas abertas



Perguntas novas



Grupo focal

Metodologia



UNIVERSO:

jovens universitários e recém formados de 17 a 26 anos.



MÉTODO:

Quantitativo (Questionário online)
+ Qualitativo (Grupos Focais)



DIVULGAÇÃO:

Administradores.com, AIESEC, Blog Chega Mais, Blog Vida de Trainee, Caminhos e Escolhas, Catraca Livre, ClickCarreira, **205 Empresas Juniores**, Endeavor, Fundação Estudar, ISMART, Namosca, Opção Brasil, Pravalier, Salseiro, Redes sociais, **794 Universidades**, Vagas.com, entre outros.

Metodologia



PERÍODO: Fevereiro a Maio de 2012



RESPOSTAS NA AMÉRICA LATINA: 67.469



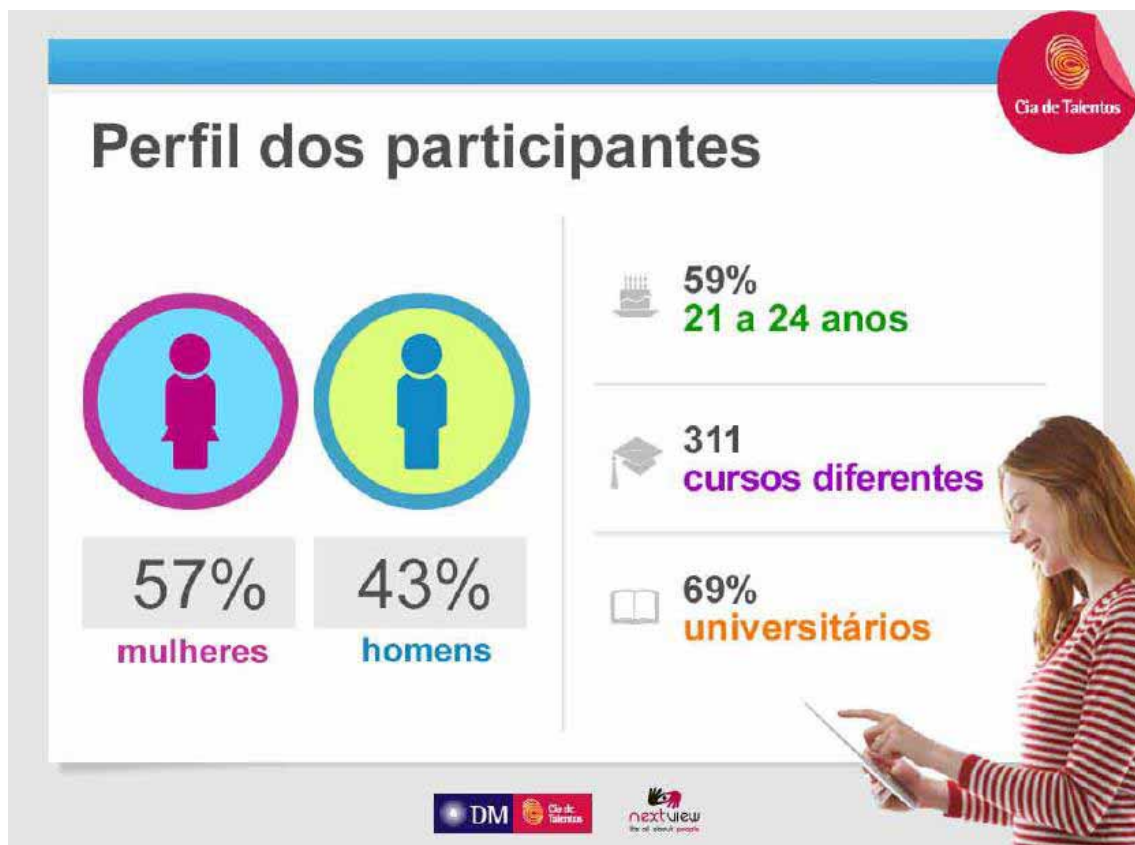
RESPOSTAS BRASIL: 46.107



TABULAÇÃO E AUDITORIA:



REALIZAÇÃO:  **nextview**
It's all about people.











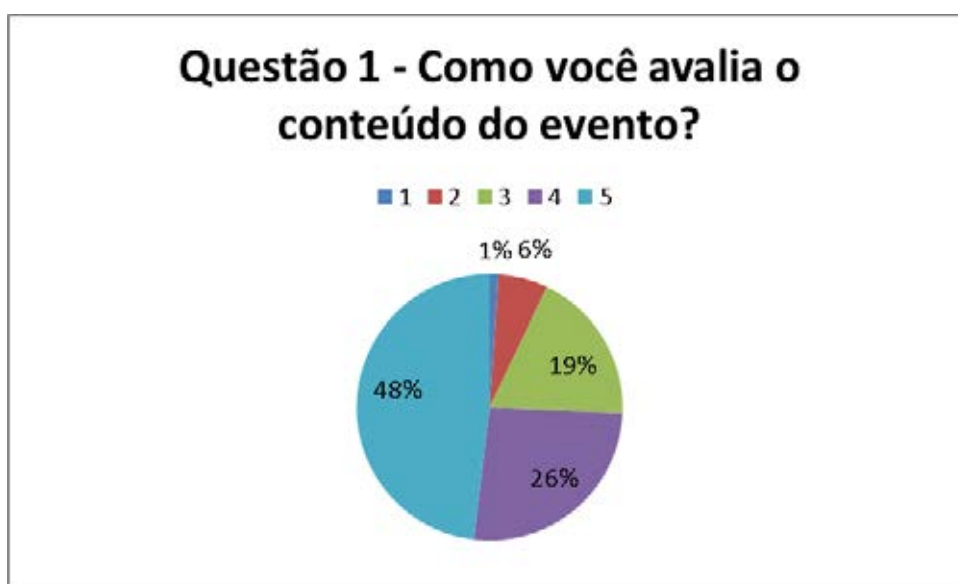


Tabulação da Pesquisa: Launch parceria AIESEC & Votorantim - CONACT 2013

Número total de respostas: 183.

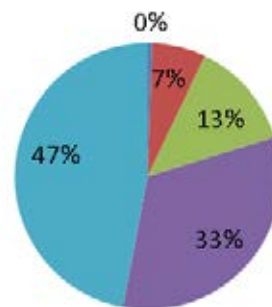
Público do evento: Jovens estudantes universitários e membros da AIESEC do Brasil.

Critério de avaliação: 1- Ruim/Não ; 5- Bom/Sim.



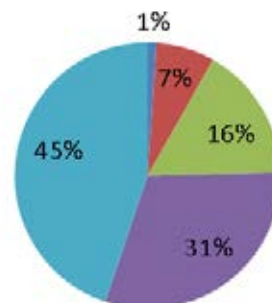
Questão 2- Como você avalia o palestrante?

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

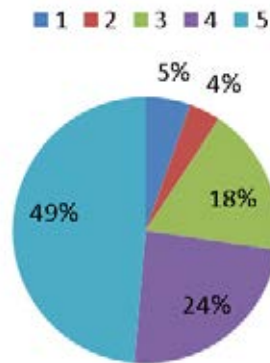


Questão 3- Como você avalia a infraestrutura/ logística ?

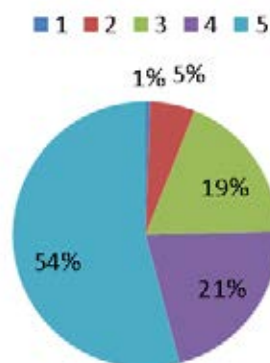
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Questão 4 - Você trabalharia na Votorantim ??



Questão 5- Você recomendaria alguém a trabalhar na Votorantim ?



Comentários adicionais:

"Muito bom mostrar a parceria. Trazer coisas mais interativas da próxima vez."

"Parabéns pelo trabalho de desenvolvimento de lideranças."

"Acho que seria legal se a sessão fosse um pouco mais dinâmica."

"Sugiro trazer um trainee/estagiário da próxima vez para nos contar sobre o trabalho."

"Mostrar mais como a responsabilidade social e ambiental é trabalhada."

"É muito legal ver uma empresa como a Votorantim se aproximando da AIESEC."

"Gostaria de saber como um profissional de farmácia pode trabalhar na Votorantim."

"A palestra foi muito esclarecedora e me mostrou um lado que não conhecia da empresa."

"Gostaria de saber se pretendem exportar para Angola."

"Acho que não ficou muito clara a proximidade entre os jovens da AIESEC e a Votorantim. "

"Foi muito bom, mas acho que poderia ter sido mais interativo. Trazer da próxima vez uma metodologia mais jovem."

"Ficou claro a questão dos valores da empresa e isso me motiva a conhecer mais a Votorantim."

"Gostaria de saber como a Votorantim contribui socialmente para sociedade. Qual é o seu posicionamento em relação a responsabilidade social?"

"Não trabalharia na Votorantim porque estudo letras."

"Aprofundar mais os assuntos valores e crenças."

"Ver a Votorantim com a AIESEC é excelente. Realmente dá um gás, uma motivação extra pra trilhar nosso caminho rumo a excelência"

"Achei muito legal a oportunidade de receber ensinamento de uma pessoa tão experiente como a palestrante."

"Achei a palestra muito alinhada aos objetivos do evento e bem direcionada."

"Sugiro palestras sobre gestão e liderança pois é isso o que nos faz querer ser mais e trabalhar em grandes empresas."

"Acho que a Votorantim pode buscar nos aproximar da empresa de outra maneira que não seja os estádios de futebol."

"Pareceu um pouco que a Votorantim ficou tentando parecer boazinha"

"A palestrante foi ótima, falou com muita clareza."

"Tem espaço para pessoas formadas em administração na Votorantim?"

"Gostei muito de ver essa empresa que eu não conhecia tanto como parceira da AIESEC."

“ A oportunidade de conhecer mais sobre a empresa foi muito especial.
Obrigada.”

“Obrigada pelo conhecimento proporcionado.”

Isabela Zanuzzi Braga
Vice President of ICX GCDP in AIESEC Bauru - Brazil
National Coordinator of Votorantim in AIESEC Brazil
Mobile: [+55 \(14\) 88014603](tel:+551488014603) [+55 \(19\) 81030891](tel:+551981030891)
e-mail: isabela.braga@aiesec.net
skype: isabelaazb



ANEXO 3: Questionário Pesquisa de Opinião



Muito obrigado pela sua participação! Agradecemos se você puder responder a avaliação abaixo, sendo 1 ruim e 5 excelente.

1. Como você avalia o conteúdo do evento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5

2. Como você avalia o palestrante?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5

3. Como você avalia a infraestrutura / logística?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5

4. Você trabalharia na Votorantim?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5

5. Você recomendaria alguém a trabalhar na Votorantim?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5

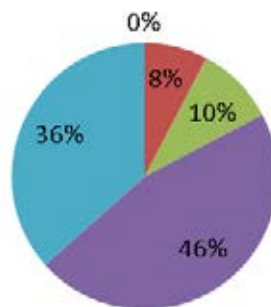
Pesquisa de Opinião – Workshop Votorantim: Como acelerar a carreira do Jovem.

Y2B Nacional 2013.



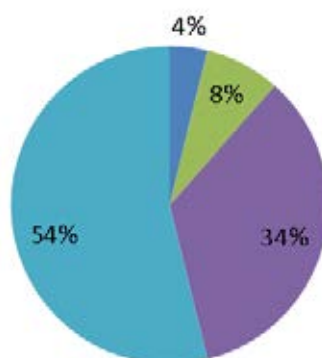
3- Como você avalia a infraestrutura/logística ?

1 2 3 4 5



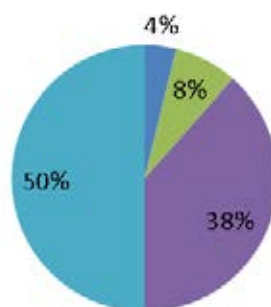
4- Você trabalharia na Votorantim ?

1 2 3 4 5



5- Você recomendaria alguém a trabalhar na Votorantim ?

1 2 3 4 5



Comentários:

"Achei muito interessante o formato do workshop e a apresentação da Votorantim. Gostaria de ter uma idéia mais clara da rotina de trabalho na Votorantim."

"Gostei muito do workshop , mas achei que acabou fugindo um pouco do tema."

" Acho que vocês precisam deixar mais claras as formas de ingressar na empresa, quais são os cursos foco e as áreas iniciais de atuação. Foi muito legal conhecer mais da empresa, Parabéns."

" O tema poderia ser trabalhado de forma geral, para que os jovens que não vão trabalhar com produtos como os da votorantim também possam alavancar suas carreiras."

" Seria interessante diversificar os desafios dados aos grupos para garantir uma discussão mais rica."

"Acredito que o foco do workshop deveria ser construir carreira e não trabalhar um desafio interno da Votorantim."

" Gostaria de saber se a idéia das meninas realmente foi implantada no Grupo Votorantim."

" Senti falta de informações sobre como funcionam os processos de estágio e trainee da Votorantim."

"Acredito que o tema abordado foi bom, e a dinâmica me fez pensar também na importância de empresas e governos para o crescimento e melhora da infra-estrutura no país. Porém a parte teórica foi um pouco cansativa devido ao horário do workshop e ao atraso da logística do evento."

"Faltou deixar mais clara a ligação da empresa com o tema da dinâmica.Parabéns pelo assunto escolhido, muito atual."

"Tentar das próximas vezes deixar mais dinâmico e conectar a empresa com a AIESEC."

"Achei maravilhoso o programa de desenvolvimento de jovens potenciais. Acredito que grandes empresas são as que investem no capital humano. Parabéns. Com certeza a Votorantim é uma opção de trabalho pra mim."

"Gostei da interação e da empresa se mostrar aberta a nossas opiniões."

"Foi bom, mas acho que deviam centralizar a figura do palestrante (muitas pessoas falando juntas) e reduzir o número de slides."

"Foi bom, mas poderia ter sido melhor se tivesse ocorrido uma maior interação já no começo do workshop."

"Legal observar a atuação da empresa e seus valores."

" O workshop foi muito interessante e dinâmico e os projetos da academia de excelência são muito legais, parabéns."

" Excelente modelo de dinâmica, acho que serviu como um incentivo ao ingresso de novos grandes talentos na empresa"

Isabela Zanuzzi Braga
National Coordinator of Votorantim in AIESEC Brazil
Mobile: [+55 \(14\) 88014603](tel:+551488014603) [+55 \(19\) 81030891](tel:+551981030891)
e-mail: isabela.braga@aiesec.net
skype: isabelaazb

