

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS
COM ÊNFASE EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

SOFIA PETRY MAZZAROLLO

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO NO APOIO ÀS
ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING**

Caxias do Sul

2023

SOFIA PETRY MAZZAROLLO

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO NO APOIO ÀS
ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING**

Monografia de conclusão de curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Jussania de Fátima Albé

Caxias do Sul

2023

SOFIA PETRY MAZZAROLLO

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO NO APOIO ÀS
ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING**

Monografia de conclusão de curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do Bacharel em Relações Públicas.

Aprovada em: 03/07/2023.

Banca examinadora

Prof^a. Ma. Jussania de Fátima Albé
Universidade de Caxias do Sul- UCS

Prof^a. Ma. Vanessa Roveda
Universidade de Caxias do Sul- UCS

Kelen Turmina
Relações Públicas e Diretora HUB MAK Agência RP

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de expressar minha gratidão aos meus familiares, que me apoiaram durante toda jornada da graduação, desde minha escolha pelo curso até o momento desta monografia, que foi um dos meus maiores desafios. Em especial, gostaria de citar minha mãe Márcia, minha irmã Sarah, meu cunhado Diogo, minha cachorra Nina e meu pai Nivaldo, que não está mais presente neste plano, mas que tenho certeza está me acompanhando e sonhando esse sonho comigo. Vocês foram e são a razão deste momento acontecer, nunca me deixando abater e desistir do meu propósito.

Também gostaria de agradecer ao meu namorado e pra sempre amor da minha vida Marcos, que nunca desistiu de mim, apesar dos momentos difíceis e quando eu tinha vontade de desistir, me pegou pela mão e disse que tudo seria possível. Além dele, meus agradecimentos se estendem a sua família, que se tornou a minha também, minha sogra Nice, meu sogro Tranquilo, minha cunhada Sabrina e o meu concunhado Felipe.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, amenizando minhas inseguranças e entendendo as ausências durante esse processo, a minha mais sincera gratidão.

Desejo expressar minha gratidão à minha orientadora e professora Jussania Albé, pela dedicação, paciência e valiosas orientações ao longo deste processo e, também ao longo da minha jornada acadêmica. Obrigada por sempre acreditar que eu seria capaz, seu apoio e confiança foram fundamentais em toda a minha graduação.

Agradeço também aos membros da banca examinadora, por dedicarem seu tempo e conhecimento na avaliação deste trabalho, fornecendo valiosas sugestões e contribuições que enriqueceram o conteúdo.

Meus agradecimentos se estendem aos profissionais e especialistas que gentilmente aceitaram participar das entrevistas e fornecer insights valiosos para a pesquisa. Suas contribuições foram fundamentais para a obtenção de dados relevantes e atualizados e para compreensão mais aprofundada do tema.

Por fim, desejo agradecer à Universidade de Caxias do Sul e a todos os professores e funcionários que contribuíram para a minha formação acadêmica. O

compromisso com a excelência educacional e o acesso ao conhecimento foram fundamentais para minha evolução como estudante.

Meus mais profundos agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste sonho. A generosidade e apoio de cada um, foram essenciais para meu crescimento acadêmico e profissional.

Que este trabalho possa contribuir de alguma forma para o conhecimento na área do employer branding e inspirar novas pesquisas e práticas que promovam o fortalecimento das marcas empregadoras e o desenvolvimento das organizações.

RESUMO

As mudanças do mercado de trabalho, advindas de fatores sociais, econômicos e tecnológicos, especialmente associados à pandemia do Covid-19, afetaram significativamente as organizações, tornando os processos de mudança e transformação uma realidade necessária e desafiadora. Sob esta perspectiva, o employer branding ganha importância e torna-se elemento fundamental na criação de estratégias que visam promover a boa reputação, atrair e engajar talentos. A pesquisa teve como intuito investigar os processos de employer branding e sua relação com a comunicação organizacional. Para a efetivação do estudo foi definido como objetivo geral: compreender a importância da comunicação no desenvolvimento e implementação do employer branding. A metodologia incluiu, além da revisão bibliográfica, o uso de entrevistas com profissionais da área da comunicação e recursos humanos, que tiveram alguma participação, seja na fase inicial, de andamento ou de sustentação do processo de implementação do employer branding. O cruzamento das informações indica que a comunicação é uma área fundamental para o processo, mostrando-se um instrumento promissor na criação de estratégias e práticas que promovam a reputação e a boa imagem organizacional. Destacam-se os achados sobre o profissional de RP, que pelo seu conhecimento, perfil e habilidades para coordenar projetos, pode garantir mais êxito à implementação do employer branding no contexto organizacional.

Palavras-chave: comunicação, employer branding, estratégias, relações públicas.

ABSTRACT

The changes in the labor market, arising from social, economic and technological factors, especially associated with the Covid-19 pandemic, significantly affected organizations, making the processes of change and transformation a necessary and challenging reality. From this perspective, employer branding gains importance and becomes a fundamental element in the creation of strategies aimed at promoting a good reputation, attracting and engaging talent. The research aimed to investigate the processes of employer branding and its relationship with organizational communication. For the realization of the study, the general objective was defined: to understand the importance of communication in the development and implementation of employer branding. The methodology included, in addition to the bibliographic review, the use of interviews with professionals in the field of communication and human resources, who had some participation, whether in the initial, ongoing or sustaining phase of the employer branding implementation process. The crossing of information indicates that communication is a fundamental area for the process, proving to be a promising instrument in the creation of strategies and practices that promote the reputation and good organizational image. We highlight the findings on the PR professional, who, due to their knowledge, profile and skills to coordinate projects, can ensure more successful implementation of employer branding in the organizational context.

Keywords: communication, employer branding, strategies, public relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Tendências de RH para o ano de 2020	23
Figura 2 - Relato CEO Airbnb	26
Figura 3- Tendências de RH em 2023	28
Figura 4 - Programa PEPfluencer Pepsico	30
Figura 5 - Intersecções do EVP	38
Figura 6 - EVP Magalu	41
Figura 7 - Composto da Comunicação Integrada	52
Figura 8 - Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica	59
Figura 9 - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo Bardin	77
Figura 10 - Ordem de atividades para implementação entrevistado A	84
Figura 11 - Ordem de atividades para implementação entrevistado B	85
Figura 12 - Ordem de atividades para implementação entrevistado C e D	87
Figura 13 - Ordem de atividades para implementação entrevistado E	89
Figura 14 - Ordem de atividades para implementação entrevistado F	91
Figura 15 - Ordem de atividades para implementação entrevistado G	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Roteiro base das entrevistas em profundidade	71
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados	73
Tabela 3 - Palavras-chaves para análise	76
Tabela 4 - Categorias de análise	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - Chief Executive Officer

EVP - Employee Value Proposition

RH - Recursos Humanos

RP - Relações Públicas

EUA - Estados Unidos da América

GPTW - Great Place To Work

OSC - Organização da Sociedade Civil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 EMPLOYER BRANDING	18
2.1 Employer Branding: um olhar sobre as origens e os conceitos	18
2.2 O despertar do Employer Branding no Brasil: primeiros sinais de mudança	21
2.3 Cenário atual do Employer Branding: da necessidade à estratégia	26
2.4 Elementos do Employer Branding	31
2.4.1. Cultura Organizacional	31
2.4.2 EVP	36
2.5 Employer Branding: a jornada do candidato ao colaborador	42
3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING	46
3.1 Comunicação Organizacional: conceitos, propósito e sua relação com o Employer Branding	46
3.2 Employer Branding e o Processo da Comunicação Integrada	50
3.3 Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica: uma nova perspectiva para os desafios atuais	55
3.4 O profissional de Relações Públicas e o Employer Branding	64
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
4.1 Caracterização da Pesquisa	67
4.2 Coleta de Dados	68
4.3 Participantes das Entrevistas	70
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	73
5.1 Análise de Conteúdo	73
5.2 Employer Branding e o processo de transformação organizacional	76
5.3 A relevância do Employer Branding nas organizações	79
5.4 Desafios na implementação do Employer Branding	80
5.5 Employer Branding como Estratégia Organizacional	81
5.6 Práticas de Employer Branding	92
5.7 Employer branding e comunicação: oportunidades e desafios	96

5.8 Análises Gerais	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS - ENTREVISTADO A	113
APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO B	122
APÊNDICE C- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADOS C E D	129
APÊNDICE D- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA- ENTREVISTADO E	136
APÊNDICE E- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO F	144
APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO G	155
APÊNDICE G- TERMOS DE AUTORIZAÇÃO	165

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado, tecnológico e competitivo, desde as grandes as pequenas empresas, todas vêm buscando seu lugar para atuar e expandir os negócios. Neste cenário, é comum encontrar empresas que enfrentam problemas de insucesso, já que a marca é confundida com tantas outras. Dentre os principais desafios da atualidade está a necessidade de adaptação constante e foco em questões que vão além de elementos como espaço, público e mercado. Hoje, as preocupações se ampliam para o posicionamento da marca, reconhecimento da imagem da empresa e captação de colaboradores de excelência.

A importância das pessoas nas organizações é indiscutível, afinal estes espaços só funcionam por meio delas. São as pessoas que dão vida ao dia-a-dia organizacional. Algumas empresas levaram muito tempo para perceber esta realidade e compreender que da simples mão de obra, que realizava trabalhos repetitivos, os indivíduos foram ganhando destaque, sendo percebidos como o elemento mais importante da organização. Mais do que recursos, as pessoas passaram a ser vistas como parceiras para o alcance dos objetivos de negócio.

Contar com o profissional certo para a vaga certa se tornou uma meta organizacional, visto que sua relação com a busca por melhores resultados é um dos objetivos das empresas. É com base neste entendimento que as empresas têm se empenhado em desenvolver alternativas para colocar em prática estratégias que gerem diferenciação em seus processos de atração e retenção de talentos.

A rotatividade de pessoal é uma das principais dificuldades enfrentadas no meio organizacional. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e da Robert Half Talent Solutions (maior empresa de recrutamento especializado no mundo)¹, o Brasil é campeão mundial de *turnover* (taxa de rotatividade que mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período de tempo). O índice médio do ano de 2022 foi de 3,79% ao mês, tendo alguns setores atingido até 6%.

Para as organizações esses indicadores representam custos com demissões e contratações. Além disso, a rotatividade torna o trabalho improdutivo devido ao

¹ Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/causas-do-turnover-brasil-carlos-andrade/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 20 nov. 2022.

número de profissionais que passam pelo cargo sem contribuir com o progresso, gerando impactos negativos para o negócio.

A rotatividade de colaboradores pode ser relacionada a diversos fatores. Um estudo realizado em 2022, por Carlos Andrade sócio fundador pela Lidera Performance, empresa especializada em recrutamento e seleção, apontou as principais motivações relacionadas². Os dados obtidos de empresas que realizam contratações e recrutamento especializado no Brasil, indicam que: a cultura tóxica ou desalinhada com as pessoas, a ausência de política de retenção, a estratégia de contratação e onboarding deficitários, a falta de reconhecimento, a falta de liderança positiva, transparência e feedback, são fatores associados.

Ser uma empresa que as pessoas sonham em trabalhar é algo almejado por muitas organizações. Por isso, ter reputação de bom empregador acaba sendo importante não apenas para a formação de um público interno qualificado e satisfeito, mas também se torna um diferencial competitivo.

Estudos nesta área vêm ganhando destaque e um dos temas relacionados é o employer branding (gestão de marca empregadora). Apesar de ser considerado um construto relativamente novo, o assunto já é pauta no mercado brasileiro e vem conquistando um espaço importante nas organizações, sendo compreendido como um diferencial competitivo na busca por talentos e profissionais. Tendo em vista suas aproximações com áreas mais consolidadas como comunicação interna e endomarketing, observa-se que existe um grande potencial para reflexões.

Um dos propósitos do employer branding é desenvolver estratégias para a criação de atividades de comunicação organizacional e recursos humanos para atrair, manter e engajar os colaboradores. Busca ainda tornar o ambiente de trabalho um lugar diferenciado, garantindo através da cultura organizacional, condições e benefícios para a comunidade interna.

Trabalhar essa lógica tem sido um recurso favorável às organizações que buscam se destacar no mercado como marcas empregadoras consistentes, possuir talentos que agreguem valor ao negócio, ser respeitadas por iniciativas que valorizem os colaboradores e o capital humano, além de diminuir custos com contratações, através de um processo que retenha os colaboradores na empresa.

² Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/causas-do-turnover-brasil-carlos-andrade/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 20 nov. 2022.

Segundo uma pesquisa realizada pelo LinkedIn³ em 2022, cerca de 75% das pessoas disseram pesquisar detalhes e características das empresas antes de se submeterem à candidatura de uma vaga⁴. Ou seja, se bem aplicado, o employer branding pode beneficiar em grande escala as organizações, pois um de seus objetivos é trabalhar a imagem da empresa para torná-la forte e atrativa para o público.

Ou seja, a pesquisa do LinkedIn revela que a imagem e reputação de uma empresa desempenham um papel fundamental na tomada de decisão dos candidatos a uma vaga de emprego. Com base nisso, investir em iniciativas de employer branding, que também visam fortalecer a imagem da empresa e torná-la atraente para o público, pode trazer benefícios significativos.

Essas iniciativas que visam o fortalecimento da reputação da marca empregadora, necessitam de muita estratégia para serem desenvolvidas. Nesse sentido, a comunicação integrada e estratégica desempenha um papel essencial na construção da reputação da empresa. Ao alinhar a comunicação interna e externa, promovendo uma cultura corporativa positiva, destacando os valores e as práticas da empresa, é possível atrair talentos qualificados e cultivar um ambiente de trabalho favorável. A comunicação estratégica voltada para a reputação permite que a empresa transmita de forma consistente sua identidade, propósito e compromisso com seus colaboradores, clientes e parceiros, contribuindo para o fortalecimento da imagem e atração de talentos alinhados com a cultura organizacional.

Além disso, atualmente, outras ações que trabalham e contribuem para uma reputação sólida como marca empregadora, são estratégias voltadas para a diversidade e inclusão nos processos seletivos, iniciativas voltadas ao meio ambiente e também a causas sociais, como o ESG e a Agenda 2030, por exemplo. Assim sendo, a reputação é um tema que afeta e está presente em todo o desenvolvimento das estratégias de employer branding, está na comunicação da empresa com os clientes, está na comunicação com os funcionários, está nas suas iniciativas internas e externas, está em todas as relações que a empresa estabelece.

³ O LinkedIn é a maior rede profissional do mundo na internet. Você pode usar o LinkedIn para encontrar o emprego ou estágio ideal, conectar e fortalecer as relações profissionais e aprender as competências de que precisa para ter sucesso na sua carreira. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a550406/o-que-e-o-linkedin-e-como-possa-usa-lo-?lang=pt>.

Acesso em: 23 mai. 2023.

⁴ Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-s%C3%ADlvio-matheus-hirata/?originalSubdomain=pt>.

Acesso em 20 nov.2022.

Uma pesquisa realizada em 2022 pela Great Place to Work⁵ (consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação), evidenciou a importância do pilar de diversidade na estratégia das marcas. Sendo assim, voltar os esforços para práticas sociais e ambientais, como o ESG, contribui para a promoção da marca como um bom lugar para se trabalhar e garantir um EVP (*Employee Value Proposition*), em português, proposta de valor ao empregado, que diferencie a empresa do mercado.

Ademais, a análise realizada com mais de 4000 empresas brasileiras identificou que dentre as eleitas como as melhores para se trabalhar, 98% contam com o bom tratamento dos colaboradores, independentemente de sua cor, etnia, orientação sexual, gênero ou idade. Essa realidade reforça a importância da adoção dessas estratégias e práticas associadas.

Com base no exposto, é possível compreender que o employer branding, compreende diversos caminhos e estratégias que tem como objetivo agregar valor à marca empregadora. Porém essas estratégias, só serão consolidadas e obterão sucesso se a cultura organizacional for vivida pelo público interno e se refletir ao público externo, de forma transparente com o que a empresa vive em seu dia-a-dia.

Novos cenários exigem novas perspectivas e o employer branding se enquadra neste horizonte, porque trabalha estratégias para obter um recrutamento e seleção comprometidos em atrair e reter o candidato, através da criação de uma proposta de valor ao empregado.

É com base nestas considerações que se apresenta o tema do estudo, que busca analisar o employer branding e identificar quais são os desafios e oportunidades da comunicação no apoio às estratégias associadas. A motivação para a pesquisa surgiu das inquietações da autora sobre o assunto, que busca entender como a comunicação pode ser compreendida como um elemento favorável nesse processo.

O desejo de conhecer mais sobre esse assunto fez brotar a questão norteadora, assim definida: quais são os desafios e oportunidades da comunicação no apoio às estratégias de employer branding?

⁵ Disponível em:

<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1666022352Relatrio_Rank_Brasil_2022.pdf?utm_campaign=estudo_ranking_gptw_brasil_2022_-_link_do_arquivo&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> . Acesso em: 24 nov. 2022.

O objetivo geral da pesquisa é compreender a importância da comunicação no desenvolvimento e implementação do employer branding. E os específicos são: a) identificar como employer branding pode agregar valor para as organizações; b) compreender o conceito de employer branding e as estratégias associadas; c) detectar como o profissional de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações; e d) avaliar como a comunicação integrada e estratégica pode contribuir no desenvolvimento de estratégias de employer branding.

Considera-se que o tema desenvolvido no presente trabalho é de suma importância para a área da comunicação, bem como para o meio organizacional, visto que possibilita compreender mais sobre o processo. Para além desse aspecto, entende-se necessário aprofundar o estudo do tema sob o olhar das relações públicas, visto que o employer branding é um assunto comumente trabalhado nas empresas por diferentes profissionais mas, em especial, pela área de recursos humanos. Privilegiar o enfoque às atividades de relações públicas parece importante, visto que são profissionais preparados para trabalhar questões não só da comunicação, mas também questões humanas, que envolvem relacionamentos e estratégias.

Portanto, essa pesquisa tem o intuito de contribuir através da promoção de maior conhecimento do tema, e também mostrar a importância desse assunto para a comunidade organizacional e a sociedade em geral. A importância do trabalho se comprova na medida em que se insere como um recurso favorável para as empresas que buscam se posicionar no mercado como marcas empregadoras de sucesso. Justifica-se ainda pelo fato de que as estratégias associadas ao employer branding, ajudam a promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, contribuindo para o desenvolvimento dos negócios, para a boa imagem da empresa e, principalmente, para a valorização do capital humano.

Para melhor entendimento, descreve-se a estrutura do presente estudo. Após a introdução, apresenta-se o segundo capítulo, intitulado employer branding, onde se apresenta a origem, os conceitos e os principais elementos do employer branding. O capítulo também apresenta uma discussão sobre o employer branding e sua relação com o meio organizacional

O terceiro capítulo, denominado a importância da comunicação nas estratégias de employer branding, trata do estudo da comunicação no apoio às

estratégias de employer branding. Para isso, inicialmente buscou-se aprofundar os conceitos da comunicação organizacional e compreender seu propósito. Com base neste entendimento foi analisada a importância da comunicação integrada estratégica nos processos de employer branding e discutido o papel das relações públicas neste meio.

No quarto capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos e os caminhos adotados para sua realização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Como uma das técnicas de pesquisa qualitativa utilizou-se a entrevista estruturada, realizada com profissionais que atuam nos setores de recursos humanos e comunicação de empresas nacionais de grande porte, que permitiu compreender sua visão sobre a implementação do employer branding, e o papel da comunicação neste processo. Os profissionais entrevistados atuam em cargos de comunicação interna, responsabilidade corporativa, employer branding, recursos humanos e pessoas e cultura.

No quinto capítulo apresenta-se a análise dos resultados, baseada nos achados da pesquisa e seu cruzamento com os conteúdos teóricos abordados ao longo do estudo. Nesta parte do trabalho busca-se verificar pontos de convergência e divergência, além da identificação de novas perspectivas de mercado para o tema em questão. A interpretação de dados foi construída com base na técnica da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). No último capítulo as considerações finais, que pretendem trazer luz para o entendimento do tema, e respostas para a questão de pesquisa.

Espera-se que a pesquisa possa trazer contribuições aos pesquisadores da área e à comunidade, contribuindo com melhorias ao processo de comunicação na sua função complementar de agregar valor na construção de estratégias de employer branding.

2 EMPLOYER BRANDING

A história do mundo empresarial é marcada por diversas transformações. E, uma das que tem se inserido cada vez mais neste meio, é o employer branding. Apesar de seu surgimento ser associado aos anos 1990, somente nos últimos tempos ele começou a ganhar força e mostrar todo seu potencial de apoio às estratégias organizacionais.

Para compreender mais sobre o processo, inicia-se o presente capítulo com uma contextualização sobre a origem e os principais conceitos de employer branding. Na sequência busca-se analisar sua inserção no mercado brasileiro, e sua utilização pelas marcas. Também neste capítulo são apresentados os principais elementos do employer branding e, por fim, discute-se sua relação e influência com as estratégias voltadas à jornada do colaborador.

2.1 Employer Branding: um olhar sobre as origens e os conceitos

Para entender e aplicar o employer branding, é necessário primeiramente compreender o significado da terminologia. Employer branding é um termo em inglês que, em tradução literal, significa marca empregadora. Contudo, quando analisadas de forma isolada, as palavras traduzem um significado maior.

Employer, em sua tradução para o português significa empregador. Segundo o dicionário Oxford Languages, o termo se refere à "uma pessoa ou organização que emprega pessoas". Em conformidade, Josh Bersin, fundador e CEO da Bersin Academy⁶, em seu playbook *The Big Reset*, define 'employer' como uma pessoa, organização ou empresa que emprega trabalhadores em troca de salário ou remuneração.

A definição de employer se relaciona diretamente ao conceito de brand ou branding. De forma simples, traduzido para o português, o termo significa marca. Para Keller (2013), autor renomado na área do Marketing, branding é a gestão do valor e da personalidade da marca, ou seja, trata-se de um ativo estratégico que busca criar valor de longo prazo para a empresa e seus stakeholders. Pode ser

⁶ A Bersin Academy é uma empresa de pesquisa e consultoria em gestão de talentos e recursos humanos dos Estados Unidos. Disponível em: <https://bersinacademy.com/>

analisado como um conjunto de ações e estratégias que visam construir e gerenciar a imagem de uma organização e seu posicionamento e diferencial para o mercado.

Para Aaker (2014) o objetivo do branding é estabelecer uma presença única e relevante na mente do público-alvo, criando uma imagem da marca e atributos associados que gerem lealdade e preferência por ela. Significa dizer que as empresas que buscam trabalhar de forma efetiva o desenvolvimento de uma identidade forte e distintiva, tendem a ser facilmente reconhecidas pelos consumidores e associadas com valores e atributos positivos.

Mansi e Mascarenhas (2020) reforçam que esse reconhecimento acontece, porque é através do branding que as marcas procuram construir e comunicar suas identidades com o intuito de gerar identificação e consequentemente, preferências de consumo.

Sendo assim, as autoras afirmam que o employer branding também acontece dessa forma, quando utiliza o mecanismo da marca da organização e seus atributos para compor uma identidade e projetá-la com o intuito de gerar identificação com os empregados atuais e potenciais.

Para Clavery (2020) employer branding ou marca empregadora, pode ser entendido como:

O processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e, quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo onboarding, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento. É o processo de criar um bom lugar para se trabalhar (internamente- retenção de talentos) e promover isso para outras pessoas (externamente- aquisição de talentos). Employer Branding é estratégia (CLAVERY, 2020, p.37).

Minchington (2017) reitera que employer branding é a imagem da organização como um ótimo lugar para se trabalhar entre seus funcionários, candidatos, seus clientes, suas partes interessadas e também seus acionistas.

Hoje, employer branding é considerado uma expressão mais usual no meio organizacional ainda que, em muitos casos, não necessariamente seja compreendido de forma correta. Para aprofundar o estudo e entender mais sobre o termo, entende-se relevante iniciar a abordagem contextualizando a sua origem. Inicialmente, o employer branding foi sendo aplicado pelas empresas fora do Brasil,

muitas vezes não recebendo essa denominação específica. Em geral, era vislumbrado com uma estratégia importante para manter uma marca empregadora forte.

Segundo Mansi e Mascarenhas (2020), o termo employer branding surgiu na Europa, criado pelos acadêmicos britânicos Tim Ambler e Simon Barrow, quando apresentaram um artigo chamado “*The employer brand*”, publicado em 1996 no periódico *Journal of Brand Management*. No entanto, foi apenas nos anos 2000 que o conceito ganhou força na esfera organizacional.

Uma pesquisa realizada em 2001 pelo *The Conference Board*, reforça essa informação⁷. Os dados coletados indicaram que das 138 companhias que participaram do estudo na época, 40% já diziam adotar alguma estratégia de employer branding nos EUA. Em 2003, o *The Economist* corroborou esses dados em um painel que mostrou que 61% dos líderes de recursos humanos já tinham conhecimento do termo⁸. Ou seja, nessa época as empresas americanas começaram a sentir a necessidade de se posicionar e conhecer mais sobre o assunto.

Foi só em 2005 que uma das primeiras obras, que se tem conhecimento, foram publicadas. O livro *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, foi escrito por Simon Barrow e Richard Mosley, e publicado pela editora John Wiley & Sons. O livro introduziu o conceito de 'employer branding' e apresentou diversas estratégias e técnicas para a construção de uma marca empregadora forte e atraente.

No Brasil, o termo employer branding começou a ser usado nos anos 2000. Segundo Clavery (2020), o termo ganhou força quando grandes empresas internacionais começaram a trazer essa prática para o país. No entanto, foi somente na última década que ele se popularizou e se tornou um tema de interesse para empresas de diferentes tamanhos e setores.

Quando o conceito começou a se popularizar, muitas empresas ainda não sabiam de fato se o que estavam aplicando era employer branding. O termo assumia

⁷ O The Conference Board é uma entidade e organização de grupo de pesquisa sem fins lucrativos, que auxilia em diversas pesquisas econômicas em mais de 60 países. Disponível em: <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

⁸ O The Economist é uma publicação inglesa de notícias e assuntos internacionais de propriedade da The Economist Newspaper Ltd. e editada em sua sede na cidade de Londres, no Reino Unido. Disponível em: https://www.ripublication.com/jems/jemsv4n1_01.pdf. Acesso em: 26 de nov. 2022.

variações como marketing de talentos e atração de candidatos, dentre outros. Conforme Clavery (2020), as distorções sobre o assunto, a falta de preparo para atuação, a falta de investimento por parte das organizações e, principalmente, as dúvidas relacionadas à responsabilidade das práticas, foram os principais desafios enfrentados.

Ao longo dos anos e das necessidades de mercado, o employer branding foi assumindo sua identidade e ganhando mais espaço e reconhecimento das empresas, contudo, ainda há muito a ser estudado e compreendido. A esse respeito, cabe mencionar que o assunto tem sido objeto de estudo de pesquisadores e profissionais das áreas de recursos humanos, marketing e comunicação, que além de se mostrarem curiosos sobre o tema, sabem da importância de uma estratégia bem construída para atração e retenção de talentos (CLAVERY, 2020).

Depois de conhecer a origem do termo e os principais conceitos associados, entende-se importante compreender o cenário atual do employer branding no Brasil e no mundo.

2.2 O despertar do Employer Branding no Brasil: primeiros sinais de mudança

No Brasil, nos últimos anos o employer branding vem conquistando um espaço cada vez maior no âmbito organizacional, sendo especialmente percebido e utilizado pelos setores de RH, marketing e comunicação interna. Isso se deve ao fato de que a percepção dos indivíduos, enquanto colaboradores de uma organização, aumentaram suas exigências quanto às expectativas na procura por um local de trabalho e também, em contrapartida as empresas começaram a sentir dificuldades na busca por talentos.

Porém, em 2020 a realidade brasileira ainda indicava alguns obstáculos. Segundo Clavery (2020), o acúmulo de trabalho e funções variadas, realizadas por diferentes setores, era uma das adversidades encontradas para o trabalho de employer branding ser desenvolvido como prioridade pelas empresas.

Uma pesquisa realizada pela Employer Branding Brasil em 2019, reforça o pensamento da autora⁹. Os dados evidenciaram que um dos maiores desafios

⁹ Employer Branding Brasil é uma iniciativa de pessoas apaixonadas por employer branding, que produzem conteúdos e pesquisas sobre employer branding e employee experience. A pesquisa continha 25 questões e foi aplicada por meio de entrevista a colaboradores que estavam em transição de carreira ou empresários. O objetivo

encontrados para a implementação do employer branding era a falta de profissionais capacitados para atuação nesta área (29,2%). Em seguida foram indicados a falta de conhecimento do que era a estratégia de employer branding e dos seus resultados (26,9%), a falta de orçamento exclusivo (24,8%) e a falta de apoio da liderança (19%).

Apesar dessas dificuldades, o termo ganhou um destaque maior em 2020. Uma pesquisa realizada pela Great Place to Work em 2019, apontou que o termo ganharia um espaço importante nas organizações¹⁰. O estudo indicou que um dos conteúdos mais importantes a serem trabalhados pela área de recursos humanos, na época, era o employer branding. A pesquisa contou com 818 respondentes, que compartilharam sua visão sobre a área de RH das empresas onde atuavam. Esse número representa organizações de 15 setores econômicos de diversas regiões do país.

Abaixo o gráfico que apresenta as principais tendências indicadas pelos respondentes sobre os principais temas que seriam trabalhados pelo setor no ano de 2020.

Figura 1 — Tendências de RH para o ano de 2020



Fonte: GPTW, 2019.

era analisar sob o ponto de vista dos respondentes o momento atual da empresa e as perspectivas para o ano de 2020. Disponível em:

<https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-employer-branding-brasil-perspectivas-2020>. Acesso em: 07 de mai. 2023.

¹⁰O Great Place to Work é uma consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. A pesquisa tinha como objetivo identificar quais seriam os temas a serem trabalhados pelos recursos humanos de empresas de 15 setores econômicos de diversas regiões do país. Disponível em

https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1580241173Tendncias_de_RH_em_2020_v1.3.pdf. Acesso em: 26 de nov. de 2022.

O gráfico aponta o employer branding como o terceiro tema mais importante a ser trabalhado pelas organizações do Brasil no ano de 2020. As mudanças externas e influências do mercado de trabalho certamente impactaram esse resultado.

Mansi e Mascarenhas (2020) corroboram esses dados, pois afirmam que em um cenário pré- pandêmico, haviam muitos profissionais disponíveis no mercado e vagas de emprego em aberto nas organizações. Quando talentos se tornam mais raros de encontrar no mercado, com mais empresas disputando esses talentos, essas organizações precisam se esforçar para se tornarem mais atrativas, para além do básico em termos de remuneração e pacote de benefícios.

Minchington (2017) há cinco anos atrás, em uma entrevista para o seu canal do youtube, afirmava que as exigências de candidatos e colaboradores a terem melhores experiências com as organizações, era um dos motivos para o crescimento do interesse pelo tema. “Se você não pode oferecer as melhores experiências, não espere atrair os melhores talentos”.

Em 2019 uma pesquisa publicada pela International Business Report (IBR) da Consultoria Global Grant Thornton¹¹, apontou a dificuldade das empresas em encontrar pessoas qualificadas para as vagas de emprego. A pesquisa contou com a participação de 5 mil empresários em 35 economias, durante o último trimestre de 2018, e mostrou que a falta de qualificação de profissionais foi apontada como preocupação em 48% das empresas. No Brasil, foram 250 companhias participantes e o índice ficou em 52%. Ronaldo Loyola, líder de recursos humanos da Grant Thornton Brasil revelou que a maior preocupação das empresas era a captação de talentos.

Portanto, neste período as empresas sentiram a necessidade de inserir estratégias de employer branding e se apropriar desse assunto, pois perceberam que o mercado estava cada vez mais competitivo e que os talentos queriam ser valorizados pelas organizações, oferecendo mais do que um salário e benefícios usuais.

Além disso, Mansi e Mascarenhas (2020) afirmam que outro fator importante que acelerou a procura pelo tema, foi quando começaram a surgir canais muito mais abertos para as pessoas se expressarem sobre as organizações em que trabalham,

¹¹ A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria, consultoria e tributos. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/empresariado-brasileiro-e-o-quinto-mais-otimista-com-a-economia/>. Acesso em: 3 de dez. 2022.

como as redes sociais. Essa exposição externa mais intensa também motivou o aquecimento do tema.

Durante a pandemia o cenário se transformou totalmente. Se antes, as empresas já estavam se aperfeiçoando na busca por talentos e estes, estavam mais exigentes quanto ao mercado de trabalho, o período pandêmico intensificou as mudanças e expectativas em relação aos formatos de trabalho e imposições causadas por eles.

Jéssica Borsari, líder de employer branding e comunicação interna na Cora, empresa de investimentos financeiros de São Paulo, afirmou que vários diferenciais competitivos de marca empregadora apareceram a partir da adoção do home office. “Passou a importar bastante se a empresa enviou equipamentos para a casa das pessoas, auxiliou nas despesas extras, realizou ou não cortes de pessoas”¹².

O ano de 2020 se mostrou importante para o fortalecimento do employer branding. Nesse período, especialmente devido a pandemia do COVID-19¹³, as organizações enfrentaram diversos desafios. Um deles foi o crescente aumento do trabalho remoto, uma realidade por vezes difícil de enfrentar.

Foi dessa forma que o employer branding passou a ocupar um lugar de destaque, visto que as empresas precisavam rever suas estratégias e pensar mais em práticas com foco na promoção da humanização e construção da boa imagem no cenário organizacional. Além disso, a pandemia também destacou a importância de uma cultura empresarial forte e positiva, capaz de ajudar a empresa a superar desafios difíceis e manter a produtividade e a motivação dos funcionários.

Nesse processo a importância do employer branding aumentou enquanto fonte de vantagem competitiva, pois as empresas que buscaram se aperfeiçoar como marcas empregadoras, conseguiram atrair os olhares da concorrência e garantir melhores contratações. Nesse período, o tema ganhou uma força maior.

Em 2021, Brett Minchington, fundador da Employer Branding College e pioneiro na indústria global de marca empregadora desde 2004, em uma entrevista para a Kantar, empresa de consultoria do Reino Unido, falou sobre o employer branding ter ganhado mais espaço no meio organizacional no período pós

¹² Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/2021-o-ano-do-employer-branding-brasil-j%C3%A9ssica-borsari/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 16 de abril 2023.

¹³ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global, segundo dados do Ministério da Saúde no Brasil.

Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 15 de abril 2023.

pandemia¹⁴. Para ele, a mudança foi desafiadora, especialmente porque a maioria da força de trabalho começou a ser remota. Desta forma, exigiu das empresas um novo olhar para as estratégias e para as pessoas.

Um exemplo associado ao período, de empresa que soube desenvolver estratégias de employer branding, foi a Airbnb¹⁵. Segundo nota do cofundador da empresa, Brian Chesky, a Airbnb demitiu 25% do seu quadro de funcionários no início da pandemia, em maio de 2020¹⁶. Porém, ela estava preparada para oferecer pacotes de indenização, equidade e assistência médica. Sua intenção era tratar a todos de maneira compassiva e atenciosa.

Dentre as estratégias adotadas estava a divulgação de uma carta extremamente solidária aos funcionários, que apresentava os reais motivos da decisão e explicava o que iria acontecer com cada um deles. No documento, Chesky ainda reforçou os princípios da empresa, deu detalhes de como funcionou a tomada de decisão e ofereceu a sua equipe 14 semanas de salário base, mais uma semana adicional para cada ano de trabalho. Além disso, o seguro saúde foi coberto por 12 meses. Abaixo print de parte da carta escrita pelo CEO, relatando o suporte que daria aos funcionários demitidos.

Figura 2 - Relato CEO Airbnb



Fonte: Airbnb, 2020.

¹⁴ A Kantar é uma empresa líder mundial em dados, insights e consultoria de mercado do Reino Unido. Disponível em: <https://www.kantar.com/brazil/sobre-a-kantar>. Acesso em: 29 de mar. 2023.

¹⁵ Airbnb é um serviço que permite que pessoas do mundo inteiro ofereçam suas casas para usuários que buscam acomodações mais em conta em qualquer lugar do mundo. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2017/01/o-que-e-airbnb.ghtml>. Acesso em: 22 de abril 2023.

¹⁶ Disponível em: <https://news.airbnb.com/a-message-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky/>. Acesso em: 25 de mar.2023.

As práticas ainda incluíam aos funcionários demitidos, a opção de ter seus perfis, currículos e amostras de trabalho disponíveis para os futuros empregadores. A empresa também alocou sua equipe de recrutamento para ajudar os trabalhadores impactados a encontrar novos empregos. Além disso, eles receberam quatro meses de serviços de carreira e foram autorizados a manter seus laptops da Apple para ajudar em suas buscas de emprego.

O pós pandemia serviu de apoio à implementação de novas práticas de employer branding. As experiências e aprendizados do período, associadas a cases de sucesso, fizeram com que muitas organizações passassem a desenvolver estratégias com foco na atração e retenção de talentos. Os esforços garantem destaque às empresas que buscam diferenciais e que são engajadas com o crescimento e envolvimento dos funcionários.

Portanto, no próximo subcapítulo será abordado o cenário atual do employer branding e como sua relevância, que surgiu perante aos desafios pré e pós pandemia, o tornaram uma estratégia poderosa como marca empregadora.

2.3 Cenário atual do Employer Branding: da necessidade à estratégia

Com o passar do tempo, as práticas de gestão de pessoas evoluíram e o employer branding se tornou uma estratégia consolidada, com planejamento e técnicas próprias. Hoje em dia, as empresas que investem em employer branding buscam construir uma marca empregadora forte, que atraia e retenha os melhores talentos e que contribua para o sucesso do negócio.

Nesse contexto, o employer branding emerge com uma abordagem estratégica que visa construir e promover uma imagem atrativa da organização, diferenciando-a das demais no mercado. Esse enfoque vai além do recrutamento tradicional, buscando criar uma conexão emocional entre os colaboradores e a empresa, influenciando sua percepção e comprometimento com a organização.

Segundo dados do Google Trends 2023¹⁷, o termo employer branding teve um grande aumento nas pesquisas entre abril de 2022 e abril de 2023, principalmente

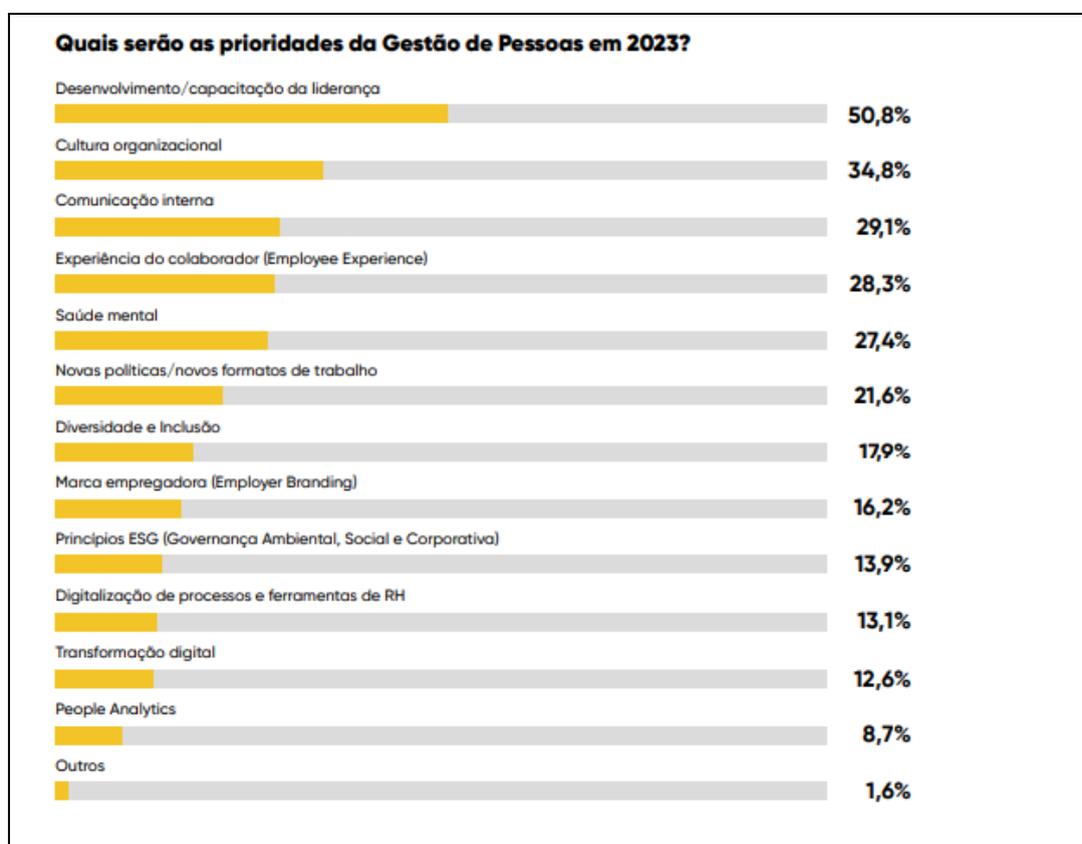
¹⁷ Google Trends é uma ferramenta do Google que mostra os mais populares termos buscados em um passado recente. Disponível em:

<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%2012-m,today%2012-m&geo=US,BR&q=employer%20branding,employer%20branding>. Acesso em: 5 de abril 2023.

se comparado aos Estados Unidos. A procura no Google registrou um aumento de mais de 80% nas pesquisas, que indica o quanto o termo e a sua aplicabilidade tornaram-se populares e de interesse público.

Outro dado importante vem da pesquisa realizada em 2022 pelo GPTW, em que 1716 respondentes, de diferentes segmentos de empresas e regiões do país, indicaram o employer branding como um tema ainda em destaque, sendo um dos principais assuntos a serem trabalhados em 2023 pelas organizações¹⁸. A seguir, o gráfico que aponta os principais temas a serem trabalhados em 2023, de acordo com a pesquisa.

Figura 3- Tendências de RH em 2023



Fonte: GPTW, 2022.

O gráfico aponta como o employer branding continua ocupando um espaço importante no cenário organizacional, e como os líderes o enxergam como uma

¹⁸A pesquisa tinha como objetivo identificar quais eram os principais temas a serem trabalhados pelos recursos humanos em 2023. A pesquisa contou com 1716 respondentes de diferentes segmentos de empresas e regiões do país. Disponível em:

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1645828681Relatrio_Tendncias_2022_v5.pdf
 ≥. Acesso em: 26 de nov.2022.

importante ferramenta na construção de uma imagem positiva como marca empregadora.

Segundo Clavery (2023), para 2023 existe um aumento da utilização de tecnologias para melhorar a experiência de trabalho. Além disso, a projeção é de que as empresas estarão mais envolvidas com os seus funcionários, oferecendo novas maneiras de se conectar. Para a autora, haverá um significativo aumento na automatização de processos de recrutamento de RH, com vistas a garantir maior eficiência. Ainda, as empresas estarão mais focadas em oferecer benefícios que realmente atendam às necessidades dos colaboradores.

Clavery (2023) elencou também algumas tendências de estratégias para o ano, como: presença constante do trabalho remoto e da contratação virtual; preocupação com o bem-estar dos funcionários, com apoio à saúde mental, física e emocional; fomento às estratégias que priorizam ações com foco na diversidade, equidade e inclusão, com o objetivo de aumentar a representação e criar uma cultura mais inclusiva; promoção da responsabilidade social corporativa, através de iniciativas de ESG, por exemplo; desenvolvimento de equipes de recrutamento de alto desempenho, a fim de envolver o colaborador durante toda a sua jornada na organização, por meio da atração, aquisição e retenção e; promoção da empresa pelos próprios funcionários, chamada de *employee advocacy* ou *advocacy marketing* (que é o incentivo aos funcionários para se tornarem defensores e compartilharem experiências e conteúdos positivos sobre a organização nas redes sociais e outras plataformas).

Essa última iniciativa já começou a ser aplicada por algumas organizações, que já observaram resultados. Segundo a Revista Forbes (2022)¹⁹, as empresas Iguatemi, Pepsico, Unilever e Claro, têm usado seus colaboradores como promotores da sua marca. A Pepsico²⁰, por exemplo, vem tendo resultados positivos com a estratégia. Em 2020 ela lançou o PEPfluencer, que é um programa de embaixadores da marca com foco em estagiários. Gabriela Macario, uma das estagiárias da empresa que faz parte do PEPfluencer, conta que se candidatou por

¹⁹ A Forbes é uma revista estadunidense de negócios e economia. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/empresas-transformam-funcionarios-em-influencers-na-guerra-por-talento-s/>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

²⁰ A Pepsico é uma empresa transnacional estadunidense de alimentos, lanches e bebidas com sede em Purchase, Nova York. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/empresas-transformam-funcionarios-em-influencers-na-guerra-por-talento-s/>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

acreditar na eficiência da iniciativa, “eu fui uma das estudantes impactadas pelo programa antes de entrar na empresa” (FORBES, 2022).

Figura 4 - Programa PEPfluencer Pepsico



Fonte: FORBES, 2022.

Desde abril a estagiária divide seu tempo entre as funções cotidianas e a criação dos conteúdos. Para isso, ela conta que precisou fazer algumas mudanças na sua rotina. Antes de começar as publicações contando sobre o dia a dia na empresa, Gabriela fez um mapeamento do público que queria impactar, listou temas relevantes e realizou contato com empresas juniores, universidades e escolas. “Conseguimos mostrar como é trabalhar aqui dentro, quais são os nossos valores, missão e visão, gerando uma percepção para atrair e reter pessoas”. (FORBES, 2022).

A operadora Claro²¹ também aposta nos embaixadores e atesta que os resultados são imediatos. O programa iniciado em maio de 2022, com a participação de 36 colaboradores, apresentou resultados em menos de três meses. Segundo Rodrigo André Fernandes, diretor de RH da empresa, depois da implantação do programa Embaixadores Claro, o número de interessados em trabalhar na companhia cresceu. “Foram 54% a mais de visualizações das nossas vagas publicadas no LinkedIn nos últimos três meses. E, quando comparamos ano contra

²¹ Claro é uma concessionária de telefonia móvel, telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura. Disponível em: <https://www.claro.com.br/>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

ano, tivemos um crescimento de 22% na influência do LinkedIn nas nossas contratações”. (FORBES, 2022).

A tendência pode ser justificada com números. Uma pesquisa realizada pela Air Branding em parceria com a SmartComms, que contou com a participação de 10 mil colaboradores, evidenciou que mais da metade deles busca informação com conhecidos que trabalham ou trabalharam na empresa antes de aceitar uma proposta²². Essa é a prova real da influência de uma pessoa na hora de se decidir por um emprego. De acordo com Bell Gama, sócia-fundadora da Air Branding, “O primeiro consumidor da marca empregadora é o profissional dela. De fora para dentro, é ele quem faz uma negociação muito profunda com a empresa ao aceitar trabalhar para ela”. (FORBES, 2022).

A estratégia de usar influenciadores corporativos para fortalecer o employer branding e atrair candidatos tem se intensificado e, como citado por Clavery (2022), é ainda uma tendência forte para 2023.

Nesse sentido, os colaboradores se tornam os melhores influenciadores, pois têm consciência da cultura e valores da empresa, promovem assuntos com autoridade e fazem uma conexão autêntica com potenciais candidatos.

Tendo em vista o exposto, no próximo item serão apresentados os principais elementos do employer branding e sua importância no desenvolvimento de estratégias e práticas organizacionais. A análise permitirá compreender melhor sua relação com a construção de uma marca empregadora forte e consistente, que auxiliará a empresa a atrair e reter talentos, melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho, além de gerar um impacto positivo na imagem e reputação da organização.

²² A Air Branding é uma das maiores agências brasileiras especializadas em auxiliar empresas na gestão de employer branding. A SmartComms é uma empresa de consultoria em comunicação, employer branding e gestão da mudança para grandes empresas brasileiras. A pesquisa realizada tinha como objetivo identificar se as pessoas se influenciavam ao buscar informações com conhecidos que trabalham ou trabalhavam na empresa antes de aceitar uma proposta de emprego. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/empresas-transformam-funcionarios-em-influencers-na-guerra-por-talento-s/>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

2.4 Elementos do Employer Branding

Para se desenvolver um conjunto de técnicas ou ações que visam promover uma percepção positiva sobre a relação da empresa com os funcionários, candidatos e público externo é preciso fortalecer o posicionamento da marca empregadora e mais do que isso, trabalhar questões internas que se encontram nas raízes das organizações.

Como citado anteriormente, as estratégias de employer branding só funcionam quando os stakeholders possuem conhecimento sobre os valores da empresa, que fazem parte da cultura organizacional e que ela seja verdadeira, intrínseca e positiva. Da mesma forma, não basta apenas utilizar de estratégias brilhantes se os benefícios e diferenciais não são passados aos candidatos e colaboradores.

O employer branding é constituído com base em pilares que irão garantir a sua efetividade. À esse respeito, Clavery (2020) indica que para obter sucesso, o processo de employer branding deve compreender dois elementos principais: a) cultura organizacional e; b) EVP (*Employee Value Proposition*).

A seguir, serão abordados os principais conceitos e ideias associadas a cada elemento, a fim de esclarecer em maior profundidade sua relação com o employer branding.

2.4.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido uma premissa bastante valorizada pelas empresas em geral. Um dos conceitos atualmente associados ao desenvolvimento dessa cultura é o employer branding. Entretanto, as relações entre employer branding e cultura organizacional ainda requerem estudos e melhor compreensão. Para entender essa relação, é importante analisar inicialmente alguns conceitos sobre cultura organizacional.

Para Marchiori (2017) a cultura organizacional tem como propósito fornecer significados compartilhados e aceitos pelos membros de uma organização.

[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas [...] O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social (MARCHIORI, 2017, p.94).

Schein (2022) afirma que a cultura organizacional representa a essência de um grupo, sendo estabelecida através da aprendizagem acumulada e compartilhada, à medida que os indivíduos solucionam problemas de adaptação externa e de integração interna. De acordo com o autor, se estas práticas forem boas o suficiente para serem consideradas válidas, poderão ser ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação aos problemas.

É comum a compreensão de que a cultura organizacional é representada pela missão, visão e valores, mas é preciso considerar que para além destes elementos, é construída com base nos comportamentos e atitudes praticados pelos líderes e colaboradores no dia a dia. Ou seja, refere-se aos posicionamentos, aos rituais e às maneiras de pensar estabelecidas pelo grupo. Por esse motivo, a cultura é considerada algo intrínseco e impossível de ser ignorado quando se pensa em criar uma estratégia de sucesso de marca empregadora.

Caetano e Pereira (2020) sugerem que um ambiente adequado, que alinha a cultura estratégica e os ganhos da organização, pode ser considerado uma forte ferramenta de gestão da marca empregadora. Para os autores, a cultura organizacional deve ser compreendida e praticada pelos colaboradores, por isso se faz necessário que a mesma esteja consoante com os valores destes indivíduos. Ou seja, para ser verdadeira, uma cultura precisa ser vivida, sentida e transmitida.

Além disso, as lideranças da empresa também exercem papel de protagonismo no desenvolvimento da cultura e identidade da empresa e contribuem muito para o desenvolvimento do employer branding. Afinal, os líderes tendem a ser engajados nos movimentos internos, bem como nas tendências de gestão.

Para Balmer e Greyser (2003), para desenvolver uma cultura organizacional forte é preciso contar com uma boa estratégia e ter organização, assim será possível

criar um plano de ação que faça sentido e tenha um propósito. Também é necessário contar com uma identidade corporativa clara.

Assim sendo, para o employer branding, a cultura organizacional se destaca como um recurso essencial. Enquanto a cultura define o conjunto de crenças e condutas de uma empresa e representa sua identidade, seu propósito, o employer branding cuida para que estes sejam colocados em prática, sempre voltados ao bem-estar do colaborador.

Não obstante, o employer branding trata das pessoas, da forma como elas se sentem e são recebidas no ambiente organizacional do qual fazem parte. Ele trabalha aspectos primordiais, como a chegada de um novo profissional a um ambiente totalmente desconhecido, e o desenvolvimento de sua trajetória ao longo dos anos na empresa. Para que isso seja possível, é necessário que a cultura organizacional esteja consolidada e alinhada a esses propósitos.

Hannah Fleischmann, responsável pela área de pessoas da HubSpot²³, uma das principais empresas de *inbound marketing*²⁴ do mundo, corrobora essa afirmação, assegurando que “ a cultura é para o employer branding o que o produto é para o marketing”. Ou seja, a cultura é tão imprescindível para o employer branding, porque é na essência, uma forma estratégica e estruturada de olhar a relação das pessoas com a empresa como empregadora. É ela que vai dar direcionamento no momento da tomada de decisão perante a uma situação.

Ademais, uma cultura forte e bem desenhada contribui na identificação de perfis e traços culturais de candidatos que possam ter um maior alinhamento com a missão e valores da organização, assim é possível atrair indivíduos mais conectados com os ideais da companhia, gerando maior assertividade para a gestão de talentos e possivelmente para todo o desenvolvimento da organização. (STOCKER, CORREA, et.al, 2020).

Como se percebe, a cultura organizacional é a base para o desenvolvimento efetivo do employer branding. Quando a cultura é forte, as estratégias que serão aplicadas passam a fazer sentido e conseguem ser transmitidas de forma genuína

²³ HubSpot é uma das principais empresas de inbound marketing do mundo. Disponível em: Employer Branding: Conceitos e prática (2020).

²⁴ O Inbound Marketing é um conjunto de estratégias de marketing que se baseia na ideia de criação e compartilhamento de conteúdo voltado para um público-alvo específico. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-inbound-marketing/>. Acesso em 20 mai.2023.

para os colaboradores e para os stakeholders, oportunizando ganhos para as partes e crescimento para a organização.

A partir do que foi apresentado, pode-se compreender que o employer branding e a cultura organizacional possuem uma relação de interdependência. Significa dizer que ambos são fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho saudável, o que aumenta a satisfação dos colaboradores e a construção de uma imagem positiva da empresa no mercado. Uma cultura organizacional forte é fundamental para a construção de um bom employer branding, enquanto o employer branding ajuda a reforçar e difundir a cultura organizacional da empresa.

Um exemplo de organização que tem uma cultura organizacional sólida e a usa para atrair e reter talentos de alta performance, e que se encaixam perfeitamente nas suas diretrizes, é a Netflix. A Netflix é um serviço de streaming por assinatura que permite assistir a séries e filmes em um aparelho conectado à internet. O serviço está disponível em 190 países e em mais de 30 idiomas. Com isso, a somatória de assinantes pelo mundo é de cerca de 200 milhões, segundo informações da plataforma²⁵.

O que chama a atenção na cultura Netflix é que lá o foco não está nas regras, mas sim nos resultados. A cultura organizacional da empresa prega a liberdade e a responsabilidade. Normalmente os líderes definem as metas e as repassam aos funcionários, que se encarregam da sua parte. Assim, o cenário é favorável para a criação. A cultura de feedbacks também está presente. Prioriza as relações entre as pessoas dos diferentes times e não é conduzida somente pelo líder da área. Faz-se, portanto, uma avaliação 360°, onde os colaboradores também podem analisar quem faz parte da sua rotina.

Segundo a página de carreiras da Netflix, existem cinco diretrizes que a tornam um lugar atraente para se trabalhar. Conforme texto publicado em seu site: “Incentivamos funcionários(as) a tomar decisões; compartilhamos informações de forma aberta, ampla e consciente; temos uma comunicação sincera e direta; mantemos apenas pessoas altamente eficazes; evitamos regras”²⁶.

O que a empresa mais valoriza é trabalhar com pessoas talentosas para manter a criatividade e a produtividade sempre em alta. Assim, através de uma

²⁵ Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/netflix/>. Acesso em: 04 de mai. 2023.

²⁶ Disponível em: <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Portugu%C3%AAs>. Acesso em 4 mai. 2023.

cultura obstinada em fazer acontecer, bem estruturada e genuinamente veiculada para os stakeholders, a marca consegue reunir ótimos profissionais no seu time.

A cultura consolidada da Netflix consegue chamar a atenção e aproximar grandes talentos. Além disso, a marca é referência no segmento, conquistando grande visibilidade junto ao público em geral. Um olhar mais atento permite observar que a empresa busca alta performance e exige *soft skills*²⁷, porém isso não é problema, porque ela consegue atrair e reter exatamente os perfis que fazem sentido para a sua realidade.

A Netflix investe em um time dos sonhos composto por pessoas talentosas, motivadas e focadas em alcançar metas ambiciosas. Para atrair e manter colegas brilhantes, eles pagam os melhores salários do mercado²⁸. O modelo da Netflix funciona melhor para quem valoriza a excelência e as oportunidades que ela traz. O aprendizado e o trabalho em problemas difíceis com os colegas aumentam o valor dos funcionários no mercado, e a capacidade de ganhar bem é baseada em habilidades e reputação, não no tempo de empresa.

Essas estratégias são só algumas explanadas na página de carreiras da marca, na aba da cultura organizacional, onde são mostradas diversas premissas e benefícios da empresa. Em resumo, pode-se afirmar que a Netflix se destaca por investir em um time dos sonhos, formado por pessoas talentosas e motivadas a alcançar metas ambiciosas, em um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Dentre as estratégias adotadas pela Netflix estão o pagamento dos melhores salários do mercado, investimento em treinamento e formação do colaborador, e aplicação do teste de retenção, onde a liderança avalia se deveria lutar por um talento, caso ele recebesse uma oferta para um cargo similar em outra empresa. Além disso, a cultura organizacional valoriza a qualidade das interações humanas, o apoio entre colegas e a excelência no desempenho.

Portanto, a cultura organizacional baseada na valorização das interações humanas, apoio mútuo entre colegas e busca pela excelência no desempenho, reforça o ambiente propício para o desenvolvimento e sucesso dos colaboradores, o que evidencia as abordagens trazidas pelos autores neste capítulo.

²⁷ Soft skills é um termo em inglês usado por profissionais de recursos humanos para avaliar as habilidades comportamentais relacionadas a maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo em diferentes situações. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/soft-skills>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

²⁸ Disponível em: <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Portugu%C3%AAs>. Acesso em: 11 de mai. 2023.

Essas perspectivas combinadas mostram o quanto a cultura organizacional é fundamental para que o employer branding consiga ser comunicado de forma genuína e eficiente aos stakeholders, proporcionando um contexto favorável para a construção de equipes engajadas e motivadas e impulsionando a inovação e o crescimento contínuo da empresa.

Porém, é importante ressaltar que cultura não é o mesmo que employer branding, mas uma cultura forte gera comprometimento e um ambiente propício a desenvolver a estratégia de marca empregadora e reconhecer os EVPs (*Employer Value Proposition* ou Proposta de Valor do Empregador) de maneira eficaz, transparente e verdadeira. No próximo subitem, apresenta-se de forma mais clara a relação do EVP com o employer branding

2.4.2 EVP

O segundo elemento associado ao employer branding apresentado por Clavery é o EVP - *Employee Value Proposition* que, traduzido para o português, significa Proposta de Valor para o Empregado. O EVP pode ser entendido como o conjunto de benefícios e diferenciais que uma organização possui e pode oferecer aos seus colaboradores. Trata-se, portanto, de um elemento extremamente importante para a consolidação do employer branding e consequente ganho para os negócios e para as pessoas.

Dentre as principais vantagens associadas ao EVP estão: a atração e retenção de talentos, redução nos custos de recrutamento, reforço no posicionamento de marca, aumento da satisfação e retenção dos funcionários e melhora na lealdade dos clientes. Contudo, para que ele possa de fato oferecer resultados, é necessário que as práticas estejam alinhadas com a empresa e seus stakeholders e, principalmente, que sejam colocadas em prática por meio de profissionais qualificados (CLAVERY, 2020).

É importante ressaltar que o employer branding não apenas existe para a obtenção de talentos e posicionamento de marca, enquanto organização empregadora. Como citado anteriormente, é através do EVP que a organização transmite o seu diferencial competitivo (CLAVERY, 2022). Esse diferencial somente pode ser aplicado e comunicado para os públicos quando o EVP é desenvolvido e

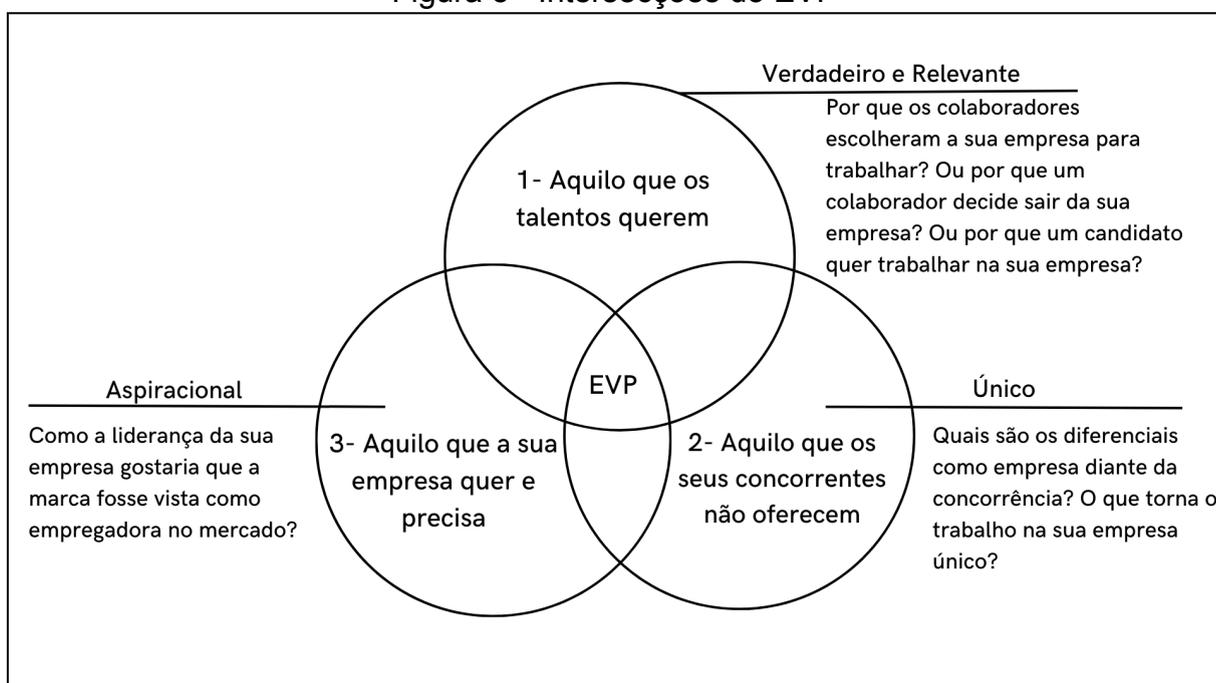
cultivado internamente nas empresas, em conformidade com a cultura e com o que de fato faz sentido para organização e como ela deseja ser vista pelo mercado.

Para compreender melhor sua aplicabilidade pode-se considerar o exemplo de um candidato a uma possível vaga de emprego. Quando ele se identifica com os reais motivos que o levam a optar por determinada empresa a uma oportunidade de trabalho, isso refere-se ao EVP.

O EVP é a proposta de valor em pertencer a uma organização, percebida pelos colaboradores. Ele extrai da cultura as promessas de entrega da empresa perante os colaboradores e pode engajar futuros candidatos a se sentirem conectados com essas promessas (CLAVERY, 2020).

Para compreender melhor como se dá essa relação e como construir um EVP forte, Clavery (2020) criou um diagrama que apresenta o EVP baseado em uma proposta de intersecção que busca integrar elementos que indicam: 1- aquilo que os talentos querem, 2- aquilo que os seus concorrentes não oferecem e 3- aquilo que a sua empresa quer e precisa. Segue abaixo diagrama com a explicação da autora:

Figura 5 - Intersecções do EVP



Fonte: Clavery, 2020.

Segundo a pesquisadora, aquilo que os talentos querem é o que traz mensagens verdadeiras e mostra a relevância da marca como empregadora. Aquilo que os concorrentes não oferecem é o que torna o trabalho único em relação às

outras empresas do mercado e, aquilo que a empresa quer e precisa, é aquilo que a empresa gostaria que os talentos vissem quando pensassem na empresa como marca empregadora.

Enquanto os pontos 1 e 2 refletem a realidade, o ponto 3 traz um caráter aspiracional importante, que deve ser incluído na construção do EVP. Mas, obviamente deve ser a menor parte deste processo, caso contrário, a empresa pode causar uma distorção entre a sua reputação no mercado e de fato como ela é no seu dia-a-dia, causando um efeito negativo para a marca (CLAVERY, 2020).

De acordo com o LinkedIn²⁹, as empresas que possuem um forte posicionamento de marca empregadora, ou seja, um EVP bem definido e comunicado, aliado às outras estratégias de employer branding, atraem cerca de 3,5 vezes mais candidatos que as empresas concorrentes e diminuem em até 11% a taxa de rotatividade dos seus colaboradores (turnover). (CLAVERY, 2020).

Ou seja, um EVP sólido demonstra o comprometimento da empresa com seus colaboradores, promovendo uma relação de confiança e lealdade mútua. Quando os funcionários se sentem valorizados, têm suas necessidades atendidas e se identificam com os valores e propósito da organização, a tendência é que permaneçam engajados e motivados, reduzindo consideravelmente o turnover. Investir em um EVP bem estruturado é essencial para atrair, reter e desenvolver talentos, fortalecendo o sucesso a longo prazo da empresa.

Clavery (2022) traz alguns exemplos de propostas de valor ao empregado que geralmente são levados em consideração, que são: oportunidades de desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios, cultura organizacional, valores da empresa, relação com a liderança, ambiente de trabalho inovador e flexível e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Uma empresa que possui o EVP extremamente alinhado com a sua cultura e as suas estratégias de employer branding é a varejista Magazine Luiza. Desde 2019 conhecida como Magalu, a marca conquistou o primeiro e o segundo lugar nas melhores empresas para se trabalhar, nos últimos dois anos, conforme o relatório da GPTW³⁰. A Magalu possui diferenciais que agregam valor ao seu EVP e fazem com que ela esteja sempre presente no ranking, que é avaliado através de duas etapas.

²⁹ Disponível em: Isso é employer Branding?. Acesso em: 15 mar.2023.

³⁰ Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/150-melhores>. Acesso em: 15 de março de 2023.

A primeira é com base na avaliação dos próprios colaboradores, através de uma pesquisa quantitativa que avalia a empresa e as ações internas. Se a empresa conquistar uma nota igual ou superior a setenta, ela vai para a segunda etapa, que se refere a metodologia. Essa metodologia se chama *Pilares for All*, que é desenvolvida pela GPTW e que busca identificar se a organização propõe uma cultura de confiança, liderança efetiva, tem um propósito e valores alinhados, gerando um ambiente propício para que cada pessoa possa desenvolver o seu melhor.

Dentre as práticas desenvolvidas pela marca que a colocaram em destaque, estão o tratamento em prol da valorização humana, a partir do onboarding³¹, a preocupação com causas sociais e a defesa pela diversidade e inclusão.

Segundo a edição de 2023 da Revista Exame³², a varejista está sempre à frente quando se refere ao apoio a causas sociais. Neste ano, ela lançou a segunda edição do fundo para financiamento de Organizações da Sociedade Civil (OSC)³³, dedicado ao combate à violência contra a mulher. A Magalu está fortalecendo o apoio às organizações e pessoas que estão na linha de frente do combate à violência contra a mulher no país, ou seja, as OSCs se inscrevem no programa para receber ajuda financeira nas suas atuações comunitárias e regionais.

Na última edição, em 2020, quando foi lançado, o fundo selecionou OSCs de todo o país, arrecadando mais de 2.5 milhões para entidades nacionais e regionais. Além disso, aquelas que foram selecionadas receberam uma consultoria especializada em capacitação de organizações sociais para auxiliá-las na melhoria da gestão dos recursos financeiros e das estratégias de marketing e de captação de recursos.

Podem participar do programa entidades de pequeno, médio ou grande porte, desde que desenvolvam uma linha de atuação focada em geração de renda, acesso à Justiça ou apoio a mulheres. Para o ano de 2024 a proposta prevê a contribuição de um total 2,2 milhões de reais para desenvolver e ampliar sua atuação de até 20 ONGs.

³¹ nota explicativa

³² Disponível em:

<https://exame.com/esg/magazine-luiza-lanca-nova-edicao-de-fundo-para-combate-a-violencia-contr-a-mulher/>. Acesso em: 15 de março de 2023.

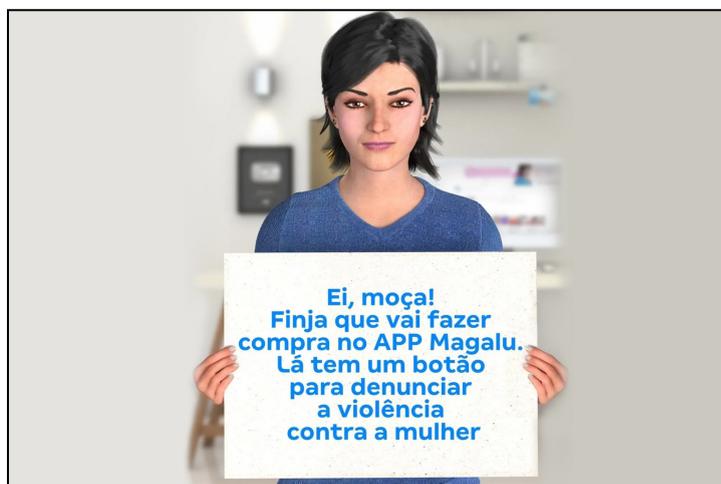
³³ As Organizações da Sociedade Civil - OSC, também conhecidas como ONGs são entidades que não têm fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong.ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 de maio de 2023.

Outra causa apoiada pelo Magalu desde 2017 é a de proteção às mulheres. Foi naquele ano que a marca criou o Canal da Mulher, um serviço que oferece ajuda às funcionárias da companhia vítimas de violência. Em 2019, chamou atenção da mídia ao incorporar ao seu superapp um botão de denúncias de violência contra a mulher (FILIPPE, 2023)³⁴, mais uma ação de expressividade voltada à comunidade.

No ano de 2020 o movimento viralizou, especialmente em virtude do isolamento social, visto que as denúncias de feminicídio aumentaram em 36% no período, segundo dados da Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos³⁵. Na época, o movimento se propagou rapidamente nas redes sociais, chamando a atenção para o tema. A repercussão só teve alcance e notoriedade porque reflete a cultura da Magalu em sua essência.

Pedro Alvim, gerente de mídias sociais da Magalu, revela que o local de maior viralização do post foi o Instagram, que tem um público 80% feminino. “Eu acho que nós já temos um histórico nessa luta e criamos uma identificação com a marca e com a nossa imagem” (FORBES, 2020).³⁶

Figura 6 - EVP Magalu



Fonte: Forbes, 2020.

³⁴ Disponível em:

<https://exame.com/esg/magazine-luiza-lanca-nova-edicao-de-fundo-para-combate-a-violencia-contra-a-mulher/>.

Acesso em: 12 de março de 2023.

³⁵ A Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (ONDH) atua como canal de comunicação da sociedade com o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC), com a missão de manter ferramentas acessíveis e permanentes entre a sociedade e os gestores públicos responsáveis pelas áreas. Disponível em:

https://www.gov.br/mdh/pt-br/canais_atendimento/ouvidoria-do-mdhc. Acesso em: 04 de mai. 2023.

³⁶ Disponível em:

<https://forbes.com.br/negocios/2020/06/magalu-relanca-botao-de-denuncia-contra-a-violencia-domestica/>.

Acesso em: 12 de mar. de 2023.

Além de iniciativas sociais, a Magalu é uma empresa que está sempre à frente quando se refere a diversidade e inclusão. Em 2021, ela lançou o segundo processo seletivo exclusivo para admissão de trainees negros. A decisão do Magalu, em 2020, de formatar esse tipo de trainee surgiu a partir de diagnósticos de que a empresa até tinha uma boa equidade racial em sua população total de funcionários, mas não na liderança (SENA, 2021)³⁷.

Na época do primeiro lançamento das vagas afirmativas, assim chamadas quando são para grupos específicos, a empresa recebeu ataques nas redes sociais, por ter sido acusada de racismo reverso. Porém isso não impediu que o programa fosse um sucesso e tivesse uma segunda edição. Na visão de Frederico Trajano, CEO do grupo, o impacto foi tão positivo que hoje é possível ver diversas empresas com políticas de cotas ou exclusiva para negros em seus programas de estágio e/ou trainee, com foco em melhorar a representatividade (SENA, 2021).

Como é possível perceber, as estratégias da Magalu são os diferenciais que a tornam única e que geram uma reputação sólida enquanto marca empregadora.

Segundo a pesquisa “Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações 2022”³⁸ da Deloitte Brasil, as práticas de diversidade, equidade e inclusão trazem benefícios aos negócios em 94% das empresas. Em 93% elas contribuem para inovação, em 92% geram valor aos negócios, em 90% aumentam a retenção de profissionais e também melhoram a qualidade da força de trabalho.

Ademais, outra pesquisa feita pela Universum (2021), maior consultoria global em marca empregadora³⁹, que apontava as principais tendências em employer branding para 2021, afirmou que o EVP de 47% das empresas estão mudando depois da pandemia do Covid-19. O interessante são os atributos que as empresas estão incluindo no seu EVP, como o trabalho flexível, o compromisso com a diversidade e inclusão e o foco no desenvolvimento de talentos. Segundo a

³⁷ Disponível em:

<https://exame.com/carreira/magalu-abre-segundo-trainee-so-para-negros-veja-como-participar/>. Acesso em: 12 de mar. 2023.

³⁸ Disponível em:

<https://www.algar.com.br/tendencias-employer-branding/#:~:text=Segundo%20a%20Pesquisa%20%E2%80%9C>

³⁹ A Universum é a maior consultoria global em marca empregadora Disponível em:

<https://www.access.universumglobal.com/about-us>. A pesquisa contou com mais de 1250 lideranças de talentos participantes, de 71 países, sendo os respondentes das empresas mais atrativas para se trabalhar no mundo.

Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/relat%C3%B3rio-employer-branding-2021-universum-carpane-de-paiva/?originalSubdomain=pt>

Acesso em 12 de mar. 2023.

pesquisa, o comprometimento com a diversidade e inclusão é prioridade para todas as empresas participantes do estudo, sendo que 60% delas classificam o assunto como muito importante e 98% o consideram como muito importante nas políticas de contratação.

Percebe-se que o EVP pode ser desenvolvido de diversas maneiras pelas empresas. No caso da Magalu, ele foi desenvolvido tanto para atração de talentos, devido a ações que refletem o público externo e também para a retenção de talentos, quando incorpora as causas sociais para o seu público interno, beneficiando e se solidarizando com os seus colaboradores.

Mas, isso tudo acontece de forma sinérgica, porque a empresa possui uma cultura organizacional bem definida, baseada nos valores e missão da empresa e uma comunicação clara e transparente, com um propósito que faça parte da realidade daquele ambiente, assim constrói-se um EVP sólido e verdadeiro, que agrega valor ao que está sendo comunicado e engaja os funcionários e futuros que se identifiquem com a empresa.

O próximo item aborda a construção do employer branding baseada em estratégias que valorizem a cultura organizacional e o EVP, destacando os pontos fortes da empresa e as oportunidades de crescimento oferecidas aos colaboradores.

2.5 Employer Branding: a jornada do candidato a colaborador

A estratégia de construção do employer branding baseado na cultura organizacional e no EVP tem se mostrado uma alternativa eficaz para atrair, engajar e reter talentos. Essa abordagem, proposta por Clavery (2020), parte do pressuposto de que a cultura organizacional e o EVP são os pilares fundamentais para a construção de uma imagem forte e positiva da empresa como marca empregadora, impactando diretamente na experiência do colaborador ou de um possível candidato, que passam por diferentes fases desde o conhecimento da empresa até a sua separação da mesma.

Segundo a autora, a construção de uma **cultura organizacional** forte pela marca empregadora envolve a consolidação de valores, símbolos e práticas que se desenvolvem com o tempo e condicionam a forma como os colaboradores percebem a empresa e respondem aos desafios. Contudo, Clavery (2020) explica que a cultura

organizacional não responde por que os colaboradores amam trabalhar na empresa. Quem responde a isso é o **EVP**, que desenvolve por meio de práticas os elementos que fazem com que um profissional queira ou goste de trabalhar em uma empresa, estimulando a forma que eles percebem, sentem e falam sobre ela.

A autora afirma que o EVP é o que comprova uma cultura organizacional verdadeira e o que mantém os colaboradores comprometidos e engajados em uma organização. Já o employer branding é o conjunto de ações que refletem o EVP e a identidade da empresa internamente para os colaboradores, com o foco na retenção de talentos e, externamente, para os candidatos, com foco na atração de talentos.

A estratégia de employer branding mostra ao mercado o que e como a empresa diz o que faz, traduzindo as propostas de valor ao empregado de maneira pública e acessível. Para a autora (2020), a cultura organizacional, o EVP e Employer Branding, estão diretamente conectados em toda a jornada de candidatos e colaboradores.

Para explicar melhor o processo da jornada, a autora (2020) apresenta as principais fases associadas. Segundo ela, a primeira fase é a do **conhecimento**, que se estabelece quando o candidato tem os primeiros contatos com a marca empregadora. A reputação da marca conta muito neste momento, e pode ser advinda de contatos diretos e não personalizados, como o site de carreiras da empresa, uma feira de recrutamento, os posts da marca empregadora nas redes sociais, etc.

A segunda fase apresentada por Clavery (2020) é a de **consideração**, que se institui quando o candidato já conhece o básico sobre a empresa como empregadora, e passa então a considerá-la como uma possibilidade para trabalhar. A terceira fase, denominada pela autora como **desejo**, é fundamental para antecipar uma possível aplicação. O desejo dá-se quando o candidato já sabe quem a empresa é como marca empregadora, e não está apenas decidido a considerá-la para trabalhar, como já fez filtros prévios e decidiu que quer se aplicar a vaga. A autora reforça a importância do gerenciamento da reputação da marca empregadora em todos os pontos de contato com o candidato, para garantir que a mensagem certa esteja sendo passada. Os colaboradores são parte importante desse processo.

A fase de **aplicação** ocorre no momento em que o candidato decide se quer se candidatar para a vaga, quando acessa o site de carreiras, planeja se inscrever para uma vaga que achou adequada para ele. Clavery (2020) explica que esta é

uma fase que requer atenção e cuidado, visto que se houver qualquer adversidade no processo, como uma falha no site por exemplo, a candidatura não é realizada. Ou seja, os processos devem ser simples e testados seguidamente para evitar possíveis erros e desistências durante a candidatura.

A quinta fase é chamada **onboarding**, e se estabelece com a transição de candidato a colaborador. É um marco, um dos momentos que mais importa nesta jornada. Se ele não for planejado pela empresa nos mínimos detalhes, a marca empregadora pode sofrer danos irreversíveis a sua reputação. Clavery (2020) cita a importância de se manter o público interno alinhado a este processo, de forma que possam inserir o novo integrante no grupo e fazê-lo sentir-se bem recebido.

Os colaboradores são a tangibilização e a vitrine da marca empregadora. A experiência deles reflete nas mensagens que eles levam sobre a empresa no mercado, para colegas, amigos, familiares, nas redes sociais etc. Por isso é necessário constantemente criar estratégias que busquem promover melhores experiências aos colaboradores, afinal, eles são os melhores promotores que se pode ter.

Clavery (2020) explica que é necessário pensar em como a marca empregadora está sendo vista pelos colaboradores em momentos que importam na jornada, especialmente no que se refere ao desenvolvimento e à **retenção** desses talentos, que se refere a próxima fase. Para ela, esse momento é muito importante para o colaborador, por isso deve ser pensado de forma a fortalecer os laços emocionais.

O momento da **separação** é a última fase do processo. A separação entre o colaborador e a empresa pode ser voluntária (quando o colaborador pede demissão), ou involuntária (quando é demitido pela empresa ou quando se aposenta). Empresas que querem atrair e reter talentos precisam saber o motivo pelos quais os funcionários estão indo embora. A entrevista de desligamento é uma estratégia importante, mas representa só o primeiro passo desse processo.

Algumas marcas optam por oferecer suporte no caminho da aposentadoria para os colaboradores recém-aposentados. Outras optam por continuar mantendo o relacionamento com seus ex-colaboradores através de festas, reuniões periódicas ou comunidades. Contudo, a realidade demonstra que a grande maioria das empresas não realiza nenhuma ação, e acaba perdendo a chance de deixar uma marca positiva na lembrança do ex-colaborador.

Como se percebe a construção de uma marca empregadora forte é um processo complexo, que exige atenção de quem está no controle de sua gestão e um compromisso constante com a sua melhoria. Para ter sucesso, as empresas devem trabalhar diligentemente para desenvolver sua cultura organizacional, definir um EVP atraente e proporcionar experiências positivas tanto para candidatos quanto para colaboradores. Isso não só ajudará a atrair e reter talentos de alto nível, mas também a construir uma reputação positiva e a criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Embora seja um processo desafiador, investir no employer branding é uma estratégia crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer empresa.

Porém é extremamente necessário que exista um profissional atento e qualificado para assumir as responsabilidades advindas das estratégias de employer branding, que compreendem tantos processos e englobam o relacionamento com os colaboradores e suas ações associadas, a comunicação pontual e estratégica com os stakeholders e a reputação da marca empregadora no mercado, através das iniciativas que serão desenvolvidas com base na cultura organizacional e no EVP, durante toda a jornada do colaborador.

O profissional da comunicação, em especial, o relações públicas, se torna fundamental nesses processos, desempenhando um papel essencial em todas as fases da jornada do candidato ao colaborador, até sua saída. Esse profissional é estrategista e possui uma visão holística da empresa. Além disso, sua expertise em comunicação estratégica, gestão de relacionamentos e compreensão das necessidades dos colaboradores, contribuem para a construção e manutenção da reputação da empresa, atração de talentos e retenção de profissionais qualificados.

O conhecimento desse profissional nesses processos os tornam fundamentais para o sucesso de uma empresa em sua busca por talentos e retenção de colaboradores qualificados.

Sendo assim, o próximo capítulo abordará o papel que a comunicação desempenha na construção e promoção da imagem do empregador. De forma mais específica, destacará como a comunicação pode apoiar a implementação do employer branding, engajar funcionários e atrair talentos.

3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING

A finalidade deste capítulo é analisar a comunicação como um instrumento de apoio às estratégias de employer branding, e propor uma discussão sobre como ela pode contribuir para o seu sucesso. Para isso, foram abordados inicialmente os conceitos e o propósito da comunicação organizacional e, na sequência, uma análise da sua relação com o employer branding. O capítulo trata ainda da importância da comunicação integrada neste processo e o papel do profissional de relações públicas e sua atuação nessa área. O objetivo é avaliar como a visão estratégica e as habilidades do profissional podem contribuir para o desenvolvimento de práticas relacionadas ao employer branding.

3.1 Comunicação Organizacional: conceitos, propósito e sua relação com o Employer Branding

A comunicação organizacional é uma área de estudo que busca gerenciar a comunicação nas organizações. Seu surgimento está relacionado ao crescimento do capitalismo e da industrialização no século XIX, que tornaram a comunicação uma necessidade essencial para o sucesso dos negócios (KUNSCH, 2009).

Para compreender melhor a comunicação organizacional, é preciso analisar primeiramente o seu significado. Para Marchiori (2017), a comunicação organizacional diz respeito aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados (MARCHIORI, 2017). Ou, conforme estabelece Kunsch:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2016,p. 71).

Para Deetz (2010) a comunicação é, muitas vezes, tratada como uma ferramenta das atividades organizacionais, nas quais se observa a transmissão de

significados e informações, bem como os efeitos diferentes da mensagem. Na sua concepção a comunicação vem sendo reconhecida como “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central da produção e reprodução organizacionais” (Ibidem, p.84).

Para Curvello (2009) a comunicação organizacional precisa ser entendida como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. O autor ressalta que a qualidade da comunicação nas organizações depende muito da forma como a gestão administra os processos, ou seja, como distribui as informações e como utiliza o princípio da verdade, do respeito às diferenças individuais e como busca prezar pela integração dos envolvidos.

Já para Marchiori (2017) a comunicação organizacional está intimamente relacionada aos processos de gestão e ao planejamento estratégico da organização. Quando vista dessa forma, a comunicação pode ser uma ferramenta valiosa para a organização alcançar seus objetivos.

Como se percebe a comunicação organizacional exerce uma função essencial em qualquer empresa, sendo responsável por transmitir a imagem, os valores, os processos e a missão da organização para o público externo e interno. É uma ferramenta estratégica que contribui para que as ações realizadas sejam compreendidas e reconhecidas, tanto pelos colaboradores quanto pelo mercado em geral.

Considerada o elo da organização com o mundo, a comunicação organizacional é constituída por profissionais capacitados em áreas como marketing, relações públicas, publicidade e outros campos da comunicação. Esses profissionais são responsáveis por garantir que a mensagem transmitida pela empresa seja clara, coerente e consistente com a identidade organizacional, a fim de promover uma comunicação eficaz e de qualidade.

Para Clavery (2022), a comunicação organizacional está estreitamente ligada com o employer branding, uma vez que ele trabalha aspectos estratégicos que envolvem a reputação da marca empregadora no mercado. Para a autora, a comunicação organizacional deve estar alinhada com a cultura organizacional, para que a empresa consiga transmitir seus valores e práticas de forma assertiva.

Taynée Mendes supervisora de comunicação na Techint, empresa global de engenharia e construção⁴⁰, destaca que a comunicação organizacional é

⁴⁰ Disponível em: <https://www.techint.com/pt>. Acesso em: 06 de maio de 2023.

fundamental para o employer branding. Ela cita o exemplo de um processo seletivo, quando apenas um candidato é selecionado dentre vários, enfatizando o quanto é importante considerar como os outros profissionais que não foram escolhidos se sentirão em relação à empresa. Na sua opinião, a comunicação organizacional pode trabalhar essas questões por meio de estratégias de employer branding, a fim de garantir que esses profissionais se sintam respeitados, recebam retorno, conheçam mais sobre a organização e seus valores, indiquem a empresa para seus amigos, consumam seus produtos ou serviços, e estejam dispostos a serem acionistas, caso a empresa seja de capital aberto.

Mendes elenca cinco vantagens da comunicação organizacional para as estratégias de employer branding, que são: a) **promover a melhoria no engajamento dos colaboradores** - ocorre sobretudo com iniciativas de otimização da comunicação interna, que são capazes de aumentar a conexão e o engajamento dos colaboradores com a cultura empresarial; b) **simplificar processos** - processos bem definidos se refletem em tarefas bem executadas. Uma estratégia de comunicação completa envolve iniciativas de gestão do conhecimento, treinamentos eficientes e detecção de melhorias e oportunidades em atividades rotineiras; c) **promover a integração entre as equipes** - iniciativas bem pensadas no plano de comunicação corporativa têm o poder de integrar colaboradores e equipes, incentivando a colaboração e troca de informações relevantes do negócio. Alguns exemplos são os canais de comunicação interna, atividades de team building e eventos da empresa; d) **acelerar o crescimento empresarial** A construção de uma imagem positiva da marca e o sucesso da experiência do colaborador são, juntos, uma fórmula para que as empresas aumentem a produtividade, atinjam os objetivos de negócio e consigam lucrar mais e; e) **promover a marca empregadora** - A comunicação corporativa é uma parte essencial da estratégia de employer branding. Segundo ela, essa combinação poderosa faz com que as empresas sejam reconhecidas no mercado de trabalho de forma positiva, tanto pelo público externo quanto interno.

Segundo Marchiori (2006), a comunicação é responsável em tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da comunicação Interna torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e

transparente na direção da organização com o seu público interno, e entre os próprios elementos que integram este público.

Ela surge como uma poderosa ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregadores e empregados através do estímulo ao diálogo, uma vez que, um grupo de trabalhadores de uma mesma empresa, setor ou organização possuem a mesma identidade social (KUNSCH,2003). Neste sentido, torna-se um elemento facilitador para a implementação das práticas de employer branding.

A comunicação desempenha um papel fundamental nas organizações, permitindo que os funcionários se sintam parte integrante da empresa. Ao estabelecer canais eficazes, tanto entre a direção e o público interno quanto entre os próprios colegas de trabalho, ela contribui para um relacionamento ágil e transparente.

Para Guilherme Roque, coordenador de employer branding e comunicação interna na Riachuelo⁴¹, a comunicação funciona como um elo do employer branding. Ela é responsável por auxiliar na construção de como as ideias serão comunicadas. Para além de trabalhar a criação de estratégias, a comunicação é responsável por disseminar a informação para os públicos da melhor maneira possível.

Roque conta que ao iniciar o processo de implementação do employer branding na empresa, sentiu a necessidade de comunicar as estratégias desenvolvidas para todos os setores. “Eu passei por todas as áreas chaves da empresa com uma apresentação, explicando o que era o employer branding e qual sua relação com as estratégias da companhia”, pois todos deveriam entender e propagar a mesma ideia.

Como se percebe pela fala de Guilherme Roque, a comunicação organizacional desempenha um papel vital na implementação de estratégias de employer branding e na disseminação consistente das ideias dentro da empresa. Ela funciona como um elo que conecta a concepção das estratégias ao seu efetivo compartilhamento com todos os setores e colaboradores.

Com base no que foi exposto até aqui, percebe-se que através de uma comunicação clara e transparente, é possível alinhar as expectativas, envolver os colaboradores e garantir que todos compreendam e propaguem a mesma visão e mensagem. A comunicação estratégica, nesse contexto, é essencial para garantir a coerência na transmissão das informações, otimizando a eficácia das estratégias de

⁴¹ Disponível em: <https://ri.riachuelo.com.br/a-companhia/quem-somos/>. Acesso em: 21 de mai. 2023.

employer branding e fortalecendo o engajamento e a harmonia dentro da organização.

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na implementação de estratégias, como o employer branding, dentro de uma empresa. Como mencionado por Guilherme Roque, coordenador de employer branding e comunicação interna na Riachuelo, a comunicação é responsável por auxiliar na construção e disseminação das ideias estratégicas para os diversos setores da empresa.

Ao estabelecer canais eficazes de comunicação, a empresa garante que suas estratégias sejam compreendidas e propagadas de maneira consistente em todos os níveis hierárquicos e departamentos. Isso permite que os funcionários se sintam parte integrante da organização, promovendo um relacionamento ágil e transparente, enquanto concilia os interesses dos empregadores e empregados por meio do estímulo ao diálogo.

Portanto, reconhecer a importância da comunicação organizacional na estratégia empresarial é essencial para o sucesso, harmonia e desenvolvimento da empresa. Além disso, estabelecer um processo de comunicação integrado é fundamental para que todos os canais alinhem seus discursos, tenham uma boa reputação no mercado e principalmente para que as estratégias de employer branding sejam efetivas em todas as frentes de atuação.

No próximo subcapítulo será abordado sobre o processo da comunicação integrada e o employer branding.

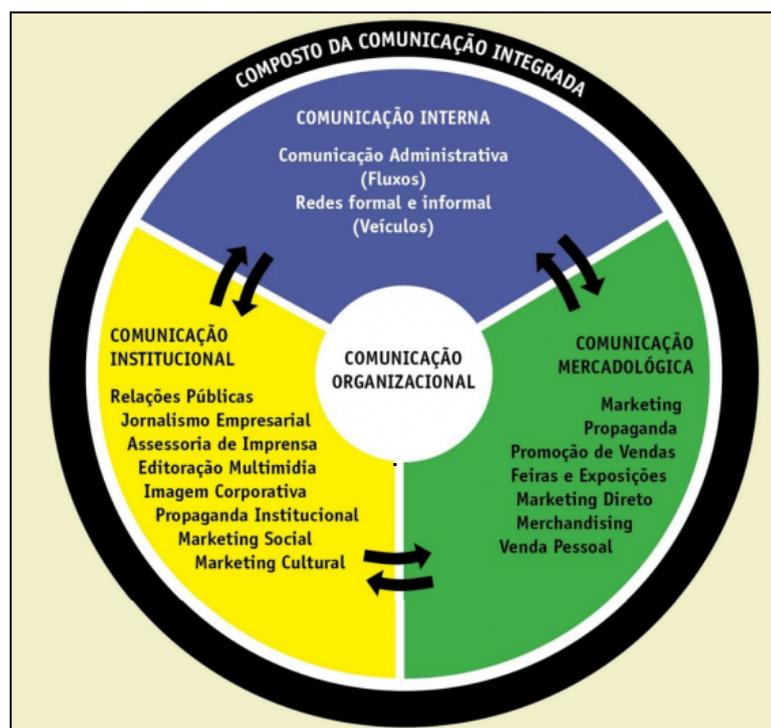
3.2 Employer Branding e o Processo da Comunicação Integrada

A comunicação organizacional é a base para o sucesso das estratégias de qualquer negócio. Para ser efetiva, segundo Kunsch (2003), ela deve se basear em uma proposta integrada. É neste contexto que se apresenta este subcapítulo, que tem o propósito de mostrar como o desenvolvimento de um processo de comunicação integrada e estratégica, pode oferecer melhores resultados às práticas de employer branding.

A teoria da comunicação integrada foi proposta por Kunsch (2003) e consiste em uma filosofia que busca promover a integração das diferentes áreas da empresa,

permitindo uma atuação conjunta e coordenada da comunicação interna e administrativa, mercadológica e institucional. De acordo com a autora, a convergência entre estas áreas permite uma abordagem mais abrangente e eficaz da comunicação organizacional e das relações públicas. A seguir, o mix da comunicação integrada proposto pela autora.

Figura 7 - Composto da comunicação integrada



Fonte: Kunsch, 2003.

A proposta de Kunsch (2003) pressupõe que a comunicação integrada é baseada em um mix que abrange a comunicação institucional; a comunicação interna; a comunicação administrativa; e a comunicação mercadológica.

Para Kunsch (2003) a **comunicação institucional** é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Através das relações públicas a comunicação institucional enfatiza aspectos relacionados à missão, visão, valores e a filosofia da organização, e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.

A comunicação institucional é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar a comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Esses instrumentos são: as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

Ela se estabelece nas relações com a imprensa através do relacionamento com veículos de comunicação; também pode ser administrada pelas mídias sociais, gerenciando a imagem da empresa; publicações corporativas, relevância social corporativa, agregando valor e posicionando a empresa, dentre outras ferramentas que podem ser usadas para manter uma comunicação institucional eficaz.

Para Kunsch (2003), a **comunicação interna** é o setor planejado, com objetivos bem definidos, que busca viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica. A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. Para Kunsch (2003):

É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir o cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. (KUNSCH, 2003, p.155).

A autora ainda reforça que a comunicação interna é considerada uma área estratégica, que abrange o conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Ela pode ocorrer através de diferentes canais dentro da empresa, como murais, intranet, eventos internos, políticas de feedbacks, dentre outros.

Já a **comunicação administrativa**, segundo Kunsch (2003), é aquela que se processa dentro da organização, na esfera das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma convergência de fluxos e redes. Consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos, com o objetivo de favorecer a alta produtividade, o baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas.

Para que a comunicação administrativa seja efetiva, é preciso ser desenvolvida por meio de um contínuo processo, organizado pelos fluxos de informações que permitem à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. Ela se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional.

Essa comunicação ocorre através de práticas voltadas a relatórios gerenciais, como relatórios de desempenho, análises financeiras, indicadores-chave de desempenho (KPIs), relatórios de vendas e relatórios de projetos; pode ocorrer também através do estabelecimento de políticas e procedimentos bem definidos, documentados e acessíveis a todos os colaboradores, a fim de garantir a consistência e a transparência nas operações administrativas, entre outros processos que podem ser definidos pelas empresas.

E por fim, a **comunicação mercadológica**, que é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa (KUNSCH, 2003). Está diretamente vinculada ao marketing de negócios. Sendo assim, ela se encarrega portanto de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área do marketing.

As ações voltadas à comunicação mercadológica podem acontecer através de publicidade, marketing de conteúdo, marketing direto, entre outras formas para divulgação da marca, promoção de produtos e serviços, visando atrair e envolver o público-alvo, gerar demanda e impulsionar as vendas.

Para a autora, a comunicação integrada nada mais é do que o conjunto de esforços e estratégias comunicacionais acima referidas, que devidamente articulados tem o intuito de agregar valor à marca e consolidar sua imagem perante públicos específicos.

Ela desempenha um papel crucial na construção e fortalecimento de estratégias que envolvem tanto o público interno quanto o público externo. Sendo assim, se torna imprescindível falar da comunicação integrada quando se trata do employer branding, uma vez que este refere-se à reputação e à imagem que uma empresa projeta, enquanto marca empregadora, influenciando a percepção dos talentos e profissionais em relação a ela.

Além disso, a marca empregadora perpassa todo o mix da comunicação integrada, uma vez que trabalha aspectos voltados a comunicação institucional, pois trabalha a reputação da marca empregadora para o público externo; a comunicação interna com os colaboradores, mantendo-os engajados; a comunicação administrativa, quando também desempenha um papel importante na gestão da percepção dos colaboradores sobre a empresa, alinhando as expectativas, esclarecendo os valores e as políticas da organização, e mantendo os colaboradores informados sobre os desafios e conquistas da empresa; e a comunicação mercadológica tendo em vista a divulgação da marca empregadora através de estratégias de marketing para atração de talentos.

Nesse sentido, a comunicação integrada atua como um elo essencial, permitindo que a empresa transmita consistentemente sua proposta de valor e cultura organizacional aos atuais e potenciais colaboradores. Ao alinhar os esforços de comunicação interna e externa, a empresa é capaz de criar uma imagem coerente e atrativa, construindo uma identidade sólida e autêntica no mercado de trabalho.

Dessa forma, a comunicação integrada se torna uma peça-chave na elaboração de estratégias eficazes de employer branding, uma vez que estabelece uma conexão direta entre a forma como a empresa se comunica, tanto interna quanto externamente, e sua capacidade estratégica de trabalhar sinergicamente para atrair, engajar e reter talentos qualificados.

Apesar da proposta de Kunsch (2003) abranger amplamente o mix da comunicação integrada organizacional e contribuir efetivamente para as estratégias de employer branding, alguns autores evidenciaram a necessidade de atualizações do modelo. À medida que a sociedade e as expectativas dos colaboradores se transformam, as empresas precisam se adaptar e ajustar suas abordagens para permanecerem relevantes e atrativas. (PIMENTEL, 2021).

Este foi o papel desempenhado por Pimentel (2021), que revisitou a proposta de Kunsch (2003) e, com base nela, propôs uma ampliação do modelo. Segundo a autora, a nova proposta apresenta "questões mais pertinentes ao modelo de organização que encontramos hoje". A proposta de Pimentel (2021) se baseia no desenvolvimento de uma metodologia integrada e estratégica da comunicação. O próximo item apresenta a proposta da autora e sua relação com o employer branding de forma mais detalhada.

3.3 Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica: uma nova perspectiva para os desafios atuais

A estratégia é um elemento fundamental para as práticas comunicacionais de employer branding. É através dela que se define qual será a imagem que a empresa quer transmitir para seus colaboradores e potenciais talentos, bem como as ações necessárias para atingir esse objetivo. Uma estratégia bem definida permite que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos, defina seu posicionamento no mercado de trabalho e se diferencie da concorrência, criando uma marca empregadora forte e consistente.

Segundo Oliveira e Paula (2007), a comunicação estratégica deve ser entendida sob duas perspectivas distintas. A primeira diz respeito à adequação da comunicação aos objetivos da organização e como ela pode contribuir para o alcance dos resultados esperados. A segunda perspectiva está relacionada ao papel dos indivíduos envolvidos na organização e como suas decisões podem afetar a comunicação e, conseqüentemente, o desempenho da empresa. Em resumo, a comunicação estratégica deve levar em consideração tanto os objetivos da organização quanto o comportamento dos indivíduos que fazem parte dela.

Ao agregar valor aos negócios, a estratégia se tornou uma ferramenta indispensável para as empresas que buscam alcançar sucesso a longo prazo e manter sua relevância no mercado. Por isso, compreender sua importância nas práticas organizacionais é essencial para entender as ações desenvolvidas pelas empresas e como funciona esse processo.

A proposta do mapa de comunicação integrada e estratégica apresentada por Pimentel (2021) tem esse intuito, uma vez que a autora entende que as organizações atuais precisam promover além de uma comunicação integrada, uma comunicação que faça sentido para os colaboradores e todos os públicos envolvidos, ou seja, deve ser desenvolvida com foco em uma estratégia voltada aos objetivos advindos dos desafios atuais. Além disso, a autora afirma que as constantes mudanças que as organizações passaram ao longo dos últimos anos, especialmente advindas do recente processo pandêmico, tem exigido um olhar mais

atento, não só no que se refere à comunicação, mas também ao que envolve a estratégia.

A pandemia do COVID-19 provocou mudanças significativas no campo da comunicação, impulsionando a transição da comunicação tradicional para a comunicação estratégica. Isso se deu especialmente pelos desafios enfrentados no período, que exigiram respostas rápidas e efetivas nos sistemas organizacionais. Neste processo, a comunicação que até então era, em muitos casos, percebida como mero instrumento operacional, passou a ocupar um espaço importante de apoio à tomada de decisões, demonstrando com êxito o seu valor.

A professora e consultora em Gestão da Reputação, Rosângela Florczak, em entrevista a Pimentel, em seu canal do youtube no ano de 2021⁴², afirmou que no início da pandemia, a grande protagonista das organizações foi a informação. Segundo ela, decisões sobre como entrar em home office, mudanças no atendimento, e cuidados com os clientes, precisaram ser redefinidas de forma rápida, e todas elas foram transformadas em informação.

Ou seja, a comunicação proporcionou soluções eficazes, visto que muito tinha a contribuir quanto aos instrumentos e mecanismos de apoio ao processo. Para Florczak, neste momento a comunicação ganhou espaço e importância.

A consultora destaca ainda que para atender as demandas organizacionais, a comunicação precisou ser repensada. Neste sentido, não podia mais entregar o modelo tradicional caracterizado como operacional. Era preciso ir além e entregar mais para ajudar as empresas a superar os novos desafios.

Na mesma entrevista, Pimentel destaca que foi aí que a comunicação integrada e estratégica se fez presente, agregando valor por meio da estratégia e impactando nos resultados. Para ela, naquele período a comunicação estratégica foi o alicerce que garantiu o reconhecimento dos públicos quanto às ações organizacionais.

Para Florczak, após o período pandêmico a comunicação começou a atuar de forma mais efetiva junto a gestão organizacional, sendo chamada para participar e discutir decisões estratégicas. De acordo com a consultora, um dos grandes benefícios oferecidos pela comunicação foi seu potencial para a construção da boa imagem. Contar com uma boa reputação vem garantindo às empresas relevância

⁴² Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IfFImtiRWIk>. Acesso em 20 mai. 2023.

social da marca, reconhecimento e a percepção positiva que ela possui junto aos seus stakeholders.

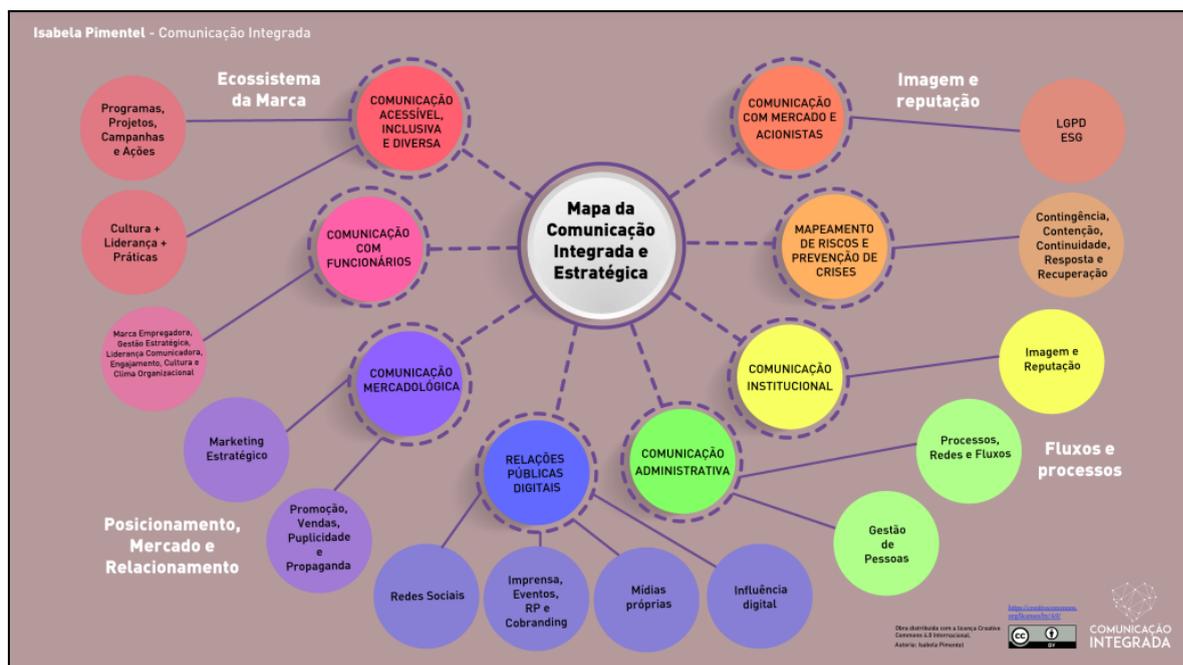
Para Pimentel (2021), nos últimos tempos a reputação se tornou o ativo mais importante de uma organização e, ao mesmo tempo, um grande desafio. Neste sentido, a comunicação tem muito a agregar. Pimentel e Florczak (2021) afirmam que a construção e consolidação da reputação organizacional envolve um processo de duas etapas: primeiro a análise de cenários, que permitirá entender como a empresa é percebida interna e externamente e, segundo, a identificação do mapa de stakeholders, visto que os públicos estão assumindo um protagonismo importante para as empresas e uma influência grandiosa na reputação das marcas.

Atualmente é possível perceber uma preocupação maior das empresas com os resultados reputacionais. A inserção de estratégias relacionadas ao ESG e a diversidade são exemplos associados. E isso, segundo Pimentel, traz uma força para a comunicação, visto que atua diretamente com esses temas que estão tomando lugares importantes no âmbito social e organizacional.

Posto isto, compreende-se melhor a proposta desenvolvida por Pimentel (2021), que apresenta o mapa da comunicação integrada e estratégica como um instrumento de apoio à comunicação, associado aos desafios da atualidade. O mapa se constitui com base em um olhar atento aos problemas organizacionais e identifica os desafios e oportunidades para um novo formato da comunicação. Segundo a autora, através dele é possível realizar uma análise de cenários precisa, eliminando suposições e baseando as estratégias em dados e informações concretas.

Pimentel (2021) afirma que essa proposta tem o intuito de trazer uma versão mais atual e que corresponde aos desafios de hoje, por isso ela construiu um mapa baseado no composto de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003), porém ampliando o olhar para questões atuais.

Figura 8 - Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica



Fonte: Pimentel, 2021.

Para uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao mapa da comunicação integrada e estratégica, foi necessário entrar em contato com Pimentel (2021) para realizar alguns questionamentos para uma melhor compreensão destes aspectos. Ela certifica que com o advento das redes sociais é necessário rever o processo de comunicação.

A pesquisadora acredita que apenas o fato de chamar a comunicação de 'integrada' e adotar um mix, ou nomear um setor, não a torna estratégica, respeitada e com espaço de tomada de decisão dentro de uma organização. Na entrevista, ela afirmou que o mapa dá luz a essa união de estratégia e integração, com novas camadas que se somam ao mix anterior“. Pensando nisso, ela ampliou o mix proposto Kunsch (2003), e trouxe novos elementos na constituição do mapa, que se relacionam com a realidade atual.

Ela explica que o mapa é dividido em cores que representam as diferentes áreas da comunicação. A primeira área é aquela que abrange o ecossistema da marca, que aparece nas cores vermelho e rosa. Essa primeira divisão é constituída pela **comunicação acessível, inclusiva e diversa**, e engloba programas, projetos, campanhas, ações, cultura, liderança e práticas. De acordo com Pimentel (2022)

essa esfera necessita de todo cuidado, por isso discurso e prática devem ser alinhados, para que os colaboradores saibam da importância do cuidado com a sustentabilidade, governança e o universo que envolve o ESG.

É nesta área que a autora insere a reputação, visto que segundo ela "não há como pensar em temas como esses sem associá-la". Para a autora, para se manterem relevantes, as empresas precisam cada vez mais pensar em estratégias que envolvam o desenvolvimento de ações que visam promover uma cultura organizacional alinhada com os valores e princípios da sustentabilidade e responsabilidade social, promoção de programas e projetos relacionados à sustentabilidade e ao cuidado com o meio ambiente, investimento no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores em relação às práticas de ESG, participação ativa em iniciativas externas relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social e, principalmente, a construção de uma liderança consciente e responsável, que atue como exemplo e defensora dessas práticas.

Pimentel (2021) afirma que a estratégia é evidenciada quando as empresas incorporam de fato em sua realidade, práticas sociais e inclusivas, tornando os colaboradores conscientes e informados do que está acontecendo.

Outra esfera que faz parte do ecossistema da marca é a **comunicação com funcionários**. Pimentel (2021) assegura que o mapa da comunicação integrada e estratégica vai além da comunicação interna. Segundo ela, as empresas não possuem mais muros e o colaborador assume vários papéis sociais, dentro e fora da empresa. Por isso entende que as empresas precisam trabalhar a comunicação estratégica com os funcionários. Nesta perspectiva, a comunicação com os funcionários vai além da comunicação interna, tem objetivos maiores, estabelecidos com base nas expectativas dos indivíduos, na cultura, no clima organizacional, na gestão, na liderança, no engajamento e na marca empregadora.

O colaborador é o novo embaixador da marca, é o principal influenciador e um dos responsáveis pela reputação da empresa onde trabalha, por isso a comunicação estratégica se torna tão necessária nas ações de atração e retenção.

A segunda área do mapa trazida pela autora (2021) é a do posicionamento, mercado e relacionamento, que está identificado pelas cores lilás e azul. A primeira esfera que faz parte desse campo é a **comunicação mercadológica**. Nela estão contemplados o marketing estratégico, a promoção, as vendas e a publicidade e propaganda. Pimentel (2021), afirma que este escopo da comunicação está mais

abrangente, vai além dos tradicionais instrumentos de promoção de vendas e merchandising. Considera também posicionamento, estratégia e todo o ecossistema da marca, não se resumindo apenas a esse campo.

Logo em seguida vem as **relações públicas digitais**, que contempla as redes sociais, imprensa, eventos, relações públicas e cobranding, mídias próprias e influência digital. Para a autora (2021), as relações públicas digitais envolvem o trabalho de relacionamento, construção e fortalecimento do patrimônio digital, que vai além da presença nas redes e mídias sociais. Esse patrimônio digital trazido pela autora se refere àquilo que se mantém como propriedade da empresa, e que somente ela tem capacidade de alterar ou evitar.

Trata-se das situações controláveis e incontroláveis. Pimentel destaca a atenção quando as incontroláveis que envolvem, por exemplo, uma crise de reputação, quando o patrimônio digital pode perder valor diante da opinião pública. Dessa forma, a ideia de construção de patrimônio digital no marketing parte do princípio de que o correto desenvolvimento dos seus elementos leva a uma excelente reputação e, conseqüentemente, a um melhor retorno sobre o investimento em estratégias, táticas e ações de comunicação e marketing.

Portanto, o patrimônio digital é considerado um investimento de longo prazo, no qual a construção da reputação se torna cada vez mais importante, pois influencia diretamente o sucesso do negócio em termos financeiros e de crescimento.

As estratégias de employer branding desempenham um papel fundamental no contexto das esferas de posicionamento, mercado e relacionamento mencionadas anteriormente. Ao considerar a comunicação mercadológica e as relações públicas digitais como parte integrante do ecossistema da marca, é essencial reconhecer que o employer branding se estende além dos instrumentos tradicionais de promoção e publicidade.

Ao aplicar estratégias de employer branding nesse contexto, as empresas podem fortalecer sua reputação e criar um vínculo emocional com seus públicos. A construção de um patrimônio digital sólido e coerente com a marca é um dos pilares essenciais para garantir uma excelente reputação. O desenvolvimento cuidadoso dos elementos de comunicação e marketing, alinhados com os valores e propósito da empresa, proporciona um retorno significativo sobre o investimento.

A área de fluxos e processos é identificada pela cor verde e é composta pela **comunicação administrativa**. Ela passa a abarcar também, além das informações

sobre pessoas, fluxos, redes e processos, compreende a complexidade dos desafios e de temas atuais como ESG, acessibilidade, diversidade, onde complementa os estudos anteriores do composto e do mix de comunicação integrada que, claro, são muito importantes, mas é preciso agregar novos conhecimentos.

A **comunicação institucional**, já faz parte da área de imagem e reputação e está representada no mapa na cor amarela. Essa esfera, pela ótica da autora (2021), precisa trabalhar cada vez mais com foco em reputação, que já está vinculado com a próxima esfera em laranja. O **mapeamento de riscos e prevenção de crises** deve ser considerado a partir de um olhar atento aos pontos sensíveis, para gerar agilidade e conter danos reputacionais. Pimentel (2021), enfatiza que com o advento das redes sociais, não existe trabalho na gestão da imagem e reputação da empresa, sem pensar nessas questões, uma vez que, elas possuem grande influência e necessitam de respostas urgentes para seu controle.

As estratégias de employer branding são uma fonte poderosa para atrair talentos, engajar os colaboradores e estabelecer uma relação de confiança com os stakeholders. Ao posicionar a empresa como um empregador de escolha, capaz de oferecer um ambiente de trabalho positivo e alinhado com os valores dos funcionários, as estratégias de employer branding contribuem para o fortalecimento da marca empregadora e para a atração de profissionais talentosos.

Além disso, ele também desempenha um papel fundamental no fortalecimento da reputação da empresa diante de crises. Ao ter uma cultura organizacional sólida e uma comunicação interna eficaz, as empresas estão melhor preparadas para lidar com situações incontrolláveis e minimizar potenciais impactos negativos na percepção da marca.

Ainda nessa mesma perspectiva, segue **a comunicação com o mercado/acionistas**, na cor laranja, onde Pimentel (2021), enfatiza que precisa ser trabalhada com rapidez, agilidade e transparência, atentando principalmente aos princípios ESG (*Environmental, Social e Governance*) e da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), questões atuais que estão gerando grandes impactos na sociedade.

Através da proposta de Pimentel (2021), percebe-se como a comunicação integrada recebe novos significados perante os desafios impostos pelas mudanças culturais, organizacionais e necessidades de mercado. A pesquisadora buscou

adaptar o que já havia sido construído por Kunsch (2003), trazendo um novo significado aos desafios da contemporaneidade.

Um dos pontos trazidos pela autora diz respeito à gestão da comunicação com os funcionários, uma vez que essa relação precisa ser cada vez mais estratégica, afinal são os colaboradores que dão sentido às práticas de employer branding. Mascarenhas (2021) defende que é essencial trabalhar a gestão de marca de forma integrada. A atração de talentos deve caminhar em conjunto com o trabalho de marca feito para os consumidores e atrelado com o trabalho com todos os outros públicos da organização.

Ou seja, o colaborador não pode mais ser visto como responsabilidade específica do setor de recursos humanos. Ele deve ser percebido como um ator social, que atua além do campo organizacional e que fora da empresa continua pensando, interagindo, demonstrando sua opinião e compartilhando seus anseios com a sociedade. Por isso ele precisa ser visto como um importante pilar na construção da marca empregadora e em sua reputação. Precisa ser valorizado, compreendido e envolvido com a cultura da empresa. Entendido desta forma, ele se torna responsabilidade das diversas áreas que compõem a organização. Aqui se insere a comunicação que, para além de suas atividades, possui um viés voltado para as relações humanas e culturais.

Portanto, é fundamental que a comunicação organizacional e o employer branding caminhem juntos e compartilhem a mesma mensagem, já que ambos estão trabalhando em prol da organização. Além disso, cabe destacar a importância da comunicação interna, pois ela diz respeito à forma como a empresa se relaciona com seus colaboradores. Essa relação impacta diretamente na percepção que os funcionários têm da empresa e, conseqüentemente, pode influenciar na imagem externa que a organização transmite para o mercado.

A comunicação desempenha um papel fundamental ao unificar todas as áreas da empresa em torno de um objetivo claro e estratégico. Simplesmente pedir aos colaboradores que “abraçem a causa” não é suficiente para garantir um comprometimento e engajamento real. Reuniões de alinhamento e ações motivacionais isoladas não são eficazes. O que realmente faz a diferença é um trabalho coletivo e em constante evolução, onde os colaboradores encontram uma razão pessoal para se orgulharem da empresa em que trabalham.

Pimentel (2021) faz uma importante reflexão ao trazer à comunicação integrada e estratégica assuntos que estão em pauta na sociedade como ESG, diversidade e inclusão, que impactam diretamente nas relações entre empresa, futuros colaboradores e funcionários. Um ponto importante destacado pela pesquisadora quanto ao assunto, é a incorporação genuína destes elementos no posicionamento organizacional, só assim eles serão compreendidos, percebidos e efetivados.

Há tempos os colaboradores se tornaram os formadores de opinião com mais credibilidade de uma empresa, gerando um impacto maior do que qualquer programa de responsabilidade social ou campanha de publicidade. “Quando a comunicação com o empregado é bem feita, ou seja, quando ele está no centro das decisões que o afetam, a empresa ganha um defensor de sua marca. Um só não, centenas ou milhares”. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.18).

É evidente que as empresas precisam ser claras em seus discursos e objetivos, pois só assim terão uma imagem e reputação positiva, capaz de atrair aqueles que podem se conectar verdadeiramente com aquilo que ela oferece.

Ainda nessa perspectiva, outro fator a ser levado em consideração que se relaciona diretamente com a marca empregadora é o engajamento, que diz respeito à disposição dos empregados em se envolver com a organização como um todo, participando de maneira colaborativa. Engajamento é diferente da motivação, que é promovida por fatores intrínsecos, pessoais e intransferíveis. O engajamento é gerado por uma “motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos que ajustam a satisfação das pessoas frente aos seus desafios concretos de trabalho”. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.122).

Sobre os motivos que geram o engajamento, os autores (2013) destacam: confiança e integridade, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, crescimento na carreira, orgulho da empresa, remuneração, qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe direto.

Fica claro que são diversos os fatores que contribuem para o engajamento do colaborador. Neste contexto, o trabalho da comunicação se mostra evidente e necessário, uma vez que ele contribui para que o engajamento dos funcionários aconteça de forma consistente através de ações de employer branding. Neste contexto o EVP se mostra relevante, visto que mantém os funcionários engajados através da construção de propostas de valor.

A comunicação organizacional tem como objetivo principal estabelecer uma relação de confiança e credibilidade entre a empresa e seus públicos de interesse, transmitindo mensagens claras e coerentes. Já o employer branding busca criar uma imagem positiva da empresa como empregadora, valorizando a promoção da cultura organizacional, os benefícios oferecidos e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. Quando essas duas áreas trabalham juntas, é possível criar uma imagem consistente e atrativa, tanto para o público externo quanto para os próprios colaboradores, o que pode resultar em um aumento da reputação e da competitividade da empresa no mercado.

Sendo assim, fica entendido que tanto a comunicação como o employer branding tem um grande fator que os une: a estratégia. Ou seja, um necessita do outro para que as organizações operem com sucesso, visando o bem coletivo e também a qualidade de vida do colaborador dentro da empresa, como trazido por Pimentel (2021).

3.4 O profissional de Relações Públicas e o Employer Branding

Como citado anteriormente, o profissional de comunicação passa a assumir um importante papel nas organizações atuais. Hoje, ele não é mais visto como um profissional que apenas repassa informações ou faz o que é lhe incumbido, mas sim, assume um lugar importante na tomada de decisão, com um olhar estratégico e atento aos desafios organizacionais.

Sendo assim, é de suma importância compreender as contribuições do RP às organizações e o quanto ele pode auxiliar na construção de uma reputação sólida e consistente com a marca. Dentre outras atividades, o RP é responsável por construir e gerenciar a imagem e reputação da empresa, tanto interna quanto externamente, sendo capaz de desenvolver diversos processos que contemplam a gestão da marca empregadora, contribuindo para a atração e retenção dos melhores talentos. Também cabe a este profissional construir e manter relacionamentos saudáveis e duradouros entre a empresa e seus diversos públicos, supervisionar e coordenar programas de comunicação, prever e gerenciar conflitos e crises. (KUNSCH, 2003). Neste sentido, pode agregar muito na construção de estratégias de employer branding.

Clavery (2020) afirma que o profissional que atuará a frente do employer branding precisa ser um profissional plural. Ou seja, ele deve estar alinhado com a cultura da empresa e possuir uma pluralidade de conhecimentos, afinal, as estratégias demandam isso.

Para além da função técnica, o profissional de relações públicas é considerado muito mais um estrategista. Por se tratar de um profissional com visão sistêmica, é capaz de promover a comunicação estratégica e integrada, antevendo e administrando situações que possam causar impacto sobre a organização (SCHAUN, RIZZO, 2008).

Outras características do RP são a perspicácia e a criatividade, aptidões requeridas para o novo profissional da comunicação. Também é importante ressaltar sua capacidade de flexibilidade, que é considerada um requisito importante no trabalho em equipe e na proposição de novos paradigmas para a compreensão de situações adversas (SCHAUN, RIZZO, 2008).

Para atuar com excelência o RP precisa desenvolver um senso de ética, transparência e responsabilidade social, para garantir a confiança e credibilidade da organização que representa. Por todos esses motivos o profissional de relações públicas é considerado um agente essencial na construção e manutenção da reputação de uma empresa no mercado, sendo a estratégia uma das premissas para o bom desenvolvimento do seu trabalho.

Kunsch (2003, p. 95) afirma que o papel do profissional de relações públicas é administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. Em síntese, ela assegura que as relações públicas:

[...] identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional. Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos- grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa. Prevêem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc. (KUNSCH, 2023, p.95).

Posto isso, cabe destacar que o diferencial deste profissional para as atividades de employer branding reside na habilidade de desenvolver estratégias de

comunicação eficazes, que transmitam os valores, a cultura e as oportunidades de crescimento de uma organização aos potenciais colaboradores e consumidores. Através de suas habilidades de comunicação, o RP pode contribuir para o fortalecimento da reputação da empresa e a promoção de um local de trabalho atrativo e confiável, aumentando assim a capacidade de recrutamento e atração.

Kunsch (2016) afirma que o profissional de relações públicas também pode atuar em apoio a área de recursos humanos em prol do relacionamento com o público interno, os colaboradores. Essa atuação se dará de forma integrada “por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados valendo-se de diversos meios e instrumentos” (IDEM, p. 121).

Ou seja, a comunicação interna desempenha um papel crucial na construção de uma imagem positiva da empresa como empregadora, na criação de um ambiente de trabalho saudável e no engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, o profissional de relações públicas, com sua *expertise* em gerenciar relacionamentos e comunicar de forma eficaz, desempenha um papel fundamental.

Ao unir forças, o profissional de relações públicas e a área de recursos humanos podem potencializar as estratégias de employer branding, aumentando a atração e retenção de talentos, promovendo a satisfação e o engajamento dos colaboradores e construindo uma reputação sólida no mercado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa do trabalho apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A metodologia de pesquisa é fundamental para elucidar e ratificar os conceitos e dados bibliográficos trazidos por autores e pesquisadores da área. No decorrer do estudo de uma pesquisa surgem diversos questionamentos oriundos do tema abordado e que precisam ser respondidos, por esse motivo a definição do método é algo essencial.

A finalidade da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos” (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 14) e, a partir de interrogações formuladas em relação a pontos ou fatos que permanecem obscuros e necessitam de explicações plausíveis, buscar respostas que venham a elucidá-las. Para isso, há vários tipos de pesquisas que proporcionam a coleta de dados sobre o que se deseja investigar.

Para dar direcionamento a uma pesquisa, é necessário que se defina o método que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 24), “[...] é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”.

O método estabelece os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. Possibilita ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações (PRODANOV e FREITAS, 2013). É um procedimento que, com objetivo de buscar conhecimento, pode ser definido como um conjunto de regras utilizadas com a finalidade de garantir a veracidade de um conhecimento pautado na ciência (GIL, 2002).

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, visto que preocupa-se em produzir informações aprofundadas para gerar novos aprendizados. Na pesquisa de abordagem qualitativa os estudos são descritivos e voltados para

compreender o objeto investigado, por isso há maior preocupação com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS; 2013).

Para Gerhardt e Silveira (2009) a preocupação da pesquisa qualitativa é o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, e não uma representação numérica. Pela sua natureza esta pesquisa se caracteriza como aplicada, visto que pretende gerar conhecimento voltado para a solução de problemas específicos através da aplicação prática, revelando o desenvolvimento de teorias. Quanto ao seu objetivo, é definida como exploratória, pois visa oferecer informações acerca do assunto investigado, trazendo proximidade ao pesquisador. Nesse tipo de pesquisa as informações fornecidas possibilitam a explicação de fenômenos já existentes e não aceitos, bem como novos conceitos, ideias e hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, que foi desenvolvida a partir de materiais já publicados como livros, jornais, artigos, dados coletados em outras pesquisas, entre outros, que cumpriram a função de colocar o pesquisador em contato direto com as informações já existentes.

O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica deste trabalho se deu com base na proposta de Prodanov e Freitas (2013), que consideram as seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório do assunto, busca das fontes, leitura de materiais diversos, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

4.2 Coleta de Dados

A pesquisa de campo se fundamenta na observação e na coleta de dados. Neste estudo, o instrumento de coleta de dados selecionado é a entrevista em profundidade. Marconi & Lakatos (1999, p. 94) sintetizam que entrevistas são o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

Para o pesquisador, a entrevista possibilita um contato mais próximo com o público investigado e maior entendimento do objeto de estudo. Dentre os objetivos da entrevista para esta pesquisa, destaca-se: compreender a visão dos

entrevistados sobre o employer branding; analisar a implementação do employer branding como estratégia organizacional; identificar as principais práticas de employer branding adotadas; e analisar as oportunidades e desafios da comunicação em apoio às estratégias de employer branding.

O planejamento da coleta de dados se deu por meio de fases. Inicialmente identificou-se os entrevistados, que foram selecionados de acordo com os perfis que interessavam ao estudo. A segunda fase contemplou o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, o qual guiou as questões propostas sobre o assunto. Na terceira fase foram realizadas as entrevistas, conforme agendamento prévio entre o entrevistador e os entrevistados. Na última fase foi realizada a análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com profissionais da área da comunicação e recursos humanos que já se envolveram ou que estão envolvidos com as estratégias de employer branding nos ambientes organizacionais, seja na fase inicial, de andamento ou de sustentação do processo. As entrevistas ocorreram de forma virtual através da plataforma Google Meet, e foram realizadas durante o período de 29/05 a 05/06. Foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes.

Para atender os objetivos da pesquisa optou-se pela entrevista semi estruturada, que consiste na aplicação de perguntas pré-estabelecidas, que servem para orientar o processo. Esse tipo de entrevista se mostra promissor para o trabalho, na medida em que oferece ao pesquisador liberdade e autonomia para adicionar outras questões espontaneamente, conforme o interesse surgir (PRODANOV; FREITAS; 2013). A seguir, o roteiro utilizado como base para as entrevistas.

Tabela 1 - Roteiro base das entrevistas em profundidade

1. Para você, o que é o employer branding e o que ele representa?
2. Você já participou de um processo de implementação de employer branding? Se sim, fale sobre sua experiência
3. Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding.
4. Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?
5. Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu.
6. Como uma cultura organizacional forte pode ser utilizada para atrair candidatos alinhados aos valores e propósito da empresa?
7. Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações?
8. Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações?
9. Na sua opinião, é possível trabalhar uma comunicação integrada e estratégica nas práticas de employer branding? De que forma?
10. Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

Fonte: da autora

4.3 Participantes das Entrevistas

Os participantes das entrevistas são profissionais da comunicação e recursos humanos que atuam em seis empresas de grande porte localizadas no Sul e Sudeste do Brasil, respectivamente das cidades de Caxias do Sul-RS, Farroupilha-RS, Novo Hamburgo-RS e São Paulo-SP. Empresas estas que pertencem aos segmentos financeiro, construção civil, indústria metalúrgica, indústria calçadista e têxtil. Os profissionais entrevistados se identificam como: analistas e/ou coordenadores de comunicação interna, employer branding e

responsabilidade corporativa, analista de pessoas e cultura, e analista de recursos humanos.

A escolha dos entrevistados se deu em função dos objetivos da pesquisa, e contemplou os seguintes critérios: a) área de atuação (setores específicos da comunicação); e b) experiência (terem vivenciado de alguma forma o processo de employer branding nas suas respectivas organizações, seja na fase inicial, durante ou de sustentação).

Ao todo foram entrevistados sete profissionais, apresentados a seguir. De forma a preservar a identidade dos mesmos, foram identificados como: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistado D, Entrevistado E, Entrevistado F e Entrevistado G.

O entrevistado A é graduado em psicologia e atua no setor de pessoas e cultura de uma empresa de grande porte no segmento metalúrgico de Caxias do Sul/RS. O entrevistado B tem formação na área de relações públicas e atua na área de comunicação interna de uma empresa calçadista de Novo Hamburgo/RS.

O entrevistado C é graduado em relações públicas e atua no setor de comunicação interna, juntamente com o entrevistado D, que é graduado em gestão de recursos humanos e atua no setor de recursos humanos. Ambos afirmam operar de forma integrada nos processos de employer branding. Destaca-se que o contato inicial foi realizado com o profissional de RP, e que o mesmo fez questão de inserir no processo o colega (entrevistado D). Nas suas palavras: "aqui na empresa, a gestão da marca empregadora é constituída por essas duas áreas, por isso é importante participarmos juntos da entrevista".

O entrevistado E tem formação em publicidade e propaganda e atua no setor de comunicação interna de uma empresa de Caxias do Sul/RS. O entrevistado F é graduado em relações públicas e atua na comunicação interna e responsabilidade corporativa de uma empresa no segmento da construção civil, em São Paulo/SP.

Por fim, o entrevistado G, que também atua em uma empresa situada na cidade de São Paulo/SP. Possui formação em jornalismo e trabalha no setor de comunicação interna e employer branding.

A seguir, quadro com a síntese do perfil dos entrevistados.

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados

Nome	Formação	Cargo	Segmento	Cidade/Estado
Entrevistado A	Psicologia	Pessoas e cultura	Metalúrgico	Caxias do Sul/ RS
Entrevistado B	Relações Públicas	Comunicação interna	Calçadista/ têxtil	Novo Hamburgo/ RS
Entrevistado C	Relações Públicas	Comunicação interna	Calçadista	Farroupilha/ RS
Entrevistado D	Gestão de recursos humanos	Recursos Humanos	Calçadista	Farroupilha/ RS
Entrevistado E	Publicidade e Propaganda	Comunicação interna	Metalúrgico	Caxias do Sul/ RS
Entrevistado F	Relações Públicas	Comunicação interna/ responsabilida de corporativa	Construção Civil	São Paulo/ SP
Entrevistado G	Jornalismo	Comunicação interna/ employer branding	Financeiro	São Paulo/ SP

Fonte: da autora

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta inicialmente a forma como foi realizada a discussão e análise dos dados coletados. O objetivo é discutir os resultados e relacioná-los ao tema principal do estudo. Com isso, pretende-se buscar respostas para a questão norteadora e atingir os objetivos propostos no estudo.

5.1 Análise de Conteúdo

A análise dos dados é a etapa em que as informações obtidas são analisadas e relacionadas com o tema da pesquisa. Para este estudo, a interpretação e análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo que, conforme explica Bardin (2011), se refere a um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversificados.

A autora (2011) apresenta a análise de conteúdo organizada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) inferência e interpretação.

Pré-análise: a primeira etapa é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico, e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Compreende a leitura geral do material eleito para a análise (no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas). Segundo Bardin (2011), esta fase inclui:

- a) Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;
- b) Escolha dos documentos: consiste na definição do corpus de análise;
- c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;
- d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;

De acordo com Bardin (2011), é importante ressaltar que a escolha dos dados a serem analisados obedeça a orientação das seguintes regras:

- Exaustividade: não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões.
 - Representatividade: refere-se à seleção de dados. Se estes apresentarem grande quantidade, pode efetuar-se uma amostra, deste que o material a isto se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial.
 - Homogeneidade: os documentos analisados devem ser homogêneos, obedecer critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios.
 - Pertinência: significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, ou seja, se está de acordo com o que propõe o estudo.
- e) Formulação de Hipóteses e Objetivos: Estabelecer uma suposição (hipótese) do tema que deve ser verificada a partir de procedimentos de análise, sob uma finalidade (objetivo).
- f) A Referenciação dos Índices e a Elaboração de Indicadores: Selecionar elementos do conteúdo que se manifestam com frequência e possuem um nível de importância para quem o menciona. Bardin (2011, p.130) explica que na pré análise deve-se realizar um “recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados”.
- g) Preparação do Material: Preparar o material por padronização e equivalência.

Para o presente estudo, a pré-análise foi realizada com base no material coletado das entrevistas em profundidade, que encontram-se transcritas no Apêndice A.

Exploração do Material: a segunda etapa consiste na construção das operações de codificação. Nessa fase o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro. As unidades de registro compreendem por exemplo, parágrafos de cada entrevista, textos de documentos ou anotações de diários de campo. As palavras-chave desses parágrafos são identificadas e, a partir delas, é definida uma primeira categorização. Essas primeiras categorias são agrupadas de acordo com temas correlatos, e dão

origem às categorias iniciais. Neste processo, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar significados.

Neste estudo a fase de exploração do material ocorreu por meio da análise do texto das entrevistas, que foram agrupadas por unidades de registro (parágrafos). Por meio delas foram identificadas as palavras-chave, que permitiram definir a categorização. Ou seja, os assuntos foram agrupados por temas de acordo com a similaridade, definidos com base nos tópicos abordados na revisão bibliográfica e nas questões da entrevista.

Tabela 3 - Palavras-chaves

Palavras-chave
Pandemia, diagnóstico, cultura, EVP, reputação, áreas integradas, liderança, ações, employer branding, estratégia

Fonte: da autora

Com base nas palavras-chaves foram definidas as categorias de análise, apresentadas a seguir:

Tabela 4 - Categorias de Análise

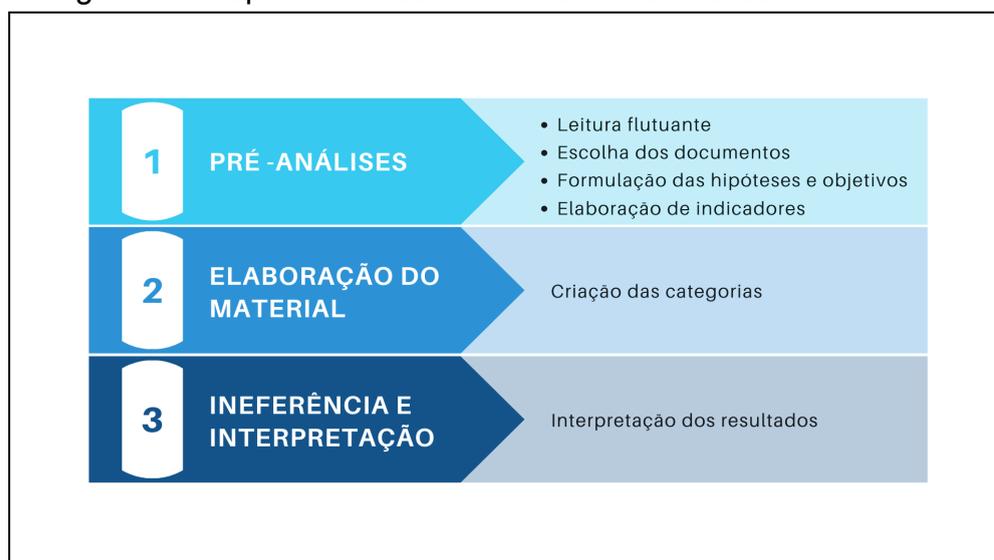
Categorias de Análise
1. Employer branding e o processo de transformação organizacional
2. A relevância do employer branding para as organizações
3. Desafios na implementação do employer branding
4. A implementação do employer branding como estratégia organizacional
5. Práticas de employer branding
6. Employer branding e comunicação: oportunidades e desafios

Fonte: da autora

Inferência e interpretação: consiste em captar os conteúdos representativos contidos no material coletado. A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Com o intuito de tornar mais clara a sequência dos passos proposta pela autora para o método de análise de conteúdo, apresenta-se a ilustração a seguir:

Figura 9 - Proposta de desenvolvimento da análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Após a identificação dos passos adotados para a realização da análise de conteúdo, que segue a proposta de Bardin (2011), apresenta-se a realização da análise das categorias, representada pela fase de inferência e interpretação de dados.

5.2 Employer Branding e o processo de transformação organizacional

Um dos pontos relevantes destacados pelos entrevistados ao serem questionados sobre o momento em que o employer branding ganhou espaço nas organizações, foi a **pandemia do COVID-19**. Para a maioria dos respondentes este período representou um marco na história organizacional, exigindo das empresas uma atuação rápida e efetiva frente a uma realidade até então desconhecida. Conforme destaca Minchington (2021), a necessidade de repensar estratégias com foco nas pessoas, nos processos e no negócio, passou a ser prioridade naquele período.

Para o entrevistado A, com a pandemia surgiu a necessidade das empresas atraírem e engajarem ainda mais as pessoas, visto que a criticidade da situação mexeu muito com a questão dos valores, da qualidade de vida e, especialmente dos formatos de trabalho. Neste sentido, para além de criar estratégias, foi necessário desenvolver um olhar de empatia, respeito e solidariedade. E este é um dos papéis da verdadeira comunicação.

O entrevistado E falou sobre as **transformações** advindas da pandemia e como as empresas precisam estar preparadas para questões inesperadas. Para ele, as práticas de employer branding contribuem muito neste sentido, visto que dão sustentação aos desafios e processos de transformação organizacional.

O entrevistado F concorda com essa afirmação e complementa, dizendo que na sua realidade a pandemia impulsionou muito os processos organizacionais, exigindo reestruturações internas que não estavam previstas. Segundo ele, "a comunicação neste período foi muito demandada, pois havia a necessidade de informar, de pensar o que seria comunicado e como seria comunicado".

Hoje, o respondente acredita que a comunicação assumiu um novo papel. "Ao se distanciar do modelo robótico e automatizado, **a comunicação assumiu um lugar estratégico**, imprimindo sua verdadeira função e mostrando seu valor".

Observa-se que a pandemia do COVID-19 trouxe diversas reflexões e mudanças no meio organizacional. Naquele período, muitas empresas tiveram que enfrentar uma dura realidade, o que as fez lidar com o imprevisto e reconhecer suas fragilidades. Aceitar que a marca estava em risco e buscar soluções para se manterem ativas no mercado foi um desafio. Para superá-lo, uma das estratégias foi incorporar processos de gestão da marca empregadora.

Os entrevistados apontaram que os anos seguintes fomentaram iniciativas e a utilização de estratégias com foco na cultura organizacional, na comunicação, na atração e seleção de talentos, na introdução ao home office e ao trabalho híbrido, e outras frentes que também passaram por mudanças significativas. Para o entrevistado E, "Foi aí que o employer branding ganhou força".

O entrevistado ainda falou sobre a **importância de se trabalhar o aspecto cultural** para o fortalecimento das estratégias de employer branding. De acordo com seu entendimento, a cultura fala muito sobre a organização.

"Quem a gente promove fala sobre a nossa cultura. Quem a gente demite fala sobre a nossa cultura. E quem a gente contrata também. Por isso, antes de pensar como vamos trabalhar todas as práticas, a gente realmente precisa olhar pra cultura, pois ela é a alavanca da estratégia...Ela é primordial, é a base pra gente trabalhar as estratégias e conseguir atrair as pessoas certas para os lugares certos, e atingir os objetivos do negócio".

A fala do entrevistado E reforça o pensamento de Stocker e Correa (2020), quando afirmam que uma cultura forte e bem desenhada contribui para a atração de indivíduos mais conectados com os ideais da companhia, gerando maior assertividade para a gestão de talentos.

Para o entrevistado B, ao iniciar um processo de implementação de employer branding é imprescindível contar com uma cultura forte e alinhada. O entrevistado D também entende que a cultura serve como um pilar para a construção e fortalecimento do employer branding. Para ele, para uma empresa ser reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, "a cultura da gestão da marca empregadora precisa estar disseminada nos colaboradores, e as pessoas precisam se conectar a esse tema, afinal, todos os públicos da organização ajudam a construir as estratégias e a projetá-las na reputação da marca".

Esse pensamento reforça as ideias de Caetano e Pereira (2020), apresentadas no capítulo 2.4, quando afirmam que a cultura organizacional deve ser compreendida e praticada pelos colaboradores. Para isso, é necessário que a mesma esteja alinhada com os valores destes indivíduos. Como diz o entrevistado F, "a cultura é a base que irá guiar a implementação das estratégias de employer branding".

Um ponto em comum trazido pelos entrevistados ao falarem sobre as transformações organizacionais e culturais, foi a **participação e envolvimento das lideranças** nesse processo. Para eles, os líderes e gestores precisam estar alinhados com a gestão, entender sobre as estratégias da empresa e disseminar verdadeiramente o que a empresa faz, seus valores e posicionamentos e, o mais importante, acreditar nisso.

Como reforça o entrevistado D, "As lideranças são essenciais pois ajudam a disseminar a cultura da empresa. Os líderes têm um papel importante pois são eles que vão receber e acompanhar o colaborador na sua jornada".

5.3 A relevância do Employer Branding nas organizações

Quando questionado sobre o que é employer branding, o entrevistado G diz que se refere à: **“vender a marca da empresa para as pessoas enquanto lugar para se trabalhar, e buscar as pessoas que se conectem com os valores da organização”**. O entrevistado B afirma que trata-se de um **processo de reconhecimento de marca**, "que é como se fosse a identidade da empresa". Para ele, é muito importante que os colaboradores se sintam parte da empresa, por isso é importante trabalhar o fortalecimento da cultura por meio do employer branding. Tal pensamento reforça as ideias de Mansi e Mascarenhas (2020), ao afirmarem que o employer branding acontece quando reforça a marca da organização e seus atributos, para compor uma identidade e projetá-la com o intuito de gerar identificação com os empregados atuais e potenciais.

O entrevistado C explica que o employer branding tem a ver com a **reputação da marca empregadora**. Mas, explica que é preciso fazer uma distinção importante: “marca empregadora diz respeito à reputação, já gestão de marca empregadora é quando a empresa tem ações pensadas e uma estratégia voltada para que os colaboradores tenham aquele sentimento de orgulho, de pertencimento.” À esse respeito cabe mencionar Clavery (2020), que indica o employer branding como uma estratégia importante para a criação de um bom lugar para se trabalhar, e para a promoção deste espaço para as outras pessoas, externamente.

O entrevistado E explica que o employer branding diz respeito ao desenvolvimento de **práticas de gestão de pessoas, pensadas e executadas de forma integrada**. “A gente não pode ficar olhando só para a comunicação ou só para o recrutamento, ou só para os benefícios. O importante é trabalhar todas essas práticas de forma integrada, olhando para cultura”.

Já para o entrevistado F, employer branding **“são os atributos que a empresa tem** e que as pessoas de fora identificam Isso nos torna únicos na comparação com os nossos concorrentes e com o mercado”. E complementa, “internamente, precisamos saber quais são esses atributos para efetivamente valorizá-los, alinhá-los ao nosso discurso e solidificá-los na empresa. Isso ajudará a mostrar como somos uma marca empregadora sincera, honesta e verdadeira”.

5.4 Desafios na implementação do Employer Branding

Quando questionados sobre os principais desafios no processo de implantação employer branding, os respondentes trouxeram alguns aspectos importantes. Para o entrevistado G, **"o mais difícil nesse processo é convencer a liderança sobre a importância de sermos uma marca empregadora clara e transparente"**.

Ao falar sobre os desafios, o entrevistado A afirma que um dos maiores diz respeito às **questões levantadas pelos colaboradores no diagnóstico inicial**, e que ainda reverberam na empresa, como burocracia para resolver problemas internos e conseguir resolver pendências com os gestores, por exemplo. Para ele, muitas questões precisam "ser trabalhadas com a gestão de marca empregadora, por isso requerem processos longos e que demandam tempo para serem resolvidos". O entrevistado E relata esses mesmos desafios ao afirmar que o processo de implementação do employer branding é longo e não acontece de uma hora para outra. "Normalmente envolve uma transformação cultural, e por isso demanda tempo para se consolidar e de fato fazer parte da realidade da empresa".

Para o entrevistado B, o principal desafio internamente atrelado a implementação é o de **disseminar as estratégias de employer branding** para os colaboradores e, externamente, para os públicos envolvidos. "Como a gente sustenta isso, como a gente faz com que as pessoas entendam que isso é o novo?". Outro elemento destacado pelo entrevistado como um desafio é o de **manter a liderança próxima e engajada no processo**.

Isso evidencia uma das pesquisas trazidas ao longo do referencial teórico do trabalho⁴³, que identificou a falta de apoio da liderança como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações atuais. Ainda nessa pesquisa foram levantados como principais desafios a **falta de orçamento exclusivo e a falta de análise dos resultados**, aspectos indicados pelos entrevistados C e D. Para eles, os maiores desafios enfrentados pelas empresas onde atuam foram analisar se as

⁴³ Disponível em:

<https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-employer-branding-brasil-perspectivas-2020>. Acesso em: 07 de mai. 2023.

estratégias estão trazendo resultados para a organização e a falta de um orçamento destinado para uma aplicação mais robusta do employer branding.

Outro fator indicado pelo entrevistado D foi a **quantidade de trabalho no setor**. Ele explica que tendo em vista que a empresa não trabalha apenas com foco no employer branding, muitas vezes o tempo de dedicação para este fim é comprometido. O acúmulo de funções variadas realizadas por diferentes setores, sem uma prioridade para o employer branding, é um dos pontos trazidos por Clavery (2020) e apresentado ao longo da pesquisa.

O entrevistado F aponta que sua principal dificuldade na implementação é **fazer com que a marca seja reconhecida**. "Eu diria que o nosso desafio é fazer a marca ser reconhecida. E isso passa desde quando a gente está em um evento até ter um programa de estágio, que deveriam ser possibilidades reforçadoras".

Cabe destacar que os entrevistados foram unânimes sobre a importância da cultura organizacional na implementação bem-sucedida das estratégias de employer branding. Eles ressaltam que a cultura organizacional é o alicerce para a construção e fortalecimento do employer branding, sendo um fator decisivo na atração de indivíduos alinhados aos ideais da empresa. Além disso, enfatizam o papel essencial das lideranças na disseminação da cultura e na promoção de um ambiente de trabalho que valorize os colaboradores.

5.5 Employer Branding como Estratégia Organizacional

Ao questionar os entrevistados sobre o processo de implementação do employer branding, todos afirmaram que participaram de alguma fase do processo, seja na etapa inicial, na construção de estratégias ou no apoio às ações associadas. Muitos relataram que ainda estão em processo de descobertas em relação ao tema e ao amadurecimento quanto às práticas.

O entrevistado A relatou que o processo de implementação aconteceu por meio de uma agência terceirizada que auxiliou inicialmente a identificar as reais necessidades da empresa, fazendo um **diagnóstico inicial**. Ele relatou que essa demanda veio da gestão, para que as áreas de pessoas e cultura e marca e reputação, trabalhassem em conjunto nas estratégias de employer branding.

Inicialmente o processo aconteceu através de um **alinhamento interno com as equipes** de marketing das unidades, para atualizá-los da nova proposta que viria. Logo em seguida foi feito um **workshop com os profissionais**, para balizar o conhecimento sobre as estratégias de employer branding e o que era isso.

Nesse momento a consultoria contratada informou que seria interessante realizar **entrevistas e grupos focais com públicos diferentes da empresa** para entender como eles analisavam a cultura, os modelos de gestão, o senso de pertencimento, o que eles gostavam e o que não gostavam na empresa. O resultado dessas entrevistas e grupos focais, mais o material que a empresa já tinha, como a pesquisa de clima, por exemplo, ajudaram a identificar por onde começar.

Essa análise também foi feita externamente, relata o entrevistado A. "**Eles analisaram também sites de pesquisa que falavam sobre a marca**, como as páginas de Instagram, Facebook, LinkedIn, enfim todos as mídias externas que tinham relação com a empresa foram avaliadas".

Após esse processo de análises internas e externas, a consultoria trouxe um quadro que apresentava as **verdades internas e os atributos associados à marca** (pontos positivos, neutros e negativos). Esse **quadro de diagnóstico** serviu para apontar problemas e indicar melhorias.

Depois disso, a consultoria indicou para a empresa a criação de um **EVP** e, com base em tudo que foi identificado, **apresentaram uma proposta**. A equipe de pessoas e cultura e marca e reputação refinou a ideia e então definiu qual seria a proposta de valor ao empregado.

A seguir fluxograma com os passos das atividades realizadas pela empresa.

Figura 10 - Ordem de atividades para implementação - entrevistado A



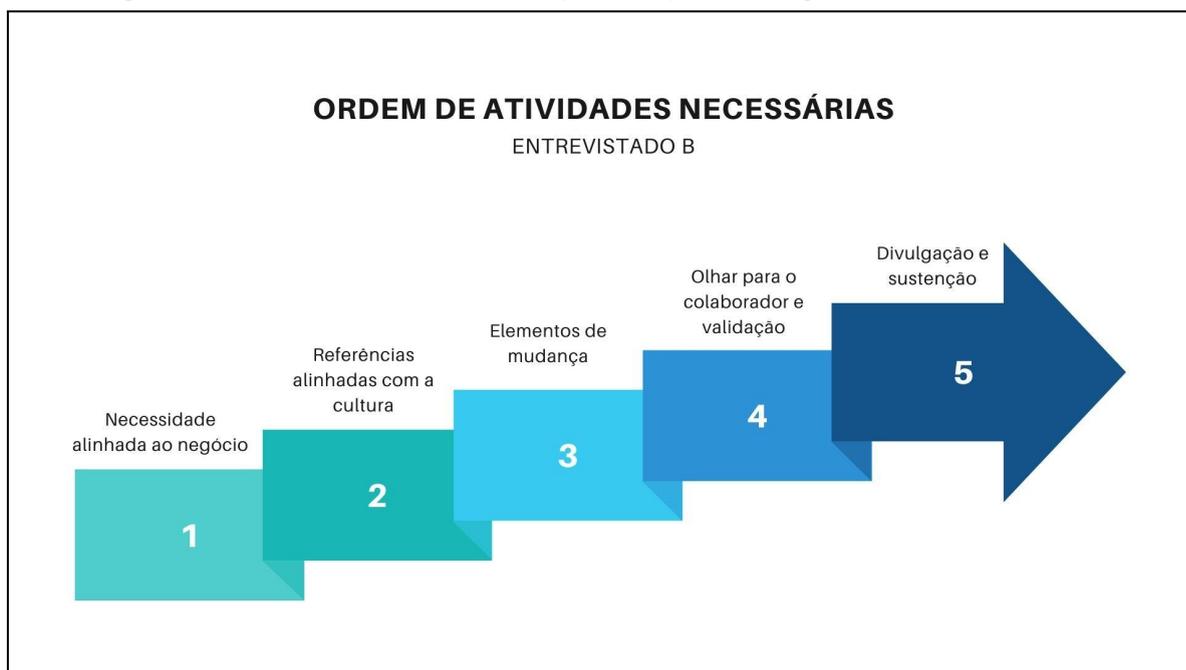
Fonte: da autora

O entrevistado B afirma que a empresa onde atua também contratou uma consultoria para facilitar a fase inicial de implementação do employer branding, e que eles auxiliaram a identificar o que seria melhor e o que faria sentido para o negócio.

Ele acredita que não há passos desenhados para essa implementação, e que isso pode variar muito em função da dor de cada organização. Para ele, toda iniciativa começa com uma **necessidade**. Essa necessidade, segundo ele, também vem de um **olhar para o mercado e para as movimentações externas**, sempre alinhado com o negócio da empresa. A partir daí, a consultoria apresentou **sugestões e elementos de mudança conectados com a cultura da organização**. Desta forma, o entrevistado explica que foi possível, trabalhar o processo com um olhar especial para o colaborador, tornando possível envolvê-lo e validá-lo pela equipe interna.

Logo em seguida, ele afirma que foi necessário trabalhar a **divulgação**, que é como a comunicação vai divulgar e promover isso, como serão treinados esses profissionais, quem será o porta-voz, quem será a liderança que falará em nome do grupo. E, por último, a **sustentação das estratégias**, que para ele é um processo longo e necessário para a consolidação do employer branding, gerando resultados a longo prazo. Abaixo, seguem os passos citados pelo entrevistado.

Figura 11 - Ordem de atividades para implementação - entrevistado B



Fonte: da autora

Para os entrevistados C e D, que fazem parte da mesma empresa, o processo de employer branding já vem sendo desenvolvido desde 2012, porém não com essa nomenclatura, antes era chamado de programa de **atração e seleção**. Ele conta que já tinham algumas práticas desenvolvidas, porém separadamente, eram dois times distintos. Em 2018 a empresa passou por algumas reestruturações e **a atração e seleção passou a ser uma célula única**, trabalhando juntas as ações e estratégias de employer branding.

Na metade do ano passado, por incentivo da gestão, a empresa começou a buscar mais conhecimento sobre marca empregadora e **ampliou o olhar para questões relacionadas às estratégias de employer branding**, assumindo esse nome de fato e trabalhando mais intensamente sobre o tema.

O entrevistado D afirma que a empresa é bem cautelosa com novas propostas e, devido a isso, estão aos poucos entendendo o que de fato é o employer branding e o que ele representa para a empresa. De acordo com ele, "é necessário conhecer e aplicar as ações com bastante cuidado, para que as coisas cresçam de forma natural".

No caso dessa empresa, por já terem esse trabalho sendo desenvolvido por mais tempo, mesmo que com outro nome e não tão robusto como hoje, foi possível identificar os cinco pilares da gestão de marca empregadora, Segundo o entrevistado D, "esses pilares regem as ações e decisões que serão tomadas em relação à aplicação de estratégias de employer branding".

Os pilares são: **pilar de influência e disseminação**, que é promovido através da cultura, que ajuda a disseminar a marca empregadora da empresa junto aos funcionários . Dentro desse pilar o objetivo é estimular o compartilhamento de conteúdo e insights de como as pessoas podem melhorar sua atuação no dia-a-dia. "Por exemplo, como os profissionais de RH vão receber uma pessoa? Como a gente faz o acolhimento?".

O segundo pilar se chama **ponte com a comunidade e instituições de ensino**. Esse pilar é voltado para a atração, por isso a empresa sempre busca estar presente em eventos, congressos, feiras, universidades, e abrir portas para a comunidade. O terceiro pilar é o de **redes sociais e comunicação interna**, que tem o intuito de "divulgar e compartilhar histórias, de compartilhar essa narrativa de ações, dos projetos que estão sendo desenvolvidos, de falar do nosso propósito".

O quarto pilar se refere às **ações de engajamento**. Aqui o intuito é olhar para os colaboradores e mapear o turnover. "O que nós queremos é propor ações que façam com que o colaborador se sinta parte da empresa, que tenha orgulho de estar ali, que se sinta pertencente àquele grupo".

Por fim, o quinto pilar é a **experiência**. Segundo o entrevistado D a experiência é "um pouquinho de tudo que falamos antes, experiência como jornada, experiência como um todo, desde o início até o fim".

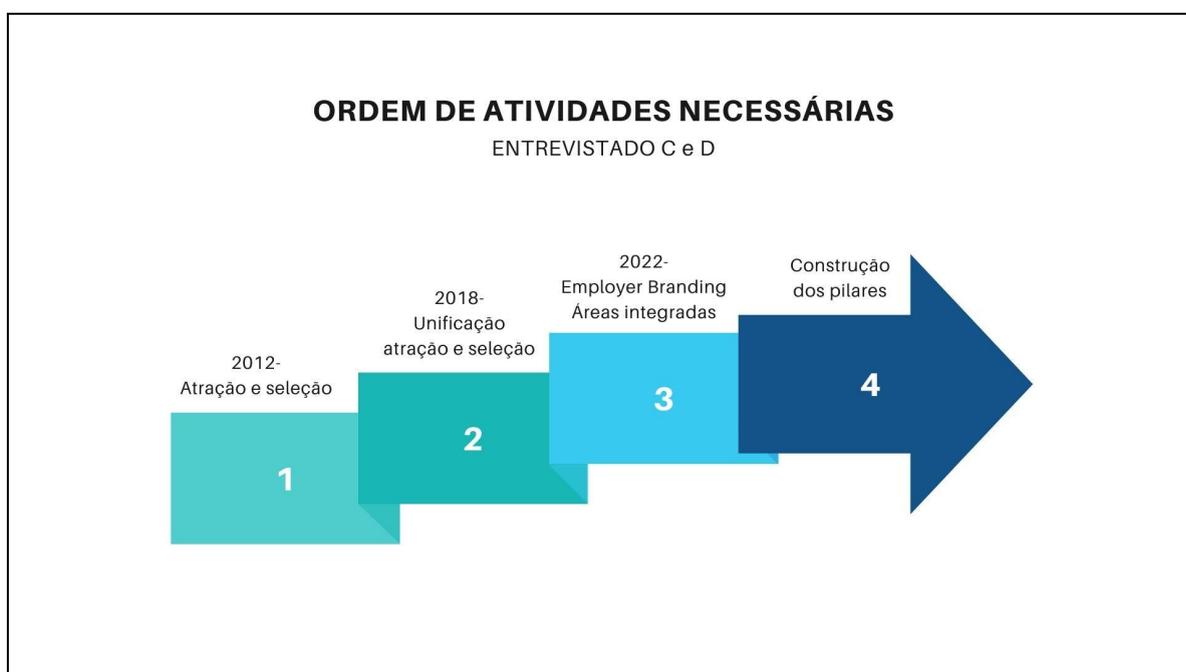
O entrevistado explica que esse pilares ainda são uma construção e que eles "são de responsabilidade do RH, da comunicação interna, dos gestores, enfim, de todos". Isso justifica o fato do trabalho ser desenvolvido em conjunto e ser visto por diferentes áreas, principalmente recursos humanos e comunicação interna.

E em seguida, o entrevistado D conclui que,

"É um projeto que está numa constante, uma construção. E no futuro a gente imagina que quando estivermos um pouco mais maduros, um pouco mais robustos em relação a esse assunto, quando as pessoas internas perceberem o valor, quando na nossa gestão compreender de fato a importância e perceber que movimentos estão acontecendo, é que talvez, a gente contrate uma consultoria para nos ajudar a criar um **EVP**, mas isso seria um um segundo momento. O primeiro é interno, um esforço nosso de construção, para depois tornarmos isso um EVP e aí em cima desse"..

Abaixo, seguem os passos citados pelo entrevistado.

Figura 12 - Ordem de atividades para implementação - entrevistados C e D



Fonte: da autora

O entrevistado E afirmou que a empresa ainda está em fase de estruturação e implementação do employer branding. Ele explica que no início identificaram a necessidade de um olhar especial para a cultura, para que fosse possível alinhar as estratégias com o que faz sentido para a empresa. Ele acredita que ainda estão na fase de **diagnóstico de cultura**, etapa que busca entender como e onde a empresa se encontra frente a seus valores, engajamento com os colaboradores e, dentro disso, as pesquisas de clima contribuíram muito neste processo. O entrevistado conta que a mensagem que eles queriam transmitir não estava se conectando com a cultura vigente, então esse processo de reestruturação da cultura foi percebido como altamente necessário.

Mesmo não podendo apresentar os passos seguintes, tendo em vista que se encontram na fase inicial do processo, o respondente indica o que de acordo com sua visão, seria o ideal para um processo de implementação de employer branding.

Para ele, **o primeiro passo é olhar para os valores, para a cultura da empresa**, se eles realmente estão de acordo com o negócio, com os investimentos, com as estratégias adotadas pela organização. Em um segundo momento, ele elenca **elaborar um planejamento de ações** de employer branding. Esse planejamento teria o intuito de trabalhar os objetivos que se quer atingir, por isso deve ser trabalhado de forma integrada, “para que não fique uma ponta solta, sabe? A nossa estratégia é essa, o que a gente quer é isso, então tudo vai convergir pro mesmo ponto.”.

Em um terceiro momento, o entrevistado cita a importância de uma **pesquisa de clima**. Segundo ele,

“temos muitas informações, não só quantitativas, mas qualitativas, tem bastante material, como dados sobre a cultura, sobre como as pessoas percebem o clima... acho que isso traz muito subsídio e informação pra gente ir trabalhando o que precisa melhorar”.

Na sequência, ele elencou **entender quais são os pontos fracos e fortes da política de benefícios**. O entrevistado afirma que olhar para a política de benefícios, de desenvolvimento, de carreira, é muito importante para entender o que a empresa busca dos colaboradores. “E olharia pra isso pra ver se tem convergência com a cultura e com as necessidades, depois de ter olhado o diagnóstico e a pesquisa”. Depois ele coloca que investiria em um **desenvolvimento de lideranças**, para que eles pudessem entender qual é a estratégia que será desenvolvida e passar isso para os colaboradores. Para ele:

“é preciso olhar para os gestores também, eles têm um papel importante, estão todo dia em contato com as equipes. Apesar da gente ter alguns canais de comunicação, a gente faz reuniões mensais com os gestores para passar esses direcionamentos. Eu investiria em algo assim, mais específico, sabe? Bem voltado pra employer branding”.

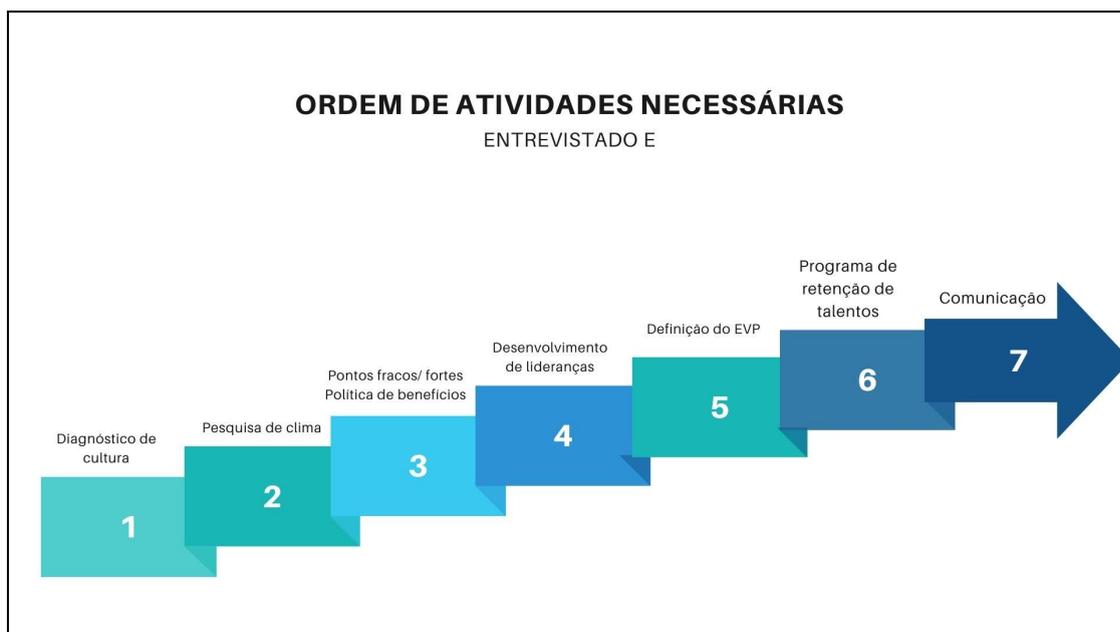
Depois ele traz a **definição de um EVP**. A partir de todos os pontos levantados até aqui, ele acredita que a criação do EVP consegue ser mais consistente para o colaborador. “É preciso estabelecer os benefícios que a empresa oferece, o que a gente espera do profissional, o que pode acontecer conforme o desempenho e benefícios da empresa”. Na sequência, ele aponta a **criação de um programa de retenção de talentos**. “Estou colocando isso porque muitas vezes perdemos pessoas, por não termos uma estrutura para reter esses talentos, essas pessoas importantes.”

Por fim ele cita que trabalharia muito a **comunicação**. Para ele, na verdade a comunicação tem que estar em todos esses pontos, desde o início.

"A gente sabe como a comunicação é importante para motivar. Fica muito mais fácil, quando nós temos a comunicação pautada nas questões de transparência. Ela é super importante pra gente alinhar com o nosso público interno, procurar trabalhar essas questões com os colaboradores para que eles entendam a importância. A comunicação tem esse papel importante de passar todos os pontos".

Abaixo, segue o fluxograma com os passos citados pelo entrevistado.

Figura 13 - Ordem de atividades para implementação- entrevistado E



Fonte: da autora

O entrevistado F contou como foi a caminhada da empresa até hoje em relação ao employer branding. Ele comentou que após a pandemia foi que a empresa conseguiu começar a estruturar as bases em relação às estratégias de employer, além disso, ele relatou que esse processo não teve uma ordem, foi uma construção conjunta de todos os setores, não teve exatamente uma etapa de acontecimentos.

Ele afirmou que a empresa sempre realiza a pesquisa de clima a cada dois anos e, no ano passado, eles começaram a implementar o formato **NPS**. Conta que a partir dessa mudança começaram a medir a satisfação dos colaboradores todos os meses. Através dos comentários da pesquisa foi possível perceber onde estavam as satisfações e as insatisfações e, principalmente, o orgulho e a felicidade de trabalhar na empresa.

A partir disso foi estabelecido um plano de ação que contemplou reuniões com as regionais e com o corporativo, estabelecimento de prioridades e nivelamento de conhecimentos. Em seguida eles começaram a olhar para os **sites de pesquisa** da empresa, como o glassdoor⁴⁴. “Um ponto que também gerou bastante feedback. A gente teve uma evolução muito forte, saímos de uma nota de menos de três para 4.1, e as pessoas começaram a perceber isso”.

Outro ponto destacado pelo entrevistado foi o **processo de recrutamento e seleção**, onde foi implementado uma padronização nos processos. Além disso, começaram algumas mudanças na página do **linkedin**, de uma maneira mais estratégica. “Hoje a gente sabe que, por exemplo, mais de noventa por cento das pessoas que vem para as nossas vagas chegam pelo linkedin. Então não dá pra gente tratar esse canal como qualquer outro, né?”.

Outro fator importante trazido pelo entrevistado F, foi o olhar sobre a página da gupy, que é a plataforma utilizada pela empresa para inscrição e contratação de pessoas. Para ele, é essencial que a os canais de comunicação estejam alinhados com o que a empresa comunica internamente.

A construção do primeiro **EVP** foi em 2021, mas houve uma atualização no final de 2022. Nos meses de maio, junho, julho e agosto de 2023, o entrevistado comentou que está passando nas filiais para divulgar esse EVP para as **lideranças**.

⁴⁴Glassdoor é um site americano onde funcionários atuais e antigos avaliam empresas anonimamente.

Ele acredita que o trabalho de employer branding é uma construção de diversas áreas, em sinergia, querendo fazer acontecer.

"Então o trabalho é assim né, de muitas mãos. Um pouquinho dele está aqui, mas um pouquinho dele está no programa de estágio, um outro pouquinho está no processo seletivo, um outro está no alinhamento de processos internos. E sempre fazendo os gestores entenderem o papel deles, quem é o porta-voz da empresa, por exemplo, em uma palestra, em uma universidade, como é que tem que falar sobre a companhia. Então é um somatório de tudo isso que faz a empresa rodar".

Abaixo, segue o fluxograma com os passos citados pelo entrevistado.

Figura 14 - Ordem de atividades para implementação - entrevistado F



Fonte: da autora

O entrevistado G contou que quando entrou na empresa a marca empregadora estava um pouco esquecida, então eles começaram a estruturar um processo. Eles iniciaram pela **pesquisa de clima**, conversando com as pessoas, juntando informações sobre o que a empresa oferecia em termos de qualidade de vida no trabalho, satisfação dos funcionários, valores, cultura, etc. Através desses dados começaram a estruturar propostas de melhorias, o que precisava ser revisto, os pontos positivos e negativos, e **começaram a trabalhar isso internamente com os colaboradores e externamente nos canais de comunicação da empresa.**

"O linkedin é a vitrine da loja, o glassdoor é o estoque. Então, a vitrine é onde você coloca a sua melhor peça, você monta, deixa ela linda, exhibe. O estoque é onde a vida acontece, onde realmente as coisas são como elas são. Então é importante trabalhar essas duas coisas para que não tenha disparidade de imagem. Minha vitrine é linda, maravilhosa e o meu estoque é uma bagunça".

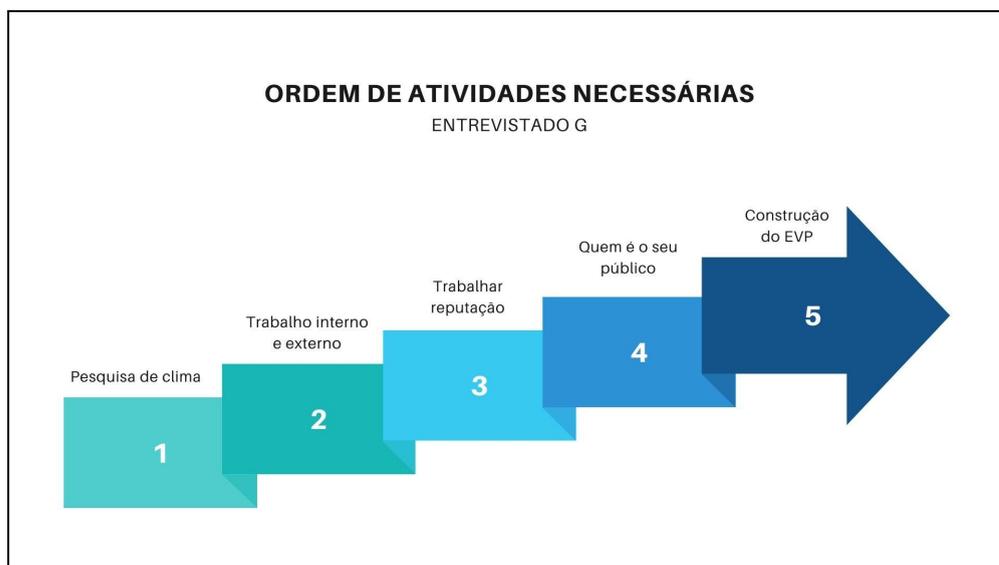
O entrevistado afirma que muitos esforços foram direcionados aos canais externos, porque são o principal meio por onde as pessoas buscam referências sobre a empresa e se candidataram para as vagas. Através dessa ação, eles conseguiram **aumentar a reputação** da organização e a nota no glassdoor. E, então, no final do ano passado foi criado o **EVP**. "Com o EVP você sabe exatamente para onde ir. Hoje temos mais clareza na hora de propor ações, definir discursos".

Outro ponto levantado pelo entrevistado sobre a importância de um EVP definido é que: "a gestão da "temos que trabalhar as percepções das pessoas sobre a empresa, e nós trabalhamos muito essa comunicação". E continua, "a marca empregadora acontece de dentro para fora. Então, eu preciso que o discurso de um post que um colaborador faz faça sentido, já que tem mais valor que o post que a empresa faz dela mesma".

Outro ponto trazido pelo entrevistado G é sobre a **identificação do público**, ou seja, para quem a empresa vai comunicar suas estratégias. "Com quem você está conversando faz muita diferença, saber quem é a sua audiência é muito importante para ter esse diagnóstico". Logo em seguida ele traz a importância dos **testes para a aplicação das estratégias**, de se adaptar ao público e entender o que faz sentido para ele.

A seguir , segue o fluxograma com os passos citados pelo entrevistado.

Figura 15 - Ordem de atividades para implementação - entrevistado G



Fonte: da autora

5.6 Práticas de Employer Branding

O entrevistado A afirmou que na sua empresa possuem um plano de ação alocado em uma planilha com, em média, 100 ações previstas para serem realizadas nos próximos anos. Envolve desde ações mais simples, como ajustar a página do linkedin, até ações mais robustas, que demandam tempo e acabam virando projetos maiores.

Ele comentou que dentre essas ações, existem aquelas que fazem mais sentido para o time de marca e reputação, aquelas que fazem sentido para pessoas e cultura, e assim por diante. Porém, explica que "quando uma ação está para sair do papel é feito um alinhamento com toda a equipe envolvida, porque tudo o que for relacionado a employer branding é desenvolvido em conjunto".

Ele comentou que uma das ações que estão desenvolvendo atualmente é voltada para a **promoção da diversidade e inclusão**, onde trabalham o que eles intitulam como grupos de afinidade. Estes grupos existem internamente e integram mulheres, mães, LGBTQIAPN+, dentre outros. Nestes espaços ocorrem ações como rodas de conversa, lives, palestras.... O entrevistado afirma que esse trabalho é voltado para um pilar, um marcador, assim chamado por eles, que está dentro do EVP da empresa.

Isso reforça o que foi trazido no referencial teórico, na pesquisa “Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações 2022” da Deloitte Brasil, que mostrou que as práticas de diversidade e inclusão adotadas pelas empresas trazem benefícios aos negócios em até 94%. Em 93% contribuem para a inovação, em 92% geram valor aos negócios e em 90% aumentam a retenção dos colaboradores⁴⁵. Porém, um ponto importante a destacar é que a inserção de tais práticas só devem ser realizadas se estiverem associadas ao propósito organizacional, se isso fizer sentido para a cultura da organização.

Os entrevistados B, C, D e E, afirmaram que ainda não possuem iniciativas concretas de ações de employer branding. Como citado anteriormente, a implementação inicial do projeto aconteceu, mas ainda falta amadurecimento para o desenvolvimento de práticas.

O entrevistado F, que atua em uma empresa mais madura frente ao tema, apresentou diversas ações desenvolvidas. Dentre elas, também falou sobre ações voltadas à **inclusão e diversidade**. Segundo ele, desde 2021 a empresa conta com um programa que integra pessoas refugiadas de outros países, principalmente angolanos e venezuelanos. O entrevistado declara que uma das metas da empresa, a é chegar a 10% da força de trabalho com pessoas refugiadas.

"Esse é um projeto muito bonito, né? Eu vejo poucas empresas apostando em mão de obra refugiada, são pessoas muito vulneráveis e elas ficam tão agradecidas pela oportunidade. São pessoas que falam muito bem da tua marca depois na sequência, com amigos, com vizinhos, eles indicam a empresa porque a condição de refúgio é muito específica. São famílias que vem numa condição absurda assim, desumana e ninguém abre as portas pra eles, então a gente abre e são vagas de entrada então não tem pré-requisito. Essas pessoas se reerguem, tem carteira de trabalho, tem INSS, tem FGTS, esse é um projeto muito bonito e que contribui muito como marca empregadora".

Outro projeto desenvolvido pela empresa é denominado **mulheres na obra**. “A gente sabe que o mercado de construção civil tem um histórico de não ser convidativo para mulheres, né? E a gente se propõe a quebrar essa essa impressão”. Então, desde 2021 a empresa tem um programa de empregabilidade

⁴⁵ Disponível em:

<https://www.algar.com.br/tendencias-employer-branding/#:~:text=Segundo%20a%20Pesquisa%20%E2%80%9C>
Acesso em: 12 mar.2023.

para mulheres no canteiro de obras. O entrevistado relata que no início do projeto a empresa contava com quatro mulheres, e agora estão com 83. Segundo ele, "o intuito é chegar em 2025 com 10% da força de trabalho feminina".

"Esse também é um projeto que ajuda em várias frentes, né? Porque essas mulheres tendo renda, elas deixam de depender de uma pessoa que é um abusador em casa e você ter o empoderamento dessa pessoa, ela fica livre a partir do trabalho. E isso ajuda também com a sensibilização sobre machismo no canteiro de obra, sobre o lugar da mulher, empoderamento feminino. E **diversidade**".

Uma outra medida voltada para a inclusão de mulheres adotada pela empresa são vagas para gerência. A companhia tem como regra ter pelo menos uma mulher nas últimas três vagas para os candidatos que chegarão no final para avaliação. "É regra. Isso é uma regra. E aí por quê? Porque a gente sabe que tem esse gap né? Pra não criar um viés lá na frente e a gente procurar preencher dentro de uma meritocracia".

Segundo o entrevistado isso acontece com pessoas negras também. Ele relata que no ano passado a organização abriu vagas de gerência e gestão afirmativas, ou seja, apenas para pessoas negras. Ele explica que "Foi necessário a gente aprender como é que faz uma **vaga afirmativa**, como é que se entrevista sem viés. Fizemos um treinamento com a equipe de recrutamento, com gestores, enfim, pra gente também aprender". Isso reflete uma realidade organizacional apresentada no referencial teórico da pesquisa, que indicou a Magalu como exemplo para essas práticas.

Ações voltadas para a marca empregadora com o foco em questões sociais e de diversidade e inclusão reforçam o que foi trazido por Pimentel (2021), ao falar sobre a comunicação integrada e estratégica. Ao incorporar assuntos que estão em pauta na sociedade, de forma genuína ao posicionamento organizacional, impacta diretamente nas relações entre empresa, futuros colaboradores e funcionários. Ela também imprime isso ao trazer a comunicação acessível, inclusiva e estratégica, que engloba programas, ações, cultura, liderança e práticas para que os colaboradores saibam da importância do cuidado com a sustentabilidade, com o social, e todo o universo do ESG.

Outro programa desenvolvido para a marca empregadora e que foi uma das tendências apontadas por Clavery (2022), é o **programa de embaixadores**. À esse

respeito o entrevistado E conta que é o terceiro ano que a empresa desenvolve ações com esse viés, e que a estratégia ajuda a dar visibilidade para a empresa, representar alguns pontos de vista, reforçar comportamentos e divulgar o EVP.

Ele explica que essa prática favorece o processo de contratações, estimulando tanto o público interno quanto externo para se candidatarem às vagas. O entrevistado comenta que o engajamento de colaboradores nas páginas pessoais, contribuem para a boa imagem da organização. "Os colaboradores podem se inscrever e ganham um treinamento para saberem se comunicar com os públicos e transmitir a imagem correta da empresa". Essa prática reforça o entendimento de Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), quando afirmam que os colaboradores se tornaram os formadores de opinião com mais credibilidade de uma empresa.

O entrevistado G falou sobre ações que são realizadas na sua empresa pelas redes sociais, que é onde a organização identificou que tem uma presença maior do seu público, como o linkedin, por exemplo. Essa estratégia utilizada pela empresa e trazida pelo entrevistado, reforça o estudo de Pimentel (2021), ao indicar o **patrimônio digital** como ferramenta para a construção de uma reputação sólida nas redes sociais, influenciando diretamente o negócio em termos financeiros e de crescimento.

O entrevistado relatou ainda que uma das iniciativas adotadas na empresa foi o **LinkedIn Challenge**, que mobilizou o público interno a cumprir algumas tarefas, como por exemplo trocar a foto do perfil do seu linkedin e deixar com o fundo azul; manter a capa do linkedin com a logo da empresa e fazer um post falando sobre o trabalho remoto.

"Por quê o remoto se tornou uma moeda muito valiosa pra empresa, porque nós somos uma das únicas empresas que ficaram home office né? Então é o sonho de todo mundo continuar no home office, mas poder escolher se quer trabalhar no escritório da empresa. Então a gente vendeu muito a questão do trabalho remoto e aí lançamos esse desafio e muita gente fez, mas até hoje as pessoas fazem, publicam. Então é uma ação que reverbera muito valor em contar sobre esse aspecto que também está dentro do EVP, essa questão da flexibilidade".

Outra ação relatada pelo entrevistado foi quando a empresa teve algumas mudanças na marca, e **mandaram um kit para a casa dos colaboradores** com o discurso de reposicionamento e brindes da empresa. Ele conta que "as pessoas amaram". E destaca, "aqui as pessoas adoram vestir a marca da empresa, tudo que

tem o logo as pessoas dão muito valor, porque por exemplo no LinkedIn Challenge, o prêmio era um tênis personalizado com a logo da empresa e eles amaram, eles usam”.

5.7 Employer branding e comunicação: oportunidades e desafios

A comunicação foi citada como muito importante para as estratégias de employer branding pela maioria dos entrevistados. O entrevistado A afirmou que **é primordial a comunicação trabalhar junto às estratégias de employer branding**. Para ele, a comunicação assume um papel imprescindível ao informar os colaboradores sobre o que está acontecendo. Mas para isso, segundo ele, “é preciso usar a linguagem correta, o meio correto, e conhecer bem o público interno”. O que evidencia a fala de Roque, coordenador de employer branding da Riachuelo, quando afirma que a comunicação funciona como um elo na organização, auxiliando na **construção de uma estratégia integrada**.

Para o entrevistado B, “para colocar em prática um processo de employer branding, é necessário entender muito sobre o negócio, isso ajuda a gente a identificar as melhores estratégias”. E complementa: “só o profissional da comunicação sabe olhar para a cultura e entender se lá existe transparência. Como eu posso ser transparente sem dizer para as pessoas que o mundo está acabando?”. Quando questionado sobre os desafios desse profissional, ele relata serem os mesmos que as oportunidades: “essa transparência, esse ato de sensibilizar, de entender sobre o negócio, de comunicar o que as pessoas precisam saber da melhor forma, é um desafio para os comunicadores”. Essa fala reforça o que foi trazido por Marchiori (2006), quanto a autora afirma que por meio da comunicação torna-se possível estabelecer canais que possibilitam o relacionamento ágil e transparente com o público interno.

O entrevistado C explana que a comunicação é o elo entre o colaborador e a empresa. Como relações públicas, afirma que **possui um papel muito importante na credibilidade da mensagem e na reputação da empresa**. Ele reflete sobre a importância de se comunicar internamente o que será informado externamente, pois

os discursos precisam estar alinhados. “Os colaboradores estão ligados nas redes sociais, e a gente não divulgou internamente para eles? Já perdemos credibilidade”.

Florczak e Pimentel (2021) corroboram essa fala ao afirmarem que nos últimos tempos a reputação se tornou o ativo mais importante e desafiador da organização, e que a comunicação tem muito a agregar neste sentido, visto que visa entender como a empresa é vista interna e externamente, e que os públicos estão assumindo um protagonismo importante na reputação das marcas.

Para o entrevistado E, a comunicação tem muitas oportunidades no employer branding. Ele afirma que **esse profissional pode contribuir na implementação do processo, que necessita de um olhar atento para a cultura e para a jornada do colaborador**. “A gente trata a pessoa desde o início do seu ciclo na empresa, e isso reflete muito o trabalho do comunicador”.

O entrevistado F também fala das oportunidades do comunicador no apoio às estratégias de employer branding. Para ele, como relações públicas, **esse profissional tem habilidades importantes para as estratégias de employer branding**. “Esse profissional costuma escrever bem, falar bem, se comportar bem em um ambiente com mais pessoas. Ele consegue concatenar informações e trazer uma outra visão”. E finaliza: “o ambiente organizacional precisa de pessoas assim, que ajudem as outras a se posicionarem, que colaborem na organização do tom de voz e que auxiliem a direcionar alguns argumentos e mensagens de crise, por exemplo”.

O entrevistado F explica que na sua realidade a pandemia impulsionou muito os processos comunicacionais, exigindo reestruturações internas que até então não estavam previstas. Para ele, esse foi um grande desafio para os profissionais: “a comunicação neste período foi muito demandada, pois havia a necessidade de informar, de pensar o que seria comunicado e como seria comunicado”.

Hoje, ele acredita que **a comunicação assumiu um novo papel**. “Ao se distanciar do modelo robótico e automatizado e buscar um **lugar estratégico, onde pode mostrar o seu valor e agregar conhecimento**, a comunicação imprime sua verdadeira função e mostra seu valor”. Neste sentido, o profissional da comunicação tem um grande desafio, de impulsionar o processo e contribuir com o desenvolvimento de ações estratégicas de apoio ao employer branding, agregando assim valor para o negócio.

Conforme indicam Pimentel e Florczak (2021), a pandemia foi um fator importante para a área da comunicação, visto que abriu novos espaços e oportunidades. Em pouco tempo as empresas precisaram mudar e adequar o modo de comunicar com os diferentes públicos. Conforme destaca Pimentel (2021), internamente o olhar para os colaboradores passou a ser prioridade e, externamente, a imagem organizacional representava constante risco. Foi neste processo que a criação de estratégias com foco no employer branding passou a ganhar força.

O entrevistado G conclui que a comunicação assume uma importante missão nos dias atuais. Precisa ser transparente no ato de comunicar e coerente com a cultura organizacional: “eu acho que **como profissional da comunicação, é o nosso papel trabalhar para que se tenha uma comunicação transparente, é** direito das pessoas ter uma conexão transparente”. Ele também acredita que a comunicação tem um grande poder junto aos funcionários, por isso precisa ser pensada de uma forma que faça sentido para eles. “Eu não comunico para a empresa, eu comunico para as pessoas que trabalham nela, então as pessoas precisam entender o que você está falando”.

Essa fala do entrevistado reitera o que foi abordado por Pimentel (2021), ao afirmar que a estratégia é evidenciada quando os colaboradores estão conscientes e informados sobre o que está acontecendo na empresa.

Ao serem questionados sobre **a comunicação integrada** ou a atuação de áreas integradas, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que **deve acontecer**. Mascarenhas (2021) defende o que foi trazido pelos entrevistados ao afirmar que é essencial trabalhar a gestão da marca empregadora de forma integrada. O entrevistado A também acredita na **sinergia das áreas trabalhando em conjunto**. “A gente trabalha muito em conjunto. Essa sinergia, essas trocas, contribuem para que tudo isso aconteça em conjunto”.

Para o entrevistado B o cenário perfeito é que a comunicação possa trabalhar integrada com as outras áreas. Contudo, explica que esta prática não faz parte da sua realidade. Para ele, “**isso é o sonho ideal para o funcionamento da área**, para o funcionamento do negócio, enfim, da comunicação saber de tudo o que acontece na empresa e estar inserida nisso”.

Para os entrevistados C e D o employer branding é uma prática que deve e precisa ser construída em conjunto. A integração é evidenciada até mesmo na realização da pesquisa, visto que mesmo atuando em áreas distintas na empresa, os dois profissionais fizeram questão de participar da entrevista. A propósito, cabe destacar a importância dos dois no processo de coleta de dados, visto que a visão de cada um permitiu uma análise mais completa sobre cada questão.

Eles ainda incluem a **liderança** nesse processo integrado ao afirmarem que “não adiantaria o setor de atração, comunicação interna e marketing, terem um trabalho bacana, se depois a liderança não entende e não desenvolve como deve ser. **A importância do alinhamento e do relacionamento entre tudo e todos é fundamental**”.

O entrevistado E reforçou em toda a sua entrevista a importância do trabalho integrado. Para ele, a comunicação no apoio às estratégias de employer branding é importante para todas as áreas. “Eu vou pensar em recrutamento e seleção, é importante. Eu vou pensar em benefícios, é importante. Eu vou pensar em desenvolvimento e treinamento, também é”. Ele afirma não conseguir enxergar os processos separados, porque as demandas precisam estar alinhadas entre todos.

As falas trazidas pelos entrevistados reforçam a abordagem do mapa da comunicação integrada e estratégica, na esfera da **comunicação com os funcionários**. Nesta perspectiva, a comunicação com os funcionários vai além da comunicação interna, tem objetivos maiores, estabelecidos com base nas expectativas dos indivíduos, na cultura, no clima organizacional, na gestão, na liderança, no engajamento e na marca empregadora

O entrevistado G também elenca como desafios e oportunidades as mesmas questões. Para ele, **para que as estratégias de employer branding façam sentido e tenham sinergia é preciso que sejam construídas por várias mãos**. “O profissional da comunicação tem autoridade neste assunto em relação às outras áreas. O processo é colaborativo, mas é preciso que entendam que existe um especialista no assunto.”

Ele conclui sua fala dizendo que **um dos desafios para o comunicador é conectar os pontos, fazer pontes entre as áreas e alinhar a informação**. Afirma que é necessário unificar os discursos para garantir que estão passando a mesma mensagem para as pessoas. “Quando a gente faz um movimento de desligamento em massa, que mensagem estamos contando para dentro e para fora? É a mesma?”

Quem vai comunicar? É o presidente? É o gerente financeiro? E o EVP, quem sabe?”. Novamente trazendo um olhar para questões de transparência, sinergia e cultura.

5.8 Análises Gerais

Neste âmbito do trabalho, será apresentada uma análise geral dos dados coletados nas entrevistas, como forma de trazer maior aproximação aos objetivos de estudo. Na categoria employer branding e o processo de transformação organizacional, foi constatado que a pandemia ressaltou a importância desse aspecto, fazendo com que as empresas repensassem suas estratégias.

A resposta dos entrevistados mostra que a maioria das organizações passou por um processo de mudança ou transformação, que exigiu um olhar estratégico para a comunicação e para o employer branding. Dentre outros fatores, foi possível observar que a pandemia mostrou às empresas a necessidade de atrair e engajar as pessoas, fortalecer a cultura organizacional e contar com lideranças alinhadas. Identifica-se desta forma que o Covid-19 teve grande influência neste processo, sendo entendido pelos respondentes como o principal fator desencadeador de mudanças e estímulo à implementação de novas estratégias, como o employer branding.

Sobre este ponto, também foi possível identificar pelas entrevistas o papel que a cultura organizacional e, em especial as lideranças, ocupam no processo. Fica evidente que as empresas que atuam com uma cultura organizacional fortalecida e com líderes engajados, conseguem passar por momentos de transformação com maior eficiência, com a chance de obter maior êxito na implantação de projetos como o employer branding.

A partir das diversas perspectivas apresentadas pela ótica dos entrevistados sobre o conceito de employer branding, é possível concluir que ele envolve estratégias e ações voltadas para a construção de uma marca empregadora atrativa, tanto interna quanto externamente. Conforme explicado pelos respondentes, seu objetivo é estabelecer uma identidade única, reforçar a reputação da empresa como

marca empregadora e criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e conectados aos valores e a cultura organizacional.

De acordo com as diferentes visões, entende-se que o employer branding não se limita apenas à venda da marca da empresa como um bom lugar para se trabalhar, mas também abrange o reconhecimento da marca e a construção de uma identidade sólida. Isso mostra a importância da projeção dos atributos da marca, tanto para os colaboradores atuais quanto para potenciais empregados.

Considerando as respostas dos entrevistados sobre os principais desafios na implementação do employer branding, é possível observar alguns pontos-chave. A participação efetiva da liderança se mostrou um elemento fundamental para o processo. Através dos líderes é possível estabelecer uma marca empregadora forte.

À respeito dos desafios de implementação, percebeu-se que questões internas como a burocracia e a resolução de problemas com gestores, são obstáculos que exigem tempo e esforço para serem superados. Outros desafios destacados incluem a disseminação das estratégias de employer branding entre os colaboradores e os públicos envolvidos, bem como o envolvimento e o apoio contínuo da liderança nesse processo. A falta de orçamento exclusivo e a análise insuficiente dos resultados são identificadas como desafios comuns enfrentados pelas organizações, juntamente com o acúmulo de funções e a falta de prioridade dada ao employer branding devido a outras responsabilidades.

Ao exporem suas perspectivas sobre os passos na implementação do employer branding, os entrevistados revelaram diferentes abordagens e etapas envolvidas. Isso evidenciou que as estratégias adotadas pelas empresas devem seguir a cultura organizacional de cada organização, para que façam sentido para o público interno e possam reverberar de forma transparente externamente, através da reputação da empresa. Um ponto comum que chama a atenção é a contratação de consultorias externas, que parecem auxiliar na identificação das necessidades e na condução do processo inicial. Ficou evidente pelas respostas que a sustentação das estratégias deve ocorrer a longo prazo, e que a consolidação do employer branding requer tempo.

A importância de uma abordagem conjunta entre as áreas se mostrou um elemento importante para a implementação do employer branding, assim como o

diagnóstico inicial. A coerência entre a comunicação interna e externa também é considerada fundamental para evitar discrepâncias entre a imagem projetada e a realidade vivenciada pelos funcionários.

Sobre as ações desenvolvidas, observa-se que a maioria das empresas ainda não possuem iniciativas práticas. Dentre as ações indicadas, destaca-se: a promoção da diversidade, inclusão social, empoderamento feminino e valorização de grupos minoritários. Percebe-se que estes são temas relevantes e de interesse da sociedade atual, e que o foco nestas temáticas têm demonstrado resultados positivos, não apenas para a imagem e reputação das empresas, mas também para os negócios em si. Esses benefícios estão alinhados com as tendências atuais do mercado, onde os consumidores e profissionais estão cada vez mais valorizando empresas que se preocupam com questões sociais e com a promoção de ambientes inclusivos.

Algo que se alinha com o referencial teórico e com as entrevistas, é que o desenvolvimento dessas práticas deve estar alinhado ao propósito e à cultura da organização. Isso indica a necessidade de um planejamento estratégico e a participação de toda a equipe envolvida, para garantir que as ações sejam executadas de forma coerente e autêntica.

Ficou evidente pelas entrevistas o papel do colaborador neste processo. Ao indicarem o programa de embaixadores como uma estratégia de employer branding, os respondentes sinalizaram o seu papel de formadores de opinião e de defensores da marca, algo indicado também no referencial teórico.

Sobre as oportunidades e desafios da comunicação, identificou-se a importância do uso da linguagem correta, do meio adequado e do conhecimento do público interno. A comunicação deve entender profundamente o negócio da empresa para implementar estratégias eficazes de employer branding. A transparência e a sensibilização dos colaboradores são citados como desafios para os comunicadores, mas também como oportunidades para fortalecer a reputação e a imagem da organização.

Percebe-se pelas entrevistas que os respondentes compreendem a importância da comunicação integrada, bem como a sinergia, o alinhamento e a

colaboração entre os departamentos. Além disso, fica evidente que a liderança também é parte fundamental desse processo.

Por fim, cabe destacar a importância que a comunicação vem ganhando nos últimos tempos. Ficou evidente pelas entrevistas que ao ser percebida como uma área estratégica e não mais robotizada, a comunicação passa a assumir um lugar estratégico e de valor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como intuito investigar os processos de employer branding e sua relação com a comunicação organizacional. Para a efetivação do estudo foi definido como objetivo geral: compreender a importância da comunicação no desenvolvimento e implementação do employer branding.

Os quatro objetivos específicos estabelecidos abarcam os diversos aspectos associados à temática central. O primeiro deles consistiu em identificar como o employer branding pode agregar valor para as organizações. A análise da abordagem teórica e das entrevistas, permitiu inferir que a utilização de estratégias voltadas à marca empregadora, contribuem para as organizações na medida que envolvem a criação de uma imagem positiva e atrativa da empresa, como um bom local para se trabalhar. Identificou-se pelo estudo que isso ajuda a atrair candidatos qualificados, que se alinham com o propósito organizacional e desejam fazer parte de uma organização com boa reputação no mercado de trabalho.

Também foi possível identificar que o employer branding agrega valor às empresas potencializando a retenção de talentos. A pesquisa mostrou que colaboradores engajados, valorizados e que se identificam com a cultura e os valores da empresa, tendem a se sentir mais conectados com as organizações onde atuam, contribuindo para a promoção da marca tanto interna quanto externamente. Para além destes fatores, o estudo apontou que o employer branding agrega valor na medida em que fortalece a reputação da marca, engaja os colaboradores, gera uma diferenciação no mercado, melhora a produtividade e desempenho, o relacionamento com os diversos públicos de interesse da organização e, conseqüentemente, os ganhos financeiros da empresa.

O segundo objetivo buscou trazer compreensão sobre o conceito de employer branding e as estratégias associadas. Através do referencial teórico e das evidências da pesquisa empírica, foi possível identificar que o employer branding diz respeito à atração e retenção de talentos. Ou seja, ele se refere ao processo de criar um bom lugar para se trabalhar, internamente para os colaboradores e externamente para possíveis candidatos.

Foi observado que as estratégias associadas a esse conceito podem variar, conforme a cultura e o contexto organizacional. A análise das entrevistas permitiu

compreender que o mais importante neste processo é que as práticas façam sentido para a empresa e para as pessoas que trabalham nela. Conclui-se desta forma que as estratégias de employer branding não podem ser padronizadas ou reproduzidas, devem sim ser adaptáveis à realidade de cada organização.

O referencial teórico e as entrevistas mostraram alinhamento quando evidenciaram que cada empresa deve trabalhar o employer branding levando em conta o seu propósito e a sua realidade. O uso de estratégias replicadas pode ser um risco para as empresas que estão iniciando o processo, visto que nem sempre as práticas estarão alinhadas com o público e os objetivos organizacionais.

O terceiro objetivo consistia em detectar como o profissional de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações. O estudo mostrou que esse profissional tem uma importante função neste processo, visto que pode contribuir muito com os resultados. Pelo referencial teórico foi possível constatar que o profissional possui habilidades e competências que lhe permitem uma ação conjunta e promissora junto a outros setores. Além disso, seu foco nas pessoas ajuda na proposição de ações que promovem a integração.

Por se tratar de um profissional multidisciplinar, o RP consegue ter uma visão ampla da situação, garantindo maior êxito aos objetivos e estratégias do employer branding. Também pelo seu perfil, pode agregar muito nas estratégias de apoio à construção e consolidação da reputação organizacional, que constitui-se com uma importante estratégia para a visibilidade e imagem organizacional. Além disso, o profissional também possui conhecimentos que lhe permitem atuar na prevenção e administração de crises, algo bastante comum na atualidade. Nos processos de implementação do employer branding, o RP pode agregar valor através do conhecimento amplo que tem acerca do público e das melhores técnicas e estratégias que devem ser aplicadas para alcançar os objetivos propostos.

O quarto objetivo era avaliar como a comunicação integrada e estratégica pode contribuir no desenvolvimento de estratégias de employer branding. Através do referencial bibliográfico e das falas dos entrevistados, foi possível identificar que a comunicação desempenha um papel fundamental para a implementação e

sustentação das estratégias de employer branding, podendo servir como um elemento que agrega valor não só para as pessoas, mas também para o negócio.

Ficou evidenciado que para se tornar estratégica, a comunicação integrada deve contemplar temas relevantes para a sociedade nos dias atuais, como a ESG e a diversidade. Esses elementos se tornam estratégicos na medida em que contribuem para a reputação organizacional, tornando a empresa um local atrativo e de interesse para seus públicos. À esse respeito cabe mencionar também o papel da tecnologia e em especial das redes sociais, que se aliam à comunicação estratégica como elementos impulsionadores para a consolidação de uma marca bem percebida e desejada. A comunicação integrada e estratégica se torna indispensável para que as empresas que buscam diferencial e se estabeleçam de forma autêntica, conectada com os desafios da atualidade.

As entrevistas apontaram que, apesar de ser algo bastante comentado e estudado, a comunicação integrada e estratégica nem sempre é promovida de forma efetiva no meio organizacional. Foi observado que nem todos os entrevistados tinham ciência do que significa a comunicação integrada e estratégica mas, apesar disso, instintivamente falaram sobre a importância de se trabalhar as ações de employer branding em conjunto, seja com membros da mesma área ou com aqueles que pertencem a outras áreas.

Pelas entrevistas foi possível perceber que os profissionais compreendem que o employer branding atua com foco em diversas frentes, e que para ser efetivo necessita do engajamento de todos. Isso mostra que a comunicação tem grande poder estratégico e que nos últimos anos vem ocupando não só um lugar operacional, mas sim estratégico, inserido na amplitude das diversas áreas que faz parte.

No que diz respeito ao objetivo geral, que transmite a ideia central do trabalho e buscou compreender a importância da comunicação no desenvolvimento e implementação do employer branding, acredita-se que foi alcançado. As contribuições de autores, evidenciadas na pesquisa bibliográfica, permitiram entender as principais concepções acerca da comunicação e sua característica estratégica, que é fundamental no processo de desenvolvimento e implementação

do employer branding, e na construção de ações sólidas e permanentes para o engajamento dos públicos.

No estudo, a ampliação de perspectivas se deu através da realização das entrevistas com profissionais que tiveram participação em alguma fase do processo de implementação do employer branding. Após a análise dos resultados, pode-se afirmar que os conceitos teóricos foram ao encontro das práticas destacadas pelos participantes em suas falas.

Porém, é necessário ressaltar algumas divergências encontradas, como a compreensão das etapas desenvolvidas por cada empresa, que não foram identificadas como padronizadas. Evidenciou-se pelas entrevistas, que as fases do processo de implementação do employer branding não necessariamente possuem uma ordem pré estabelecida para cada etapa. Cada empresa desenvolve o seu fluxo de maneira própria, de acordo com sua cultura e realidade.

O estudo utilizou-se de uma questão guia, que buscou compreender: quais os principais desafios e oportunidades da comunicação no apoio às estratégias de employer branding. Evidenciou-se que a comunicação é uma área fundamental para o processo, mostrando-se um instrumento promissor na criação de estratégias e práticas que promovam a reputação e a boa imagem organizacional.

Destacam-se os achados sobre o profissional de RP, que pelo seu conhecimento, perfil e habilidades para coordenar projetos, pode garantir mais êxito à implementação do employer branding no contexto organizacional. Dentre as oportunidades, destaca-se a capacidade de informar e gerar credibilidade às mensagens comunicadas, expertise no trabalho reputacional da empresa, olhar atento para a cultura organizacional e jornada do colaborador, além do comunicador possuir um perfil de liderança para coordenar as iniciativas de employer branding.

Quanto aos principais desafios associados, destaca-se a falta de orçamento exclusivo para o processo, que dificulta ou impossibilita uma implementação eficaz; o acúmulo de funções variadas, que impede os profissionais de focar seus esforços no processo; a falta de identificar e metrificar os resultados advindos do employer branding; e a falta ou dificuldade do apoio da liderança.

Por fim, constatou-se que a comunicação se estabelece como principal facilitador na implementação e desenvolvimento de estratégias de employer branding. Da mesma forma, foi possível compreender que além da comunicação, o diagnóstico e planejamento, as pessoas, a liderança e a cultura, são elementos base para a construção e consolidação do employer branding nas empresas. Quando a comunicação está integrada a esses elementos, garante maior êxito no alcance de resultados. Por meio dela as estratégias ganham força e eficácia para se concretizar.

Quanto ao profissional relações públicas, entende-se que pode ajudar muito a elaborar estratégias quando se inicia esse movimento de implementar o employer branding no ambiente organizacional. Por ser estratégico e trabalhar para estreitar o relacionamento entre as pessoas e promover a reputação, o RP tem as melhores condições para auxiliar nesse processo.

Sugere-se como direção para estudos futuros investigar a eficácia e os impactos das estratégias da comunicação integrada e estratégica no desenvolvimento e implementação do employer branding. Seria relevante analisar como diferentes abordagens de comunicação podem ser aplicadas de forma estratégica para fortalecer a marca empregadora, engajar os colaboradores e influenciar a percepção dos públicos externos.

Além disso, seria interessante explorar as práticas e competências específicas dos profissionais de relações públicas nesse contexto, identificando a evolução do seu papel na construção da reputação da empresa e na condução das estratégias de employer branding. Essas investigações iriam contribuir para uma compreensão mais aprofundada do tema, e ofereceriam insumos valiosos para profissionais e organizações que desejam maximizar os benefícios do employer branding.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David Allen. **Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2014.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The Employer Brand**. Journal of Brand Management. Londres, 1996.
- ANDRADE, Carlos. **Causas do Turnover no Brasil**. LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://acesse.one/Tx7JL>. Acesso em: 27 nov. 2022.
- BALMER, John M.T.; GRAYSER, Edmund R. **Corporate brands: what are they? What of them?**. European Journal of Marketing, 2003.
- BARDIN, Laurence . **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron, 2000.
- BARROW, Simon; MOSLEY Richard. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. Londres. John Wiley & Sons: 2005.
- BERSIN, Josh. **The Big Reset Playbook: Returning to the Workplace**. Oakland: Bersin Academy, 2020.
- BORSARI, Jessica. **2021: O ano do Employer Branding no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://l1nk.dev/0BFf3>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- CAETANO, Maria Luiza Souza. PEREIRA, Tábata Fernandes. **Análise do Perfil dos Colaboradores de uma STARTUP**. 2020. Disponível em: <https://encr.pw/uOpDh>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: Editora In House, 2013.
- CHESKY, Brian. **A Message from Co-Founder and CEO Brian Chesky**. 2020. Disponível em: <https://encr.pw/FgJnH>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?: um livro para desconstruir tudo o que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema**. São Paulo: Leader, 2020.
- CLAVERY, Suzie. **O que é EVP e qual a importância para a sua empresa**. 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/ysprm>. Acesso em: 14 jun. 2023.
- CLAVERY, Suzie. **Advocacy Marketing: saiba como transformar seus colaboradores em influenciadores**. 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/nJ9U0>. Acesso em 14 jun. 2023.

CLAVERY, Suzie. **Employer Branding 2023: o que podemos esperar?**. 2023. Disponível em: <https://l1nq.com/fg5dH>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CURVELLO, João J. Azevedo. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FILIPPE, Marina. **Magazine Luiza lança nova edição de fundo para combate à violência contra a mulher**. Revista Exame, 2023. Disponível em: <https://l1nq.com/27ke1>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FLORCZAK, Rosângela. **Comunicação Integrada e Estratégica: caminhos e desafios nas organizações**. Youtube, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/whNJy>. Acesso em: 20 mai. 2023.

FORBES. **Na briga por talentos, funcionários viram influencers das empresas**. 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/WGLfr>. Acesso em: 11 mai. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002. Disponível em: <https://l1nq.com/gEM3L>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GRANT THORNTON. **Empresariado brasileiro é o quinto mais otimista com a economia**. 2019. Disponível em: <https://encr.pw/rvRJC>. Acesso em: 3 dez. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **As Tendências de RH em 2020**. 2019. Disponível em: <https://encr.pw/dAFsq>. Acesso em: 26 nov. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Quem trabalha nas Melhores – GPTW Brasil 2022**. Disponível em: <https://encr.pw/9jIDt>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências de Gestão de Pessoas em 2022**. 2022. Disponível em: <https://encr.pw/HgiqZ>. Acesso em: 26 nov. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Conheça as 150 Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil | 2022**. 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/B37j4>. Acesso em: 15 mar. 2023.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 4. ed. Pearson, 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo. 6ª Edição: Summus, 2016.

MANSI, Viviane; MASCARENHAS, Bruna. **Employer Branding conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Haikai, 2020.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e cultura organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1º Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, Bruna. **Atrair e reter talentos é fundamental para a estratégia de negócio**. Revista Exame, 2021. Disponível em: <https://l1nq.com/zloVg>. Acesso em: 10 mai. 2023.

MINCHINGTON, Brett. **Measuring the effectiveness of your employer brand**. Human Resources Magazine. Londres, 2017.

MICHINGTON, Brett. **Employer Branding - The Future of Work, Leadership, and the Employee Experience**. Kantar, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/LdfEv>. Acesso em: 29 mar. 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PAIVA, Leticia Carpanez de. **Insights Employer Branding 2021 – Universum**. LinkedIn, 2021. Disponível em: <https://l1nk.dev/zuKbL>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PIMENTEL, Isabela. **O que compõe a Comunicação Integrada?** Comunicação Integrada, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/8iuTQ>. Acesso em: 10 mar. 2023

PIMENTEL, Isabela. **Mapa da Comunicação em Gerenciamento de Projetos**. Comunicação Integrada, 2022. Disponível em: <https://encr.pw/zFkK8>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHAUN, Angela; RIZZO, Esmeralda. **Agências de Comunicação: Teoria e Prática**. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5ª ed. - Barueri: Atlas, 2022.

SENA, Victor. **Magalu abre segundo trainee só para negros; veja como participar**. Revista Exame, 2021. Disponível em: <https://l1nq.com/F5KWu>. Acesso em: 12 mar. 2023.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; SOUZA, I. P. D.; BATISTA, S. A. **O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos**. Revista de Carreiras e Pessoas, 2020.

THE CONFERENCE BOARD. **Engaging Employees Through Your Brand**. 2001. Disponível em: <https://encr.pw/QVQLI>. Acesso em: 20 dez. 2022.

THE ECONOMIST. Londres, 2003. Disponível em: <https://11nq.com/Q7lld>. Acesso em: 26 nov. 2022.

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram transcritas pelo software Transkriptor, por isso, as falas estão evidenciadas de forma literal, com expressões coloquiais e ruídos externos.

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS - ENTREVISTADO A

Para você, o que é o employer branding e o que ele representa. Você já participou de um processo de implementação de employer branding? Se sim, fale sobre sua experiência. Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding. Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

Em abril de dois mil e vinte e um eu e mais uma colega, então eu da área de pessoas e cultura corporativa. Lá no Corporativo então como eu comentei a gente trabalha com projetos, diretrizes, governança de alguns processos e da mesma forma a área da minha colega que é marca e reputação é uma que antigamente se chamava comunicação corporativa mas ela se uniu a comunicação interna que ficava no nosso CSC. Então a equipe do CSC subiu pro corporativo e aí se tornou a equipe de marca e reputação a gente fala que na área do corporativo fica muito mais esse esse penso, a estratégia, o olhar pro futuro, pras tendências. Então por isso, né? Os projetos partem dessas áreas. Em 2021 então as nossas gestoras nos chamaram e nos deram esse desafio de trabalhar com esse projeto em que as áreas trabalhassem em conjunto porque se entende que tem total sinergia desse tema tanto para pessoas de cultura um tema muito importante porque fala de atração, retenção, engajamento e para área de marca e reputação também porque é todo o impacto que a marca sofre com qualquer um desses temas anteriores de pessoas e cultura se vai bem ou se não vai impactar na marca.

É, porque em dois mil e vinte e um né Sofia a gente já vinha olhando pra esse tema né? Anualmente a gente tem os nossos planejamentos das áreas e esse tema de employer branding já vinha surgindo ali desde dois mil e dezenove. Em dois mil e vinte veio a pandemia. Com a pandemia ficou muito maior a necessidade das empresas tanto atraírem como engajar, a gente não gosta muito de usar retenção, a

gente fala engajamento, tá? Mas tanto atrair quanto engajar os funcionários e possíveis, né funcionários por quê? Porque toda essa pandemia, toda essa questão do trabalho híbrido, né? Tanto do trabalho remoto que a gente tem hoje, pessoas que trabalham totalmente no remoto, pessoas no híbrido. Então, assim, tudo isso, toda essa questão de home office, mexeu muito com as pessoas. A gente notou muito isso. Mexeu muito nos valores. No que é importante na vida das pessoas. Então, as pessoas começaram a olhar, mas eu não quero mais aquele ritmo de trabalho lá. Eu não quero mais estar todo dia indo pra empresa, se eu posso ter uma qualidade de vida melhor. A gente já teve isso, a gente já teve pessoas que disseram não quero ficar só em casa, preciso ir pra empresa porque moro sozinho, porque não aguento mais ficar sozinho, a gente tem pessoas que gostam do meio termo. Então a gente notou o quanto a pandemia fez com que as pessoas revisitassem as suas vidas e as suas carreiras.

Nas pesquisas também, e não só da área de pessoas e cultura quanto de marca e reputação. E aí enfim se entendeu que era o momento né? Logo ali passando a pandemia, esse ano de dois mil e vinte e um você entendeu que bom pra esse ano de dois mil e vinte e um vai ser um dos projetos que nós vamos priorizar precisamos olhar para isso e assim né Sofia a gente já vem escutando desde dois mil e vinte o quanto cada ano vai ser mais difícil atrair e engajar profissionais, né? Então a gente precisa sempre se antecipar pra tudo isso que vem acontecendo e a gente sente muito na pele, sabe? Eh as vezes algumas pessoas, alguns funcionários trazem pra nós, né? Olha, eu recebi a proposta X, recebi a proposta Y e tal e a gente perde pessoas muito boas. As pessoas às vezes não querem entrar numa empresa tão grande porque sabem que numa empresa menor vai ser mais tranquilo, não vai ter uma carga de tão alta, não vai ter tanta burocracia, sabe? E as pessoas que a gente vem perdendo a gente escuta elas trazerem muito isso. Ah porque é muito burocrático, tem que fazer mil alinhamentos para definir um tema. Não, eu prefiro ir pra uma empresa menor que eu falo com duas pessoas e já está decidido. Então tem muito isso, tem muito esse peso de balança, sabe? E foi eu te digo que foi muito nesse sentido assim, a gestão ela já estava também olhando muito pra esse tema e a gente tem um risco corporativo. A gente tem quarenta e dois riscos corporativos, tá? Que são riscos que a nossa área de riscos e compliance mapeia

a cada dois anos e entende como os principais riscos que a companhia tem que trabalhar pra não sofrer com uma crise, enfim, com alguma situação. E dentre esses riscos um deles que foi mapeado como um risco corporativo atração e retenção de talentos. A gente mudou o nome depois para atração e engajamento. Então ele coincidiu de ser tratado como um risco para a companhia a atração e a retenção dos profissionais como o trabalho de então eles nasceram basicamente juntos.

Foi muito bacana assim a gente ir vendo ao longo do projeto o quanto faz sentido andar em conjunto com essas duas áreas, sabe? Porque muitas vezes eu estou com um pensamento e não estou enxergando algumas coisas de marca e às vezes a marca está com um pensamento e não está enxergando algumas coisas de pessoas. Então foi um complemento bem bacana.

A consultoria que nos atendeu nesse processo de employer branding, no trabalho foi a I Love My Job, uma consultoria de Porto Alegre. É bem bacana acompanhar também o crescimento delas. E aí iniciamos então com a I Love My Job e fizemos então toda essa parte interna né? De alinhamentos e sempre puxando as duas áreas né a gente fez um primeiro kickoff pra colocar todo mundo na mesma página, falar sobre o projeto a gente trouxe todo o time de marca e reputação, todo o time de pessoas e cultura e convidamos também o marketing das unidades, porque aí o marketing das unidades acaba não entrando em pessoas e cultura, né? Então convidamos todas essas áreas, fizemos um alinhamento inicial, colocamos todo mundo na mesma página, né? Olha, vamos iniciar esse projeto, enfim, a data de início vai ser essa e etc.

Quando a gente startou a gente já começou com um workshop pra todo esse público para realmente balizar assim não sei se balizar seria a palavra certa mas pra nivelar o conhecimento de todo mundo. Era nivelar a palavra que eu queria. Então a gente conseguiu fazer um nivelamento do conhecimento sobre implantar employer branding desses dois públicos, né? Dessas duas áreas.

A partir disso então a gente contou muito com o time de pessoas e cultura para definir quem seriam os públicos entrevistados, tanto de gestão, porque aí o que a gente fez, a gente teve entrevistas em profundidade com a gestão e foram quarenta e cinco gestores entrevistados e quando eu te falo gestores são posições de coordenação, gerência, diretoria. Então foram todos do comitê executivo. Então quarenta e cinco gestores e a gente teve em torno de 110 pessoas da força de trabalho e quando eu falo força de trabalho entram todos os outros cargos que não

são gestão tá? Desde analistas, assistentes, técnicos, engenheiros. Todo o restante de cargos e aí foi através de grupos focais. Então quando a gente contratou a I Love My Job elas nos apresentaram, né? Como seria a metodologia de trabalho delas.

A gente começaria com **um diagnóstico de employer branding**, depois a gente partiria para criação do nosso EVP né? A proposta de valor ao empregado e depois a gente partiria por último pro desenho do plano de ação e aí foi então o que a gente começamos com esse diagnóstico onde tivemos as entrevistas em profundidade, tivemos os grupos focais, foram dez grupos focais com funcionários, todos os grupos focais tirando um que era com as unidades de fora de Caxias.

Elas fizeram todo um mergulho em todas as pesquisas que a gente já tinha realizado anteriormente. Então a gente tinha pesquisas de anos anteriores que já haviam sido feitas, por exemplo, diagnóstico de diversidade, diagnóstico de comunicação, diagnóstico de cultura organizacional, é olhar para relações pode falar. Esse diagnóstico que inicialmente elas pediram foi para saber como a cultura está alinhada isso aí elas analisaram a cultura elas analisaram modelos de gestão, analisaram o senso de pertencimento, elas analisaram o que as pessoas gostavam e o que não gostavam na empresa. Então elas tinham lá doze blocos de análises que elas fizeram pra ter o resultado desse diagnóstico. Então foi através de tudo isso né? Entrevistas com gestão, grupos focais e mais todo esse material que a gente já tinha previamente. Então assim a gente não viu necessidade de envolver muitas pessoas porque a gente já tinha um material muito rico em mãos pra elas conseguirem construir o diagnóstico para elas conseguirem validar todos esses pontos que elas precisavam validar. E aí com base nas entrevistas no caso foram muito mais um reforço do que elas já tinham olhado em todo o material anterior.

E pra montar esse diagnóstico então elas fizeram todas essas análises, todas essas entrevistas e vale ressaltar que o público que foi escutado tanto nos grupo focais quanto nas entrevistas foram pessoas diárias. Então aqui teve um trabalho bem grande do time de pessoas e cultura definir quem seriam essas pessoas porque a gente queria pessoas que estivessem em áreas que a gente tem dificuldade de atrair e de reter a gente queria pessoas que tivessem uma diversidade em vários pontos assim por exemplo, diversidade de idade, diversidade de tempo de empresa, diversidade de gênero, diversidade de raça e etnia, diversidade, trazendo também LGBT, né? Junto trazendo eh PCDs, então assim a gente unir tudo isso pra montar esses grupos focais e pra olhar pra esses gestores que seriam entrevistados. Aí a

partir disso então de todo esse olhar e pessoas que tivessem é uma identidade, uma afinidade com a cultura foi feito todo esse olhar e a gente se definiu essas pessoas. Porque além de toda essa análise interna, a consultoria também fez toda uma análise externa, ela também avaliou todos aqueles sites de pesquisa então todos esses elas analisaram o que que tem de comentários negativos enfim tudo que que fazia sentido trazer, elas olharam pra todas as nossas páginas de Instagram, Facebook, LinkedIn, porque a gente tem as páginas principais, né? LinkedIn,, INSTAGRAM...

Então nas páginas institucionais foi muito mais ali o trabalho conosco, era fácil de acessar onde ele ficava. O desenho daquela página estava atrativo também pro público que buscava trabalhar na empresa, no gupy elas avaliaram vários pontos tá? Como a gente estava postando as vagas como estava escrita das vagas, as etapas, né, pra pessoa se inscrever. Então, fizeram toda essa avaliação. É muito mais. Os comentários, né, que as pessoas que já trabalharam na empresa deixam lá, que é a avaliação, né, da empresa, no LinkedIn elas avaliaram como a gente estava se comunicando também e aqui foi um ponto bem importante sabe? Porque a nossa página do LinkedIn ela era muito vaga, vaga, vaga. Só postagem e divulgação de vagas. Por quê? Porque cada vaga que surgia era postada no LinkedIn, hoje em dia está bem diferente. Hoje em dia tu acessa lá tu tem a postagem de vagas se eu não me engano está uma vez na semana, tá? E está como carrossel. Então as vagas aparecem uma do lado da outra, vai passando pro lado não tem mais aquela pilha né? Aquela lista de vagas e está sendo postado muito conteúdo sobre as empresas do grupo. Então é uma empresa ganhou uma premiação está acontecendo um evento importante em outra unidade uma aquisição enfim está sendo trazido mais conteúdo que interesse e que chame atenção das pessoas e não só vagas sabe? Então esse foi um ponto bem importante que elas trouxeram assim e da mesma forma eh LinkedIn, Facebook todos elas analisaram e trouxeram olha vocês estão se comunicando assim, talvez o melhor seria se comunicar dessa forma, vocês tem que ser mais agressivos aqui, aqui tem que segurar, sabe? Elas fizeram muitas recomendações assim, foi bem legal. E no final de todo esse diagnóstico, elas trouxeram um quadro, né? Aonde nesse quadro a gente enxerga quais são as verdades internas, então tem um quadrinho com uma coluna com verdades internas e aí na horizontal tem atributos, positivos, neutros e negativos. E aí nesse quadro de diagnóstico vieram ali vou te dar um exemplo de ponto

negativo, burocracia, hierarquia e burocracia. São pontos negativos que as empresas tem, então porque muitas pessoas trazem que é muito burocrático quando tu vai fazer qualquer coisa seja um projeto, seja abrir um pedido de compras enfim tem muita burocracia pra ti conseguir as coisas e muita hierarquia ainda. Por mais que a gente já tenha trabalhado alguns anos tentando reduzir a hierarquia, a gente ainda tem bastante, sabe? Então um exemplo aqui dos pontos negativos. Nos pontos positivos veio que é uma empresa muito sólida, uma empresa que tem muitas oportunidades de crescimento. Então assim, vieram vários pontos nesse sentido. Quando a gente olha pra verdades externas, aí é tudo que elas olharam fora: páginas, comentários elas analisaram muitos comentários de todas essas redes aí também. Então veio ali todos os atributos também positivos, neutros e negativos, também elas fizeram uma análise de como a gente se comunica com o público interno. Então analisaram o random app que é um aplicativo que a gente divulga as notícias pros funcionários diariamente, analisaram o WhatsApp que a gente manda também notícias pros funcionários, acessar os grupos de WhatsApp e os murais também. Elas avaliaram essas formas de comunicação interna, comunicação externa então como a gente está se comunicando com o público externo que tem a ver um pouco também dessas redes ali que eu comentei.

Depois de todo o diagnóstico então a gente partiu pra criação do EVP também foi um trabalho todo em conjunto das duas áreas, tá, consultoria nos trouxe com base em tudo que elas viram e construíram, nos trouxeram uma proposta. A gente refinou na equipe menor do projeto, com as gerentes de pessoas e cultura e gerentes de marca e reputação junto.

Como uma cultura forte pode ser utilizada para atrair candidatos alinhados aos valores e propósito da empresa? Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu.

A gente fez todo esse esse refinamento e aí no ano seguinte em fevereiro do ano passado a gente levou, fez um workshop pras pessoas que tinham sido entrevistadas lá nos grupos focais e nas entrevistas de gestão, chamou algumas pessoas e fez um a gente fez dois na verdade dois workshops em um dia pra validar com elas se aquele EVP estava fazendo sentido. E foi muito legal assim as pessoas nos trouxeram pontos bem importantes e que a gente acabou ajustando depois

desses workshops, depois dessas conversas com as com essas pessoas, sabe? Então foi bem legal. **Consolidamos o EVP**, a gente ficou com cinco atributos de EVP, foi tecnologia e inovação, presença global, esses dois a gente entende como verdades, né? São atributos que já são verdades dentro do grupo e para cada tributo a gente tem uma frase que a gente chama de uma frase humanizada, né? Eh por exemplo: presença global, a gente move o mundo, sabe? Então tem uma frasezinha mais de efeito e depois tem a descrição do que que significa isso.

Por exemplo, a presença global, eh, somos, estamos presente em diversos países, somos uma empresa sólida e tal tal tal, então assim tem toda a descrição depois. Esses dois como verdades e a gente tem três atributos que a gente entende parcialmente aspiracionais por quê? Porque a gente enxerga dentro das empresas mas a gente ainda precisa trabalhar para que eles se tornem verdades que são o universo de oportunidades, tem sim diversas oportunidades mas a gente ainda precisa melhorar como as pessoas alcançam essas oportunidades que foi um dos pontos que vieram como negativos né? Bom tem milhares de oportunidades na empresa mas como que eu chego lá né? Como que eu consigo crescer?

Então temos o universo tipo, temos a atitude sustentável, então aqui olhando pra diversidade, ESG, enfim, que a gente entende que como é muito recente ainda precisamos trabalhar bastante e temos também o dinamismo. O dinamismo a gente considera uma empresa muito dinâmica, a gente não vive um dia igual o outro todos os dias a gente está é com um tema novo surgindo, com um projeto novo surgindo. Mas a gente entende que é parcialmente aspiracional, por quê? Porque a gente entende que precisa ser um dinamismo que faça bem pras pessoas sabe? E a gente ainda tem pontos que não são legais e que a gente precisa melhorar, por exemplo a qualidade de vida, a gente sabe que tem muita carga de trabalho. Então aqui é um dos pontos que a gente precisa trabalhar pra que ele se torne um dinamismo saudável e que ele se torne uma verdade, né?

Então a gente trouxe esses cinco atributos: quando a gente fechou o EVP a gente partiu pro **plano de ação**. Dentro desse plano de ação a gente tem colocado numa planilha de Excel em torno de cem ações para realizar, tá? E desde ações mais simples assim como ajustar a página do LinkedIn, até ações que viram outros projetos, por exemplo, hoje nós não temos um programa de estágios, está lá como uma das ações. Mas a gente tem vários outros, criar embaixadores de marca, tá mais presente nas instituições de ensino, enfim uma lista de ações né? Pra gente

fazer. Então a gente entende que essas ações elas não vão acontecer em um ou dois anos, tá? Tem coisas que a gente sabe que vai demorar um pouco mais pra realmente acontecer e aí essas ações a gente acaba se dividindo. Então tem algumas que fazem mais sentido pra marca e reputação e outras que faz mais sentido pessoas e cultura puxar. Então a gente se dividiu dessa forma, mas a gente tem um combinado, um alinhamento de todas as ações e tudo que falar do tema em employer branding a gente sempre entra em conjunto. E a gente tem trabalhado em algumas ações, a gente faz um alinhamento para o ano, né? Bom, esse ano a gente vai nessa, nessa, nessa e nessa.

Para esse tema de **diversidade e inclusão** esse ano a gente tá trabalhando aí nas ações dos grupos de afinidade, né? Inclusive eu faço parte de um deles que é o grupo de mulheres e todos os grupos têm ações acontecendo, quase todos os meses tem ações específicas acontecendo, então por exemplo agora no mês de maio foi todo trabalhado pro mês das mães, então rodas de conversa voltadas a maternidade, lives voltadas à maternidade, e carreira e maternidade. Então foi tudo nesse sentido, no mês que vem agora a gente tem então o foco em LGBTQIA PN mais então todo mês voltado para ações pra esse né? Pra trabalhar esse grupo de afinidades e esse esse que a gente chama o não é o pilar é esse marcador né então trabalhar esse marcador e aí cada mês a gente tem sabe é temas que a gente dá mais eh visibilidade.

Então é o melhor talento para a nossa empresa, para nossa cultura. Então, é isso que a gente busca, sabe? Ter profissionais cada vez mais alinhados com a **cultura** da empresa. E aí, os atributos ajudam muito nisso, né? Que a pessoa pode olhar e dizer, bah, lá eu vou ter isso, isso e isso. Ah, lá é uma empresa que é muito dinâmica, então talvez o meu perfil não se encaixa lá. E das pessoas, né? Também, eh, se conhecerem e entenderem faz sentido ou não, né?

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações? Como o profissional de comunicação ou de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Quais são as oportunidades e desafios para esse profissional nesta área?

Eu entendo assim que é primordial a gente ter comunicação trabalhando junto com pessoas e cultura principalmente pra ter todo esse olhar e esse desenho de como a gente vai se comunicar com o público externo, porque às vezes eu estou indo por uma linguagem que não é a mais ideal, que não é a correta, que não é a melhor linguagem. E eles que tem a expertise da área, precisam estar junto com a gente pra nos dizer assim, olha, a forma que está escrita aqui, essa notícia pros funcionários não está legal. Vamos ajustar aqui Vamos escrever dessa forma. Eu tenho um exemplo bem recente, né? Eh um dos projetos ali que eu estou participando que é o de transição de carreira externa que é o que a gente prepara as pessoas para aposentadoria quando elas vão sair da empresa e a gente fez toda uma mudança nesse programa, enfim, mudamos a jornada toda, ele tá bem moderno agora, bem bacana, assim, bem diferente do que era. E aí, a gente precisava escrever uma notícia pra divulgar internamente pros funcionários no app e aí o pessoal de comunicação escreveu ali um esboço e aí eu fui trazer alguns pontos porque a pessoa que estava escrevendo era uma pessoa que é muito nova na empresa. Ela não conhece todo o histórico. E aí eu disse vou ajudar aqui a trazer. E aí quando eu fui escrever eu quis colocar algo diferente assim. E o pessoal de marca e reputação me disse, olha, não, essa não é a melhor linguagem, a gente tem que fazer assim então é muito importante ter o olhar, a visão deles que estão acostumados com esse dia a dia, com a forma correta de sabe? Eh quando eu vou divulgar uma vaga, como que eu escrevo uma vaga que seja eh que esteja atrativa, que tenha uma linguagem legal pra divulgar quando eu vou fazer alguma ação, como que seria melhor eu então assim eh eh a gente trabalha muito em conjunto, sabe? E atualmente desde janeiro a gente está com a mesma gerente na área. Então até final do ano eu tinha uma gerente de pessoas e cultura corporativa, agora eles trocaram a minha gerente e ela assumiu a área de marca e reputação. Então a minha colega de comunicação tem ali a coordenadora e tem essa gerente que é a mesma das duas áreas. Então isso facilitou mais ainda, sabe? Essa sinergia, essas trocas, é potencializar que tudo isso aconteça assim muito em conjunto, né.

APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO B

Para você, o que é o employer branding e o que ele representa.

Tá, vamos lá, acho que tem um processo de reconhecimento de marca, né? Que é super importante na minha concepção, ele é como se fosse a identidade, né? O RG, a gente fala muito aqui, né? Que sempre tinha aquela cultura, que é o CNPJ, do CNPJ, na verdade não, é como se fosse o CPF da empresa mesmo, né? E ele tá muito focado em que o colaborador se sinta parte daquilo em que os consumidores se sintam parte daquilo os consumidores eles são cada vez mais exigentes com as marcas que eles consomem de ter uma cultura próxima deles então na minha visão envolve tudo isso assim né? Envolve a da marca envolve o que a marca representa, como que a marca se posiciona, como que a marca atua, porque que a turma atua dessa forma, não atua da de outra forma, né? Quando se posiciona quando tem algo polêmico, quando não se posiciona, quando tem algo polêmico, então na minha na minha visão é algo assim que eh é um universo de pontos que envolve aí uma marca que que no fim tem um propósito aí que ser em comum tanto com o consumidor do que quanto com um colaborador e seus diversos stakeholders né? Fornecedor, enfim.

Você já participou de um processo de implementação de employer branding?

Se sim, fale sobre sua experiência.

De 2021 para 2022 se criou a área de marketing institucional dentro da empresa que antes da pandemia existia essa área e na pandemia essa área acabou enfim se disseminou em várias pessoas aí pra outros projetos e aí a gente acabava tocando as redes do grupo muito mais com o foco de marca empregadora, porque hoje eu fico dentro da área de comunicação interna que fica dentro da área de gente. Então a gente tocava muito pensando na marca empregadora do grupo, né? Como que a gente se vende, né? Porque assim, a gente tem obviamente vagas que são específicas para cada marca do grupo, mas a gente tem vagas que são corporativas que a gente diz que são para o grupo, né? E aí o time de marketing institucional veio

muito pra cuidar do posicionamento das marcas porque o que que acontece? Existe área de marketing dentro de cada marca e essa área de marketing ela cuida da campanha. Então ela cuida do produto que vai pra loja que é vendido, a coleção que está saindo, mas ninguém olha pra **reputação da marca**. Então um time de marketing institucional ele veio com essa missão de cuidar desses dois vieses, né? O viés do grupo e o viés das marcas. Então é um um trabalho bem denso assim e aí a gente em conjunto entendeu que precisava ser feito esse projeto de redefinição assim não de um nome mas de uma identidade de um posicionamento de grupo né? Como que esse grupo vai se posicionar, com tantas marcas diferentes no grupo, já que as pessoas não tinham esse conhecimento, se confundiam.

E aí a gente fez um projeto junto com uma agência que desenvolveu toda uma uma análise dos nossos dados, enfim, entender como que a gente poderia se posicionar como que a gente traria essa **cultura** pra dentro da empresa, né? Então a gente mudou algumas coisas a gente já aplicou que a gente entende que fazia sentido a gente aplicar como por exemplo assim todas as nossas comunicações a gente começa com a nomenclatura do grupo.

Porque antigamente tu perguntava pra um colaborador, onde tu trabalhava, ah! Eu trabalho na empresa X. Então, a gente veio um pouquinho com essa cultura, a gente criou alguns editoriais nas nossas redes que são focados em reforçar a marca. Então a gente traz esse reforço muito na fala para aculturar o colaborador a entender que isso faz parte né? Do que que ele faz parte, de onde ele realmente trabalha e aí a gente entendeu que precisava fazer aí um posicionamento para o mercado e aí foi aí que a gente deu uma uma estagnada assim né? Porque além de tudo isso a gente também entende que precisava dar uma repaginada nas nossas cores porque no nome a gente é muito difícil mudar name, né? Quando se tem uma reputação já consolidada, né? Não tem como fazer essa alteração. Então a gente não, vamos mudar elementos e informações que podem solucionar nesses pontos. Mas aí a gente acabou estagnado num projeto porque a gente entendeu que precisava o que é feito pro interno, precisava ser um desdobramento do externo, a gente precisava primeiro fazer algo para o externo para depois fazer para o interno né? Um desdobramento. Então a gente está tocando esse projeto em paralelo com esse time que foi estruturado recentemente.

Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding. Como uma cultura organizacional forte pode ser utilizada para atrair candidatos alinhados aos valores e propósito da empresa?

Na verdade eu acho que tudo parte de um de uma necessidade assim né? Que as pessoas trazem como um nome bonito aí como um briefing né? Mas na verdade é uma grande necessidade que a empresa tem. E aí a partir dessa necessidade precisa ter uma tradução muito conectada com o negócio. E aí eu sempre digo, né? Que a gente precisa também saber olhar pro mercado. Então na minha percepção tem essa dor tem a necessidade de vamos olhar o que que o mercado referente a isso, né? Fazer aí um processo de comparação pra entender o que que a gente faz e eles não fazem ou ao contrário e aí a partir disso estruturar então o que que seria, o que foi o processo que a agência fez, tá? Porque esse processo inicial a gente acabou desenvolvendo antes e aí a agência chegou no momento de entender assim, não, o que que é a grande necessidade? Ah, precisamos dar voz, precisamos dar autenticidade para o grupo e não para as marcas específicas, mas as marcas fazem parte do grupo. Então como a gente dá voz pro grupo sem tirar as marcas? E aí eles trouxeram a partir de elementos visuais, de cores, de palavras. Enfim, referências já conectadas com a cultura da empresa porque acredito que a gente tem que ter uma cultura forte pra conseguir fazer um projeto desse senão não adianta. Senão não tem nem como sair do papel. E aí baseado na nossa também. Eles estruturaram o que seriam esses elementos de mudança, né. E aí depois disso eu entendo que precisa ter sim um processo de olhar se isso atende o colaborador interno e o externo, né? Vamos separar nesses dois nichos, mas a gente sabe que o buraco é bem maior. Acho que precisa ter essa compreensão porque não adianta só o meu colaborador que vive isso vinte e quatro horas por dia, entender e quem não é, quem não vive isso não entender e aí eu acredito que depois disso precisa ter sim um processo de validação aí de uma autoliderança e aí a partir disso eu entendo que a gente entra num processo de divulgação e depois o processo de sustentação né, de divulgação é como a gente treina as pessoas que utilizam essa comunicação né? Ah talvez fazer um processo aí de ah de speaker com alta liderança que fala pro mercado talvez fazer ah alguns

com os líderes porque a gente sabe que é uma cascata né? O colaborador vê muito líder como exemplo. Então assim fazer um processo desses pra depois a gente fazer o processo de sustentação que nada mais é do que trazer pro nosso dia a dia né? Então trazer o mote lado é isso, trazer as comunicações de dia a dia vinculado a isso, pra ter os resultados vinculado a isso, trazer essa conexão e fazer essa sustentação.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

Na verdade eu acho que o maior desafio está realmente no processo aí de disseminar essa esse projeto, né? Porque executar ele não é difícil, e eu acho que é uma ele como eu falei né? É uma parte de uma necessidade. Então quando a gente necessita de alguma coisa muito fácil de executar, mas eu acho que é como a gente sustenta isso, a gente faz com que as pessoas entendam que isso é o novo. Acho que isso é o maior desafio né? E aí como qualquer outra empresa do mercado a gente precisa do apoio da liderança pra que isso se torne o foco principal né? E a empresa precisa estar alinhado lá na estratégia anual dela que esse vai ser o foco. E aí com isso eles conseguem né? Tirar do papel. E aí entendo que esse é um desafio né? Como que a gente traz o líder pra perto disso me imaginou uma pessoa que tá na fábrica, na produção de de sapato, que precisa executar o sapato que vai ser vendido. Ele não tem relação com essa parte cultural, né? Ele não tem relação com a marca tá indo, ele pra ele, ele precisa produzir o sapato. Como que eu trago esse primeiro colaborador, né? Como que eu trago esse líder pra perto se ambientar com esse conteúdo, entender pra que que serve, como pode ser executado para depois ele ser o nosso aí multiplicador e multiplicar esse conteúdo pro seu time. Então eu acho que realmente esse é o grande desafio assim como a gente trazer a liderança pra perto disso pra depois multiplicar.

Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu.

Esse projeto ainda não saiu efetivamente do papel por uma questão de timing do mercado, do negócio, o foco da empresa é outro. Então a gente entendeu que era momento de colocar o pé no freio assim com esse projeto, mas como eu te falei, essas coisas pequenininhas assim a gente já vai utilizando. E uma coisa que também a gente conseguiu trazer muito forte foi que desde 2020 daí eu acho janeiro todo ano a gente lança o mote do ano e aí é assim muito focado para o colaborador né ele duzentos por cento alinhado com a estratégia da empresa do ano, né? Mas ele é algo mais leve, mais sutil, que o colaborador possa entender, então a gente usa uma identidade visual que é muito focada na identidade visual do grupo.

Então a gente traz muito de referência do grupo para trazer esse reforço. Então ah qual que é o norteador do grupo para esse ano? E aí o mote acaba tendo um pouco esse papel assim de ajudar a nortear essa identidade de reforço aí de grupo e aí também a gente gira todas as nossas ações e comunicações em torno desse mote. A gente não tinha um time de marketing institucional estruturado nessa época. E aí a gente acabava fazendo essas essas ações assim e a diretora de gente ela é super envolvida nesses processos de aquisição né? Em função do da expertise dela e aí a gente acabava se envolvendo por tabela e aí a gente disse, não, mas peraí, vamos olhar pra isso e a gente tem um um super portas abertas assim pra pra trazer essas novas ideias, essas novas perspectivas dentro do negócio. Então a gente acabou tendo esse insight assim de tipo, precisamos nos focar em como a gente vai se comunicar isso. E aí a gente acabou trazendo esse ponto e aí foi um ponto que foi se desenvolvendo só que com a chegada do time do marketing institucional a gente entendeu não. Vamos dar um passinho pra trás porque precisa ser algo em conjunto porque senão eu ia comunicar de uma forma internamente e as meninas de uma outra forma externamente o que não faria sentido. Então a gente decidiu fazer esse movimento aí pra gente poder fazer algo mais alinhado, né?

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações. Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas

pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

Eu acho que é difícil de responder assim porque eu sempre acho que o profissional de comunicação quando ele entra na faculdade ele não tem que entrar muito com esse mindset assim de que o que vai te dar experiência, o que vai te dar é a tua convivência, o teu dia a dia. Então, eu acho que o grande objetivo, assim, de uma área de comunicação, né, dos profissionais que atuam nessa área, eles são obrigados na minha percepção a entender do negócio. Porque se ele não entende do negócio ele não consegue comunicar nada. Ele não sabe qual é a dor, ele não sabe ele não entende nada da empresa e ele é o principal ponto. Então assim eu tenho dentro do meu time a gente tem quatro pessoas e eu falo muito assim vocês são obrigados a entender como o negócio funciona. Porque a gente comunica o negócio. Então quando a gente fala de um processo de employer branding eu sempre entendo assim, que é como a gente traz isso tudo que a gente de conhecimento que a gente tem da melhor forma e da melhor maneira que só a gente sabe fazer. Porque só é o profissional que sabe olhar pra cultura e entender se lá tem transparência. Como eu posso ser transparente sem dizer pras pessoas que o mundo está acabando? Vamos dizer assim de uma forma lúdica do negócio, sabe? Então assim, acho que essa é a que essa sensibilidade misturada e conectada com o conhecimento do negócio que a pessoa está inserida independente se for varejo, indústria, o que for ele vai te dar esse essa sutileza de conseguir fazer com que independe do que o público vai ser se vai ser um público interno, se vai ser um público externo, se vai ser um público de alta formação, se você é um público que talvez nem tenha formação, vai entender da mesma forma. Eu acho que esse é o grande desafio e o que sou um profissional de comunicação e aí independente da sua formação tem isso sim porque eu acho que a faculdade te dá essa sensibilização assim né? O ato de sensibilizar com isso e de tu entender que tu precisa ter esse papel aí de absorver um pouquinho do negócio pra conseguir comunicar da melhor forma, né?

Na sua opinião, é possível trabalhar uma comunicação integrada e estratégica nas práticas de employer branding? De que forma?

Eu sempre digo assim, é a idealização perfeito é que a gente soubesse de tudo que está acontecendo como vai ser porque eu sempre digo assim se tu quer engajamento e sucesso no teu negócio, o produto a novidade o que for ela precisa vim de dentro pra fora uma empresa hoje no mercado consegue fazer isso, tá? E aí eu sempre digo assim, às vezes a gente é a última a saber. O time de comunicação é o último a saber porque as pessoas que estão na área estão sabendo primeiro, enfim. Então assim, o sonho ideal era é que isso aconteça, tá pro funcionamento da área, pro funcionamento do negócio, pro funcionamento, enfim, de tudo era que eu soubesse o que que acontece em cada marca do grupo pra que o grande grupo se comunicasse. Mas é impossível isso acontecer, né? É uma demanda muito grande, é um dia a dia muito extenso. Enfim, não tá na rotina das pessoas que isso aconteça. Então, a gente acaba não sabendo. O que e aí é por isso que eu trago um pouquinho o do de tu conhecer do negócio, porque eu conhecendo do negócio eu sei que de quinze em quinze dias tem que ser eu sei que a quais marcas fazem o selim que é um um um momento de venda pro pro franqueado pro multimarca, eu sei quais marcas fazem evento presencial e quais marcas fazem evento online. Então eu consigo comunicar isso porque eu sei como funciona a agenda do negócio. Porque eu sei como funciona o negócio. E assim na minha percepção o grande sucesso de um projeto desses é que a gente entenda e que a gente conecte o projeto ao negócio. Porque o projeto aqui pode ser de um jeito, o projeto na outra empresa pode ter sido completamente diferente. Por quê? Porque o negócio é diferente, o processo de como o negócio se vende, se faz é diferente. Então eu acho que precisa ter muito uma conexão com o negócio porque se a gente for só depender dessa integração a gente não vai conseguir porque essa integração é o mundo ideal, mas a gente não consegue fazer isso e executar da melhor forma, né. A gente não conseguiu ainda tirar efetivamente do papel a gente faz hoje o que eu brinco com eles que é um um trabalho de formiguinha, porque eu acho também que isso é um projeto que não se muda do dia pra noite assim né? Eu na minha percepção aí um projeto desses demoraria aí em torno de uns cinco anos pra se virar um um projeto onde teriam aí um conhecimento cem por cento que estaria na veia assim sabe? No sangue das pessoas. Então eu realmente acho que a gente aí está engatinhando nesse processo mas o primeiro passo foi dado que é entender a necessidade que é saber o que que a gente precisa mudar e aí a gente fazer acontecer daqui pra frente.

APÊNDICE C- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADOS C E D

Para vocês, o que é o employer branding e o que ele representa

ENTREVISTADA C: Acho que é um assunto muito vasto a gente pode interpretar ele de várias formas assim mas, eu diria que o employer branding ou gestão de marca empregadora é a reputação da empresa perante as pessoas, tanto as pessoas externas, quanto os próprios colaboradores. E eu sempre gosto assim de começar os conceitos sobre o tema fazendo uma distinção assim de marca empregadora que é de fato assim essa reputação, mas gestão de marca empregadora é quando de fato a empresa tem ações pensadas e uma estratégia pra que essa empresa seja à vista, pra quem trabalha nessa empresa tem aquele sentimento assim de orgulho, de pertencimento.

ENTREVISTADA D: Então eu resumiria um pouco dessa forma assim. É muito sobre o nosso papel de profissionais de RH, é sobre pessoas e sobre a experiência das pessoas conosco. Depois a gente pode aprofundar no decorrer mas, o employer branding olha assim pra **toda essa jornada**, desde aquele momento que a pessoa ainda nem conhece a empresa. Então com meios de atração até quando ela se torna uma ex-colaboradora mas ainda assim podendo ser influente, podendo compartilhar coisas positivas da nossa marca. É uma longa jornada digamos assim, é toda experiência além de ser cliente né? Hoje nós temos o privilégio de ser uma empresa que trabalha com produto final, mas muitas empresas não trabalham com o produto final, né? Então é toda aquela experiência do desejo de estar ali, desenvolver algo por ali, a trajetória desde o antes de conquistar essa vontade, né? Para estar naquele lugar e depois toda a trajetória durante que tem que ser né? Agregadora, tem que ser engajadora, é só através dela que a pessoa se entrega, tem o brilho no olho e se desenvolve e contribui pra empresa e até mesmo quando ela sai. Então quer dizer que ela sai e é porque ela não queria estar ali. Tem N motivos pra uma pessoa sair da empresa. E muitas saindo com o coração quentinho, saindo com aquele brilho no olho ainda, pra nós é agregador né? Porque ela continua sendo um cliente, ela continua sendo uma pessoa importante né?

Vocês já participaram de um processo de implementação de employer branding? Se sim, fale sobre sua experiência. Elenque, pela sua ótica, uma

ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding

ENTREVISTADA D: Sofia a gente tem uma caminhada já em relação a isso, mas nós temos uma lacuna de tempo. Então vou compartilhar um pouco do histórico que começou lá em dois mil e onze, dois mil e doze aproximadamente naquela época, o nosso time atual de atração e seleção ele tinha uma divisão a atração era uma célula, seleção era outra e nós tínhamos quatro pessoas dedicadas, focadas na época talvez nem se usava o termo, nem se falava sobre gestão de marca empregadora, mas se pensava em estratégias, ações de atração e de outros assuntos internos também de RH mas se tinha esse foco e muita coisa assim se construiu naquela época, a gente era inclusive reconhecidos de alguma forma pelo mercado, por algumas ações, alguns programas. Foi lá atrás que se concretizou. Enfim, foi o passaporte, tudo isso começou lá atrás. E aí depois por volta de dois mil e dezoito as coisas começaram a mudar, o RH de alguma forma também se transformou e a gente acabou unificando atração e seleção virou uma célula única e depois ali veio a pandemia e o olhar de gestão de marca empregadora acabou ficando num segundo plano, não tinha mais um profissional dedicado a isso não tinha mais uma estrutura dedicada a isso e algumas coisas a gente acabou mantendo ali no nosso dia a dia mas muita coisa se perdeu, muita coisa ficou desatualizada, vemos esse gap ali nos últimos anos e no ano passado mais ou menos ali na metade de dois mil e vinte e dois muito por incentivo também da nossa **gestão** que tem essa visão bacana de mercado, até foi num evento em São Paulo que o time participou e que surgiu essa vontade assim, esse desejo de retomar esses movimentos de novo acompanhando o mercado, acompanhando tendências e aí a gestão da área de atração e seleção fez o convite pra que a gente começasse a estudar sobre o tema pra que aos pouquinhos a gente fosse construindo ações e aí é uma construção que tem o início mas não tem um fim, uma construção de longo prazo e aqui na empresa a gente sempre fala que a gente começa aos pouquinhos com bastante cuidado e pra que as coisas cresçam de forma natural assim e desde agosto do ano passado é isso que a gente está fazendo. Muitos cursos, entendendo o que é de fato e nós temos a gestão de marca empregadora aqui na empresa baseada em cinco pilares e eu posso falar, entrar quem sabe um pouquinho em

cada um dos pilares e depois eu posso falar um pouquinho das ações que a gente está desdobrando dentro de cada um desses pilares.

O primeiro pilar a gente chama ele do pilar de influência e disseminação que nós acreditamos que pra empresa ser vista o nosso objetivo com marca empregadora dentro dela é sermos de fato reconhecidos como uma ótima empresa pra se trabalhar, pra isso a **cultura** de gestão de marca empregadora ela precisa estar disseminada dentro da empresa as pessoas precisam se conectar a esse tema, como a Amanda falou lá no início, todos nos ajudam a construir essa reputação, a construir essas estratégias. O primeiro pilar que é uma das responsabilidades minhas do time de quem está envolvido é fazer assim esse compartilhamento de conteúdo é dar insights, de como elas podem melhorar a atuação delas no dia a dia, por exemplo, nós profissionais de RH como que a gente vai receber uma pessoa, como que a gente faz o acolhimento, então é essa parte assim que a gente quer aos pouquinhos, internamente pra que todo mundo tenha clareza do que é e possa se conectar com esse tema.

O segundo pilar a gente chama ele de ponte com a comunidade e instituições de ensino, muito aqui com o viés de **atração** de estarmos como a minha gestora sempre fala quem não é visto não é lembrado, então de estarmos sempre presentes em eventos em congressos, em feiras, universidades, recebendo também as pessoas na empresa, pra visitas. A gente sempre fala assim que aqui tem muita coisa bacana, tem muita coisa inovadora, faz muita coisa bacana, não somos perfeitos e talvez estejamos longe assim disso, mas a gente tem muita coisa bacana e aos pouquinhos a gente quer que as pessoas saibam isso a gente quer a gente tenha a expectativa de compartilhar isso com as pessoas.

O terceiro pilar é o de redes sociais e comunicação interna que a Amanda entra muito, que é de fato de retomar assim, até de retomada mesmo de alguns pontos, mas de compartilhar histórias, de fazer essa narrativa dessas ações, desses projetos, do que é a empresa, o nosso propósito é fazer moda de forma acessível e sustentável é isso assim que as pessoas precisam saber, às vezes as pessoas nos veem como simplesmente uma indústria. Mas nós somos muito mais do que isso, a gente é moda, a gente é inovação e essas redes, essas ferramentas nos apoiam muito nesse compartilhamento e de começar também assim a colocar as pessoas no centro, os nossos colaboradores, nas redes sociais, aos pouquinhos a gente está fazendo esse movimento, atualizando um **glassdoor** todo esse olhar assim.

O quarto pilar de ações de engajamento aí olhando aqui bem especificamente pros nossos colaboradores eles são as maiores influências somos nós que temos que falar e olhar pra empresa assim da melhor forma, da forma mais positiva possível, aqui é desde mapear o nosso turn over, propor ações, aquelas ações que fazem com que a pessoa se sinta fazendo parte, orgulho de estar ali, aquele senso de pertencimento que eu coloquei lá no início. É uma questão de programas, são formas também de despertar isso nas pessoas. Pra que elas queiram continuar conosco, pra que elas queiram que outras pessoas venham fazer parte também e por fim o último pilar que é um pouquinho do que a gente já falou também de experiência, experiência que como jornada, experiência como um todo desde o início até o seu final.

Então são coisas ali ao longo do processo que a gente está buscando melhoria. Algumas ações são responsabilidade nossa do RH, outras são dos gestores, outras são de todo mundo. Mas é fazer com que a experiência dentro da empresa seja a melhor possível com as condições e as ferramentas que a gente tem, mas é trazer um cuidado, é trazer algo humano assim, é fazer com que as pessoas sejam elas quais forem assim, que elas se sintam bem e tenham uma experiência agradável assim na empresa. Então esses são os cinco pilares que hoje a gente está trabalhando dentro de gestão de marca empregadora. De forma breve, né?

É um projeto que está numa constante. Mas é uma construção. E no futuro a gente imagina que quando estivermos um pouco mais maduros, um pouco mais robustos em relação a esse assunto quando as pessoas internas perceberem o valor quando na nossa gestão, compreender assim de fato a importância e perceber que está acontecendo movimentos é que talvez sim a gente contrate uma consultoria pra nos ajudar a criar um **EVP**, mas isso seria um um segundo momento. O primeiro é interno, um esforço nosso de construção pra depois tornarmos isso um EVP e aí em cima desse EVP sim criarmos estratégias um pouco mais palpáveis até do que a gente tem hoje. Então hoje ações no futuro sim uma estratégia um pouco mais robusta. Diria que é isso assim.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

ENTREVISTADA C: A minha percepção é muito mais do que compreender onde a gente quer chegar é unir as forças e botar como prioridade porque na prática a gente sabe o quanto é importante, na prática a gente já fazia isso e tinha outro nome há muito tempo atrás né, mas agora como isso se torna prioridade e como a gente mede isso? Pra mim essas são as duas frentes assim pra qualquer projeto que tu implemente é importante sim vamos fazer, tá mas e com quê grau de importância e ritmo e aí com que né? O que tu vai parar né? Como como tu vai fazer as tuas escolhas no teu dia a dia e principalmente como tu vai medir isso? Porque eu acho que esse projeto como um todo o medir ainda é muito subjetivo. Não é um medir quantitativo. Não é uma linha de produção da fábrica. Né? É muito além de medir. Então acho que é é muito mais é um trabalho que exige muita dedicação pra conseguir as vezes mensurar, né? Muito mais trabalhoso do que no final conseguir ter os resultados, mas ele não consegue às vezes explicar os resultados, né?

ENTREVISTADA D: Antes desse papel de atração e engajamento eu era recrutadora, fui recrutadora por muitos anos e eu senti uma dificuldade nessa transição porque até então eu tinha vaga e a minha meta era fechar a vaga em tempo possível. E agora com as ações de atração tem momentos que eu estou fazendo várias coisas, várias entregas mas, eu tenho muita dificuldade assim de colocar no papel e de falar essa é a entrega e esse foi o resultado. Indicadores a gente nem está olhando ainda. Estamos estudando alguma coisa. Planejando alguma coisa pro futuro, mas é algo que hoje a gente não tem. Eu não consigo assim ter ter muitas métricas, mensurar. É algo me parece mais subjetivo assim. Que eu que estou no meio consigo entender e consigo perceber a aplicação dele no dia a dia. Mas talvez outras pessoas não consigam fazer essa mesma leitura. Eu acho que os desafios, são esses dois, de mensurar os indicadores e eu acho que tem outro ponto também que não sei se é só na aqui, acredito eu que não é, é o orçamento. Porque seria muito mais rápido e talvez mais assertivos termos parceiros externos, termos outras formas de atuar. Hoje o que a gente faz é muito caseiro assim, é, de forma pequena. Então tem essa questão assim. Não total.

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações? Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas

pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Na sua opinião, é possível trabalhar uma comunicação integrada e estratégica nas práticas de employer branding? De que forma?Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

ENTREVISTADA C: Eu acho que ela é peça fundamental porque é o elo entre o colaborador, né? E a empresa ela que dita o ritmo e a linguagem é através dela que sai às informações oficiais e principalmente fortalece né porque hoje se a gente publica alguma coisa nas redes sociais da empresa que não diz respeito a minha responsabilidade porque é externo mas coloca lá o lançamento de alguma coisa um uma premiação, abre uma vaga, qualquer informação que saia fora e os colaboradores estão ligados ali nas redes sociais. E a gente não divulgou o interno, já perdeu credibilidade. Né? Não, gente, é a mesma coisa, né? A nossa família sabe antes do que a gente, do que, ah, o fora sabe antes da família. Somos uma grande família. Os colaboradores têm que se sentir parte disso. Então se hoje eu não trabalhar melhor a linguagem, se eu não trazer primeiro, se eu não fortalecer esse elo, já um dos pilares se quebrou, né? Então é pra mim a maior responsabilidade é essa. Dá prioridade da linguagem, do ritmo, né? Em termos de comunicação versus colaborador. Verso do que a empresa quer também. Porque eu não comunico o que eu quero, o que eu desejo? Eu comunico a linguagem que a empresa quer passar. Eu comunico que a empresa quer que o colaborador se sinta, saiba como é que eu posso dizer? Tem essa percepção de engajamento. Porque a cada comunicado tu escolhe se tu vai só informar ou se tu vai engajar, né? Tu vai só dizer ou tu vai envolver? Né?

ENTREVISTADA D: Eu até complementaria assim de que hoje o meu papel também assim é fazer um pouco desse meio de campo, é tentar junto com as outras áreas estar com esse olhar de marca empregadora sempre muito forte, muito junto com as ações com o que está sendo construído pra dar esse tom, pra dar esse olhar de fato e tentar fazer ali a conexão. E eu acho que além das áreas em si as **lideranças** são essenciais e são elas que disseminam a **cultura** são elas que depois vão receber o colaborador e vão seguir ali a construção da carreira dele vão desenvolver, dar um

feedback tem todo esse acompanhamento, então a liderança aqui é super fundamental. Não adiantaria nós atração, comunicação interna, marketing termos um um trabalho bacana se depois a liderança não entende e a liderança não atua lá como deveria ser, não atua de forma humana, não atua enfim da forma que a gente espera assim com o colaborador. Destaco o papel da liderança também. Do relacionamento e do alinhamento entre todos, né?

APÊNDICE D- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA- ENTREVISTADO E

Para você, o que é o employer branding e o que ele representa.

Eu entendo que ele diz respeito às práticas de gestão de pessoas integradas. O que a gente não pode é ficar olhando assim pra pra uma coisa especificamente ou só pra comunicação ou só pra o recrutamento ou só pra benefícios, realmente ele trabalha aí todas essas práticas de forma integrada. Mas o que que eu vejo assim na minha visão? Que antes de a gente pensar como a gente vai trabalhar todas essas práticas a gente realmente precisa olhar pra cultura, acho que foi o que o pessoal ali que estava trabalhando naquele primeiro momento chegou nesse mesmo ponto assim porque realmente olhando pra cultura a cultura ela está alavancando a estratégia da maneira que a gente precisa. Porque quando a gente fala em cultura, né? A gente fala em propósito, por que eu venho trabalhar todos os dias? E a empresa deu esse passo, então a gente deu um passo pra trás pra dar outros pra frente. Em 2021 a gente fez a definição do nosso propósito. Fizemos toda uma pesquisa, um trabalho aí de campo, a gente entrevistou não só os colaboradores, mas os clientes, os usuários, fornecedores para entender qual era a razão de existir da nossa empresa. A gente constatou algo que já estava implícito né que a gente já imaginava que fosse, mas a gente não tinha essa comprovação que o nosso propósito realmente é aproximar pessoas. Então essa foi uma definição inicial aí que a gente teve trabalhar a transformação cultural que eu acho que ela é primordial assim, que ela é a base pra gente trabalhar as estratégias e daí um segundo passo é implantar elas com essa orientação da cultura, da estratégia, a gente consegue sim manter na organização as pessoas certas e também atrair as pessoas certas pros lugares certos e vão conseguir impulsionar a estratégia pra gente atingir os objetivos do negócio né, que qualquer negócio tem objetivos. Então assim pra mim é essa definição que eu faço assim que está tudo interligado que a gente não pode trabalhar as coisas de maneira separada, também fica complicado trabalhar sem a orientação da estratégia e da cultura. No meu trabalho, mas eu não tenho uma cultura aderente com o que eu estou trabalhando, com o que eu com o que eu digo muitas vezes da empresa, porque eu vou lá e falo nos meios de comunicação interna a nossa empresa é isso é isso mas aquilo não existe de verdade na cultura. As pessoas não acreditam naquilo, não defendem aquilo. Então eu acho que às

vezes quando tu começa algum tipo de estratégia tem que ser de verdade e eu vejo problema, sabe? No desenrolar da coisa Então é aquele famoso a iniciativa que acaba sem acabativa é só iniciativa. Então a gente sabe que as empresas tem muito disso e é justamente pra não olhar esses pontos mais de essência, né? Mais de essência, mais de cultura.

**Você já participou de um processo de implementação de employer branding?
Se sim, fale sobre sua experiência.**

Já participei. Agora peguei o processo de transformação cultural peguei ele pelo meio ele já havia iniciado daí acabei entrando na equipe que está trabalhando nisso não desde o princípio mas agora já sei algumas coisas a parte ali da do squad de employer branding não assim o que eu sabia era superficial para estar na área de gestão de pessoas, mas a gente viu ali que que foi pensado e mexendo várias práticas de gestão de pessoas na questão dos benefícios. E antes a gente tinha um recrutamento por exemplo, um recrutamento e seleção por meio de agências e a gente fez essa essa mudança pra plataforma da Gupy. Agora a gente faz o recrutamento aqui dentro eu acho que são algumas coisas também que ajudam a deixar tudo alinhado né? Dentro do que a gente busca para a empresa, do que a empresa precisa na cultura dela e na estratégia para atingir os objetivos.

Mas nem todas as iniciativas foram trabalhadas de forma integrada da maneira que precisava, né? Eu vejo que ainda assim pra a gente com essa definição de transformar cultura e de mexer nas coisas me parece que são coisas que vão caminhar junto assim. A gente não sabe como é que vai ficar a área quando vier a nova pessoa aí que vai vir focada em desenvolvimento humano e organizacional, mas provavelmente a gente vai voltar a tocar nesse assunto, a falar sobre isso, mas de forma assim mais estruturada, porque sim, já demos um passo pra trás, já olhamos para cultura, então já temos algumas definições e alguns objetivos que antes a gente não tinha, né.

Como uma cultura organizacional forte pode ser utilizada para atrair candidatos alinhados aos valores e propósito da empresa?

A gente já com a pesquisa de clima, a gente já tem isso assim, a gente faz a cada dois anos uma pesquisa de clima global, a gente já tem mais ou menos uma noção assim a gente já olha para essas questões da satisfação dos colaboradores e pontos específicos já é de histórico da empresa fazer isso. Naquele momento que foi trabalhado e tal que foi pensado em colocar as estratégias porque que foi olhado pra cultura sim a gente entendeu que ela influenciava em algum momento então a gente buscou fazer um **diagnóstico de cultura** que daí é aquele passo que eu falei pra trás que tu disse muito bem que é pra frente mesmo a gente entendeu que ó então nós temos uma necessidade diante do diagnóstico de sim trabalhar nossa cultura que a gente pretende, né? Atingir a visão da empresa é oferecer soluções de mobilidade de forma sustentável, oferecer só que a gente tá pensando um pouco além, a gente quer além de oferecer soluções de mobilidade a gente quer impulsionar a mobilidade. Mas se a gente quer impulsionar a mobilidade então sim naquele momento com o diagnóstico a gente viu que precisava mexer na cultura. Foi quando foi focado nesse processo. Então o foco saiu de mexer nas estratégias, da jornada do colaborador, de employer branding pra vir pra transformação cultural mesmo. Que aí foi começando a trabalhar com mais força nessa questão. Que como eu disse eu acho que é o que vai levar as outras coisas que a gente tem sim interesse em trabalhar e tem interesse em ser uma uma empresa com os colaboradores engajados e que acreditam no que a gente está fazendo né? Eu acho que essa é a maior premissa assim por que que eu faço o que eu faço todos os dias isso tem que ficar muito claro né? Tanto pra dentro quanto pra fora. Porque às vezes a gente também passou pela questão ali da pandemia, então a gente fez uma demissão também em massa, aí saíram muitas pessoas da empresa e nesse último ano entraram quase quatro mil pessoas. Então é um público assim bem significativo. E um público que antes de qualquer coisa precisa entender né? Qual que é o direcionamento da empresa, o que que a gente quer. Isso tudo influenciou também naquele momento de estabilidade de voltar a olhar para cultura e começar a se organizar para fazer as coisas direitinho né?

Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding.

O que eu entendo assim talvez não seja o que a empresa escolha fazer no momento em que a gente revisitar essa essa necessidade. Mas se os nossos valores estão adequados, se eles fecham ou são o que precisa para nortear e impulsionar, né, os investimentos, a estratégia do negócio. Então, é pra mim, esse é o primeiro passo é uma coisa que a empresa já fez e que eu concordo totalmente assim que não adianta a gente partir para outras coisas sem ter isso bem certo que a gente consiga em tudo que a gente faz dizer ó essa é a nossa essência esse é o nosso direcionamento é isso que a gente quer.

Num segundo momento eu elaboraria um planejamento de ações de employer branding daí pra gente conseguir trabalhar isso de acordo com os objetivos mas também de forma integrada. Não fique uma uma ponta solta para cada lado, sabe? Assim vamos falar disso, a nossa estratégia é essa, o que que a gente quer é isso, então tudo vai convergir pro mesmo ponto. Então eu faria um planejamento até pra gente ter uma ideia do que vai ser implantado, do que já tem, do que atende, do que que não atende, o que precisa melhorar.

Num terceiro momento eu falei uma coisa que a gente também já faz, que já fizemos que é a pesquisa de clima, inclusive a gente fez uma no início deste ano ali em fevereiro, então a gente fez global, temos aí muitas informações, não só quantitativas mas qualitativas então tem bastante material a gente incluiu também nessa última pesquisa questões que diziam respeito a cultura, então o que que as pessoas percebiam que tinham mudado no clima se percebiam uma melhora ou não então a gente pela primeira vez colocou algo mais direcionado a cultura mesmo então eu acho que isso traz muito subsídio e traz muita informação pra gente ir trabalhando o que precisa melhorar aí eu coloquei a **pesquisa de clima, diagnóstico** né também de cultura que a gente já passou por essa etapa.

Na sequência eu coloquei que é entender quais os pontos fracos e fortes na política de benefícios. Então eu olharia pra política de benefícios, de desenvolvimento, de carreira, né, a gente sabe que é superimportante que veio muito pra nós na pesquisa de clima também a questão de carreira então essa orientação o que que eu preciso, com relação a competências para atender o que o que a empresa busca num colaborador né. Então daria uma olhada pra isso pra ver se tem convergência ali com com a cultura e com as necessidades depois de ter olhado o diagnóstico e a pesquisa. Depois eu colocaria investindo no **desenvolvimento de lideranças**. Priorizando os valores da organização para que entendam né? Qual é a estratégia

do negócio e para que consigam passar pros colaboradores com confiança nesses direcionamentos né? Além disso, para que pratiquem o feedback né? Para que consigam ali conversar com as equipes e transmitir confiança e transmitir um clima tranquilo e favorável. Então um desenvolvimento de gestão mesmo, mas eu acho que sim, que a gente precisa revisitar essas coisas periodicamente, não dá pra olhar que nada muda, que ah então foi sempre assim, vai continuar assim, vamos olhar pros gestores também, eles têm um papel importante, eles estão todo dia em contato com as equipes, então eh assim apesar da gente ter alguns canais aí de comunicação, a gente faz reuniões mensais também com os gestores pra passar esses direcionamentos eu investiria em algo assim mais específico sabe? Bem voltado pra isso.

Depois eu faria uma definição de uma **proposta de valor- EVP** com todas essas todas esses pontos que a gente muda e que trazem aí é realmente um uma segurança pro colaborador né? E pra que ele entenda isso está de acordo isso não está e pra deixar documentado né? Os benefícios que a empresa oferece, o que que a gente espera do profissional, o que que pode acontecer conforme o desempenho e as expectativas da empresa. Então faria essa proposta de valor e na sequência um estruturar um programa de **retenção de talentos** que também a gente já trabalhou numa iniciativa aqui na área de gestão de pessoas. Então já tenha algo iniciado para retenção de talentos. Estou colocando isso até pelo meu conhecimento já o que eu pude acompanhar então estruturar realmente a gente sabe que tem pessoas chaves na organização às vezes a gente acaba perdendo essas pessoas porque a gente não tem ali uma estrutura para reter esses talentos essas pessoas importantes. Sabemos também que muito do conhecimento às vezes acaba se perdendo porque a gente perde pessoas ali, não investe na gestão do conhecimento. Então ali um programa de retenção de talentos e gestão do conhecimento. Trabalharia comunicação, a comunicação interna tem que estar sempre na verdade ela é pra mim ali ela passa por todos esses pontos então assim eu coloquei ela ali mas na verdade é desde o início né então falamos de cultura vamos mexer em cultura comunicação já tem que estar alinhada desde o primeiro momento e esse é o ponto que eu consigo falar com mais tranquilidade porque é a minha área especificamente né? Uhum. Ali a gente sabe o como a comunicação é importante para motivar, para estimular. Então assim quando eu sei pra onde eu estou indo, né? Eu sei o que eu preciso fazer. Fica muito mais fácil e então a gente tem essa tarefa aí de a qualquer

passo que a organização vai dar até pautado nas questões de transparência que a gente tem falado muito. Tem falado muito nos últimos anos, principalmente no ano de no ano passado que a gente começou a bater muito forte na questão da transparência. Então ela é super importante aí pra gente alinhando com o nosso público interno. Eu no meu caso né? Mas a gente tem o marketing também e a gente procura trabalhar bem alinhado essas questões porque entende a importância de né? Do público de quem faz parte da empresa saber o que queremos, pra onde estamos indo, qual os nossos planos, né? Uhum. Passa todos os todos os pontos.

Na sua opinião, é possível trabalhar uma comunicação integrada e estratégica nas práticas de employer branding? De que forma?

A ideia é trabalhar assim de forma que a gente já trabalha tá? Mas assim eu faria vários ajustes assim esse é o meu meu olhar assim bem voltado pra questão da cultura que eu falei no início então assim tem pontos que eu acho que a gente precisa visitar e que podem mudar conforme a pessoa que vai vir porque a gente entende aí também que um diretor de área às vezes ele foca mais em um ponto ou mais em outro às vezes é mais a questão o que vai vir que a gente sabe assim que vai ser muito focado em desenvolvimento organizacional então às vezes assim pode ter alguma diferença aí, mas sim esses pontos aí o que eu estou falando o que a gente já tem de iniciativas tipo agora aquele que eu falei da retenção de talentos iniciamos né uma iniciativa de retenção de talentos mas como a pessoa que estava envolvida na área também saiu teve a saída do diretor e teve a saída da de desenvolvimento humano organizacional. Então ele está parado. Então por isso que eu estou te falando assim que tem o trabalhamos de forma integrada mas tem algumas iniciativas que estão no stand by. E eu no final coloquei recrutamento e seleção também tá acho muito importante pra gente não só ter as pessoas certas e manter as pessoas certas mas também olhar com muita assertividade pra quem a gente traz pra dentro da nossa organização né? Eu acho que a cultura sim ela diz muito a nossa cultura fica transparente quando a gente faz os processos de admissão, de demissão e de promoção, né? Acho que a cultura fala muito sobre quem a gente promove e fala sobre a nossa cultura, quem a gente demite, fala sobre a nossa cultura. E quem a gente contrata também.

Então assim não tem como trabalhar em employer Branding sem olhar pra recrutamento e seleção. E aí eu colocaria também assim mas eu não faço parte especificamente apesar de fazer parte de gestão de pessoas eu não faço parte especificamente da área. Mas eu entendo que como comunicação a gente consegue contribuir para anúncio de vagas, pras benefícios da empresa, pra toda essa parte institucional do que a empresa está pensando pro futuro consegue contribuir para dar uma ideia de quem está olhando, né? Ah! Será que é uma empresa interessante ou não, mas tem algumas práticas que é da própria área assim, né? Que é como a gente recebe o candidato, enfim. Tem uma série de sutilezas aí também que eu acho importantes pra fazer cada um desses processos funcionar direitinho e essas eh nessas sutilezas que eu me refiro quando eu acho que precisa olhar de maneira assim mais profunda e bem mais ligada com a cultura, sabe? Conseguindo me mas eu acho assim vai olhar pra **jornada do colaborador** tem muita sutileza tem a maneira como a gente trata a pessoa desde o início então assim tem algumas sutilezas que eu acho que sim que elas precisam ter um cuidado um olhar diferenciado que no momento nós ainda não temos e nós precisamos melhorar.

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações. Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

E tem várias oportunidades assim, eu olho pra todas as áreas, tanto para jornalismo quanto RP, quanto PP, eu sou PP. Então, na comunicação, a nossa vivência, o que a gente estuda, o que a gente entende a importância da comunicação. Só isso pra qualquer área de gestão de pessoas que eu for já consiga contribuir de alguma forma. Às vezes assim eu saio na frente dos profissionais que não tem essa formação de comunicação justamente por isso. Porque é importante pra todas as áreas. Assim eu vou pensar em recrutamento e seleção é importante. Eu vou pensar em benefícios é importante. Eu vou pensar em desenvolvimento e treinamento

também é importante esse olhar da comunicação e saber o quanto falar as coisas alinhadas para um público elas fazem sentido assim porque eu não consigo olhar pra estratégia de uma área de gestão de pessoas, os processos separados sabe? Pra mim não faz sentido, na minha cabeça eu acho que pra quem é de comunicação isso já está mais claro assim desde o início que não, eu não vou trabalhar separado uma coisa faz parte da outra, todas vão convergir para um objetivo comum. Então acho que só isso já a gente já abre oportunidades muito boas pra gente dentro da gestão de pessoas, mais especificamente falando agora né?

Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

A gente sabe que nem tudo assim são flores, né? Que as empresas também passam por momentos difíceis, na **pandemia** a gente viu e às vezes a gente realmente precisa focar em algum ponto assim e algumas coisas elas acabam ficando meio em segundo plano mas assim crescemos junto né? E eu vejo da empresa pra isso assim o quanto a gente tem crescido e o quanto a gente tem entendido a importância às vezes né de tu um processo ele é demorado assim um processo de transformação cultural ele é não acontece de uma hora pra outra e é difícil a gente dar esses passinhos assim mas também pro outro lado é bem satisfatório quando tu olha e enxerga o caminho que tu fez né? Porque percorreu pra chegar até ali e eu acho que pra nós é que todos em gestão de pessoas tem sido um aprendizado bem grande assim sabe? A própria trajetória ela já te traz muita coisa. Porque que nem eu disse, né? Colocar quatro mil, contratar quatro mil pessoas sem auxílio de agência é uma coisa assim, olha, é aqueles momentos que tu distrai, agora eu vou ter que focar em alguma coisa.

Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu

Ainda não tem ações práticas voltadas para isso.

APÊNDICE E- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO F

Para você, o que é o employer branding e o que ele representa.

Então marca o empregador é um tema recente né, lá fora assim se fala um pouco mais tempo mas assim não é tanto mais né? E eu tive contato com isso pela primeira vez em dois mil e dezenove num evento que eu fui no LinkedIn. Lá eu vi o pessoal da Log e da Credits comentando sobre isso, né? E eu falei nossa que negócio é esse né? Nunca ouvi falar e tal aí eles abriram um pouco de como é que eram as práticas deles mas era muito voltado pro mundo TEC e eu naquela época eu achei que employer branding então era um assunto e aí a coisa mudou, né? Tipo, depois eu fui vendo que, nossa, nada a ver, né? Mas enfim, a minha leitura, né? Eu costumo falar aqui pras pessoas da Tenda, como é um tema novo, um nome estrangeiro e é muito específico assim dentro das áreas de conhecimento da comunicação as pessoas não tem obrigação de saber né o que que é isso quais são esses conhecimentos então eu costumo dar um exemplo bem simples pra eles né eu falo gente assim: é como se a nossa empresa fosse uma loja e a gente vende todo tipo de peça de roupa. O que a gente coloca na vitrine é o employer branding. Não que a gente não tenha as outras peças, mas a gente contar a nossa história de um jeito único, né? Que nos faz ser aquela loja específica, que quando as pessoas olham aquele tipo de roupa na vitrine eles saibam ah não se trata da loja Tenda e não da da outra loja. E temos leigos né? Eu gosto de explicar assim. Então assim, quais são os atributos que a gente como empresa têm que quando as pessoas de fora têm contato com isso reconhecem e essa composição de atributos faz a gente único na comparação com os nossos competidores, na comparação com o mercado e a gente internamente precisa saber quais são esses elementos, quais são os atributos para efetivamente valorizar eles, alinhar em discurso, usar em comunicação para que a gente se solidifique enquanto uma empresa que está vendendo uma marca empregadora que obviamente tem que ser honesta, sincera, né? Verdadeira, mas que também lá fora as pessoas que estão tendo contato com essa marca avaliem se realmente faz sentido essa empresa pra eles, porque tem que ser funcional dos dois lados, né?

Você já participou de um processo de implementação de employer branding?

Se sim, fale sobre sua experiência

Assim, quando eu falo que eu comecei a área de comunicação interna na Tenda, não significa que ela não existia enquanto função, né? Por exemplo, antes de eu entrar era uma pessoa do marketing que mandava comunicados internos. Então assim ela exercia uma parte das atividades de comunicação interna, mas não existia uma área, não existia uma estratégia, não existia um orçamento, não existia um direcionamento, não existia meta. Então era feito porque precisava ser feito, né? Ah, temos que nos comunicar porque semana que vem tem manutenção elétrica no escritório, então tem que fazer um comunicado. Mas não existia **estratégia** pensada sobre isso, né? E quando eu entrei eu vim com esse propósito, né? A Tenda abriu capital em dois mil e sete na bolsa, depois foi comprada e o capital fechou. Depois a tenda teve crise e recuperou em dois mil e dezessete abriu capital novamente. E essa abertura de capital ela fez muito bem pra companhia né? A empresa mostrou o modelo de negócio dela, se provou bem sucedido e começou a reverberar bem, né? Geração de caixa, lucro, performance, enfim. E nesse momento a direção da empresa falou, temos que investir mais em geração, em recursos humanos. Contrataram uma diretora. Ela entrou no final de dois mil e dezenove e em janeiro de dois mil e vinte começou a contratar pessoas para reestruturar a área de recursos humanos da companhia que aqui a gente chama de gestão. Uma dessas pessoas fui eu. Então eu entrei só no começo de abril de 2020. Eh e eu vim com duas missões né? Estabelecer a área de interna, estabelecer a área de responsabilidade corporativa. O EB veio depois, tá? Então, naquele primeiro momento, tinha que estancar a sangria, né? Era a **pandemia**, era muita coisa acontecendo, era muito desgaste, a tenda era uma empresa que não tinha nunca teve home office e do nada todo mundo teve que fazer home office não tinha estrutura física adequada, muitas pessoas usavam desktop e aí teve que sair correndo às pressas para resolver isso mandava as pessoas com desktop por Uber pra casa assim, foi cenário de guerra, né? As obras não pararam e aí como é que a gente faz pra essas pessoas ficarem bem, né? Com a saúde em dia, que artifício a gente pode pensar pra resguardar as pessoas, né? Então todo mundo teve que pensar em artimanhas pra resguardar essa operação, né? E aí a comunicação interna foi muito demandada naquela época. Eh nessa reestruturação do RH que aconteceu foi colocado, né? Pela Cristina atividade de já na concepção. Só que não estava comigo, estava com uma outra pessoa naquela época. E essa pessoa estava à frente também de Talent, né?

Que é recrutamento aqui. Depois acabou migrando pra mim porque fazia mais sentido juntar com comunicação porque as frentes de conhecimento são muito parecidas né? E aí como eu já tinha tido contato com esse universo né? De alguma forma não era uma coisa muito alienígena, eu recebi essa área e ano passado, assim que a gente realmente começou a andar mais seguro, né? Então eu não diria pra você que houve grandes construções em employer branding até então a gente estava construindo as bases aí vai talvez da operação montando time, estabelecendo prioridades, metas que a gente deveria buscar enfim e aí ano passado mesmo que a poeira deu uma abaixada e a gente conseguiu trabalhar um pouco mais concentrado assim.

Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding.

A empresa sempre fez **pesquisa de clima** a cada dois anos, historicamente sempre foi assim. E no ano passado a gente começou a implementar o formato do NPS. E aí a gente mediu todos os meses assim a satisfação das pessoas aqui aí tem os comentários a gente começou a perceber aonde que estão as satisfações as insatisfações mas também aonde que está o orgulho, aonde que a pessoa fica feliz né? A gente também começou a olhar para o Glassdoor, né? A um ponto que também tem bastante feedback assim, a gente teve uma evolução muito forte, a gente saiu de uma nota de menos de três para quatro, quatro ponto um, fica oscilando em menos de um ano assim, porque começamos a ter a ação, né? As pessoas começaram a perceber isso. Outra coisa também, o processo de recrutamento e seleção, né? Padronizar ele, estabelecer um ATS único, faça esse processo, acompanhar indicador de SLA, né? Tudo isso a gente começou a olhar, né? E essas pesquisas de clima a gente começou a estabelecer um plano de ação sobre eles, montar reuniões com as regionais, né? Com corporativo pra gente andar na mesma direção, estabelecer prioridades de atuação, nivelar alguns conhecimentos. Então foi tudo isso meio junto assim. Olhar o nosso LinkedIn de uma outra forma, né? De uma maneira estratégica. Nosso LinkedIn era muito amador assim até dois mil e vinte. Até final de 2020 ele não era olhado, então eu diria que ele começou a ser olhado de um jeito profissional no início de 2021. Estratégico porque hoje por exemplo a gente sabe que mais de noventa por cento das pessoas que vem pras nossas vagas vem pelo **LinkedIn**, então não dá pra gente tratar esse

canal como qualquer outro né? Eh página a gente usa gupy por exemplo: Eh como é que a nossa página da Gupy em relação ao que os gestores falam em entrevista, como é que a nossa página da gupy se comporta em relação ao que o LinkedIn está publicando, a nossa página de carreiras no site a gente lançou há pouco tempo a versão nova dela já alinhada com EVP.

Na sua opinião, é possível trabalhar uma comunicação integrada e estratégica nas práticas de employer branding? De que forma?

A própria construção de um **EVP**, a gente tá na segunda versão, né? A gente já fez uma versão lá em 2021, depois a tenda atualizou a **cultura** e a gente também sentiu a necessidade de atualizar o EVP nesse processo e ele foi feito no final do ano passado. Agora entre maio, junho, julho e agosto. Eu estou rodando as regionais divulgando esse EVP pras **lideranças** e tendo essas conversas com eles, né. Então o trabalho é esse assim né, de muitas mãos. Um pouquinho dele tá aqui, mas um pouquinho dele tá no programa de estágio que não fica na minha mão, um outro pouquinho tá no processo seletivo que tá na área de um outro um pouquinho tá eh em alinhamento de processos internos, um outro pouquinho tá em DHO que quando saem as pesquisas de NPS e a gente tem que trabalhar em conjunto, né? Eh fazendo gestores entenderem o papel deles, eh como é que eles tem que se comportar em alguns momentos, quem é a porta-voz da empresa, por exemplo, numa palestra, dentro de uma universidade, como é que tem que falar algumas coisas sobre a companhia e por aí vai assim né? Então esse somatório de tudo isso daí faz o da Tenda rodar.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

Sobre a maturidade das nossas estratégias de EB, olhando assim de um a cinco, tá? Eu diria pra você que a gente está no passo três. Eh, por que que a gente não está no passo um? Primeiro porque a gente já tomou consciência de que é um tema que precisa ser olhado. Então acho que o passo um é a consciência, né? O passo dois, por que ele não é o passo dois na minha visão? Porque a gente já tomou algumas iniciativas. A gente foi além da consciência, né? A gente já teve reação. E o passo três pra mim ele é o meio do caminho. Porque a gente está com coisas

acontecendo, mas eu diria que poucas delas estão maduras. Que andam sozinhas se a gente não estiver aqui cutucando, dando direcionamento, enchendo o saco. Então eu não diria pra você que o quatro e o cinco fazem sentido Eles fariam sentido quando alguns recados já forem superados. Por exemplo, eu acabei de falar, né, o EVP. É novo. Então, ele precisa ser um assunto mais conhecido das pessoas, né, e **gestores** em especial. Então, não dá pra eu dizer que a gente está numa jornada mais avançada enquanto não superar algumas etapas, né? Essa é uma delas, eu diria uma bem importante. E o cinco acho que seria muita pretensão também porque o assunto que tá sempre em evolução, né? Dificilmente a gente se colocaria num lugar de dominância completa e agora falando do que você falou dos desafios, né? Da próxima pergunta. É são várias assim, né? Imagina, a Tenda é uma empresa que tem mais de cento e vinte mil vendas realizadas, né? A Tenda, uma empresa que trabalha em nove regiões, nove estados do Brasil, mais de cinquenta anos de mercado, é uma empresa com capital aberto em bolsa. Eu acho que a nossa marca é pouco conhecida ainda, de tudo isso que eu falei né? São quatro mil e quinhentos funcionários quase e tem um propósito lindo assim e eu acho que a gente é pouco conhecido no mercado. Se você sai da construção civil. Então assim deveria ter um conhecimento sobre a marca maior. Eu diria em primeiro lugar né? E aí óbvio é employer branding né? De certa maneira que as pessoas em dois mil e vinte quando a gente abordava fazia entrevista eles nem sabiam o que era tenda. Hoje eu digo pra você eles sabem o que é a Tenda mas eles não tem profundidade no conhecimento. Já mostra uma evolução, né? Daquele um pro três que eu comentei lá. Agora se a gente aborda pessoas muito distantes do mercado de incorporação, mercado né? Mais aqui tradicional. Tem gente que ainda não conhece. Eu diria que esse é um desafio, né? Fazer a marca ser conhecida. E isso passa por exemplo por a gente ter mais alcance quando a gente tem notícias na imprensa, quando a gente tá num evento, quando a gente tem um programa de estágio, quando a gente propõe alguma iniciativa, se associa em algum grupo empresarial, falta repercutir. Acho que esse é um trabalho que a gente precisa melhorar aqui e aí entra assessoria de imprensa, entra marca empregadora, entra colaboradores ajudando, entra tudo, né? Eh um outro ponto ah a gente precisaria crescer a nossa base de seguidores por exemplo, no LinkedIn acho que é no hoje nós somos uma empresa de quase quatrocentos mil seguidores mas dado esses números eu comentei com você né? Uma empresa que tem esse valor todo de mercado que tem capital aberto

em bolsa, tantos mil funcionários, esse histórico todo deveria ter maior representatividade no **LinkedIn**, dado que é o lugar onde a gente capta mais pessoas. A nossa base deveria ser bem grande ali, né? E eu acho que esse é um espaço que a gente tem pra conquistar. Eh outra coisa, eh a gente deveria ter mais proximidade com universidades, eu diria assim, a gente tem uma boa relação com várias universidades aqui, em especial aquelas que têm mais estudantes trabalhando aqui, né? Como estagiários, mas diria pra você que daria pra ser mais porque, acho que a gente poderia explorar mais, né? O propósito da companhia de fazer habitação popular, essa essa pegada, né? Mais humanizada da construção civil que a gente tem, né? De primeira moradia, essas pessoas que déficit habitacional, né? Um desafio do Brasil e a gente é uma das empresas que mais atua nesse negócio. Poderia conectar com bastante gente e é esse recado chega meio torto talvez, né? Em muitas universidades. Gerar maior interesse ali, é um desafio gigante assim, alinhamento com gestores da empresa pra que conversem, né? Da mesma forma vendendo o nosso EVP nas oportunidades que eles tem como porta voz ou palestrando ou entrevista ou conversando com outras pessoas em reuniões. A **jornada de colaborador**, por exemplo, acho que a gente tem pontos de fricção que precisam ser melhorados né? A gente tem o nosso NPS, ele é muito bom, nos primeiros sete dias, menos bom nos próximos trinta dias e vai caindo, né? Eh porque a pessoa vai tendo momentos de frustração nessa jornada, são fricções que a gente precisa corrigir, né? Às vezes é uma comunicação torta, às vezes é um processo que a pessoa demora pra receber um acesso de um programa, às vezes é um não que ela recebe ou que ela não recebe, né? Esse também é um problema. Então, tudo isso alimenta. Como é que vem os comentários na sequência e o que que a gente precisa atacar, acho que eu diria que são esses talvez assim os que me veem a cabeça em primeiro momento.

Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu.

Tem alguns casos aqui. A gente desde 2021, a gente tem pessoas refugiadas contratadas na empresa, a gente tem um programa de empregabilidade para pessoas refugiadas. Hoje são setenta e cinco, a gente está com o fechamento aqui de abril, maio não fechou ainda. E a gente tem uma meta aqui, né? Pra chegar até

dois mil e vinte e cinco com **duzentas pessoas refugiadas na empresa**, o que vai equivaler é dez por cento da nossa força de canteiro de obras. Esse é um projeto muito bonito, né? Eu vejo poucas empresas apostando em mão de obra refugiada, são pessoas muito vulneráveis e eles ficam tão agradecidos assim pela oportunidade que são pessoas que falam muito bem da tua marca depois na sequência assim com amigos, com vizinho eles indicam a empresa porque a condição de refúgio ela é muito específica né? E a gente tem no nosso caso aqui bastante angolano e bastante venezuelano, né? Porque é fronteira com o Brasil, né? E são famílias que vem assim numa condição absurda assim, desumana e ninguém abre a porta pra eles, então a gente abre aqui né e são vagas de entrada então não tem pré-requisito essas pessoas se reerguem, é tem carteira de trabalho tem INSS tem FGTS trabalhistas eles alugam um cantinho pra morar e depois se for o caso vão pra outro lugar, né? Mas a gente se propõe a ser essa porta de entrada de recomeço. Esse é um projeto muito bonito e que contribui como marca empregadora.

Outro que a gente tem são mulheres na obra. A gente sabe que o mercado de construção civil tem um histórico de não ser convidativo para mulheres, né? E a gente se propõe a quebrar essa essa impressão. Então desde dois mil e vinte e um a gente tem um programa de **empregabilidade de mulheres** no canteiro de obras também pra quebrar isso né? Vai a gente que bate de frente, a gente começou com quatro mulheres, estamos com oitenta e três agora, fechamento de abril também é o mesmo a meta dois mil e vinte e cinco, duzentas que vai equivaler a dez por cento da nossa força de obras também. Lá na frente esse também é um projeto que ele ajuda em várias frentes, né? Porque uma mulher tendo renda, essas mulheres tendo renda, elas deixam de depender de uma pessoa que volta e meia é um abusador em casa e você ter o empoderamento dessa pessoa, né? Ela fica livre a partir do trabalho. E isso ajuda também com a sensibilização sobre machismo no canteiro de obra, sobre o lugar da mulher, empoderamento feminino. E **diversidade**, né? A gente vende esse trabalho como diversidade, mas ele também acaba sendo um respingo na marca empregadora.

Outra situação, a gente tem desde o ano passado o programa de mentoria para pessoas autodeclaradas negras e mulheres. A gente faz estudo aqui, acompanha,

né? É uma área que eu cuido também da diversidade, então a gente acompanha indicadores de representatividade e a gente percebeu um gap importante. De pessoas negras em algumas localidades que destoam porque a gente sempre faz um cruzamento dos nossos dados com o IBGE e ver aonde que tem o maior gap, né? A maior distorção e a gente propôs aqui um programa de mentoria pra pessoas autodeclaradas negras que são analistas nível um, dois ou três aqui onde faz sentido. É onde a gente precisa povoar. E depois naturalmente eles vão galgando cargos e a gente vai ter no futuro, gerências, diretorias, né? Com pessoas representando a população negra. Então a gente está na segunda edição, a gente lançou ontem inclusive as inscrições para esse programa, são turmas de trinta pessoas autodeclaradas, a gente já reforça a questão do colorismo, da autodeclaração, a partir disso, pertencimento e são é um programa que teve NPS cem, é muito alto, todo mundo avaliou como 100, absurdo, né?

E o outro é um programa de mentoria para mulheres e esse é específico para coordenadoras porque a gente tem uma base né? De demais cargos aqui equilibrada entre mulheres e homens, depois supervisores equilibrado entre mulheres e homens, analistas um, dois, três, auxiliares, tudo equilibrado. Só que quando vai pra posição coordenação também equilibrado, quando vai para gerência nós temos um gap. Então, por isso a gente vai desenvolver as mulheres em coordenação, porque quando tiver uma posição de gerência elas tendem a ter espaço de destaque para ocupar lugares gerenciais e a gente diminuindo esse gap aos poucos.

Uma outra medida que a gente tem são todas as vagas de gerente que abre na companhia que não vão ser preenchidas internamente, elas tem uma short list inclusiva. Então as três vagas que vão as três pessoas candidatas que vão chegar lá no final para avaliação tem que ter pelo menos uma mulher. É regra. Isso é uma regra. E aí por quê? Porque a gente sabe que tem esse gap né? Pra não criar um viés lá e a gente procurar preencher aí dentro de uma meritocracia, né? A pessoa que mais se enquadrar, mas tendo uma pessoa mulher ali pra concorrer a essa vaga. De acordo com esses estudos que a gente faz, a gente faz short lists incluindo pessoas negras também pra povoar vagas que a gente entende ali, né? Diretorias específicas, localidades e tal. A gente ano passado fez todas as vagas de gerente e

gestão afirmativas para pessoas negras, a gente tinha um gap grande na diretoria de gestão e a gente fez todas as vagas para pessoas negras, cem por cento delas, de março pra frente e a gente resolveu o indicador a partir desta ação, né? Foi também pra gente aprender como é que faz uma **vaga afirmativa**, como é que se entrevista sem viés, fez treinamento com a equipe de recrutamento, com gestores, enfim, pra gente também aprender, coletamos alguns aprendizados e agora nesse ano a gente vai dar mais um passo aí que é fazer vagas afirmativas em outras frentes, né? Outras diretorias e tal, essa conversa ainda não está muito madura, a gente vai melhorar ela ainda ao longo do tempo agora nesse segundo semestre.

Temos também um **programa de embaixadores**. É o terceiro ano que a gente tá agora, é um programa que nos ajuda bastante assim, a gente da exposição para essas pessoas, a gente escolhe aqui. Cada ano tem um número adequado e agora a gente está chegando no número de dez, eram quinze, no outro ano eram doze, depois fez mais uma turma. A gente treina pessoas, né? Capacita pra LinkedIn, pra pra Yammer que é a nossa rede interna aqui e eles nos ajudam a representar alguns pontos de vista, reforçam alguns comportamentos, ajudam com o nosso EVP e em contrapartida a gente dá visibilidade para eles internamente, externamente, né? O nosso perfil impulsiona um pouquinho lá, dá uma moral, né? Leva tráfego e tal, a gente também tem o nosso perfil do nosso CFO, ele é bem ativo, a gente tem uma gestão ativa do perfil dele, Luiz Maurício Garcia de Paula e eu acompanho também, né? O perfil dele lá. Essas são algumas frentes.

Ano passado a gente também ganhou o prêmio Reclame Aqui. Fizemos uma movimentação legal no LinkedIn, nas redes, né? Pra valorizar.

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações. Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

Olha, a pessoa de comunicação na minha visão ela sempre vai ser necessária, porque não é todo mundo que tem essas skills que uma pessoa de comunicação

tem aflorada e não é todo mundo que gosta de trabalhar com isso né? Existe pessoas que curtem o ambiente quietinho, analítico, TI, o outro que gosta de fazer Excel e que não tenha comunicação como um valor, né? A pessoa se expressa mal, ela se expressa bem a partir de e-mail por exemplo, escreve bem mas não fala bem e profissionais de comunicação tendem a ter isso mais disperso, né? **A pessoa costuma escrever bem, mas também fala bem, se comporta bem no ambiente com mais pessoas, ela consegue concatenar informações** e trazer uma outra observação então tem essa essa coisa né da confusão organizada né que o profissional de comunicação tem. Então assim eu diria que o ambiente empresarial é corporativo, preciso de alguém que faça isso, né? Que ajude as pessoas a se posicionar, que ajude a organizar um tom de voz que ajude a direcionar alguns argumentos, seja para coisas ruins ou coisas boas, né? Mensagens de crise, por exemplo. A gente viu um monte de exemplo errado agora desses layoffs, né? De startups assim. Como é que você não deveria fazer para comunicar a pessoa que ela está sendo desligada. Isso passa por comunicação também, né e também teve um monte de exemplo de empresas que fizeram isso muito bem. As pessoas foram desligadas mas saíram de lá com a sensação de que foram respeitadas. E isso também é um profissional de comunicação ali atuando, né? Obviamente junto com todo mundo que está junto nessa história, né? Um processo de layoff é super complexo.

Então assim eu diria que espaço sempre tem, tá? Agora quais são os riscos aqui que eu que eu vejo, né, a pessoa achar que entende do babado e que já é autossuficiente no negócio, né? E que que não precisa aprender mais, acho que isso é um erro muito, muito, muito feio porque é em tempos modernos assim né? De internet a milhão e a cada dia sai uma coisa nova assim. A pessoa de comunicação precisa estar muito atendida nisso, né? Precisa estar se ligando e fazendo essas conexões e ver onde que você pode se beneficiar disso aprendendo, não você não pode ser passivo nas tendências, né? E aqui eu destacaria muito a questão da inteligência artificial. As pessoas que fazem um trabalho de comunicação mais robótico ou mais específico do ponto de vista de repetitivo tendem a perder espaço para automatização, então o profissional de comunicação ele não pode ser restringido ao que ele faz né, a atividade de repetição mas sim a quem ele é. As skills que ele carrega. E a inteligência artificial se a gente não abrir o olho ela pode

tirar o emprego de bastante gente assim que está numa posição mais de bater martelo assim né, de ficar ali repetindo um **processo operacional**, então poxa que que mais que você consegue **agregar de conhecimento**. Vincular isso com uma outra coisa, ser um profissional diferenciado nesse sentido. Então, eu diria que é isso, né? E employer branding tem um mar azul assim, porque apesar da gente tá falando sobre isso, a maioria das pessoas não sabe o que que é, a maioria das empresas não faz, a maioria das empresas não tem orçamento pra isso. Então assim, tem muita oportunidade pra primeiro você provar que isso é uma coisa que é importante e depois se provar como alguém que vai contribuir pra isso que você levantou como um problema, né?

APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO G

Para você, o que é o employer branding e o que ele representa.

Ah, legal, eu vou te dizer de uma forma como eu enxergo a marca empregadora, assim como hoje eu faço, por exemplo, a Unilever faz lá o marketing do sabonete Dove, né? E ela quando ela vende Dove, ela fala assim, olha, a gente não tá vendendo só um sabonete com um quarto de creme hidratante, que foi inclusive o que ela começou a vender no Brasil assim, ah é o único com um quartinho hidratante. Ela vendia por um fator muito racional. Depois ela começou a fazer um movimento de vender o Dove com uma linha, né? De produtos de beleza que abraçam todos os tipos de beleza, todos os tipos de mulheres, homens e começou a ser uma um diferencial assim no segmento, né? Então você tinha lá a L'Oréal, os outros produtos fazendo aquelas mulheres lindas, magras, não sei o que e a dove falou assim, não, a vida real não é assim, né? Então eles fizeram o branding deles, a marca pra mostrar os valores, né? E Marca empregadora é exatamente a mesma coisa, eu vou vender a minha empresa pras pessoas enquanto lugar pra se trabalhar e vou buscar as pessoas que se conectam com os meus valores né? Com o que eu tenho pra oferecer com o que eu acredito, que essa gestão toda é gestão de marca empregadora, é todo esse processo, é você ser guardião dos pontos de contato dessa marca, né? Por exemplo, no caso da Neon, a Neon encontra lugar pra se trabalhar, quais são os pontos de contato dessa empresa com o seu público? E você fazer a gestão desses canais, pontos de contato pra que essas mensagens que você quer passar sejam transmitidas e principalmente haja uma conexão ali do seu público com a tua marca né? Porque se o teu público receber a mensagem e ele não entender, uma coisa está errada, então é importante que haja conexão de fato entre o seu público e a sua marca e a pessoa fala putz eu quero comprar essa marca e o que é comprar essa marca, no nosso caso, é querer trabalhar lá né então eu quero trabalhar nessa empresa. É aí que surge muitas vezes o desejo que a gente vai alimentando, né? Com o tempo de olha, quero trabalhar nessa empresa.

Ela agrega no seguinte, como uma empresa hoje é composta por pessoas, né? Eu preciso atrair as pessoas certas e quem são as pessoas certas? São as pessoas que vão comprar aquilo que eu ofereço. Por exemplo, aqui na Neon a gente tem um

ritmo muito acelerado, né? E a gente é muito intenso, muda muito rápido as coisas. É aí tem umas coisas que são desorganizadas, porque é uma startup. Então assim, é um ambiente que não significa que é uma loucura, que é uma bagunça, não é nada disso, é que tem coisas, por exemplo, que não existem processos ainda né e a gente como uma empresa nova está criando processo pras coisas, obviamente tem muita coisa que já é super mega estruturada. Mas muita gente que vem pra cá tem que levantar do chão assim, sabe? As coisas. E tem gente que trabalha mais num já tá acostumado a trabalhar com empresas mais tradicionais já se assusta com o negócio, chega aqui e não vê a casa de pé ainda, ve só na planta, fala, puxa, mas eu achei que eu ia chegar aqui e ter uma casa, tá na planta ainda ou eles não tem nem a planta, você que tem a planta, é você que vai ter que desenhar. Então, assim, isso e aí eu preciso me conectar com o público certo. Se eu atrair uma pessoa que vai achar que vai tá com a casa pronta, ela entra e até ela perceber que a casa não tá pronta mesmo, que ela vai ter que fazer, que às vezes ela vai ter que pegar o tijolo também, ela não vai ter que só ficar lá no troninho dela desenhando a planta da casa. Ela vai ter que às vezes pôr a mão na massa. E aqui na nossa empresa a gente espera muito isso das lideranças inclusive. Não de fazer serviço operacional. Não é isso. É de você ser um líder que você também, se precisar você faz, entendeu? Junto com o seu time pra ensinar. Muitas vezes ensinar. Então se eu atraio o profissional errado ele vai entrar na minha empresa, ele vai sair, vai gerar um custo enorme. O tempo que ele ficou na empresa ele não agregou em nada, não trouxe nada pro time, isso gera um prejuízo, né? Para minha empresa se eu atrair meu talento errado. Então o profissional certo, ele vai trazer resultado e gerar impacto onde ela estiver. Então é esse é esse o valor que a gente tem hoje para uma organização.

No período pós pandemia, as pessoas estavam todas em casa, né? Muitas empresas nunca tinham trabalhado com home office tão frequentemente assim e aí elas economizaram uma grana porque você não tem custo com escritório, não tem custo com despesa administrativa, enfim você economiza dinheiro tendo as pessoas em casa e algumas decidiram não voltar e outros decidiram voltar pro cem por cento presencial ou cem por cento presencial, mas obrigando as pessoas a estarem no escritório, muitas empresas fizeram isso. Eu acho que a maioria até. E aí isso sim gerou e está gerando até hoje um certo mal estar, um certo burburinho né, nas

empresas. Porque a empresa que está pedindo pras pessoas voltarem está sendo metralhada pelos próprios funcionários assim. Então eu acompanho de várias empresas concorrentes e tem empresas que hoje tão olha a nota da empresa a nota a empresa tinha nota quatro ponto dois do ano passado nota três ponto sete esse ano porque ela exigiu que as pessoas voltassem e as pessoas estão muito insatisfeitas. Né? Então assim eu acho que tem um valor e aí isso é uma outra questão de qual funciona mais híbrido ou remoto. Eu acho que precisa fazer uma gestão desse clima porque os dois tem seu valor né? Enfim, o híbrido tem seus valores, mas o que eu acho que falando do employer branding e pandemia é uma coisa que nesse momento está pegando muito e que vai ainda até o final do ano vai ser vai ter muito pano pra manga e discussão sobre esse tema.

**Você já participou de um processo de implementação de employer branding?
Se sim, fale sobre sua experiência.**

Legal, eu tive duas experiências muito importantes nessa linha de construção de marca empregadora. Uma foi na Neon e outra foi na no PRAVALER, foi bem raiz assim porque não tinha nada de marca empregadora, nada nada, já aqui na neon tinham pessoas que trabalharam com esse tema, mas numa outra vertente muito mais voltada para marketing de recrutamento, né? Existe o marketing, existe o branding. São duas coisas diferentes. Né? Então assim aí tem muito essa questão de quando eu entrei na Neon acho que contando bem rapidamente, a gente olhou a marca empregadora e estava um pouco esquecida, a gente não tinha ninguém trabalhando efetivamente nela, o que a gente pensou? Bom, a gente não tem EVP, aliás até tinha, mas era um EVP que não tinha nada de tecnologia. Então beleza, a gente precisa trabalhar mais na marca empregadora, porque na época que eu cheguei a gente tinha oitocentas vagas abertas. Então o que que a gente fez? A gente pegou muito dos nossos valores e a gente vê o que a gente tem de melhor, pegamos insumos de **pesquisa de clima**, né? Conversando com as pessoas, valores. Né? E começamos a vender isso em dois canais. Um interno e outro no LinkedIn e a gente trabalhou nesses dois canais principais, né? Eu podia escolher por exemplo fazer feira de recrutamento, fazer evento, palestra, não, a gente não tinha mão pra fazer isso, a gente não tinha mão pra fazer, porque quando eu entrei na neon o time de marca empregadora era só eu, não dava pra fazer tudo. Então a

gente escolheu fazer o básico bem feito. Fazer a gestão dos canais. O LinkedIn é a vitrine da loja, o Glassdoor é o estoque. Então, ó, a vitrine é onde você coloca a sua melhor peça, você monta, deixa ela linda, exhibe, não sei o que. O estoque é onde a vida acontece, onde realmente as coisas são como elas são. Então, assim, é muito importante trabalhar essas duas coisas para que não tenha uma disparidade de imagem, venda deixa a vitrine linda, maravilhosa e o meu estoque é uma bagunça, nada organizado as pessoas tão mega infelizes, não, o estoque precisa ser organizado também, precisa ser limpinho, precisa ser bonito, igual a vitrine. Então é importante trabalhar esses dois canais porque é um canal super relevante hoje para as pessoas na hora de tomar a decisão de vir pra neon. Então a gente cresceu o LinkedIn loucamente assim e a gente ao mesmo tempo trabalhava bastante depois do início assim, depois do primeiro semestre a gente puxou muita reputação também, então no glassdoor a gente subiu a nota de três ponto nove pra quatro ponto seis assim. Então era uma empresa que putz você queria trabalhar. Era uma empresa que você com certeza estava no top cinco ali. Ah então foi muito esse é o esse é o momento inicial. E depois agora no final do ano passado que a gente foi construir o **EVP** para de fato ter uma fazer um refinamento todo do desse trabalho que foi feito né? Você pode beber de outras fontes, mas com EVP o seu norte fica muito mais claro. Você sabe exatamente para onde ir. Então assim hoje a gente tem muito mais clareza de fazer ações, definir discursos. Então, por exemplo a gente faz uma cartinha de reconhecimento, aí foi muito engraçado, veio para a minha aprovação esses dias um texto que falava assim: ah porque a gente reconhece o seu esforço não sei o que, aí eu falei não gente, a gente não reconhece esforço de ninguém, a gente reconhece resultado. Esforço não existe, esforço sem resultado não existe. Mas nem todo esforço dá resultado. Então assim a gente reconhece o resultado e o impacto que isso gera. Então é importante, ah porque performance é um é um dos pilares do EVP. Então faz muito sentido eu trazer esse argumento. Então isso tudo começa a ficar muito mais claro assim, sabe? Então acho que foi muito esse trabalho de gerenciar canais. E aí tem uma questão que não é só gerenciar os canais externos da marca empregadora, acontece de dentro pra fora. Então assim, eu preciso que o discurso de um post que uma pessoa faz, faça sentido pro funcionário da Neon, isso tem mil vezes mais valor que o post que a Neon faz sobre ela mesma. O valor que a pessoa tem dizendo o que que ela acha de trabalhar neon, que experiência que ela tem é muito mais valioso pra mim.

Porque a pessoa que está falando eu preciso trabalhar a percepção dela. Então assim, eu sempre digo a verdade, mas a pessoa muitas vezes não percebe. Então é importante trabalhar as percepções, né? Por exemplo, na PRAVALER, a autonomia era um valor que as pessoas queriam, só que elas não sabiam o que elas tinham, mas elas tinham autonomia. Então às vezes tem que trabalhar a percepção das pessoas sobre aquele aspecto em si. Então a gente trabalhou bastante essa questão de explorar a comunicação da neon, sair dos muros assim, ir pra fora, sabe? Então várias ações que a gente fez ao longo desses dois anos de neon, a gente fazia de dentro pra fora, né? A gente fazia dentro de casa ou sugerindo ou mesmo organicamente as pessoas compartilhavam fora, né? Então isso é um pouco dessa jornada.

Elenque, pela sua ótica, uma ordem de atividades necessárias para a implementação de um processo de employer branding.

Eu acho que tem empresas que vão ter situações individuais, mas eu acho que tem um kit básico ali pra você começar. Né? E acho que pra mim é muito você ter clareza de quais canais você vai gerenciar. Né? Então ser internos e externos né? Então olha aqui a gente gerencia lá o canal do LinkedIn, o Glassdoor, a gente também quando tem algum evento, a gente também gerencia quando a empresa faz evento pra fora sobre algum tema, por exemplo, a gente fez com palestras de profissionais de tecnologia, a gente também que participa assim é ter clareza de quais canais você quer trabalhar né e quais indicadores você quer seguir. Então por exemplo, teve semestres que a gente seguiu de onde o nosso indicador principal era seguidores. A gente tinha vários vários indicadores, mas os seguidores pra mim a gente era mais importante. Então eu tenho que ter clareza do objetivo que eu quero, quero expandir minha marca e quero fazer a marca desconhecida beleza então vou usar o principal indicador seguidores. Hoje por exemplo, meu principal indicador é engajamento. Né? Eu não quero mais crescer minha marca. Ela já está num tamanho razoável ali. Eh eu quero que as pessoas engajem com meu conteúdo. Quero trabalhar **reputação**, muda um pouco né? Então eu tenho que ter clareza do meu objetivo que onde eu quero chegar do ponto A ao ponto B, olha eu quero crescer, que as pessoas conheçam a minha marca, quero que elas amem minha marca, quero que elas reconheçam a minha marca como uma empresa de

tecnologia de ponta, enfim, tem um objetivo bem claro, né? Acho que talvez esse seja o passo número um.

Passo número dois, quais canais eu vou fazer isso acontecer, né? Onde eu quero estar, né? Enquanto enquanto marca aparecendo. Eh as mensagens têm que estar muito claras, então se você não tem o **EVP** é o discurso, né?

No caso, o terceiro passo é o discurso se não tem haver com a cultura, valores, o que você tiver aí a sua mão. Aqui a gente tem a Neon por exemplo essência de liderança, vai dar uma clareza das lideranças. Então isso é um terceiro ponto na execução, né? O que você vai falar sobre, né? Como você vai conversar com o seu público? Ah esse é um um ponto importante, **quem é o teu público**, né? Acho que saber com quem você tá conversando faz muita diferença com quem você quer conversar e quem quer tua audiência hoje. É muito importante ter esse **diagnóstico**. Ah e aí assim você parte para execução. Eu acho que tem uma questão de às vezes estar testando muita coisa, né? **O consumo de conteúdo mudou bastante**. Então você precisa às vezes se adaptar ali pro teu público. A gente de vez em quando faz um TikTok, posta uma coisa mais divertida porque, tem a ver com a nossa vibe, mas também a forma como a pessoa consome conteúdo hoje, né? Não vou fazer textão, não vou fazer vídeo longo, nada do tipo, então eu preciso às vezes entrar na onda e fazer uns conteúdos mais chamativos assim porque hoje o nosso recurso mais valioso é atenção e é isso que eu preciso chamar das pessoas que eu quero conversar.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de estratégias de employer branding?

Eu acho que quando você me fez a pergunta a primeira coisa que me vê a cabeça foi você convencer as pessoas da empresa e eu digo os executivos, a alta **liderança** a ser transparente com a sua marca empregadora. Acho que pra mim esse é o maior desafio. Não é porque você não tem orçamento, você pode fazer várias coisas com e sem dinheiro, profissionais qualificados a gente tem também. É você convencer as pessoas, as lideranças, a alta liderança da empresa a ter uma marca empregadora clara, transparente, a ser transparente com os candidatos, a ser vulnerável, a poder falar, olha aqui não é organizado, aqui não é assim e aqui, mas eu tenho outras coisas que são muito que pra gente valorizar muito mais. Então,

assim, porque eu já trabalhei em empresas, Sofia, que era a pessoa querendo **vender uma coisa que não era**. Isso é o que mais tem na verdade, é você querer, nossa, aqui a gente é muito inovador, era época da palavra inovação que ela tava super em alta. Aqui a gente é muito inovador e não sei o que, aqui a gente é diverso. Aí você vai na tua liderança, todo mundo branco, homem hétero, entendeu?

Cite alguns exemplos de ações de employer branding que você conhece ou já desenvolveu.

Aí ó, tem algumas que eu vou tentar lembrar, né? Vou tentar lembrando aqui te falando, tem uma que a gente faz, que é por exemplo com a cartinha de tempo de casa, a gente manda uma cartinha e a gente pede por exemplo, nessa cartinha pra pessoa avaliar a gente né? Então a gente usa o ponto de contato dela com a empresa pra pedir uma avaliação, uma avaliação sincera, a gente fala até dessa avaliação sincera pra gente no GlassDoor. Então essa é uma ação.

Quando a gente fez o LinkedIn a gente também compartilhou com a galera uma ferramenta interna que gerava uma imagem pra você gerar sua própria imagem com sua foto e divulgar no LinkedIn. Eh a gente fez também o LinkedIn Challenge que era durante cinco semanas as pessoas tinham que era uma semana que a gente estava fazendo queria muito crescer o indicador de seguidores e as pessoas durante cinco semanas se eu não me engano foram mas elas tinham que cumprir algumas tarefas, né? Tipo, ah, sei lá, atualizar a foto do seu perfil com o fundo azul, deixar a capa do seu LinkedIn, capa da Neon, fazer um post falando sobre tal assunto e tal assunto era trabalho remoto, por quê remoto se tornou uma moeda muito valiosa pra neon porque nós somos uma das únicas empresas que ficaram home office né? Então é o sonho de todo mundo continuar no home office e poder escolher trabalhar no escritório né, mas se eu quiser tem lá pra trabalhar. Então a gente vendeu muito a questão do trabalho remoto e a gente fez e um dos desafios por exemplo era a pessoa fazer um post sobre isso, tão legal porque as pessoas fizeram, né? Muita gente fez, mas até hoje as pessoas fazem, né? Então é uma ação que reverbera assim muito valor em contar sobre esse aspecto que também tá dentro do **EVP** a questão da flexibilidade.

Ah a gente faz algumas ações de quando a gente teve uma virada de marca a gente mandou um kit pra casa das pessoas com o discurso da virada de marca, mas

aqui as pessoas adoram vestir a marca da empresa, assim, tipo, camiseta, tudo que tem o logo da empresa, as pessoas têm muito valor, é muito engajada porque nesse por exemplo LinkedIn Challenge o prêmio era um tênis personalizado assim com a neon e aí o meu namorado falou assim nossa jamais usaria um tênis da minha empresa né? Tipo e a gente não aqui a gente tem muito orgulho de vestir a marca da empresa, né? Então é uma coisa que a gente valoriza e incentiva tudo assim o tempo todo. A gente fez uma ação quando a gente virou unicórnio a gente pediu pra todo mundo atualizar os cargos no LinkedIn com o unicórnio então era por exemplo a coordenadora de comunicação com unicórnios e gerente de cadastro de unicórnio sabe? Então todo mundo fez e alterou os cargos totalmente gratuitos, sem nenhum, atualizaram as cargos, fez aquele movimento no LinkedIn, todo mundo, nossa, que que tá acontecendo? Todo mundo sabia que nenhum tinha virado unicórnio, né? No LinkedIn ali, não tinha como não saber

Informação super legal que a gente fez também de marca empregadora. Ah que mais? Quando a gente lançou o trabalho remoto também a gente fez uma comunicação super legal porque aí começa a fundir, né? A marca empregadora e comunicação interna, né? A gente começa a fazer a gestão dessa mensagem aí já projetando que ela vai extrapolar pra fora, né? Então quando a gente fez o lançamento do trabalho a gente já esperava que as pessoas fossem compartilhar fora e um dia ou outro, elas dividiram elas compartilharam mesmo.

Na sua opinião, como a comunicação influencia no desenvolvimento e implementação das estratégias de employer branding nas organizações. Na sua opinião, como o profissional de comunicação ou de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding nas organizações? Quais são as oportunidades para o profissional de comunicação nessa área?

Eu acho que o profissional de comunicação nesse contexto ele tem muito desafio de conectar os pontos, de fazer ponte entre as áreas, a ponte entre as conversas, né? De conectar os discursos, de garantir que a gente tá falando a mesma língua, né? Que a gente tá passando a mesma mensagem pras pessoas, né? Então, a gente tem muito esse trabalho de fazer essa gestão assim porque sei lá vou te dar um exemplo bem radical eu não posso falar muito sobre o assunto mas quando a gente

fez um um movimento de desligamento em massa né? Que mensagem que a gente está contando sobre qual a história que a gente está contando isso pra dentro e pra fora? Né? Então caso bem crítico, um caso de crise de imagem mesmo. Ah vou dar um outro exemplo as americanas lá que teve o estouro de caixa, tô contando pras pessoas, né? Sobre isso. Então pra dentro e pra fora, porque eu não posso ler uma notícia no jornal, eu falo uma coisa e dentro de casa é outra. Ou pior ainda, vendo notícia no jornal primeiro, tem informação no jornal e não tem em casa, então não ter não ter transparência pra falar e quem que está falando? Quem que vai falar? Ah é o presidente vai falar, é o gerente financeiro, e o EVP, quem que sabe? Então o profissional de comunicação tem essa essa função de poder olhar, contar essa história e como toda a história tem que ter os personagens, tem que ter o enredo, tem que ter o contexto, tem que fazer sentido, as pessoas tem que entender porque a comunicação não é pra mim, eu não faço minhas corporativas não é pra empresa, pra própria empresa, é pras pessoas que trabalham nela, então as pessoas precisam entender o que você está falando e precisam se conectar com aquilo. Ela precisa ter uma comunicação direcionada pro remetente e não por destinatário, né? Não pode ser centrada nela mesma. Então acho que esse é um é um ponto importante assim e às vezes as pessoas não querem falar, elas não querem ser transparentes. E às vezes a gente se desafia mesmo. E acho que como profissional a gente tem que ir quebrando um pouquinho. Se nesses lugares que tem essa resistência aí a gente pode ter uma comunicação transparente é nosso papel e quebrar isso porque é direito das pessoas ter uma conexão transparente e a gente tem o dever de fazer isso né? Então eu acho que todo profissional deveria sentir esse senso de justiça assim de ter uma comunicação de qualidade com as pessoas. Porque elas merecem. Então acho que é um pouco disso assim sabe? Sofia.

Eh então quando eu cheguei a Neon estava muito sozinho nessa ponte porque a gente tocou assim por muito tempo. E aí quando a partir do momento que a gente fez eh acho que o tema EVP assim a gente começa a trabalhar com outras áreas por exemplo área dessa cartinha que eu recebi era do time de carreira né? E liderança. Então a gente fez um evento pra liderança no ano passado para lançar as essências da liderança. E também a gente também participa como chapéu de comunicação, chapéu de marca empregadora. Então isso vai sendo **construído sim a várias mãos**. A gente ainda tem o pouco bastão na mão do discurso, da

mensagem. A gente tem a gente fala assim, olha, essa mensagem é OK, a gente quer reforçar isso. Essa mensagem aqui não reforça, não é, não é o que a gente quer dizer pras pessoas, é que foi o que eu disse por exemplo do do do esforço lá no começo. Eu não quero valorizar o esforço, quero valorizar o resultado. E a gente fica um pouquinho com isso na mão ainda, com esse bastão de falar, olha isso aqui. Isso aqui pode, isso aqui não pode. Mas me dando muita autonomia pras pessoas também fazerem as escolhas, a gente mais ali ajudando, né? Então por exemplo, pessoal de Talent agora, revisarão carta oferta, página de carreiras, todo o kit que envolve o candidato que não necessariamente eu faço, eu não faço entrevista, eu não faço recrutamento né? As meninas que são responsáveis por essa etapa da **jornada do colaborador**. Então assim, outra etapa também é o off boarding. Off boarding é feito hoje pelas business partners. Né? A gente não participa dessa etapa. Mas a gente tem ali, a gente tem uma sugestão de como executar essa etapa. Então a gente entra em todas as etapas da jornada, mas não necessariamente executa todas elas, né? Então eu preciso entrar em contato com as pessoas que executam. Então isso é importante. No caso do engajamento. Ter engajamento, desenvolvimento e conhecimento. Né? Eu preciso estar ali junto comigo e não pra validar, não pra ficar ah eh igual eu falei é pode, não pode, a gente tem um pouco disso, desse bastão, mas muito mais para construir junto, pra trabalhar esse discurso de um jeito que faça sentido também. Às vezes a empresa está mudando, tem uma visão que a gente ainda não tem. Então a gente vai trocando e vai transformando, mas que eu acho que eh o profissional de comunicação tem uma certa autoridade também sobre as áreas fala assim olha a gente é colaborativo a gente se constrói junto mas no fim do dia é importante que vocês entendam que tem uma né um especialista no assunto aqui alguém que tem a bíblia na mão e sai pregando, né? Então eu acho que não é uma democracia cem por cento do tempo, o tempo todo, às vezes eu vou ter que falar olha aqui é o limite você não pode cruzar né?

APÊNDICE G- TERMOS DE AUTORIZAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email faibe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Barbara B. B. Saffi - CEDENTE, RG: 1098740044, CPF nº 019.296.220-58, residente na Rua Constante de Azevedo, 408, em Caxias do Sul R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irratável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 29/05/2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

() autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 29 de maio de 2023.

Barbara B. B. Saffi
(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº:

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL TERMO DE
AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fim de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe - Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, LUCAS NICHELE DE MOURA

CEDENTE, RG:7086332074, CPF nº022.572.470-78, residente na

RUA FERNANDES MOREIRA 1550, em SÃO PAULO/SP, R/S, code e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761.0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatível, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistado(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 02/06/2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

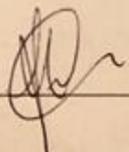
3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico. () não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 02 de junho de 2023.

 022.572.470-78

(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº:

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, ANALUA FRAGA - CEDENTE, RG: 7095908716 CPF nº 01538222019, residente na Caxias do Sul, em R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 01/06//2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 1º de junho de 2023.


(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº: 01538222019

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email ifalbe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Caroline Boeira Dalzochio Zuccolotto - CEDENTE, RG: 5097326499, CPF nº 003.77526002, residente na Rua Alexandre Rizzo, 1371, apto 702, em Caxias do Sul - R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 02/06/2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

() não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 02 de junho de 2023.

Caroline Dalzochio Zuccolotto
(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº:

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Saliencamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfaibe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Leticia Carvalho Lessa - CEDENTE, RG: 1100589744, CPF nº 03034830084, residente Rua Salgado Filho, 15 apto: 401 na Cidade de Novo Hamburgo, em RS, R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 01/06//2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

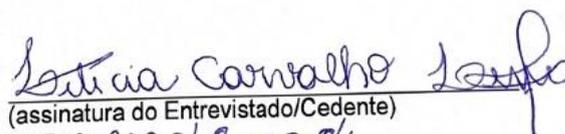
4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(x) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

() não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 1º de junho de 2023.


(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº: 030 348 300-84

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

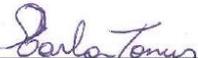
Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Somentamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br / spmazzarollo1@ucs.br.

Professor(a) Jussania de Fatima Albe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Carla Tonus - CEDENTE, RG: 2119202152, CPF: 033.561.580-58, residente na rua Aldo Locatelli, 1420 em Caxias do Sul/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarollo, na cidade de Caxias do Sul, em 01/06/2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.
 2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.
 3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.
 4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.
- (x) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.
- () não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.
5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa neste instrumento.

Caxias do Sul, 1º de junho de 2023.


 (assinatura do Entrevistado/Cedente)
 CPF nº: 033.561.580-58

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via comelo eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COMD497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email faibe@ucs.br / spmazzarolo1@ucs.br.

Professora(a) Jussania de Fatima Aibe – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, _____ - CEDENTE, RG: _____, CPF nº _____, residente na _____, em _____ R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.751/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e imutável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via comelo eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Sofia Petry Mazzarolo, na cidade de Caxias do Sul, em 05/06/2023, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COMD497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

() autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho

Acadêmico. () não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho

Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 05 de junho de 2023.



(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº: _____

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS
COM ÊNFASE EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

SOFIA PETRY MAZZAROLLO

**O poder do employer branding na promoção da diversidade e inclusão nas
organizações**

Caxias do Sul

2022

SOFIA PETRY MAZZAROLLO

O poder do employer branding na promoção da diversidade e inclusão nas organizações

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Monografia I.
Orientador(a): Jussania Albé

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tendências de RH 2020.....	14
Figura 2 – Tendências de RH 2020.....	15
Figura 3 – Média de tempo de permanência.....	18
Figura 4 – Tipos de diversidade.....	21
Figura 5 – Onde as oportunidades da empresa são divulgadas.....	25
Figura 6 – Práticas ESG e D&I.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
2 TEMA.....	07
2.1 Delimitação do tema.....	07
3 JUSTIFICATIVA.....	08
4 QUESTÃO NORTEADORA.....	09
5. OBJETIVOS.....	10
5.1 Objetivo geral.....	10
5.2 Objetivos específicos.....	10
6 METODOLOGIA.....	11
7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
7.1 Employer branding.....	13
7.1.1 ORIGEM DO TERMO.....	13
7.1.2 CONCEITO.....	15
7.1.3 EMPLOYER BRANDING E AS ORGANIZAÇÕES.....	17
7.2 Diversidade.....	20
7.2.1 CONCEITO DE DIVERSIDADE.....	20
7.2.1.1 Diversidade e inclusão nas organizações.....	22
8. CRONOGRAMA.....	27
REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a importância do employer branding na promoção da diversidade e inclusão nas organizações.

O fator humano tem se mostrado um elemento de extrema importância para a construção de relações no ambiente organizacional. Uma vez que, as empresas vislumbram nele uma projeção para se construir uma imagem de marca mais consolidada, pois entendem que são os colaboradores que constroem a comunicação interna e que a propagam para o ambiente externo.

Diante da competitividade e aumento das exigências de mercado, as organizações têm um grande desafio, que perpassa diferentes caminhos, mas que tem um único objetivo: tornar o ambiente de trabalho mais humano e inclusivo.

À vista disso, nota-se uma grande influência do conceito e da prática da marca empregadora (Employer Branding) no meio corporativo. Independentemente para quem se comunicam as empresas, os indivíduos começaram a ser mais críticos ao buscarem locais para se trabalhar. Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho e as mudanças nas políticas organizacionais pós pandemia, como o home office, por exemplo, as empresas tiveram que pensar em estratégias para a atração de novos talentos e para a promoção da diversidade e inclusão.

Segundo uma pesquisa realizada pela Manpower (2021), quase 70% dos empregadores em todo o mundo relatam dificuldades na contratação de novos colaboradores. Isso indica que as práticas usuais até então utilizadas pelas empresas não estão sendo suficientes e atrativas para esse novo público que vem adentrando esse mercado.

O employer branding entra nessa perspectiva, porque trabalha estratégias para obter um recrutamento e seleção comprometidos em atrair e reter o candidato, através da proposta de valor ao empregado. Essas estratégias, que serão construídas e aplicadas no momento da contratação, só serão validadas se a cultura organizacional se manter alinhada com os pilares que sustentam essa proposta de valor ao empregado, ou seja, essa construção precisa acontecer de dentro para fora para que a empresa consiga mostrar quais são os seus benefícios e diferenciais.

A diversidade se insere neste cenário pela urgência do mercado em incluir públicos diversos em raça, gênero, deficiências intelectuais e físicas, e até mesmo o conflito geracional, no mesmo ambiente de trabalho. Não obstante, o employer

branding e a diversidade se fundem, uma vez que, a competitividade e o compromisso social tornaram-se requisitos básicos para a manutenção dos negócios.

Historicamente, a sociedade sempre tentou mascarar questões de desigualdade, colocando impedimentos para quem tem necessidades específicas, e defendendo que esse público, poderia almejar apenas vagas de trabalho operacionais e sobressalentes.

Porém, nos últimos anos, com a constante evolução dos movimentos liberais, pelas igualdades trabalhistas, o que até então, era entendido como tabu e como uma limitação para uma vida próspera e feliz, recebeu novos significados. Significados estes que proporcionaram um avanço da sociedade nos vínculos empregatícios com esse público.

As organizações estão sentindo a necessidade da inclusão de diferentes públicos por pressões externas dos movimentos difundidos nas redes sociais e pela diversidade das novas gerações. Conseqüentemente, isso reflete no cenário econômico, uma vez que hoje, essas questões podem ser definitivas para a escolha de um lugar para se trabalhar.

Uma pesquisa realizada pela Great Place to Work, em 2022, evidencia a importância do pilar de diversidade na estratégia das marcas. Uma análise realizada com mais de 4000 empresas, brasileiras, identificou que dentre as eleitas como as melhores empresas para se trabalhar, 98% contam com o bom tratamento dos colaboradores, independentemente de sua cor, etnia, orientação sexual, gênero ou idade. Isso reforça a importância de utilizar o employer branding como um promotor da diversidade e inclusão nas organizações.

2 TEMA

O poder do Employer Branding: estratégias para a promoção da diversidade nas organizações.

2.1 Delimitação do tema

As organizações contemporâneas têm se mostrado cada vez mais atentas às políticas de diversidade e às estratégias de employer branding para atração de talentos. Na atualidade, contar com um ambiente empresarial diverso, composto por indivíduos diferentes, torna-se um importante desafio para a atração e retenção dos indivíduos que pertencem a grupos diversos em raça, orientação sexual, idade e gênero, entre outros.

Incorporar políticas de inclusão no momento da contratação de novos colaboradores, é um primeiro passo importante para a diversidade. Porém, para atingir uma cultura corporativa diversa, é preciso mais do que isso. As organizações precisam trabalhar a cultura corporativa e desenvolver estratégias e processos que façam com que as ações de employer branding tenham êxito ao serem executadas.

É com base nestas considerações que se apresenta este estudo, que busca compreender mais sobre o poder do employer branding como estratégia para a promoção da diversidade nas Organizações.

A geração Z vai buscar empresas onde o público é mais diverso.

3 JUSTIFICATIVA

Desde que o termo employer branding surgiu nos trabalhos universitários, a busca para entender mais sobre esse conceito e desdobramentos iniciou e, desde então, o tema foi escolhido para o projeto de monografia I. Porém, ao definir qual seria o enfoque dentro desse contexto, a diversidade e inclusão entraram como um propósito de unir estes temas dentro da mesma perspectiva, trabalhar aspectos que façam a diferença na vida das pessoas.

Sendo assim, essa pesquisa nasceu do propósito de entender mais sobre as estratégias de employer branding, e como elas podem auxiliar na atração da diversidade e inclusão. Há muito o que se melhorar quando o assunto é diversidade, mas através de processos mais humanizados e transparentes e uma mudança cultural das empresas, que seja lenta, mas que exista, o futuro organizacional poderá ser diferente.

Employer branding é comumente trabalhado nas empresas por diferentes profissionais, em especial, recursos humanos, mas trazê-los sob o olhar das relações públicas é de suma importância, visto que são profissionais preparados para trabalhar questões humanas e da comunicação. Portanto, essa pesquisa tem o intuito de corroborar e contribuir para o conhecimento desses profissionais e de mostrar a importância desse assunto para a comunidade organizacional e a sociedade em geral.

Este trabalho se justifica pois é importante as empresas trabalharem a diversidade através do employer branding. Justifica-se também pois através desta estratégia de promoção da diversidade, obtém-se um ambiente de trabalho mais heterogêneo, onde pensamentos e visões diferentes se encontram para gerar um melhor ambiente de trabalho, contribuindo com uma melhor imagem da empresa a fim de atrair uma maior diversidade.

4 QUESTÃO NORTEADORA

De que forma políticas de diversidade e inclusão estão sendo aplicadas nas estratégias de employer branding no meio organizacional?

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo geral

Compreender como as estratégias de employer branding podem contribuir para a promoção da diversidade e inclusão nas organizações.

5.2 Objetivos específicos

1. Compreender o conceito de employer branding as estratégias associadas.
2. Analisar os conceitos de diversidade e inclusão e sua importância nas organizações contemporâneas.
3. Identificar como o profissional de relações públicas pode contribuir para a efetivação das estratégias de employer branding e promoção da diversidade e inclusão nas organizações.

6 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é fundamental para elucidar e ratificar os conceitos e dados bibliográficos trazidos por autores e pesquisadores da área. No decorrer do estudo de uma pesquisa surgem diversos questionamentos oriundos do tema abordado e que precisam ser respondidos, por esse motivo a definição do método é algo essencial.

A finalidade da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos” (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 14) e, a partir de interrogações formuladas em relação a pontos ou fatos que permanecem obscuros e necessitam de explicações plausíveis, buscar respostas que venham a elucidá-las. Para isso, há vários tipos de pesquisas que proporcionam a coleta de dados sobre o que se deseja investigar.

Para dar direcionamento a uma pesquisa, é necessário que se defina o método, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 24), “[...] é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”.

O método estabelece os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. O método possibilita ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações (PRODANOV e FREITAS, 2013,).

É um procedimento que, com objetivo de buscar conhecimento, pode ser definido como um conjunto de regras utilizadas com a finalidade de garantir a veracidade de um conhecimento pautado na ciência (GIL, 2019).

Pela sua abordagem a presente pesquisa se caracteriza como qualitativa. A Pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura.

Quanto à natureza ela se classifica como uma pesquisa básica, que objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Pelo seu objetivo a pesquisa se caracteriza como exploratória, tendo em vista

a finalidade de aprofundamento de ideias ou a descoberta de intuições sobre o assunto (GIL, 2019). “Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento.” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.51, p.52).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo baseou-se inicialmente em uma revisão bibliográfica acerca do tema, com a utilização de obras de autores da área que serviram de referência para o embasamento teórico da pesquisa.

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

7.1 Employer Branding

7.1.1 ORIGEM DO TERMO

Segundo Mansi e Mascarenhas (2020), o termo employer branding nasceu na Europa, criado pelos acadêmicos britânicos Tim Ambler e Simon Barrow. Foi apresentado em um artigo chamado “*The employer brand*”, publicado em 1996 no periódico *Journal of Brand Management*. No entanto, foi na década de 1990 que o conceito ganhou força na esfera organizacional.

Apesar do tema ser considerado relativamente novo, ele possui um caminho bem extenso, que desde o surgimento do seu termo, conquistou aos poucos, alguns espaços dentro das Organizações pelo mundo todo.

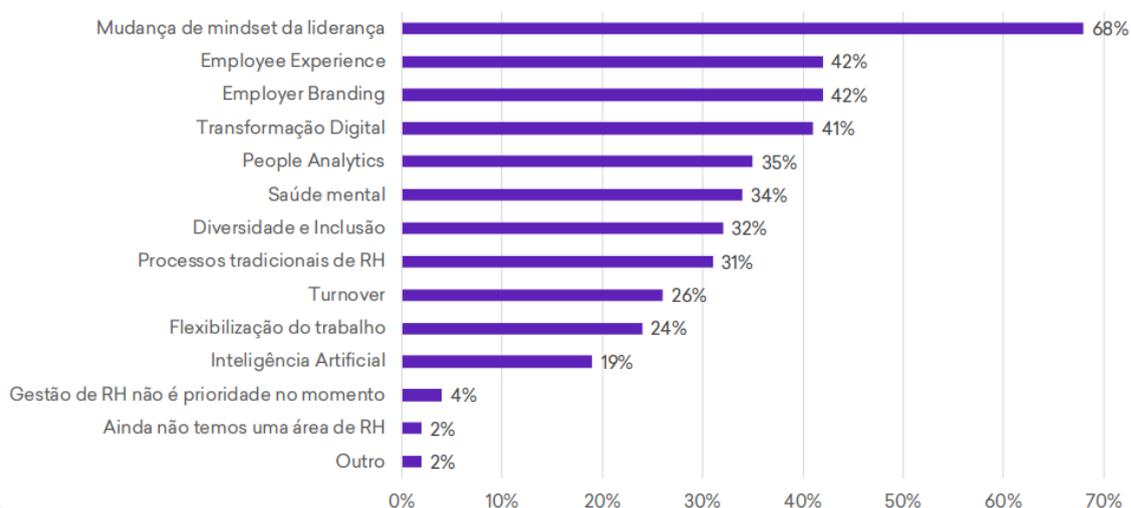
Uma pesquisa realizada em 2001 pelo “*The Conference Board*”, apontava que das 138 companhias que participaram do estudo na época, 40% já diziam adotar alguma estratégia de employer branding nos EUA. Em 2003, o “*The Economist*” corroborou esses dados em um painel que mostrou que 61% dos líderes de recursos humanos já tinham conhecimento do termo. Em 2006 foi publicado o primeiro livro sobre Employer Branding, chamado “*Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*”, pelo australiano Brett Minchington, também fundador do *World Employer Branding Day*, evento que teve sua primeira edição em 2015, em Praga. (CLAVERY, 2020).

No Brasil o termo é ainda recente, porém tem sido cada vez mais buscado por pesquisadores e profissionais da área de recursos humanos, marketing e comunicação, que além de estarem curiosos sobre o tema, sabem da importância de uma estratégia bem construída para atração e retenção de talentos (CLAVERY, 2020).

O tema esteve em alta no país em 2020, onde uma pesquisa de tendências do *Great Place to Work* revelou que um dos conteúdos mais importantes a serem trabalhados pelos Recursos Humanos era o employer branding. A pesquisa contou com 818 respondentes, que compartilharam sua visão sobre a área de RH das empresas onde atuam. Esse número representa organizações de 15 setores econômicos de diversas regiões do país.

Figura 1 — Tendências de RH 2020

Quais serão os principais temas a serem trabalhados pelo RH em 2020? (múltipla escolha)



Fonte: GPTW, 2020.

Já em 2022, período pós pandêmico, o tema perdeu força e deu espaço a assuntos relacionados aos desafios profissionais referentes às novas modalidades de trabalho. Mas, mesmo assim, não deixou de ser considerado um importante tópico a ser abordado no meio organizacional.

7.1.2 CONCEITO

Sullivan (2004, p. xx) define employer branding ou marca do empregador, traduzido para o português, como “uma estratégia direcionada e de longo prazo para gerenciar a conscientização e as percepções de funcionários, funcionários em potencial e partes interessadas em relação a uma determinada empresa”.

Na mesma linha, o *The Conference Board* (2001) propõe que a marca empregadora surge para estabelecer a identidade da empresa, abrangendo o sistema de valores, políticas e comportamentos para atrair, motivar e reter potenciais funcionários.

Tais definições indicam que a marca do empregador envolve promover, dentro e fora da empresa, uma visão clara do que torna uma empresa diferente e desejável como empregadora (BACKHAUS e TIKOO, 2004).

Na visão de Minchington (2007), no ambiente empresarial atual, a marca do empregador oferece uma vantagem competitiva para adquirir, nutrir e reter talentos. A promoção da marca dentro da organização levará a um aumento na fidelidade dos funcionários, enquanto a promoção da marca fora da organização a tornará atraente para os funcionários em potencial.

De acordo com Barrow e Ambler (1996), employer branding pode ser definido como o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificáveis com a empresa empregadora. O employer branding é ainda entendido como o processo em que os colaboradores interiorizam a imagem de marca desejada e ficam motivados a transmitir essa imagem a clientes e a outras pessoas da organização (MILES e MANGOLD, 2004).

Employer branding é, portanto, basicamente, a forma como uma organização comercializa o que ela tem a oferecer para empregados potenciais e existentes (WALKER, 2007).

Porém, para entender e aplicar o employer branding, precisa-se entender primeiramente o que é branding. Para Aaker (1991), uma *brand*, ou marca, é um nome e/ou símbolo distintivo que tem como objetivo identificar os produtos ou serviços de um vendedor, e os diferenciar da concorrência.

Nesse sentido, de acordo com Murphy et al. (1998), branding consiste em impor a vontade de uma organização ao cliente e, conforme Kotler e Keller (2016) branding consiste em criar diferenças em relação à concorrência. Embora as empresas utilizem os seus recursos de branding no desenvolvimento de produtos e de marcas, o branding também pode ser utilizado na área de gestão dos recursos humanos e comunicação, cuja aplicação é denominada employer branding (BACKHAUS e TIKOO, 2004).

Compreendendo o que é branding, entende-se por employer branding ou marca empregadora a percepção e reputação da marca de uma empresa como empregadora, que é diferente da percepção da marca como instituição ou negócio, ou como provedora de produtos e serviços (CLAVERY, 2020).

É a gestão da marca empregadora. É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e, quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo

onboarding, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento. É o processo de criar um bom lugar para se trabalhar (internamente- retenção de talentos) e promover isso para outras pessoas (externamente- aquisição de talentos). Employer Branding é estratégia (CLAVERY, p.37, 2020)

7.1.3 EMPLOYER BRANDING E AS ORGANIZAÇÕES

As práticas de employer branding são baseadas na suposição de que o capital humano agrega valor à empresa e, através de investimentos em capital humano, o desempenho da empresa pode ser melhorado (BACKHAUS e TIKOO, 2004). Recentemente, a importância do employer branding tem aumentado enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável (FERNANDEZ-LORES, GAVILAN, AVELLO e BLASCO, 2016), uma vez que este representa os esforços de uma organização para promover uma visão clara daquilo que a distingue da concorrência e a torna desejável enquanto entidade empregadora (BACKHAUS e TIKOO, 2004).

Veloso (2018) acrescenta que o conceito envolve ações convergentes entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing, atuando de forma que a organização tanto se comporte quanto se demonstre como um bom lugar para se trabalhar. Para tanto, tais ações visam o estabelecimento de uma marca empregadora forte, obtida por meio da atração, captação e retenção de pessoal qualificado, alinhado com a estratégia organizacional e engajado com a cultura vigente (KUSÇU e OKAN, 2010; GASPAR e ANDREOLI, 2021). Se os colaboradores se preocuparem com uma marca e nela acreditarem, tornam-se motivados a trabalhar mais e a demonstrar uma maior fidelidade à organização (KOTLER e KELLER, 2016).

Para essa fidelidade acontecer, a cultura organizacional de uma empresa também é de suma importância. Uma proximidade clara e transparente com os colaboradores pode interferir positivamente para a construção de estratégias de employer branding. Para Alvesson (2013), a cultura organizacional é vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados no contexto organizacional, de forma que os indivíduos definem seu meio, expressam suas crenças e fazem julgamentos. Da mesma maneira, os relacionamentos são culturais: as interações são construídas em premissas culturais (ELLIS, LOWE e PURCHASE, 2006). Os benefícios dos relacionamentos dependerão de quanto eles são valorizados em nível organizacional e são enraizados na cultura organizacional (WINKLHOFER, PRESSEY e TZOKAS, 2006).

Assim, para o employer branding acontecer, a cultura organizacional precisa estar consolidada e os relacionamentos integrados uns aos outros. Os objetivos de interiorizar a imagem de marca da organização nos colaboradores e torná-los motivados a transmitir essa imagem a clientes e a outras pessoas da organização é um dos indicadores para medir o sucesso das iniciativas de employer branding, e a cultura organizacional é uma das grandes responsáveis por isso (MILES e MANGOLD, 2004).

Essa imagem de marca trazida por Miles e Mangold (2004), precisa ser trabalhada para que não apenas atraia, mas também retenha esse possível talento. A marca de um produto ou serviço certamente tem grande influência na marca empregadora, mas não a sustenta por si só. Uma forte marca comercial ajuda a impulsionar a marca empregadora, especialmente na atração de talentos, mas se não houver uma gestão dessa marca, que trabalhe os aspectos relacionados aos recursos humanos, à atração de candidatos e à retenção dos colaboradores, essa marca não se sustenta como empregadora (CLAVERY, 2020).

Algumas empresas que estão nos rankings das mais desejadas para se trabalhar, com marcas comercialmente fortes, têm alta rotatividade de funcionários em relação ao esforço e investimento de contratação.

Uma marca comercial forte não garante uma marca empregadora forte, porque através dela não é transmitida a proposta de valor do empregador. Essas empresas podem até ter atratividade inicial por conta do poder da sua marca comercial, mas não garantem a experiência do colaborador na retenção (CLAVERY, 2020, p.47).

A cultura não é o mesmo que o employer branding, mas uma cultura forte gera comprometimento e um ambiente propício a desenvolver a estratégia de employer branding e reconhecer os EVPs (proposta de valor), de maneira eficaz, transparente e verdadeira. O EVP extrai da cultura as promessas de entrega da empresa perante os colaboradores e externamente para engajar futuros candidatos que se sintam conectados com essas promessas (CLAVERY, 2020, p.64).

O EVP, como citado anteriormente, é a proposta de valor em pertencer a uma organização, percebida pelos colaboradores. Na prática, ele é desenvolvido para identificar quais são os reais motivos que um candidato escolhe se aplicar para uma oportunidade de trabalho em uma empresa e um colaborador decide se engajar e permanecer nela (CLAVERY, 2020, p.77). Ou seja, o EVP é o diferencial de uma empresa para outra.

Para Mansi e Mascarenhas (2020) o EVP é o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora.

Segundo Clavery, a realidade das organizações no Brasil, nos setores de recursos humanos e comunicação é o acúmulo de trabalho e funções variadas. Em geral, as empresas oferecem oportunidades de trabalho acumulando em um único profissional, isso mostra que as empresas brasileiras ainda estão em estágio de imaturidade para o tema, pois não determinam colaboradores para trabalharem a marca empregadora, apenas. Em uma pesquisa feita pela Employer Branding Brasil em 2019, sobre as perspectivas para 2020, a grande maioria dos profissionais não trabalham integralmente o tema em suas empresas. A maior parcela 56,4% atua com o employer branding, porém, desse total 42,5% não estão com foco exclusivo destinado a isso. Uma outra parte, 41,8% não trabalha com EB, mas se interessa pelo tema.

7.2 Diversidade e Inclusão

7.2.1 CONCEITO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade remete à heterogeneidade, à variedade de fatores que compõe a sociedade, incluindo questões de raça, gênero, idade, orientação sexual, classe social, família, religião, política, capacidades físicas e mentais, entre tantas outras (FERRAZ, 2015; VALLE, DORETO, SÍLVIA e BARBOSA, 2018). Em consonância, Fleury (2000) adiciona que a diversidade se relaciona ao reconhecimento e ao respeito às individualidades que compartilham uma mesma convivência. Em outras palavras, gira em torno não só do entendimento, mas do respeito e da valoração de como os diferentes indivíduos – com diversas vivências, culturas e identidades - interagem em um mesmo sistema social.

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a origem da palavra “diversidade” vem do latim *diversitas*, *atis*, e significa “variedade, alteração, mudança, diferença”. Mas, o que poderia ser a princípio uma conceituação simples é, na realidade, uma tarefa complexa. Isso porque o conceito de diversidade traz consigo outras palavras que são igualmente complexas em sua definição, como por exemplo a palavra “diferença” (BIAMICHELLE, 2021).

Boukreris e Ouahmiche (2017), tratam da diversidade de forma ampla, entendendo que sua definição assume significados variados. Para as autoras,

apesar das múltiplas possibilidades que a diversidade assume, de forma geral ela está relacionada à noção de variedade, diferença e oposição. Nagappan (2013), também acredita que a diversidade está condicionada à variedade e à diferença e que, para um grupo ser considerado diverso, ele precisa conter membros de todos os grupos sociais em número aproximadamente igual.

Porém, historicamente, esses pontos de diferença expressavam relações de poder, nas quais os grupos majoritários exerciam influência e tinham vantagem sobre as chamadas “minorias” (FLEURY, 2000; PERUZZO 2021). Segundo o autor, como consequência dessas desigualdades históricas, o preconceito sempre esteve presente, e ainda reflete nas relações sociais da modernidade.

Segundo Liliane Rocha (2018):

Quando discutimos a diversidade em âmbito específico de um país ou de uma organização, é preciso levar em conta o contexto histórico e cultural no qual determinada comunidade de pessoas está inserida. Assim, é possível observar as principais semelhanças e diferenças existentes dentro de uma sociedade e propor ações específicas para os grupos de diversidade contidos nela. É dessa forma que a diversidade deve ser analisada dentro de uma perspectiva organizacional.

A diversidade é expressa por indivíduos diferentes que carregam consigo histórias, crenças, raças e etnias, orientações sexuais, gêneros, etc. A abrangência do conceito levou alguns autores a considerar o termo a partir de uma classificação. Santos (2009, apud CEA2, 2005), apresenta a diversidade considerada a partir de cinco diferentes perspectivas distintas: dimensional, perceptiva, motora, cognitiva e demográfica.

Figura 4 – Tipos de diversidade



Fonte: Infográfico, 2015.

Tal classificação mostra que quando se trata de diversidade, o assunto é amplo, visto que as pessoas possuem particularidades que as diferenciam umas das outras. Os desafios vão desde aspectos dimensionais, como: altura, peso e tamanho, ou seja, aquilo que é perceptível ao olhar para uma pessoa, até os demográficos, relacionados à cultura, crenças, vivência individual e coletiva de cada indivíduo. Para além desse entendimento, Cox Jr. (1993) explica que a diversidade é formada por grupos minoritários, ou seja, aqueles com menos representatividade.

Diversidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Em um estudo da Harvard Business Review em 2018, com 180 gerentes corporativos espanhóis, foi observado que o conceito de diversidade variava entre três tipos, de acordo com as entrevistas realizadas: diversidade demográfica (gênero, raça, orientação sexual e assim por diante), diversidade experiencial (afinidades, hobbies e habilidades) e diversidade cognitiva (abordagem dos problemas e pensamentos em relação a diferentes aspectos). Todos os três tipos moldam a identidade - ou melhor, as identidades.

7.2.1.1 Diversidade e inclusão nas organizações

Quando, nos anos 1960, os movimentos de defesa dos direitos civis norte-americanos conseguiram aprovar leis que preconizavam uma discriminação positiva das minorias, forçou-se a reconhecer o preconceito como algo institucionalizado. Assim sendo, somente por meio de reformas institucionais – a implementação de políticas de ação afirmativa – o preconceito poderia ser superado, pelo menos em seus efeitos no mercado de trabalho (ALVES e SILVA, 2004).

Diversidade e inclusão são frequentemente percebidas como um só conceito, mas precisam ser compreendidos como complementares. Pode-se dizer que a diversidade se refere a um conjunto de características que fazem cada indivíduo único. Nas empresas, corresponde a um princípio que passa por seus valores e cultura, enxergando as diferenças das pessoas como um ponto que reúne vantagens para todos. Quando fala-se de inclusão, agrega-se o respeito e a valorização dessas características individuais e únicas (NISIYAMA, 2022).

Como disse Vernā Myers, atualmente VP de estratégia de inclusão na Netflix, “se diversidade é ser convidado para a festa, inclusão é ser chamado para dançar”. O apoio à diversidade deve começar ainda no processo seletivo. Desde o início, os recrutadores devem buscar profissionais com diferentes perfis, evitando formar uma equipe com pessoas que pensem sempre da mesma forma.

Porém, ela vai muito além da contratação de pessoas com diferentes origens, gêneros, raças, orientações sexuais, deficiências e idades. Para que se torne uma realidade, ela deve estar alicerçada em uma forma de pensar inclusiva, rompendo com padrões tradicionais que reforçam o preconceito. É aí que diversidade e inclusão se relacionam, na cultura organizacional.

Times diversos criam ambientes de trabalho acolhedores, com menos julgamentos e mais abertura para que todos manifestem seus pontos de vista. Por isso da importância de se adotar a diversidade e a inclusão como estratégia que potencializa qualquer negócio, cultivando a criatividade e a inovação (NISIYAMA, 2022).

Outro ponto importante é que, tendo contato com indivíduos totalmente diferentes, os colaboradores desenvolvem maior empatia, escuta, flexibilidade e compreensão, desconstruindo preconceitos e optando pela comunicação não violenta.

Romper com o machismo, racismo, homofobia e outras formas de preconceito enraizadas na sociedade é um dos maiores desafios para o avanço da diversidade e inclusão nas empresas.

Um estudo realizado pela “Diversity Matters”, conduzido pela consultoria McKinsey, na América Latina em 2020, revelou que só 11% dos cargos executivos são ocupados por mulheres, ressaltando uma grave discriminação delas em relação às posições de liderança. A mesma pesquisa apontou que somente 21% dos profissionais brasileiros afirmam que sua empresa tem diversidade étnico-racial elevada. O estudo entrevistou 3.900 funcionários de 1.300 grandes companhias no Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá.

A falta de ações para promover a diversidade e inclusão, começando pela contratação de pessoas com diferentes perfis e características, acaba levando a um ciclo de desinformação e preconceito.

Uma pesquisa inédita realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2021, uma das agências das Nações Unidas (ONU), entrevistou 362 funcionários no setor de serviços, indústria e comércio do Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. Ao todo, cerca de 69% dos trabalhadores são de empresas de médio ou grande porte, com mais de 500 empregados. A pesquisa mostra que a maior parte das empresas no Brasil pensa em ampliar a diversidade entre os funcionários, no entanto, ainda não promovem a real inclusão de refugiados, negros, deficientes, pessoas LGBTQIA+, ex-presidiários e da população acima dos 50 anos.

O levantamento revela que 87% dos entrevistados dizem que as empresas têm o desejo de serem reconhecidas por valorizar a diversidade. No entanto, a proporção cai quando se trata de preparar o ambiente: 60% dos ouvidos dizem que as instituições desenvolvem programas de inclusão.

Maite Schneider, coordenadora do Somos Diversidade e cofundadora do TransEmpregos, projeto de empregabilidade de pessoas transgêneras no Brasil, afirma que muitas instituições sabem o quanto a diversidade é positiva, mas ainda precisam quebrar mitos e tabus.

Esses grupos que mapeamos não chegam nem na porta de entrada, quem diria entrar e se manter dentro da empresa. É muito raro isso acontecer, e está acontecendo há pouquíssimo tempo. As instituições sabem que é importante a diversidade, que é bom para o negócio, mas pouco se faz ainda (SCHNEIDER, 2021).

Schneider ainda complementa que os processos seletivos dificultam a entrada dessas pessoas de todas as maneiras. Infelizmente, as empresas não estão preparadas para atrair talentos. E mesmo que sejam recrutados, as pessoas não dão benefícios, como políticas inclusivas ou ações afirmativas internas. Além disso, "às vezes os ambientes hostis ainda fazem que as instituições percam esses talentos, porque é um ambiente sem segurança psicológica e de desvalorização", ressalta Schneider.

Outro grupo que sofre com a falta de políticas públicas, são os ex-presidiários, que ao saírem do regime prisional não conseguem emprego pelos mesmos motivos. Dos trabalhadores entrevistados, 99% afirmam que o grupo menos representado dentro das empresas são as pessoas que saíram do sistema penitenciário. Em seguida, aparecem os migrantes (96,36%) e transsexuais (93,33%).

A ação afirmativa representou uma ruptura na afirmação da discriminação nos Estados Unidos por incluir critérios de equidade onde só existia a divisão do trabalho. A partir de então, as empresas deveriam incluir, nos procedimentos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, uma vez que as empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade (ALVES e SILVA, 2004).

No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância (ALVES e SILVA, 2004).

Em uma pesquisa realizada pelo Great Place to Work Brasil, realizada entre julho e agosto de 2022 com 2.304 respondentes de diferentes áreas de diversas empresas, constatou que a divulgação das vagas de emprego pela maior parte das Organizações acontece apenas online (79%), em segundo lugar apareceu a divulgação interna (61,4%) e em terceiro em plataformas de RH (56,5%). A opção menos citada envolve comunidade e as organizações parceiras, com foco em grupos minorizados (28%). Perante a esses números, como tornar as empresas mais diversas, se já na entrada existem barreiras significativas para grupos minorizados? Como garantir oportunidades realmente inclusivas se as vagas nem mesmo chegam a boa parte da população?

O gráfico abaixo ilustra os dados obtidos.

Figura 5 – Onde as oportunidades da empresa são divulgadas?



Fonte: GPTW, 2022

Nessa mesma pesquisa constatou-se que a maioria das empresas (77,9%), não fazem ações afirmativas no processo seletivo. As ações afirmativas, são aquelas criadas propositalmente para que grupos historicamente excluídos tenham oportunidades dentro de Organizações, como serem convocados para vagas que até então não é comum encontrar pessoas do seu gênero, etnia, deficiência, idade etc.

Em um relatório do Great Place to Work das melhores empresas para se trabalhar em 2022 apontou as porcentagens dessas empresas em relação às práticas de ESG e D&I (diversidade e inclusão), como aponta a figura abaixo:

Figura 6 – Práticas ESG e D&I



Fonte: GPTW, 2022

Neste mesmo relatório, um dos aspectos em que os funcionários que trabalham nessas empresas premiadas mais concordaram foi a imparcialidade (98%). Nesse quesito são contadas o bom tratamento dos colaboradores independentemente de sua cor, etnia, orientação sexual, gênero ou idade.

Porém, esses dados refletem apenas as empresas que foram premiadas, que neste ano representam o total de 150 empresas, mas o número de inscritas foi de 4000 empresas, ou seja, apenas 3,75% atendem esses requisitos.

8 CRONOGRAMA

Cronograma - Projeto Monografia I	
Março	Finalização da revisão bibliográfica
Abril	Entrevistas em profundidade
Abril e Maio	Elaboração do formulário de pesquisa
Maio	Aplicação da pesquisa
Maio e Junho	Interpretação dos dados
Junho e Julho	Revisão do trabalho
Julho	Entrega da monografia e apresentação

REFERÊNCIAS

MASCARENHAS, Bruna G.; MANSI, Viviane. **Employer Branding conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Haikai, 2020.

CLIVERY, Suzie;. **Isso é Employer Branding?:** um livro para desconstruir tudo o que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002. 176 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

RESERVED, Institute Inc. All Rights. **Relatório As Tendências de RH em 2020**. São Paulo: Great Place To Work, 2020. 22 p. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1580241173Tendencias_de_RH_em_2020_v1.3.pdf. Acesso em: 26 nov. 2022.

RESERVED, Institute Inc. All Rights. **Relatório Tendências de gestão de pessoas em 2022**. São Paulo: Great Place To Work, 2021. 33 p. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1645828681Relatorio_Tendencias_2022_v5.pdf. Acesso em: 26 nov. 2022.

Employee Experience. São Paulo: Great Place To Work, 2022. 37 p. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F16663776810710-Relatorio_Employee_Experience_1536x2048px.pdf?utm_campaign=relatorio_employee_experience_2022__envio_do_relatorio&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 20 nov. 2022.

Quem trabalha nas Melhores GPTW Brasil 2022: confira o resultado do relatório da nova edição do ranking. São Paulo: Great Place To Work, 2022. 60 p. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1666022352Relatorio>

_Rank_Brasil_2022.pdf?utm_campaign=estudo_ranking_gptw_brasil_2022_-_link_do_arquivo&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 24 nov. 2022.

FREITAS, Fernanda Arruda de. **MARCA EMPREGADORA E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: REALIDADE OU BLUEWASHING?** 2022. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/62929/TCC%20-%20Fernanda%20Freitas%20VF.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 20 out. 2022.

ROCHA, Liliane. **O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA APRIMORAR AS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA SUA EMPRESA?** São Paulo: Gestão Kairós, 2018. Disponível em: https://www.gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-e-Inclusao%cc%83o-Gesta%cc%83o_Kairo%cc%81s.pdf. Acesso em: 08 nov. 2022.

NISIYAMA, Mauricio. **Diversidade e Inclusão: entenda a diferença e como promover nas empresas.** São Paulo: Fia Business School, 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em: 08 out. 2022.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A CRÍTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.** Bela Vista- Sp: Rae, 2003. 10 p. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2022.

NAGAPPAN, Meiyappan; ZIMMERMANN, Thomas; BIRD, Christian. **Diversity in Software Engineering Research.** Saint Petersburg: Esec/Fse, 2013. Disponível em: https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2491411.2491415?casa_token=kLDA_MVQTbEAAAA:wesDp3N3O6DsMTFQ5XUmlSE7HwvN8McJiCZOeObFIX40hNCHiUPwCTXgBgN2DoqFa71gbRfwwaddig. Acesso em: 18 nov. 2022.

BIAMICHELLE. **Sobre a tão falada diversidade: incluir sem excluir – parte 1.** São Paulo: Ninja, 2021. Disponível em: <https://midianinja.org/biamichellemiranda/sobre-a-tao-falada-diversidade-incluir-sem-excluir/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

Referência citada aqui no capítulo que não encontrei no texto:

RIBEIRO, Gonçalo Manuel Rodrigues. **COMUNICAÇÃO INTERNA, O EMPLOYER BRANDING E O EMPLOYEE ENGAGEMENT – RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA BOLD BY DEVOTEAM:** relatório de estágio apresentado à universidade europeia como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em gestão e estratégia empresarial. 2020. 76 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão e Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34575/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20de%20M-GEE%20-%20Gon%c3%a7alo%20Ribeiro.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; MARCHIORI, Marlene. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006. 19 p. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

BATISTA, Francisco Honório Araújo. **GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL.** 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/553/Dissertacao%20Francisco%20H%20A%20Batista.pdf?>. Acesso em:

N, Leekha Chhabra; S, Sharma. **Employer branding: strategy for improving employer attractiveness**. New Delhi, India: International Journal Of Organizational Analysis, 2014. 13 p. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-09-2011-0513/full/pdf?casa_token=_yuDrH3X_I4AAAAA:3L-BeF9gFMqpAVNbOh2g6Q_Surfcdg_vN1rrBISui-semHTCi5xlxeJrlzlwI3EAZ1gtL3ocDsa4r76fYD6r05pq0cdP8gg6-1zkG03yQVYmpPWpExk. Acesso em: 08 nov. 2022.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Rbgn**: Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, p. 37-56, 1 mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. GERAÇÃO Z: COMPREENDENDO OS HÁBITOS DE CONSUMO DA GERAÇÃO EMERGENTE. **Raup**: Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, Natal, p. 15-24, 24 dez. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raup/article/view/70>. Acesso em: 18 out. 2022.

OLIVEIRA, Manuel Caetano Almeida de. **A influência da estratégia de Employer Branding para a atração da geração Z: perspectivas das organizações e dos candidatos em Portugal**. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing, Faculdade de Economia Universidade do Porto, Portugal, 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144476/2/586665.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ARAGÓN, Salvador; ANCA, Celia de. **The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities**. Watertown Massachusetts: Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BENDL, Regine *et al.* **Diversity in Organizations**. Reino Unido: The Oxford Hand Book, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JfgyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&dq=Hearn,+J.%3B+Louvrier,+J.+%E2%80%9CTheories+of+difference,+diversity,+and+intersectionality%E2%80%9D,+The+Oxford+handbook+of+diversity+in+organizations,+2015,+pp.+62.&ots=0mimdmlnsU&sig=NEyMPX7Bskc9rCPLkOFSGN3FSm4#v=onepage&q=Hearn%2C%20J.%3B%20Louvrier%2C%20J.%20%E2%80%9CTheories%20of%20difference%2C%20diversity%2C%20and%20intersectionality%E2%80%9D%2C%20The%20Oxford%20handbook%20of%20diversity%20in%20organizations%2C%202015%2C%20pp.%2062.&f=false>. Acesso em: 20 out. 2022.