

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS

Ana Carolina Junqueira Bassoli

Employer Branding: vivências e percepções

de profissionais de comunicação

Porto Alegre

2021

CIP - Catalogação na Publicação

Bassoli, Ana Carolina Junqueira
Employer Branding: vivências e percepções de
profissionais de comunicação / Ana Carolina Junqueira
Bassoli. -- 2021.
82 f.
Orientadora: Denise Avancini Alves.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Employer branding. 2. marca empregadora. 3.
branding. 4. endomarketing. 5. comunicação interna. I.
Alves, Denise Avancini, orient. II. Título.

Ana Carolina Junqueira Bassoli

Employer Branding: vivências e percepções
de profissionais de comunicação

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.
Orientadora Profa. Denise Avancini Alves

Porto Alegre
2021

Ana Carolina Junqueira Bassoli

Employer Branding: vivências e percepções

de profissionais de comunicação

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

Orientadora Profa. Denise Avancini Alves

BANCA EXAMINADORA

Prof^a.Dra. Denise Avancini Alves- UFRGS
Orientadora

Prof^a. Dra.Fabiane Sgorla – UFRGS

Prof.Dr. Rudimar Baldissera– UFRGS

RESUMO

O tema *employer branding* (gestão de marca empregadora) tem ganhado espaço no mercado brasileiro e vem conquistando lugar estratégico nas organizações, sendo apreendido como um diferencial competitivo na busca por talentos e profissionais. Tendo em vista suas aproximações e distanciamentos com áreas mais consolidadas, como comunicação interna e *endomarketing*, observa-se que existe um grande potencial para reflexões. Portanto, o presente estudo tem como objetivo principal identificar vivências e perspectivas do trabalho de profissionais de comunicação que atuam (ou já atuaram) com gestão da marca empregadora. Para realizar esse percurso de pesquisa, foram acionados eixos teóricos que permitiram dialogar sobre o tema, especialmente sobre Comunicação nas Organizações e Gestão de Marca, tendo como principais autores Kunsch (2009 e 2017), Baldissera (2010), Aaker (2015) dentre outros. Marca empregadora e suas derivações, como proposta de valor e jornada do empregado, é outro tema referência do presente estudo, tendo como suporte autores como Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020). Nesta pesquisa, de caráter exploratório, foi aplicado um questionário online com 28 profissionais de comunicação. Através de suas explanações, foi possível construir uma leitura sobre o perfil desses profissionais, sobre os cargos que ocupam e sobre suas percepções dessa atividade e do futuro do *employer branding*. As principais conclusões permeiam a ideia de que o assunto tem grande potencial de crescimento no país e que é um cenário onde, cada vez mais, será necessário profissionais que transitem bem entre temas de comunicação e recursos humanos.

Palavras-chave: *Employer branding*; marca empregadora; *branding*; *endomarketing*; comunicação interna.

ABSTRACT

The topic of employer branding has been gaining ground in the Brazilian market and has conquered a strategic place in organizations, being seen as a competitive differential in the search for talent and professionals. Given its similarities and differences with more consolidated areas, such as internal communication and endomarketing, there is great potential for reflection. Therefore, this study has as its main objective to identify experiences and perspectives of the work of communication professionals who work (or have worked) with employer brand management. To carry out this research path, theoretical axes were activated that allowed a dialogue about the theme, especially about Communication in Organizations and Brand Management, having as main authors Kunsch (2009 and 2017), Baldissera (2010), Aaker (2015) among others. Employer Brand and its derivations, such as value proposition and employee journey, is another reference theme of this study, having as support authors such as Clavery (2020) and Mascarenhas and Mansi (2020). In this research, of exploratory nature, an online questionnaire was applied to 28 communication professionals. Through their explanations, it was possible to build a reading about the profile of these professionals, about the positions they occupy, and about their perceptions of this activity and the future of employer branding. The main conclusions are that the subject has great potential for growth in the country and that it is a scenario where, increasingly, it will be necessary to have professionals who are well versed in communication and human resources.

Keywords: Employer branding; employer brand; branding; endomarketing; internal communication.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	49
Gráfico 2 - Identificação de gênero.....	50
Gráfico 3 - Cursos de graduação.....	51
Gráfico 4 - Pós graduação em RH.....	51
Gráfico 5 - Anos trabalhando com E.B.....	52
Gráfico 6 - Natureza da organização.....	53
Gráfico 7 - Departamento responsável por E.B.....	54
Gráfico 8 - Diferença entre C.I. e E.B.....	55
Gráfico 9 - Vínculo com C.I. ou <i>endomarketing</i> em trabalhos anteriores.....	57
Gráfico 10 - Contribuição da comunicação para E.B.....	58
Gráfico 11 - Profissionais de comunicação vs. E.B.....	59
Gráfico 12 - Profissionais de RH vs. E.B.....	60
Gráfico 13 - Maturidade de E.B. no Brasil.....	62
Gráfico 14 - Relevância de E.B. no Brasil.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Especificação de marcas.....	27
Quadro 2 - Pilares do EVP.....	34
Quadro 3 - A jornada do EVP.....	35
Quadro 4 - Pontos de contato na jornada do empregado.....	38
Quadro 5 - EVP: Quem se envolve?.....	43
Quadro 6 - Estado da arte.....	47
Quadro 7 - Médias das afirmações.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DA MARCA.....	14
2.1 UM OLHAR SOBRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E REPUTAÇÃO.....	17
2.2 <i>BRANDING</i> : UMA INTRODUÇÃO.....	21
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E <i>ENDOMARKETING</i>	23
3 MARCA EMPREGADORA.....	26
3.1 <i>EMPLOYER BRANDING</i>	29
3.2 PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO.....	31
3.3 A JORNADA DO EMPREGADO.....	36
3.4 INDICADORES E MENSURAÇÃO.....	38
4 CONTEXTO DA MARCA EMPREGADORA NO BRASIL.....	41
4.1 A RESPONSABILIDADE SOBRE <i>EMPLOYER BRANDING</i>	42
5 METODOLOGIA E RESULTADOS.....	45
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
5.2 PRINCIPAIS ACHADOS.....	48
5.2.1 PERFIL DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO.....	49
5.2.2 OS PROFISSIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO.....	52
5.2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA, O <i>ENDOMARKETING</i> E O <i>EMPLOYER</i> <i>BRANDING</i>	54
5.2.4 APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE COMUNICAÇÃO E <i>EMPLOYER BRANDING</i>	58
5.2.5 O FUTURO DO <i>EMPLOYER BRANDING</i> NO BRASIL.....	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE 1.....	72

1 INTRODUÇÃO

Quando pensamos sobre a reputação de uma marca ou organização, podemos considerar diversos fatores que influenciam sua construção e manutenção. A reputação é consolidada ao longo do tempo, habitualmente apoiada a um trabalho de gestão de imagem. Como profissionais de comunicação, trabalhamos para gerenciar esses processos de posicionamento de marca através da forma como a organização se relaciona com diferentes públicos, monitorando como eles a percebem e se vinculam. Um público que tem ganhado cada vez mais importância e que é decisivo na consolidação da reputação organizacional é o público interno, que apresenta diferentes configurações dependendo da organização, mas que, de forma geral, faz referência a todos os indivíduos que possuem algum vínculo empregatício com a organização em questão.

Uma pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) publicada em dezembro de 2019 intitulada “A Comunicação Interna nas Organizações do Brasil” contou com 159 empresas respondentes de diversos segmentos e setores e constatou que: “Ao longo dos últimos três anos, apenas 16% das organizações sofreram redução em seus investimentos em comunicação. Em 42% delas os investimentos foram aumentados e em 42% se mantiveram.” (Aberje, 2019). Tais indicadores reforçam a relevância desse público para o olhar da comunicação nas organizações.

Também podemos identificar a crescente importância do público interno no avanço das práticas dos setores de recursos humanos para além das folhas de pagamento e tarefas técnicas para se tornar um setor de gestão de pessoas e de desenvolvimento humano. No campo da comunicação, estudos voltados à comunicação interna e ao *endomarketing* cresceram tanto no mercado quanto na área acadêmica.

A partir das novas configurações do mercado e a crescente necessidade de mão de obra qualificada para ocupar e manter os lucros das empresas, a ideia de atrair e reter um bom profissional passou a ser cada vez mais valiosa. Desde o início deste século, podemos perceber uma crescente importância que *rankings*, pesquisas e *sites* de marca empregadora têm ganhado no Brasil. Como exemplo,

podemos citar o ranking *Great Place to Work*¹, a pesquisa anual da revista *Você S.A.*² e o site de avaliação de empresas *Glassdoor*³. Tal contexto vem reforçando um pilar que tem sido acionado e discutido na área, cunhado como *employer branding (EB)* ou gestão de marca empregadora. Esse trabalho de gerir a marca empregadora contempla, além da comunicação com os atuais empregados, a comunicação com os futuros e potenciais empregados e até com ex-empregados, em alguns casos. Essa gestão, idealmente, começaria na atração, depois abarcaria toda a jornada do candidato até ele se tornar um empregado e, por último, mas não menos importante, a sua saída da organização, seja por desligamento ou aposentadoria.

Dado esse contexto, cabe agora ressaltar a origem do meu interesse pelo *employer branding*, que começou há anos, quando pensava em trabalhar com recursos humanos e cursar psicologia. Porém, descobri a existência da graduação em Relações Públicas (RP) e achei que faria mais sentido pelo o que buscava e pelo meu perfil. Sempre gostei de várias áreas de RP, mas a comunicação com empregados sempre chamou mais a minha atenção, sendo que meu primeiro estágio foi em uma agência de comunicação interna e *endomarketing*. Nos primeiros anos de faculdade já pude perceber que era uma área em que muitos profissionais de comunicação construíam suas carreiras.

Nos anos seguintes, tive a oportunidade de estagiar em duas organizações de segmentos muito distintos e nas duas atuei dentro do time de recursos humanos, trabalhando com gestão de marca empregadora e comunicação interna. Nessas

¹O ranking *Great Place to Work* (Melhor lugar para se trabalhar) é resultado de um programa de certificação pago pelas organizações participantes, presente em mais de 53 países, com objetivo de medir a percepção dos empregados sobre as melhores organizações para se trabalhar. No Brasil, o ranking está na sua 24ª edição e possui categorias de acordo com a região, tamanho da organização, setor e outros filtros que podem ser escolhidos no site. Disponível em: <https://gptw.com.br/>

² A Revista *S.A.*, da Editora Abril, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), publica anualmente - apenas não foi feita em 2020 pela pandemia do corona vírus - dois rankings: Guias *VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT)* e *As Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC)*. Além de questionário online com empregados, essa pesquisa conta com uma visita presencial na organização participante. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2019/>

³ O *Glassdoor*, criado em 2007, é um dos maiores sites de emprego e recrutamento do mundo. Seu diferencial é a transparência de informações: na plataforma qualquer pessoa consegue acessar um banco de dados com avaliações de organizações, classificações de *CEOs*, salários, avaliações de entrevistas, avaliações de benefícios, fotos de escritórios e outras informações valiosas sobre o ambiente organizacional. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/>

experiências vi no dia-a-dia a vontade e a necessidade de a empresa crescer, mas com dificuldades para contratar e manter os profissionais que precisava. Entre 2018 e 2021, passei a pesquisar sobre *employer branding* em diversos canais, discutir sobre o assunto na faculdade, acompanhar profissionais que trabalham com o tema e a fazer cursos sobre *employer branding*.

Desde o primeiro contato com o tema pude perceber o quanto a área de comunicação e, principalmente, de Relações Públicas estavam ligados ao *employer branding*. Primeiro porque o *employer branding* trabalha com imagem e reputação, assuntos centrais nos estudos e trabalhos de Relações Públicas. Em segundo lugar, o *employer branding* tem como objetivo a criação de discursos e práticas coesas entre diversas áreas da organização visando propagar uma marca empregadora consistente e coerente para diferentes públicos. Falando na linguagem de RP, o *employer branding* precisa se amparar em estratégias de comunicação integrada e comunicação dirigida para diferentes públicos.

Enfim, o relações-públicas sempre atuou com o olhar sobre o compartilhamento de culturas, mentalidades, rituais e simbologias, através da gestão de relacionamentos. Ao mesmo tempo, profissionais de outras formações buscam bibliografias que possam contribuir com a prática profissional de *employer branding*, onde acredito que estudos de comunicação organizacional e relações públicas possam somar e se destacar.

Após esse percurso pessoal, meu olhar se destinou à construção desse estudo que, na etapa de projeto, buscou trabalhos acadêmicos em repositórios de pesquisa, como o Banco de Teses e Dissertações da Capes, Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, Repositório da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e no repositório da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A pesquisa por trabalhos acadêmicos envolvendo o tema de *employer branding* foram feitas entre abril e outubro de 2020. Em todos esses repositórios, as palavras utilizadas nas buscas foram: marca empregadora, *employer branding*, comunicação organizacional, mercado de trabalho e atração de talentos. Encontrei seis trabalhos a partir de 2010 que tocaram no tema *employer branding* diretamente e que contribuíram para que eu pudesse identificar como o tema tem sido abordado e estruturar de que forma eu poderia contribuir com a produção de conhecimento. Tais estudos estão mais detalhados quando abordo a etapa metodológica.

De maneira geral, os estudos levantados focam em entender como as estratégias de *employer branding* podem afetar ou não um determinado público, como estagiários ou em desenvolver estudos de caso analisando determinadas empresas através de suas páginas online ou por entrevistas. Assim, entender as percepções das pessoas por trás dessas estratégias parece ser um bom próximo passo no tema *employer branding*. Quem são esses profissionais? A qual departamento pertencem? Como veem a ligação do *employer branding* com comunicação interna e *endomarketing*? Acreditam que os conhecimentos de comunicação que já existentes podem contribuir com a gestão da marca empregadora e seus desafios?

Assim, o presente estudo buscou contribuir com o panorama sobre a situação do tema gestão da marca empregadora, além de propagar reflexões sobre o assunto a partir da visão da formação em Relações Públicas. Tendo em vista os poucos trabalhos sobre *employer branding* no Brasil, decidi buscar a percepção de alguns profissionais brasileiros - que têm atuado com *employer branding* - sobre a forma como esse trabalho tem sido desenvolvido, além de mapear o perfil desses profissionais. No mais, espero somar com reflexões e chamar a atenção dos profissionais de comunicação e de outras áreas para essa nova forma de pensar a gestão de relacionamentos com o público interno e potenciais empregados.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar vivências e perspectivas do trabalho de profissionais de comunicação que atuam (ou já atuaram) com gestão da marca empregadora. A partir desse objetivo geral, proponho quatro objetivos específicos: a) Identificar o perfil desses profissionais e a quanto tempo trabalham com *employer branding*; b) identificar em qual departamento da organização esses profissionais estão ou estavam inseridos caso já tenham trabalhado ou trabalhem com *employer branding* em uma organização (que não seja agência ou consultoria); c) discernir aproximações e distanciamentos entre comunicação interna, *endomarketing* e *employer branding*; d) refletir o atual momento do *employer branding* nas organizações do país e perspectivas futuras para a área.

Para responder esses objetivos, o presente estudo se divide em seis capítulos, iniciando pela introdução e por conceitos básicos que irão contribuir no entendimento do tema *employer branding* mais adiante. No capítulo dois,

denominado “Comunicação nas organizações e gestão da marca” são acionados conceitos a partir de Kunsch (2009 e 2017), Weber (2009), Baldissera (2010) e Silva e Baldissera (2017) para elucidar a comunicação nas organizações e Aaker (2015) e Perotto (2007) para trabalhar o conceito de marca e sua gestão. No seu primeiro subcapítulo, é explorado o conceito de comunicação estratégica com Marchiori (2017) e reputação com Rosa (2007), Almeida (2005) e Grunig (2011). No subcapítulo 2.2 é trabalhado o conceito de Branding com Healey (2009), Keller e Machado (2006), Barths (2013) e Aaker (2015). Outras definições e delimitações são feitas no subcapítulo 2.3, tendo o foco em comunicação interna com Kunsch (2020), Curvello (2012) e Marchiori (2014) e *endomarketing* com Brum (2017) e França (2009).

O capítulo três tem como foco aprofundar na temática principal desse estudo: a marca empregadora e sua gestão. Inicialmente, é explorado conceitos de marca empregadora com Ambler e Barrow (1996), Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020). Em seguida, sobre gestão de marca empregadora ou *employer branding*, são acionados Clavery (2020), Mascarenhas e Mansi (2020) e Mascarenhas (2017). No subcapítulo 3.2 é trabalhado o tema de proposta de valor ao empregado com Clavery (2020) e os subcapítulos seguintes (3.3 e 3.4), são focados na jornada do empregado e em indicadores e mensuração, acionando também Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020).

No capítulo 4 é aprofundado o contexto da marca empregadora no Brasil e no 4.1 é discutido sobre responsabilidade e atuação sobre essa atividade no mercado de trabalho, acionando Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020). No capítulo 5, de procedimentos metodológicos, são acionados Gil (2002 e 2008) sobre estudos exploratórios e Manzato e Santos (2012) sobre estudos quantitativos, considerando que foi realizada uma survey com profissionais de comunicação que trabalham ou já trabalharam com gestão de marca empregadora. Nesse mesmo capítulo, o estudo discute as análises dos principais achados e, sequencialmente, o capítulo de encerramento do trabalho com as considerações finais.

Esse trabalho busca contribuir, para além da área de produção acadêmica, com profissionais e estudantes que desejam trabalhar com *employer branding* e outras áreas interligadas. No mais, é importante ressaltar a minha admiração por

equipes multidisciplinares para trabalhar com o tema *employer branding*, mas ao mesmo tempo expresso nesse trabalho a valorização da área de comunicação e principalmente das Relações Públicas como profissão formadora de profissionais para gerir reputações corporativas.

2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DA MARCA

Para avançarmos nas reflexões sobre comunicação com empregados⁴ precisamos compreender como os processos comunicacionais ocorrem nas organizações e sobre o campo de estudo que busca compreender esses processos. As organizações estão sempre inseridas em contextos específicos e devem ser vistas como “seres vivos e entidades dinâmicas, [...] sujeitas aos acontecimentos e a interferências das variáveis ou forças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, ecológicas etc.” (KUNSCH, 2017, p.42). Além disso, entendemos que as organizações

[...] são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. (KUNSCH, 2017, p.44)

Nesse sentido, é importante colocar que a comunicação está em cada detalhe: as cores comunicam, os gestos, as formas, enfim, cada detalhe comunica algo. A comunicação ocorre quando existe entendimento, ou seja, quando uma informação passa a fazer, promover e estimular sentido. Tendo em vista a diversidade com que interpretamos e entendemos o mundo, compreendemos que

A Comunicação Organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (KUNSCH, 2009, p.54)

A comunicação organizacional é um campo de estudo que possui diferentes abordagens e modelos interdisciplinares que foram se transformando ao longo do tempo. Estudos que são oriundos da administração, sociologia, psicologia social e organizacional, antropologia, linguística e comunicação. Weber (2009) coloca:

⁴ Empregado é o nome que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) dá a quem presta um serviço mediante salário, como mencionado em seu Art. 3º: Considera-se empregado toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/111983249/consolidacao-das-leis-do-trabalho-decreto-lei-5452-43#art-3>. Acesso em: setembro de 2021.

A Comunicação Organizacional, portanto, é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse. Nesse sentido, Relações Públicas representam a profissão capaz de transformar essa comunicação em estratégica, de gerenciá-la de forma integrada. (WEBER, 2009, p.72)

Em perspectiva mais complexa, a comunicação organizacional é pensada como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 68). Nesse sentido, é válido pontuar que mesmo quando a organização não deseja ou não pretende comunicar, se alguém apreende algum significado, será comunicação:

Esse “algo e/ou alguma coisa” percebido como comunicação pode ser um comportamento específico e/ou estar nas instalações físicas da organização, nos uniformes dos funcionários, na forma como os gestores se vestem e/ou na maneira como se portam em situações oficiais (no refeitório, no estacionamento ou em eventos comemorativos) e até mesmo na omissão de fatos e informações. (SILVA; BALDISSERA, 2017, p.138)

A partir desse entendimento podemos refletir sobre os conceitos de marca e reputação, que são intrínsecos à comunicação organizacional. O contexto contemporâneo e a centralidade desses temas no mundo corporativo parecem ter evoluído rapidamente nos últimos anos e essa transformação aparenta não ter mais volta. Podemos perceber que “muda a sociedade e sua lógica de funcionamento, mudam também os desafios e a forma de preservar reputações de líderes e organizações” (ROSA, 2007, p.61).

Uma marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifica os produtos ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores [...] se destina a criar “imagens e associações distintas nas mentes das partes interessadas, gerando assim benefícios / valores econômicos”. (ASSOCIATION, 2021, tradução nossa)⁵

Os conceitos de marca trabalhados por teóricos da comunicação e administração passam a ter um viés mais delimitado, conforme iremos abordar ao longo do trabalho. Por exemplo, para David Aaker (2015), uma marca é:

Muito mais do que um nome e um logo, ela é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais. Mas uma marca é mais do que uma promessa. Ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências [...] (Aaker, 2015, posição 108)

⁵ “A brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s goods or service as distinct from those of other sellers [...] that is intended to create “distinctive images and associations in the minds of stakeholders, thereby generating economic benefit/values.”

Para Perotto (2007), o conceito de marca pode ser descrito e identificado por quatro características principais e comuns a qualquer espécie de marca (podemos pensar em marcas de produtos, de serviços, pessoais e marca empregadora):

Entendemos que o fenômeno da marca poderia resumidamente ser descrito como: (1) é uma instituição social; (2) é um fenômeno discursivo; (3) procura produzir algum sentido e ser significativa; e (4) constrói uma identidade. Percebemos que essas características são inerentes ao fenômeno da marca contemporânea e independem da natureza e tipo do sujeito enunciador (produto, serviço, movimento, organização, pessoa etc.), ou do contexto de enunciação (econômico, político, cultural etc.). (PEROTTO, 2007, p. 132).

Esses apontamentos nos ajudam a entender a natureza da marca e o fato de que houve um acelerado processo de evolução no mercado (e dos públicos) na forma de estudar, trabalhar e se relacionar com marcas. A Era da Informação e a crescente necessidade por diferenciação fizeram parte dessa história recente:

Desde fins da década de 80 do século passado, a marca assumiu uma posição de centralidade nas ações e comunicações de organizações de todo tipo. Mais do que um nome e suas representações, a marca contemporânea é um fenômeno que implica uma grande carga simbólica e ideológica, pois sua presença evoca e mobiliza sistemas de valores sociais e culturais. (PEROTTO, 2007, p. 129)

Assim, a marca esteve por muito tempo ligada apenas a trocas comerciais, sendo vista como um fenômeno de ordem apenas econômica e não discursiva. Aaker (2015) também colabora nesse entendimento dizendo que “em algum momento no final da década de 1980, surgiu uma ideia explosiva: marcas são ativos, têm patrimônio e determinam o desempenho e a estratégia do negócio. (Aaker, 2015, posição 183). Hoje em dia, estudiosos da área convergem para um entendimento da marca como algo complexo e multidimensional, pois a marca é articuladora de diversos processos sociais. Também já compreendemos que qualquer formato e tipo de organização (seja do primeiro, segundo ou terceiro setor⁶) e pessoas possuem uma marca e uma reputação para zelar. As diferentes abordagens teóricas sobre marcas parecem não dar conta da complexidade do tema:

Quase todos os textos que encontramos não nos pareceram adequados ou suficientes para dar conta da amplitude do fenômeno da marca. As inúmeras variações de abordagens e enfoques se distribuem entre os campos da Comunicação, do Marketing e do Design, cada uma com um ponto de vista particular. Não são visões necessariamente contraditórias, mas parciais e complementares e, na maior parte dos casos. (PEROTTO, 2007, p.130).

⁶ O primeiro setor se refere a instituições governamentais, o segundo setor a instituições privadas e o terceiro a organizações sem fins lucrativos.

As marcas, se bem geridas, conseguem colaborar para os objetivos do negócio ao longo do tempo, porém “quanto mais a marca é reconhecida e se estabelece como uma instituição social, menos os seus operadores serão “proprietários” dela e, frequentemente, a arrogância na sua gestão resulta desastrosa” (PEROTTO, 2007, p.135). Isso significa que os profissionais e dirigentes das organizações não podem acreditar que têm o total controle sobre suas marcas, porque de fato não o tem. O trabalho é sempre de gestão sobre aquilo que já existe, sobre o significado que os indivíduos já criaram sobre a organização. Talvez apenas no caso de uma organização que esteja começando podemos falar sobre de fato começar um trabalho de marca do zero (ainda que ela possa ter histórico relacional, comercial e de visibilidade até mesmo antes de sua constituição formal).

Manter uma boa imagem de marca, tanto dos produtos, serviços quanto da marca empregadora tende a contribuir para uma melhor reputação organizacional ao longo do tempo. Esses processos são processos de construção e compartilhamento de sentido através da construção e manutenção de relacionamentos, ou seja, processos comunicacionais. Marchiori (2017) coloca que “comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe” (MARCHIORI, 2017, posição 1460). Assim, temos que ter claro que o trabalho de gestão de marca não é só dizer o que se é, mas, principalmente, provar na prática o que se diz que se é. E esse trabalho requer capacidade estratégica para atingir resultados relevantes.

2.1 UM OLHAR SOBRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E REPUTAÇÃO

Nos estudos sobre comunicação organizacional é frequente encontrarmos o conceito de comunicação estratégica. Geralmente, esse conceito diz respeito às tomadas de decisões assertivas a partir do contexto do negócio e seus públicos, ou seja, o trabalho de comunicação que realmente contribui para os objetivos do negócio, mesmo que a longo prazo. Segundo Ruão (2020) “A comunicação estratégica pode ser vista como uma subárea da comunicação organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental, produzida por organizações.” (Ruão, 2020, p.30). Refletir sobre esse conceito irá contribuir na compreensão das práticas de gestão da marca empregadora pois explicita a

importância de as práticas de comunicação estarem apoiadas nas estratégias gerais do negócio ou organização:

Os estudos de Comunicação Estratégica, enquanto área científica de especialidade, constituem um campo de pesquisa emergente, dentro das Ciências da Comunicação e da pesquisa sobre a comunicação nas organizações, em particular. Trata-se de um campo disciplinar preocupado com a influência da comunicação no cumprimento da missão de uma organização. (RUÃO, 2020, p.29)

Sobre comunicação estratégica Marchiori (2017) contribui ao explicar que estratégia é essencialmente um discurso e que “ao abordar o tema Comunicação Organizacional, devemos pensar em planejamento e processos de gestão, pois são essas ações que determinam as estratégias.” (MARCHIORI, 2017, posição 1585). A autora ainda coloca que:

Acredito que essa abordagem estratégica seja uma ação voltada para o redirecionamento do processo de comunicação, pois ser estratégico significa “oportunizar” uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que aconteceu na organização. Informar evidencia uma postura tática da comunicação organizacional. Portanto, entendo que a comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização na busca de sua percepção e consequente consciência comportamental. (MARCHIORI, 2017, posição 211)

Assim, esse trabalho estratégico pressupõe que os responsáveis pela gestão de marca nas organizações tenham acesso às tomadas de decisão da organização (e as influenciem), sendo responsáveis por trazer o olhar dos públicos de interesse nas decisões de alta gestão. Só assim esses profissionais conseguiriam, de forma mais efetiva, alinhar o que se diz e o que se fala. A questão é que a comunicação muitas vezes é tratada de forma míope como despesa e não como investimento. Sobre isso, Galerani (2006) coloca que Torquato (1986, p.103) falava de “um evidente vício de omissão, justificado pela ignorância, calcada nos enfoques e estudos tradicionais dos cursos de Administração, Economia e Engenharia, principalmente.” (GALERANI, 2006, p.30). Conforme as décadas foram passando, observamos alguns avanços, muito impulsionados pela comunicação digital e a potência de sua mensuração. Marchiori (2017) complementa sobre a postura dos profissionais:

A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Esse comportamento reafirma e contribui para a visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação. (MARCHIORI, 2017, posição 1387)

O sucesso organizacional é alcançado quando os objetivos são atingidos e para isso as equipes que trabalham com comunicação precisam ter seu trabalho alinhado aos objetivos do negócio. Isso demanda equipes envolvidas com o negócio (e conhecedora do norteamento estratégico da empresa), da maneira mais ampla possível. Esse trabalho bem executado contribuirá diretamente na reputação organizacional, trazendo uma série de benefícios para empresa. Um desses benefícios é o fortalecimento da marca empregadora. Sobre isso, Rosa (2007) coloca que:

[...] uma boa reputação contrata melhor! Uma empresa mais admirada consegue atrair o interesse e despertar a ambição dos melhores profissionais. Já uma empresa com reputação ruim os melhores cérebros com certeza tentarão evitar. O resultado desse efeito magnético que a reputação exerce sobre os melhores quadros é que, contratando os melhores, a empresa passa a ter uma vantagem a mais sobre a concorrente. A empresa é, antes de tudo, gente. (ROSA, 2007, p.68)

O autor contribui com um ponto que também parece ser esquecido muitas vezes: as organizações são, antes de tudo, pessoas. É simples a ideia, mas honrá-la no dia a dia organizacional nem sempre é fácil. Quando olhamos para dentro das organizações, um dos maiores objetivos do trabalho de comunicação é engajar e tornar comum, para que o público interno tenha claro os valores da empresa e para qual direção todos devem trabalhar em prol dos objetivos comuns. A comunicação é ou deveria ser o braço direito da gestão nesse trabalho pois:

A comunicação precisa adaptar as mensagens ao tempo e ao lugar em que está comunicando e as audiências que pretende atingir, sendo adaptativa. É holística na medida em que olha para o passado, para a situação atual e observa o futuro. É ambígua, pois as pessoas, para trabalhar de maneira conjunta, precisam assumir a necessidade de compartilhar valores. (MARCHIORI, 2017, posição 1448)

O trabalho de comunicação estratégica passou a ser mais bem compreendido conforme ativos intangíveis, no mundo organizacional, foram tendo seu valor comprovado a longo prazo. Segundo Aaker (2015), “na maioria das organizações, os três ativos mais importantes são pessoas, tecnologia da informação e marcas.” (Aaker, 2015, posição 426). A gestão desses ativos intangíveis ganhou atenção de estudiosos e profissionais:

Cada vez mais executivos foram percebendo que a gestão tática de marcas era inadequada, que suas organizações tinham necessidade de adotar visões de marca determinadas por estratégias, aliadas a processos e habilidades organizacionais que implementassem essa visão. (Aaker, 2015, posição 192)

Gerir um negócio com o entendimento da importância desses ativos para o sucesso organizacional exige uma maturidade, que nem sempre está presente nos ambientes organizacionais e nas pessoas que lideram a organização. O valor agregado proveniente de um trabalho estratégico de comunicação é percebido pelos públicos de interesse e será peça fundamental em um momento de escolha de marcas, seja para consumo próprio ou para escolher uma empresa para trabalhar.

O trabalho de comunicação estratégica prevê um planejamento de ações, campanhas ou projetos de comunicação, um tema que também já é bastante explorado por autores e profissionais de comunicação. Um dos modelos/metodologia mais utilizados na área de Relações Públicas é da Kunsch (2003), onde o planejamento de comunicação deve ser feito seguindo quatro principais estágios: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação (KUNSCH, 2003).

Podemos dizer que quando a organização consegue implementar planejamento na área de comunicação sua reputação começa a ser gerida de fato. Ou seja, ao ter uma visão estratégica sobre os relacionamentos com os públicos de interesse, a organização passa a se esforçar para moldar esses relacionamentos de acordo com os seus interesses. Grunig (2011) complementa sobre a ligação entre relacionamentos e reputação:

[...] reputações são um subproduto de comportamento da administração e da qualidade de relacionamentos entre a organização e seus públicos. Consequentemente, a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação organizacional. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos. (GRUNIG, 2, p.101)

De acordo com Almeida (2005) “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (ALMEIDA, 2005, p. 120). No fundo, é exatamente para isso que trabalhamos e o que buscamos projetar e conquistar: credibilidade, confiança e reconhecimento. Sabemos que essa distintividade irá agregar vantagem competitiva à organização. Por exemplo, se eu conheço e já confio em uma marca de tecnologia irei, provavelmente, pagar a mais pelo simples fato do conforto e segurança de investir em algo que já conheço ou até simplesmente pelo status que aquela marca carrega e que desejo associar a minha imagem pessoal. Nesse sentido, podemos pensar que, em alguns casos, quanto melhor o posicionamento da marca mais pessoas irão se aproximar e se afastar da marca.

De qualquer forma, também pode haver alguns momentos em que a pessoa arrisque outra marca, principalmente no caso de um produto que não irá mudar completamente sua vida. O importante é entender que todas as organizações correm o risco constante de terem suas reputações abaladas. Por isso, é oportuno reconhecer a relevância do trabalho dos profissionais que estão à frente dessa atividade é reconhecer que, em certa medida, todos os indivíduos que possuem algum relacionamento com a organização acabam, indiretamente, fortalecendo ou enfraquecendo a reputação pretendida. Rosa (2007) coloca que: defender reputações, zelar por elas, planejar seu posicionamento estratégico significa gerir o patrimônio de confiança de carreiras e de marcas. Sob essa perspectiva, somos todos gestores de confiança.” (ROSA, 2007, p.66)

A reputação, associada ao posicionamento de marca tornou-se um campo complexo e que exige das organizações e profissionais uma destreza e atualização constante sobre os estudos da área. Ter uma boa reputação não significa, por si só, que os produtos ou serviços serão mais vendidos ou acolhidos pelos públicos. Sobre isso, o autor Rosa (2007) coloca que “num mundo em que os desgastes de imagem são instantâneos e de escala mundial, se reputação não é sinônimo de escolha, a perda dela pode representar um passaporte para o descarte.” (ROSA, 2007, p.67)

Após essas reflexões sobre comunicação estratégica e reputação, vamos seguir para outro conceito relevante que se intersecciona com os conceitos já trabalhados: gestão de marca ou *branding*.

2.2 BRANDING: UMA INTRODUÇÃO

Os estudos sobre *branding* (gestão ou gerenciamento de marca) abordam o tema envolvendo uma gama diferenciada de vertentes e linhas de pensamentos, trazendo assuntos como gestão, planejamento e gerenciamento. No geral, esses estudos tendem a relacionar o *branding* com ações voltadas para o posicionamento de marca para o público em geral ou consumidor, sendo um conceito muito explorado na área de *marketing*:

[...] o branding deve trabalhar o imaginário do consumidor a partir da imagem posicionada por seus elementos, o que por fim irá reforçar uma boa reputação, estimular a lealdade, assegurar a qualidade, veicular valor e garantir afirmação do produto no mercado como marca forte. (HEALEY, 2009 apud FLORE; PEREIRA; LIMBERGER, 2018, p.60)

Healey (2009) ainda afirma que “*Branding* é o processo de luta contínua entre produtores e clientes na definição dessa promessa e significado” (HEALEY, 2009 apud FLORE; PEREIRA; LIMBERGER, 2018, p.60). Nessa reflexão o autor aciona a ideia de que a comunicação é parte intrínseca do processo de *branding*, onde os indivíduos estão em constante disputa de sentido.

O *branding* é um assunto amplo e que agrega diferentes abordagens sobre gestão de marca - desde ativos tangíveis até intangíveis, como cultura corporativa, que se relaciona mais com o assunto deste projeto:

[...] o branding pode ser definido como um conjunto de atividades que objetivam otimizar a gestão da marca de uma organização para estabelecer um diferencial competitivo. Essa atividade envolve uma série de práticas como design, pesquisa de mercado e de comportamento do consumidor, avaliação de questões financeiras e legais, posicionamento e comunicação. Além disso, é necessário “comprometimento e visão de longo prazo”. (KELLER; MACHADO, 2006 apud BARTHS, 2013, p.57)

Dentro desse assunto, existe um outro conceito importante: o conceito de *brand equity*. De acordo com Keller e Machado (2006), ele pode ser traduzido como “patrimônio de marca” ou “valor da marca”. E segundo Barths (2013), o conceito de *brand equity* reforça a importância da marca nas estratégias da comunicação organizacional, principalmente no que diz respeito ao valor agregado. Nesse sentido, Aaker (2015) também contribui com reflexões sobre a mudança de paradigmas na área de gestão de marcas e no impacto disso nos negócios:

Desviar a ênfase que antes estava em medidas táticas, como promoções de vendas de curto prazo, para medidas estratégicas de brand equity e outros indicadores de desempenho financeiro de longo prazo é uma mudança monumental. A premissa fundamental é que marcas fortes podem embasar a vantagem competitiva e a rentabilidade de longo prazo. Um dos objetivos principais da construção de marca será desenvolver, fortalecer ou alavancar o brand equity, cujas principais dimensões são a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes. (Aaker, 2015, posição 242).

Assim, começamos a compreender que *employer branding* é a gestão da marca empregadora, uma espécie de subárea dentro de um conceito amplo de *branding*. Por mais que grande parte da literatura sobre gestão de marcas esteja voltada para *marketing* ou comunicação mercadológica, podemos identificar relações e adaptar essas teorias ao contexto de gestão de marca empregadora. E um dos pilares relevantes para que essa gestão se manifeste de forma eficaz, está na comunicação interna.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

Os conceitos de comunicação interna e *endomarketing* são utilizados na academia e no mercado há mais tempo do que o conceito de *employer branding*. São áreas que muitas vezes estão dentro dos setores de Recursos Humanos nas organizações e possuem tarefas voltadas ao público interno. Como no *employer branding* o público interno é um dos principais públicos, vamos explorar essa relação e sua importância. De início, é importante partir do pressuposto que:

As marcas poderosas são construídas de dentro para fora. Para criar uma marca forte no mercado, funcionários e parceiros precisam conhecer a visão de marca e se importar com sua concretização. Uma marca interna clara e motivante fornece a orientação e motivação necessárias para criar programas que levarão a marca adiante e evitar programas que confundem ou contrariam a promessa. (Aaker, 2015, posição 2524)

Assim, nas últimas décadas passou a ficar claro para os dirigentes a importância de pensar estratégias e planejar o relacionamento com os empregados e o quanto isso poderia contribuir para que metas fossem atingidas, além de muitos outros benefícios a longo prazo:

A comunicação orientada pela ideia de marca como ativo também precisa gerar entendimento e aceitação dentro da organização, pois a marca só cumprirá a promessa de marca se os funcionários “tiverem fé” e viverem a marca em todos os pontos de contato com os clientes. Assim, é preciso construir a marca tanto interna quanto externamente. (Aaker, 2015, posição 300)

Antes de falarmos de *employer branding*, penso ser importante delimitar um conceito que tem foco na relação organização-empregado nos estudos de comunicação interna. Para Kunsch (2020):

A comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados [...] é planejada em torno de propósitos claramente definidos, [...] lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação [...] buscando valorizar o empregado enquanto pessoa e cidadão e visando muito mais à integração entre o capital e o trabalho. (KUNSCH, 2020, p.99)

Para a abordagem dessa autora, a partir do conceito de comunicação integrada, a comunicação interna e a comunicação administrativa são diferentes e são explicadas de forma separada, mesmo que na prática sejam bem próximas e normalmente executadas pelas mesmas pessoas. Para alguns outros autores, como Curvello (2012), a comunicação interna engloba a comunicação administrativa (memorandos, instruções, a comunicação social (jornais internos, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face a face entre os empregados):

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22)

Para Marchiori (2014), “Refletir sobre a dinâmica interna das organizações na contemporaneidade é compreender os processos de formação de culturas e de sua identidade. Exauriram-se os limites entre aquilo que é interno ou externo” (MARCHIORI, 2014, posição 1696). Essa reflexão toca no ponto de que não podemos ser ingênuos ao ponto de achar que, na prática, o que é comunicado internamente nas organizações não irá “sair” dela. Dessa forma, por mais que ainda seja utilizado o termo “comunicação interna” temos que entender que há sempre grandes chances de essa comunicação reverberar para os públicos externos à organização, ou seja, aqueles que não trabalham na organização.

No mundo atual já não se considera comunicação interna como completamente interna. Sabemos que tudo aquilo que comunicamos para os empregados irá sair da organização. Seja por *posts* nas redes sociais ou comentando sobre o trabalho com alguém, a imagem da empresa está sendo passada externamente também. E é aqui que vemos o gancho para entender a gestão da marca empregadora. Compreender que nada mais é tão interno e que os atuais empregados são peças fundamentais na construção da reputação como marca empregadora é um dos pilares para entender e compreender estratégias de *employer branding*. Sobre isso Aaker (2015) também contribui dizendo que:

Há uma relação entre a gestão de marca externa e a interna. Os dois esforços de gestão de marca reforçam um ao outro. Se os dois forem coordenados, com os elementos comuns claramente especificados, melhor. Às vezes eles podem ser idênticos, o que facilita a sinergia. A marca externa, muitas vezes com um orçamento grande e programas de comunicação criativos, será vista pelos funcionários. (Aaker, 2015, posição 2510)

Outro ponto importante é reconhecer que em cada contexto alguns públicos podem ou não serem considerados internos. Por exemplo, os empregados terceirizados nem sempre recebem as mesmas ações e comunicados da organização como os empregados não terceirizados. Esse fato traz à tona diversos questionamentos sobre a forma como as organizações lidam de forma distinta com as pessoas que contribuem para o seu funcionamento de acordo com a posição e o contrato que elas possuem na empresa.

Comumente nos deparamos com debates sobre a diferenciação das atividades de comunicação interna e *endomarketing*. Essa diferenciação pode variar de acordo com o autor, mas, de qualquer forma, é importante saber que são atividades extremamente relacionadas e interdependentes nas organizações. Uma diferenciação é colocada por Brum (2017):

Comunicação Interna: Sempre que uma empresa entrega uma informação para os seus empregados por meio dos canais internos de comunicação ou do líder, está fazendo comunicação com o público interno.
Endomarketing: Sempre que uma empresa transforma essa informação em algo mais atrativo antes de entregá-la ao empregado, usando técnicas e estratégias de marketing, depois veicula nos canais internos de comunicação, ou por meio de uma campanha, está fazendo endomarketing. (BRUM, 2017, p.44)

Ainda para a autora “O *endomarketing* pode ser definido, hoje, como todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos” (BRUM, 2017, p.13). Assim, por mais que o *endomarketing* esteja mais relacionado a área de *marketing*, geralmente mais ligada aos cursos de administração e a comunicação interna esteja mais ligada aos cursos de ciências da comunicação (jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas), os desafios encontrados na prática de comunicação interna também são encontrados no *endomarketing*. Os dois conceitos, para funcionarem genuinamente, precisam que a organização entenda que não se faz comunicação só de cima para baixo, ou seja, se a organização deseja que seus empregados se sintam satisfeitos e engajados, precisa escutar suas sugestões.

O *endomarketing* também pode ser explicado da seguinte forma:

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes (FRANÇA, 2009, p.150 apud SANCHES, 2017, p.26).

Após essas reflexões percebemos que as práticas de comunicação interna podem e devem contribuir com a estratégia de *employer branding*. E ainda pode-se questionar até que ponto a comunicação interna e o *endomarketing* não estão simplesmente dentro do escopo de *employer branding*, já que ao fazer gestão da marca empregadora são utilizadas metodologias e atividades advindas dessas áreas e com objetivos parecidos ou idênticos.

3 MARCA EMPREGADORA

No primeiro artigo sobre o tema, estudiosos da *London Business School*, definiram a marca do empregador como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora" de acordo com Ambler e Barrow (1996, pág.8, tradução nossa)⁷. O artigo tem como nome "*The Employer Brand*". Este conceito "*employer brand*" é a reputação de uma organização como empregadora, ou seja, a forma como uma organização é percebida como empregadora. Já *employer branding* é a estratégia e as ações intencionais que uma organização adota para influenciar as percepções internas e externas de marca empregadora.

Posteriormente, outros autores contribuem com mais uma conceitualização:

Em 2004, um artigo publicado por Backhaus & Tikoo (2004) no periódico *Career Development International* define *employer branding* como o processo de construção da identidade de uma organização como empregadora e a *employer brand* (a marca empregadora) como um conceito da organização que a diferencia dos seus competidores. (BACKHAUS; TIKOO apud MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.42)

Assim, a marca empregadora (*employer brand*) é o conjunto de tudo aquilo que diz respeito à forma como a organização lida e se posiciona em relação às pessoas que trabalham nela ou que podem vir um dia a trabalhar. Para termos mais claro como as principais marcas de uma organização coexistem, Clavery (2020) contribui com o quadro 1:

⁷ "We define "Employer Brand" as "the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company". The ongoing company/employee relationship provides a series of exchanges of mutual benefit and is an integral part of the company's total business network." (AMBLER e BARROW, 1996, pág.8)

QUADRO 1 - ESPECIFICAÇÃO DE MARCAS

Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
Marca Comercial	É a imagem da marca e a reputação dos seus produtos e serviços.	De consumo com base na proposta de valor do cliente.	Por que as pessoas deveriam considerar, comprar e recomendar seus produtos e serviços?
Marca Corporativa ou Institucional	A imagem e a reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de stakeholders.	Corporativo ou Institucional com base na missão, valores e cultura.	O que deve transparecer em tudo que sua organização fala e faz?
Marca Empregadora	A imagem e a reputação da sua organização como empregadora. É necessário que seja verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos.	<i>Employer Branding</i> com base na Proposta de Valor do Empregador (EVP – Employer Value Proposition)	Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher a sua empresa para trabalhar e não seus concorrentes?

Fonte: Clavery (2020, posição 327).

Se pensarmos sobre a influência que essas marcas possuem entre si, podemos nos questionar como essa relação ocorre em diferentes tipos de organizações. Independentemente do contexto, precisamos ter claro que investir apenas em marca comercial, que é o que normalmente as organizações priorizam (por estar diretamente ligado ao consumo e consumidor), não irá automaticamente desenvolver uma marca institucional e nem uma marca empregadora. Além disso, podemos pensar que se a marca comercial ou institucional não é bem trabalhada, provavelmente será mais difícil desenvolver uma marca empregadora forte:

Obviamente muitas dessas empresas acham que o marketing e o investimento da marca comercial sustentam a marca empregadora, mas isso não é necessariamente verdade. Nem sempre a marca comercial tem impacto positivo na atração e na retenção de talentos ou mesmo a marca é reconhecida como empregadora. A marca de um produto ou serviço certamente tem grande influência na marca empregadora, mas não a sustenta por si só. (CLAVERY, 2020, posição 422).

Em muitos casos a marca comercial pode ser relevante para uma pessoa, mas se perguntarmos se essa pessoa já pensou em trabalhar na empresa que produz esse determinado produto ou serviço, a resposta pode ser nula. Não que necessariamente isso seja ruim, pois às vezes essa pessoa simplesmente não faz parte do público que a organização deseja contratar. Mas pode significar também uma ausência total de trabalho de marca empregadora. Clavery (2020) contribui dizendo que:

Claro que uma forte marca comercial ajuda a impulsionar a marca empregadora, especialmente na atração de talentos, mas se não houver

mesmo 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, posição 440)

Assim, entendemos que a marca comercial forte pode até contribuir na atração de talentos, mas não garante a retenção dos empregados. Se pensarmos em uma empresa como a Unilever, por exemplo, que possui diversas marcas em seu portfólio, vemos que alguém pode até querer participar do processo seletivo por gostar de algum produto. Porém, cada produto possui uma marca completamente diferente, então o candidato pode acabar tendo uma ideia um pouco errada da organização se for apenas pelo olhar da marca comercial. Ao pesquisar sobre como é trabalhar na empresa terá uma visão interna do dia a dia de trabalho, valores, objetivos do negócio etc. Assim, a escolha desse candidato tem mais chances de ser bem sucedida a longo prazo caso ele passe no processo seletivo. Aliás, esse tipo de pesquisa já é um bom filtro para os candidatos identificarem se realmente aquela empresa parece fazer sentido para o seu perfil profissional.

Nesse ponto vemos a importância de a comunicação sobre a marca empregadora ser no mínimo genuína. As pessoas, cada vez mais, desconfiam de produtos, serviços e lugares que se vendem como perfeitos. Algumas mensagens soam como falsas e não parecem mais fazer sentido no século XXI, onde os públicos esperam cada vez mais autenticidade das organizações. O ideal é que as empresas consigam verdadeiramente identificar pontos fortes ou positivos de sua cultura e gestão e consigam passar isso da melhor forma. E claro, ao longo do tempo espera-se que, como em qualquer marca, ocorra mudanças de posicionamento e que as estratégias de marca empregadora sejam atualizadas conforme o momento da organização.

Por último, é importante destacar que quanto mais coerentes as marcas forem entre si melhor, transmitindo uma ideia de unicidade organizacional. A lógica é que se os trabalhos dos três eixos de marcas apontam para valores e significados parecidos, esses serão fortalecidos e os públicos terão mais facilidade de assimilar essas ideias. É preciso ter claro que muitas vezes o seu público interno também é o público consumidor ou que seu público consumidor pode ser um futuro público interno. Assim, voltando ao exemplo da Unilever, mesmo se os produtos forem muito diferentes, espera-se que nenhum deles tenha uma narrativa muito distante dos valores da organização Unilever como marca institucional e marca empregadora.

3.1 EMPLOYER BRANDING

O trabalho de gerir a marca empregadora abarca, além da comunicação com os atuais empregados, a comunicação com os futuros e potenciais empregados e até com ex-empregados, em alguns casos. Essa gestão, idealmente, cuidaria do posicionamento no primeiro ponto de contato com um possível candidato, depois contemplaria toda a jornada do candidato até ele se tornar um empregado e, por último, mas não menos importante, a sua saída da organização, seja por desligamento ou aposentadoria:

Até bem recentemente, *employer branding* era algo quase exclusivamente ligado a temas de atração de pessoas. Para nós, isso se deve [...] principalmente ao fato de que é mais simples conectar a ideia de *employer branding* a uma relação clássica de consumo, em que se vende ou compra algo, e que essa decisão de consumo pode ser influenciada por meio da gestão dos chamados “pontos de contato” com o consumidor. Essa lógica aplicada à atração de pessoas deu origem ao marketing de recrutamento, um dos mecanismos de ativação de *employer branding* – mas não sua essência. (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.33)

Esses processos, de certa forma, sempre existiram nas organizações. A grande questão aqui é que vemos o surgimento ou consolidação de uma área dedicada a pensar todo esse processo, da atração até o desligamento, de forma integrada e estratégica e não em partes divididas. Assim, por mais que um profissional não seja responsável por todo esse processo do candidato - em médias e grandes empresas isso seria impossível - ele começa a entender e a pensar seu trabalho a partir do que se cunha como a ‘jornada do candidato’, acompanhando seu percurso de contato e vínculo com a organização, o que também confere à organização um olhar voltado à construção de sua reputação quando, por exemplo, cumpre o que prometeu no processo seletivo.

Employer Branding é uma construção de relacionamento, que leva tempo, paciência, persistência, investimento [...] depende de atração, conquista, relevância, frequência e constante renovação dessa conexão entre pessoas – candidatos e colaboradores – e marca empregadora. (CLIVERY, 2020, posição 661)

Avançando no tema, começamos a entender que gestão da marca empregadora abarca tanto ganhos mais objetivos e práticos como salário e benefícios até atributos mais intangíveis como valores e clima organizacional. Tudo que o empregado vai receber e vivenciar naquela organização pode fazer parte da estratégia de *employer branding*. Nesse sentido, é importante refletir sobre uma questão: uma cultura que pode ser positiva para um determinado perfil pode não ser

para outro. Assim, uma boa gestão da marca empregadora se aprofundaria na cultura organizacional - pontos positivos e pontos negativos ou para desenvolver - e no perfil de pessoa que se desenvolve melhor nela, ou seja, o perfil de pessoa que combina mais com a cultura organizacional em questão. Aceitar que nem todo profissional é para a sua organização e vice-versa é ponto fundamental para um posicionamento consistente de marca empregadora. Isso, idealmente, significaria uma busca por candidatos que tenham crenças e comportamentos que são valorizados na organização.

Mascarenhas (2017) diz que podemos considerar *employer branding* como “gestão da marca de empresa pela sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e também por aqueles que já fizeram parte da equipe” (MASCARENHAS, 2017, p.104). Assim, o *employer branding* prevê um trabalho intencional e organizado para influência de tudo (ou quase tudo) que interfere na forma como a sociedade (ou um grupo) entende como valor de marca empregadora. Uma estratégia de marca empregadora forte irá sempre focar no relacionamento com os públicos que a organização precisa contratar e reter:

Employer branding é, na essência, uma forma estratégica e estruturada de olhar a relação das pessoas com a empresa como empregadora, desde quando elas sabem da existência da empresa como uma possibilidade de lugar de trabalho até depois que elas deixam a organização. (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.33)

Como as organizações passaram a entender que empregados que se encaixam na cultura irão trazer, a longo prazo, menos gastos e perda de tempo, tornou-se vital a busca por encontrar as pessoas certas. E o *employer branding* contribui nessa busca:

[...] uma marca empregadora bem posicionada é, por si só, um processo seletivo. E isso é ótimo. Ao adotar um posicionamento de marca empregadora condizente com a identidade da organização e comunicá-lo claramente, a organização já começa o trabalho de selecionar as pessoas certas. (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.39)

Quando se deseja desenvolver um trabalho de gestão da marca empregadora mais autêntico, completo e organizado, deve-se investir em desenvolver uma proposta de valor ao empregado. Dessa forma, o trabalho de *employer branding* seria estratégico, como vimos no subcapítulo sobre comunicação estratégica. Para isso, recomenda-se seguir etapas muito semelhantes às fases de um planejamento de comunicação com pelo menos quatro principais estágios: pesquisa,

planejamento, implantação e avaliação (KUNSCH, 2003). O importante é entender que a proposta de valor ao empregado será um documento ou registro produzido ao final do processo e que irá divulgar - internamente e externamente - tudo que a organização entende como valor e importante de comunicar aos empregados e futuros empregados sobre a experiência de trabalhar neste determinado local. Tendo em vista a importância desse processo e de sempre visitá-lo ao longo do tempo, iremos aprofundar como ele, idealmente, deveria ocorrer.

3.2 PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO

O procedimento de identificação sobre o que a organização tem para oferecer de forma mais metodológica/organizada recebe o nome de *employee value proposition* (EVP) ou proposta de valor ao empregado. Segundo as escritoras do livro “*Employer Branding: Conceitos, modelos e práticas*”, Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi o EVP diz respeito à identificação, por parte da organização, de tudo que a empresa entende como um benefício, seja financeiro ou não, que oferece aos empregados. Sendo assim, podemos identificar o EVP como um grande trabalho de pesquisa e planejamento voltado à marca empregadora. Assim, já temos claro que a marca empregadora será diferente em cada organização. O processo de construção de um EVP exige um autoconhecimento extenso da própria organização - o que ela quer entregar como valor e o que ela valoriza nas pessoas e no ambiente, entre outras reflexões que irão se externalizar em forma de benefícios e cultura organizacional:

O EVP é um olhar primeiramente para dentro, para só então comunicar a marca empregadora para fora. O processo inverso ou o olhar somente para fora não trará ao EVP a verdade, a genuinidade, a autenticidade, o valor e a criatividade para que ele sustente a estratégia de marca empregadora que vai atrair e reter os seus talentos. (CLAVERY, 2020, posição 963)

Esse ponto no *employer branding* torna a sua prática diferente do *branding* e do *marketing* convencionais, onde geralmente se espera atrair todo tipo de gente para consumir aquele serviço ou produto:

“Se você, como empresa, não sabe o que entrega como empregador, certamente não atrairá e reterá as pessoas certas, porque elas também não saberão por que estão ou deveriam estar trabalhando com você.” (CLAVERY, 2020, posição 912).

O EVP pode até conter uma parte sobre como a organização gostaria de ser vista como empregadora, comparando com a realidade atual e propondo planos de ação para atingir os objetivos de marca empregadora. Mas, deve-se sempre tomar cuidado para não vender uma imagem que posteriormente não será entregue pela organização. Altas expectativas levam a altas frustrações. Um candidato entusiasmado pode se transformar em um ex-empregado frustrado e que não irá poupar a organização de comentários negativos nas redes e nas conversas com os amigos e familiares. A longo prazo sabemos o quão prejudicial isso pode ser para a organização, pois geralmente quando pensamos em nos inscrever para uma vaga buscamos informações com conhecidos que trabalham ou já trabalharam na organização.

O custo de uma contratação errada é enorme e é fácil perceber isso se pensarmos no dano que uma pessoa pode gerar (e receber) em uma equipe se não tiver um perfil que combine com o time. Nesse sentido, a lógica que vale é que tempo é dinheiro. Há um custo de alinhamento e aprendizado organizacional que é perdido. Então se o departamento de recursos humanos, por exemplo, gastar para contratar e treinar uma pessoa e em alguns meses essa pessoa sair, será um enorme prejuízo para a empresa ter que contratar uma outra pessoa para ocupar esse cargo. É um trabalho redobrado.

Segundo um estudo da Harvard Business Review, 80% da rotatividade (turnover) de colaboradores em uma empresa se deve à contratação de profissionais inadequados. A frequente rotação de funcionários aumenta diretamente o custo com a realização dos processos seletivos e o esforço das equipes de recrutamento e seleção [...] somam-se a esse cenário os custos indiretos, como por exemplo: a queda de produtividade e engajamento da equipe; trabalho em equipe ineficiente; sobrecarga de trabalho; despesas com treinamentos; demissão de outros colaboradores da equipe devido ao contexto. (CLAVERY, 2020, posição 940)

Para tentar evitar esse cenário, as organizações devem se esforçar para fugir dos modismos e discursos genéricos sobre como é trabalhar naquela organização. Assim, o trabalho de criação de um EVP, sendo uma espécie de diagnóstico, contribui na resposta para algumas perguntas fundamentais. Desde de “Por que as pessoas escolhem sua empresa para trabalhar?” e “Por que as pessoas saem da sua empresa?” até perguntas mais complexas, como:

Quais as pessoas que sua liderança de negócios julga que é imprescindível atrair para manter seu negócio operando hoje? E daqui a cinco ou dez anos?

Quais são os perfis de profissionais que você precisa contratar hoje e tem tido dificuldades? Por que está encontrando dificuldades?

Quais são os perfis de profissionais que você precisa reter hoje e tem tido dificuldades? Por que está encontrando dificuldades?

Quais são os perfis de profissionais que você precisa contratar hoje e tem tido facilidade? Por que é mais fácil contratar esses profissionais? O que eles enxergam como proposta de valor na sua empresa?

Quais são os perfis de profissionais que você precisa reter hoje e tem tido facilidade? Por que é mais fácil reter esses profissionais? O que eles enxergam como proposta de valor na sua empresa? (CLAVERY, 2020, 714)

Essas perguntas, geralmente, trazem à tona falhas e imperfeições do negócio e é preciso coragem para compreender essas falhas e estruturar planos para mudar. A outra opção é reconhecer a falha ou fraqueza e não fazer nada para mudar. Sabemos que também é uma escolha que a diretoria pode preferir. Nesse caso, as prováveis consequências dessa escolha devem ficar claras para o maior número de pessoas possível. Claro que as organizações nunca serão 100% transparentes sobretudo, mas quando lideranças e times de recursos humanos conseguem reconhecer os pontos fracos e explicar o que estão fazendo para mudar essa realidade, o candidato ou empregado que combinam com a organização irão se sentir mais engajados.

De acordo com Clavery (2020) recomenda-se que a organização contrate agências ou consultorias externas para desenvolverem a proposta de valor ao empregado pois “além de imparciais e sem vieses, poderão garantir seriedade e agilidade no processo [...]” (CLAVERY, 2020, posição 992). Para resumir os tópicos que o EVP deve abordar para ser o mais completo possível - mesmo sendo necessário adaptá-lo em cada contexto, Clavery (2020) contribui com seguinte quadro 2:

QUADRO 2 - PILARES DO EVP

Recompensas ou Benefícios	Oportunidades	Organização, Identidade e Cultura	Trabalho	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Remuneração fixa e variável • Planos de aposentadoria • Férias • Plano de saúde • Vale Alimentação • Vale Refeição • Academias • Convênios • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de desenvolvimento • Aceleração de carreira • Oportunidades futuras de carreira • Treinamentos • Mobilidade • Estabilidade organizacional • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Valores • Diversidade • Responsabilidade Social • Posicionamento de mercado • Cultura • Imagem de marca • Clima • Nível de tecnologia • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Viagens • Equilíbrio entre vida pessoal e profissional • Reconhecimento • Inovação • Localização • Rotinas • Metas • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos colaboradores (colegas) • Qualidade das lideranças • Ambiente de trabalho • Gerenciamento de pessoas • Relações interpessoais • Outros

Fonte: Clavery (2020, posição 1016)

O EVP poderá abordar todos esses pontos em cada pilar ou apenas alguns deles e poderá ser divulgado de diferentes formas para os diferentes públicos. Importante destacar que alguns profissionais trabalham com a ideia de que, a partir do EVP, deve-se resumir o posicionamento de marca empregadora em três, quatro ou até cinco conceitos. Esses conceitos poderiam ser resumidos em uma frase, sendo uma espécie de slogan da marca empregadora. A criação desses conceitos-chave, a partir do EVP, poderiam facilitar a assimilação do discurso de marca empregadora da organização.

Assim, após analisar os dados das pesquisas e escrever o EVP, a próxima fase é definir como será feito esse posicionamento (inicialmente interno e depois externo). Uma estratégia que pode facilitar esse trabalho é a criação de personas de potenciais candidatos e dos empregados atuais:

Depois de identificadas as “dores” que a sua empresa tem quando se fala de talentos, é necessário dissecar o perfil desses talentos, ou seja, criar o que chamamos de personas. Personas são personagens semifictícios que representam determinado público – como candidatos e colaboradores, por exemplo – através de dados coletados por meio de grupos focais e entrevistas, identificando características comuns desse grupo de pessoas. (CLAVERY, 2020, posição 732)

Ainda segundo Clavery (2020), antes de executar as ações de divulgação em si a organização pode, para garantir que está no caminho certo, alinhar e validar os resultados com todos os participantes da construção do EVP. Assim, ainda podem ser feitos ajustes finais antes da produção de materiais para divulgação.

A próxima fase, que podemos chamar de implantação, criação ou execução, conta com a estruturação dos canais e mensagens que serão utilizadas para comunicar o EVP aos diferentes públicos de interesse. É a estratégia de *employer branding* tomando forma. Nesse ponto, uma das estratégias mais assertivas é utilizar os próprios empregados para falarem e aparecerem nas peças de comunicação. Somado a isso, deve-se selecionar conceitos e histórias da organização para serem sempre utilizados para expressar seu posicionamento de marca empregadora. Clavery (2020) organiza as etapas da seguinte forma, conforme o quadro 3:

QUADRO 3 - A JORNADA DO EVP⁸

Etapas						
Identificação	Construção		Alinhamento	Validação	Criação	Ativação
Pesquisa com colaboradores, lideranças, ex-colaboradores, candidatos em processos seletivos, candidatos que foram aprovados, candidatos não aprovados e outros.	Análise de Resultados e identificação de pontos em comum.	Definição do posicionamento de marca e das promessas de valor como empregador, conectadas aos pilares de EVP.	Alinhamento das promessas de valor como empregador, com as promessas de valor das marcas comerciais e institucionais da empresa.	Validação das promessas de valor identificadas nas etapas anteriores com as lideranças e os colaboradores da empresa para garantir que eles estejam se identificando com elas.	Criação do guia de marca, que direcionará a identidade visual e as campanhas de comunicação da empresa com colaboradores e candidatos.	Comunicar o EVP da empresa interna e externamente, para candidatos e colaboradores através de mix de canais e de acordo com os objetivos de negócios.

Fonte: Clavery (2020, posição 1093)

Após a ativação, é importante executar a fase de avaliação, onde a organização conseguirá, a longo prazo, perceber os retornos positivos que o esforço em marca empregadora trouxera para seu posicionamento e no relacionamento com os *stakeholders*. Assim, na etapa de planejamento já é importante selecionar as formas de mensurar e avaliar as estratégias de *employer branding* que serão utilizadas de acordo com os objetivos e dores da organização. Ainda vale reforçar que o EVP deverá ser reavaliado e revisitado ao longo do tempo para que esteja sempre em sintonia com o momento do negócio:

Assim como a cultura de cada empresa está sempre mudando, se aperfeiçoando e se adaptando, seja aos novos tempos, às mudanças dos negócios, das economias, da reciclagem dos talentos, o EVP também

⁸ Mesmo a autora tendo utilizado o conceito “jornada do EVP” é importante destacar que o conceito jornada pode trazer uma ideia de algo que começa e termina, o que não é o caso do trabalho de EVP. Como é um trabalho que nunca acaba, deve sempre ser revisto, considero que utilizar o conceito de “processo de EVP” traz mais a ideia de continuidade.

mudará com o tempo, considerando todos esses fatores. Por isso, reavaliar, visitar e refinar o seu EVP é uma tarefa constante, que deve acontecer a cada dois ou três anos, para garantir que as promessas de valor como empregador continuem sendo entregues adequadamente aos colaboradores e candidatos e atualizando assim a estratégia de Employer Branding diante do contexto. (CLAVERY, 2020, posição 1095)

Por último, deve-se ter claro que, dependendo do perfil do candidato e de suas características socioculturais, uma mesma organização deve observar seu EVP ou as formas de ativá-lo podem e devem ser diferentes. Alguns estudiosos já falam de a necessidade de algumas organizações precisarem fazer mais de um EVP quando a realidade de trabalho dentro da empresa é muito distinta. Mas, como o assunto de *employer branding* ainda é muito novo, não se tem um consenso sobre isso. O que é consenso é a necessidade de flexibilizar os discursos e posicionamentos de marca sempre que o contexto se transforma, fazendo esforço para manter algum nível de unicidade.

Para entendermos melhor sobre os pontos de contato mais relevantes na relação organização - empregado, vamos nos aprofundar um pouco mais nessa jornada do empregado. Essas reflexões irão contribuir para expandirmos nossa percepção sobre todos os momentos onde a comunicação pode contribuir para fortalecer a marca empregadora internamente.

3.3 A JORNADA DO EMPREGADO

A justificativa social e profissional por trás desse enfoque de estudo é o entendimento de que “Toda organização é um conjunto de pessoas, sendo assim, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas” (FILHO; GODOI, 2006, p.9). Ou seja, há um entendimento que as organizações, ou pelo menos algumas delas, de fato valorizam as pessoas que a criam e a transformam diariamente. A comunicação, como processo basilar de qualquer gestão de marca, faz parte desse sistema:

A comunicação no âmbito organizacional, é utilizada para reforçar e preservar a identidade da organização, impulsionando-a para as transformações desejadas, uma vez que compreende todo o fluxo de mensagens que compõem o processo de relacionamentos[...] (BALDISSERA, 2000, p.79 apud FILHO; GODOI, 2006, p.13)

No livro “*Employer Branding - Conceitos, modelos e prática*”, uma das convidadas pelas autoras para dividir sua experiência com *employer branding* coloca “É nítido identificar o líder que aposta suas fichas em um projeto de marca

empregadora, pois é aquele que acredita na mesma proporção na importância das pessoas para a sua corporação” (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.26). Assim, entendemos que a proximidade desse tema com a gestão de pessoas é grande.

Atrair as pessoas certas pelos motivos certos se traduz diretamente em dinheiro, tanto para diminuir os custos com contratações e turnover, quanto para manter colaboradores satisfeitos em sua empresa, que atenderão melhor seus clientes, que por consequência terão uma experiência de consumidor mais positiva e com alta taxa de recompra, transformando esse em um ciclo virtuoso. (CLAVERY, 2020, posição 452)

Assim, já temos claro a importância de a gestão de marca empregadora olhar para todos os pontos de contato entre organização e potencial empregado ou empregado atual. Isso significa que o *employer branding* não é só *marketing* de recrutamento, ou seja, não é um processo que só pensa na contratação. É como se em comunicação mercadológica a equipe só se preocupasse em ter um lindo ponto de venda, mas com um produto péssimo. O *marketing* de recrutamento está dentro do escopo de *employer branding*, mas *employer branding* não é só *marketing* de recrutamento. A importância de construir um relacionamento com o público que eu desejo contratar deve vir antes do momento da contratação em si:

Crie relacionamento, utilize estratégias de conteúdo interessantes, que ajudem sua empresa a conquistar esse público, antes de oferecer uma vaga. Analise os canais e fontes que esses profissionais usam para buscar informações e esteja neles através de embaixadores da sua marca, de publicidade, de geração de conteúdo segmentado, faça-se presente e relevante o tempo todo, não apenas no momento de contratar aquele profissional. (CLAVERY, 2020, posição 644)

Esse pensamento processual é expresso em um conceito: jornada do empregado (também encontramos bastante o termo jornada do colaborador). Esse conceito também foi adaptado do *marketing*, onde se fala sobre a jornada do consumidor. Nos dois sentidos, entendemos o termo “jornada” como a visualização e organização dos diferentes pontos de contato entre a organização e os indivíduos em questão.

Podemos dizer que a jornada do empregado também inclui a jornada do candidato, que seria uma jornada em menor escala durante o período do processo seletivo. Aqueles que passam no processo seletivo começam de fato a viver a jornada do empregado. Para visualizarmos melhor quais seriam alguns pontos de contato na jornada do empregado, Mascarenhas e Mansi (2019) produziram o quadro 4:

QUADRO 4 - PONTOS DE CONTATO NA JORNADA DO EMPREGADO⁹

ATRAÇÃO	CHEGADA	DESENVOLVIMENTO	PERFORMANCE E AVALIAÇÃO	RECONHECIMENTO	DESLIGAMENTO
Familiaridade; Interesse; Recrutamento; Contato; Entrevista; Proposta.	Boas-vindas; Integração; Infraestrutura; Acompanhamento; Feedback.	Trabalho; Treinamento; Gestores; Equipe	Feedback; Plano de desenvolvimento; Expectativas.	Celebração; Mobilidade; Remuneração; Promoção.	Demissão; Aposentadoria; Acompanhamento; Escuta; Suporte.

Fonte: MASCARENHAS; MANSI (2019)

Grande parte desses contatos e momentos já acontecem nas organizações. As perguntas que temos que fazer são: a organização estrutura e organiza estrategicamente esses momentos? A organização passa seus valores e ideais de que forma nesses momentos? A organização já parou para ouvir seus empregados para ter certeza que (pelo menos a maioria) estão satisfeitos com a forma como tal ação é conduzida internamente?

Olhando para esse quadro se torna mais claro a importância do trabalho de *employer branding* ser alinhado entre diversos profissionais e times, principalmente entre recursos humanos e comunicação. A necessidade da integração entre diferentes times para o sucesso de diversos trabalhos não é novidade, mas parece que na prática muitas organizações ainda enfrentam problemas com a falta de diálogo entre equipes. Essa questão afeta diversas áreas e não seria diferente com *employer branding*. Abordaremos mais sobre isso em um capítulo adiante.

3.4 INDICADORES E MENSURAÇÃO

Para entender de forma mais prática como a gestão da marca empregadora pode contribuir para o negócio, podemos pontuar algumas métricas que podem ser utilizadas para mensurar o trabalho de *employer branding*. Clavery (2020) pontua algumas métricas que, com um trabalho estratégico de *employer branding*, podem mostrar melhores resultados e aliviar o trabalho da equipe de recrutamento e seleção:

Melhorias no custo de contratação (cost-per-hire); [...] Melhoria no índice de ofertas recusadas versus aceitas; Melhor retenção dos novos contratados em períodos determinados de tempo: 3, 6 e 12 meses (turnover); Aumento na indicação de funcionários (referências); Aumento na qualidade dos candidatos contratados (NPS – Net Promoter Score dos gerentes de contratação/hiring managers). (CLAVERY, 2020, posição 540)

⁹ Quadro apresentado na aula 13 do curso online *Employer Branding: as bases da marca empregadora*, ministrado por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi, na plataforma Udemy, realizado em dezembro de 2020.

É importante destacar que não existe fórmula pronta ou dados certos para analisar quando falamos de *employer branding*, assim como geralmente é em qualquer plano de comunicação. Existem diversas formas, qualitativas e quantitativas, de avaliar os resultados. A decisão de quais métricas serão utilizadas deve ser feita a partir dos objetivos pretendidos pela organização e a partir de uma análise da equipe responsável sobre quais métricas são possíveis de acompanhar:

O número de seguidores em uma rede social, por exemplo, pode ser uma métrica “de vaidade” para alguns; enquanto para outros, que têm um objetivo de aumentar o conhecimento geral sobre a empresa como potencial empregadora, pode ser uma métrica estratégica. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 96)

Outros índices podem ser importantes para mensurar o trabalho de gestão da marca empregadora antes e depois da implementação do EVP, como:

Tempo de Contratação (time-to-fill); ofertas recusadas por candidatos (declined offers); ofertas aceitas (offers accepted); taxa de rotatividade (turnover); taxa de retenção dos colaboradores; taxa de não comparecimento nas entrevistas (no-show); fit cultural; diversidade. (CLAVERY, 2020, posição 1359)

Neste momento, já entendemos o esforço que precisa ser despendido para articular uma estratégia de *employer branding*. Assim, é importante pontuar que mesmo as empresas que não tenham recursos para investir em profissionais ou agências e consultorias externas que apoiem esse trabalho, começar a fazer alguma coisa é melhor do que nada. Mas, para aquelas organizações que pretendem de fato crescer nos próximos anos, que disputam poucos profissionais do mercado ou que possuem alto *turnover* é urgente a necessidade de investir seriamente na marca empregadora. Acredito também que qualquer organização que possui como objetivo ou princípio criar um bom lugar para se trabalhar deve investir em *employer branding*. Esse trabalho irá contribuir com a manutenção desse valor nas próximas décadas.

Também é importante aprofundar a reflexão que tínhamos feito anteriormente sobre o *employer branding* focar mais em qualidade de candidatos e não em quantidade, como ocorre no *marketing* tradicional geralmente. Mas será mesmo que as organizações não desejam que todas as pessoas queiram trabalhar nelas? Em uma lógica de oferta e demanda, se muitas pessoas quisessem trabalhar em uma determinada organização, essa poderia tirar vantagem dessa situação e pagar salários mais baixos, por exemplo. Nesse caso podemos pensar que o turnover

poderia vir a ser um grande problema a longo prazo ou que com o tempo as pessoas iriam se sentir desvalorizadas. Com o tempo, a fama positiva da organização pode se perder em discursos que não condizem com a prática. Dessa forma, é necessário refletir profundamente sobre a relação quantidade *versus* qualidade de talentos:

Ainda é comum vermos “quantidade de inscritos” como uma métrica aplaudida em contextos como programas de estágio e trainees, por exemplo. É medir a marca empregadora com a mesma régua que se mede uma marca comercial, sendo que elas diferem em um aspecto básico: na marca comercial, quanto mais consumidores, mais vendas e mais ganhos. Na marca empregadora, a oferta é extremamente limitada e, quanto mais demanda eu tenho, mais gastos – de recursos internos e externos para filtrar todas as inscrições, para começar. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 77)

Outro questionamento válido é se seria possível achar uma empresa legal para se trabalhar, mas ao mesmo tempo entender que não combina com o seu perfil profissional? Acredito que sim. Mas, para que isso seja válido, estamos partindo do pressuposto que as pessoas têm condição e autoconhecimento suficiente para fazer essa diferenciação. Sabemos que isso, na realidade, é raro no mercado.

Muitas empresas já perceberam e entenderam essas reflexões e tentam contribuir com conteúdo sobre carreira e desenvolvimento pessoal no mercado de trabalho. Entendem que assim estão contribuindo para um mercado onde os profissionais tenham um maior autoconhecimento e que isso será benéfico para todos. No Brasil, sabemos que apenas uma parcela pequena da população possui tempo e dinheiro para refletir e investir em suas carreiras dessa forma. Mas, de qualquer forma, o tema marca empregadora vem ganhando grande repercussão e vemos o mercado de comunicação e recursos humanos sendo fortemente impactados pelo tema *employer branding*.

4 CONTEXTO DA MARCA EMPREGADORA NO BRASIL

Em 2020, os dois primeiros livros sobre a temática foram lançados no Brasil, o que mostra que estamos em um momento de busca pelo tema no país. Primeiramente foi lançado o livro “Isso é *Employer Branding*?!: Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema” (CLAVERY, 2020), escrito pela profissional Suzie Clavery. Essa autora é uma das fundadoras da iniciativa Employer Branding Brasil¹⁰, coletivo que produz conteúdos sobre o tema, fundada em 2014. Em seguida, foi publicado o livro “Employer Branding - Conceitos, modelos e prática” (MASCARENHAS; MANSI, 2020), das autoras Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi. Essas duas autoras já ministravam há alguns anos um curso livre sobre o tema na universidade Casper Líbero.

Também chama a atenção o crescimento de cursos online e páginas em mídias sociais sobre o tema - com o intuito de compartilhar conhecimentos e vivências sobre o tema. Percebe-se que times de recursos humanos de diversos segmentos começaram a pesquisar sobre o tema nos últimos anos e hoje já é possível encontrarmos vagas com o termo *employer branding* no cargo. Porém, esses cargos geralmente ainda são de posições mais juniores, ao contrário do que vemos em países desenvolvidos onde “é comum encontrarmos muitas vagas de posições sênior, como de executivos e gerentes, para trabalhar com Employer Branding.” (CLAVERY, 2020, posição 469). Sobre o mercado brasileiro, a autora ainda complementa que:

As posições divulgadas atualmente giram em torno de estagiários e analistas juniores que têm pouca ou nenhuma experiência com a atuação prática de Employer Branding e serão gerenciados por alguma liderança que também não tem experiência prática exclusivamente nessa área para ser compartilhada. Isso significa que, além de não valorizar o tema como deveria, as empresas terão uma curva de maturidade e aprendizado nele ainda maior, considerando que a pouca experiência dos profissionais envolvidos vai culminar, inevitavelmente, em muitos erros prévios e básicos na gestão de marca empregadora. (CLAVERY, 2020, posição 469)

A grande questão da posição hierárquica é que, mesmo sendo uma organização que tenta fazer uma gestão mais horizontal, o cargo vai sempre importar em alguma medida. Seja no tempo disponível, maturidade ou capacidade de articulação, uma pessoa júnior terá mais dificuldade de atingir o nível estratégico que o *employer branding* precisa ter para entregar resultados realmente robustos a

¹⁰ Conheça mais: employerbranding.com.br/

longo prazo. Esse desafio é vivido em diversas outras áreas da comunicação e não seria diferente com *employer branding*.

Será que os profissionais em funções de entrada, como estagiários e analistas juniores, por exemplo, estarão aptos a entender com profundidade a estratégia de negócios da empresa e todas as suas nuances e impactos para criar, propor, defender, implementar, medir resultados e, muitas vezes, entrar nos jogos políticos da organização para defender sua estratégia de Employer Branding? (CLAVERY, 2020, posição 469)

As organizações não investem em profissionais mais qualificados exatamente porque não veem o valor que um trabalho bem desenvolvido de comunicação estratégica pode entregar para o negócio. Muitas vezes as organizações investem em comunicação apenas após passarem por uma forte crise de imagem. A cultura do imediatismo e a falta de aprofundamento em temas como esse leva os dirigentes a perderem grandes oportunidades:

O problema, a meu ver, está nas empresas brasileiras que ainda não veem o tema com a importância e valor que ele tem ou deveria ter e continuam errando a mão, desejando obter resultados estratégicos de negócios, mas não querendo investir o mínimo para criar inteligência sobre o tema na própria empresa. (CLAVERY, 2020, posição 488)

No mundo todo acompanhamos grandes crises de imagem nos últimos anos e não foi diferente no Brasil. A partir desses acontecimentos, vemos dirigentes preocupados em prevenir essas situações e percebemos que olhar para a comunicação com empregados de forma mais estratégica pode ser o primeiro passo para essa prevenção. Sabemos que muitas crises de imagem que organizações enfrentam “têm início dentro de casa, seja por conta da opinião de um(a) presidente, seja por conta de um comportamento de alguém que trabalha nela” (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.29). Esse é um ponto que nos mostra a importância que um trabalho de gestão da marca empregadora pode fazer, no sentido de prevenção de crises, ao trabalhar para alinhar valores e comportamentos com os empregados e buscar pessoas que estejam alinhadas à cultura organizacional.

4.1 A RESPONSABILIDADE SOBRE *EMPLOYER BRANDING*

É evidente que para conseguir desenvolver um trabalho de gestão da marca empregadora é necessário o envolvimento de diversos profissionais e áreas da organização, independentemente de qual área os esses profissionais estejam alocados (geralmente estão na Comunicação, Marketing ou Recursos Humanos).

Nesse sentido, o *employer branding* precisa primeiramente ser compreendido e ter sua importância assimilada internamente - principalmente pelas lideranças. Os profissionais responsáveis por sua gestão precisam ter apoio e contato constante com praticamente todas as áreas da empresa e sabemos que no dia a dia isso nem sempre é fácil. Para resumir, o cenário ideal é que o planejamento de *employer branding* faça parte da estratégia do negócio:

A estratégia pode vir da área de Recursos Humanos ou Comunicação, mas não faz muito sentido que seja realizada integralmente por essas áreas. São boas áreas para fazer governança, manter um canal de escuta permanentemente aberto, criar estratégia, mas o dia a dia precisa ser construído e reforçado por todos. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.21)

Desde o planejamento da proposta de valor ao empregado é ideal que diferentes áreas da organização estejam envolvidas, mesmo que algum setor lidere o projeto. Nesse quadro 5 podemos ver alguns grupos e a importância de seu envolvimento com *employer branding*:

QUADRO 5 - EVP: QUEM SE ENVOLVE?¹¹



Fonte: MASCARENHAS; MANSI (2019)

Esse alinhamento entre diferentes setores da organização é importante para que os resultados esperados com *employer branding*, ou qualquer outra iniciativa de comunicação, sejam alcançados. Assim, “o melhor é ter estratégias absolutamente integradas, ainda que sejam coordenadas por departamentos diferentes. Se houver

¹¹ Quadro apresentado no curso *online* Employer Branding: as bases da marca empregadora, ministrado por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi, na plataforma Udemy, realizado em dezembro de 2020.

dissonância nas histórias, perderemos credibilidade.” (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.21).

O trabalho de sensibilizar e explicar sobre a importância da marca empregadora para o público interno é um dos primeiros passos para conseguir desenvolver um trabalho integrado. Quando as lideranças de diferentes áreas e o CEO se comprometem em colaborar e trabalhar para desenvolver a marca empregadora, conseqüentemente, todos os empregados irão seguir o mesmo caminho pelo exemplo.

É muito importante que o CEO da sua empresa e toda sua equipe de liderança entenda o que é Employer Branding e os resultados que ele pode gerar para o negócio, a ponto de eles mesmos serem defensores e contribuïrem na visibilidade da marca empregadora dentro e fora da empresa, atuando como agentes impulsionadores dessa reputação. (CLAVERY, 2020, posição 618)

Ao pensar de forma mais específica sobre a relação do departamento de recursos humanos com o de comunicação, o alinhamento deveria ser mais frequente e natural ainda. Se olharmos para a formação dos profissionais que geralmente estão nos cargos de atração e seleção (o primeiro contato do candidato com a organização), raramente veremos um aprofundamento sobre marca, posicionamento e reputação. Assim como também não vemos um aprofundamento sobre demandas e processos de recursos humanos na área de comunicação. Dessa forma, se pensamos em marca empregadora, é evidente que esses profissionais precisam se complementar para que o trabalho funcione.

O enfoque de pensar nos profissionais e no dia a dia de trabalho com *employer branding* é uma forma de trazer reflexões sobre a área no mercado brasileiro. A seguir, alguns trabalhos sobre a marca empregadora que foram desenvolvidos nos últimos anos no Brasil, somado à perspectiva da metodologia do presente trabalho.

5 METODOLOGIA E RESULTADOS

No que tange ao percurso metodológico, esse trabalho, de cunho quantitativo, buscou analisar, através de um formulário online, com perguntas abertas ou fechadas, algumas percepções e vivências de profissionais de comunicação que trabalham ou já trabalharam com *employer branding*. A divulgação do questionário começou no dia 25 de março de 2021 e encerrou no dia 5 de julho de 2021, por uma questão de tempo para encerrar a atividade curricular. A pesquisa foi de caráter exploratório e contou com 53 respondentes, sendo 45 válidos pois afirmam já ter trabalhado com *employer branding*. Os resultados buscam evidenciar a forma como esses profissionais vêem a relação do tema com a área de comunicação e a área de recursos humanos no país, além de suas percepções sobre o futuro dessa atividade.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que o tema *employer branding* é recente no campo acadêmico, esse estudo busca oferecer mais um percurso inicial para discussão e reflexão, se caracterizando como um estudo exploratório. Segundo Gil (2002):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (Selltiz et al., 1967, p. 63). (GIL, 2002 p.41)

Assim, a escolha deste método de pesquisa se encaixa bem no contexto da temática *employer branding*, por ainda ser um assunto pouco explorado e estudado no mundo, principalmente no Brasil. Sobre esse ponto, Gil (2008) coloca:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p.27)

Como o objetivo geral era identificar vivências e perspectivas do trabalho de profissionais de comunicação que atuam (ou já atuaram) com gestão da marca empregadora, foi desenvolvido uma pesquisa de opinião. Foi elaborado um questionário *online* com perguntas, em grande parte, fechadas, mas com a

possibilidade de o respondente justificar uma resposta de forma discursiva caso quisesse.

Assim, reafirma-se que a pesquisa foi de cunho quantitativo e de amostragem não-probabilística, que segundo Manzato e Santos:

Os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra [...]. Isto não quer dizer que ela não possa ter indicadores qualitativos. Desde que o estudo permita, isso sempre é possível. (MANZATO e SANTOS, 2012, p.7)

A presente pesquisa quantitativa, para resolver seus quatro objetivos específicos, ocorreu através da técnica de levantamento de campo ou também conhecida como *survey* ou pesquisa de opinião:

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, p.50)

Ainda segundo Gil (2002), essa técnica tem vantagens e desvantagens. As principais vantagens seriam: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação dos dados. As principais desvantagens seriam ênfases nos aspectos perspectivos, pouca profundidade no estudo da estrutura dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança. Ou seja, “são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes, porém pouco indicados no estudo de problemas referentes a estruturas sociais complexas” (GIL, 2008, 57).

Vale salientar que, previamente ao campo, esta pesquisa se embasou em dados secundários com a temática sobre *employer branding*, ou seja, dados já previamente publicados e disponíveis. Nesse sentido, foram identificados cinco principais estudos sobre o tema no Brasil, conforme o seguinte quadro 6:

QUADRO 6 - ESTADO DA ARTE

Título	Autor(es)	Ano	Foco do estudo	Conclusões
A comunicação no contexto de <i>employer branding</i>	PREITE	2013	Websites institucionais das empresas Itaú, Petrobras, Natura e Unilever.	A comunicação é um novo subsistema de recursos humanos; forte presença do uso das mídias sociais digitais para promover a marca empregadora; utilização de técnicas de construção de narrativas (<i>storytelling</i>) para construir um vínculo emocional com o público.
Relações Públicas e <i>employer branding</i> : estudo de caso da parceria entre AIESEC e Votorantim	BRAGA	2014	Parceria de empresa privada com instituição sem fins lucrativos para potencializar a marca empregadora da empresa frente ao público jovem.	A autora traçou reflexões sobre como e porque o profissional de Relações Públicas está apto a trabalhar no desenvolvimento do posicionamento de marca empregadora, favorecendo o processo de gestão desse tema nas organizações.
<i>Employer branding</i> : elementos relevantes na intenção de permanecer. Um estudo exploratório com estagiários	TERRIN	2015	Aspectos do <i>Employer Branding</i> são mais valorizados pelos indivíduos no momento que escolhem se ficarão na organização após o período de estágio	Variáveis demográficas como gênero, custeio da faculdade e nível de responsabilidade financeira influenciam na maneira como os indivíduos valorizam um lugar para trabalhar, nos mostrando que uma boa imagem sem um bom plano de carreira pode não adiantar para manter empregados na organização.
Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>employer branding</i> na escolha profissional	OLTRAMARI, CORDOVA e TONELLI	2016	Como os jovens consomem e escolhem marcas empregadoras.	Os jovens consomem conteúdos de marcas empregadoras e suas carreiras são amparadas pela busca da melhor marca. Porém, apesar de a marca empregadora ser relevante nesse processo de escolha, não parece ser suficiente para reter esses profissionais a longo prazo.
Employer Branding: um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras	MARTINS	2020	Como empresas brasileiras praticam estratégias de marca empregadora	Apesar de não utilizarem diretamente o termo <i>employer branding</i> , as organizações cada vez mais utilizam esta técnica na gestão de pessoas. O objetivo dessas empresas é construir uma marca empregadora que seja convidativa e desejável para reduzir a migração dos seus colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora.

No que tange ao percurso metodológico, esse trabalho, de cunho quantitativo, buscou analisar, através de um formulário online do *Google Forms* (instrumento

disponível no Apêndice 1, com perguntas abertas e fechadas, algumas percepções e vivências de profissionais de comunicação que trabalham ou já trabalharam com gestão da marca empregadora. A fase de pré-teste iniciou no dia 11 de março de 2021 e encerrou uma semana depois. Os testes foram feitos com duas pessoas, uma estudante e uma profissional da área de comunicação para que fosse possível identificar e acertar possíveis erros ou incongruências com antecedência.

A divulgação oficial do questionário começou no dia 25 de março de 2021 e encerrou no dia 5 de julho de 2021. Durante essas semanas, compartilhei o *link* da pesquisa em grupos (*Whatsapp* e *Facebook*) e com profissionais de comunicação e recursos humanos - alguns eu já tinha contato e outros não. Também entrei em contato direto, via mensagem privada no *Linkedin*, com 40 profissionais que tinham *employer branding* no nome do cargo ou sendo citado no perfil de alguma forma. Também entre os dias 14 e 17 de junho fiz o curso “Employer Branding” ministrado pelas professoras Viviane Mansi e Bruna Mascarenhas, autoras muito presentes nesse estudo, e pude compartilhar o *link* da pesquisa com a turma.

A pesquisa foi de caráter exploratório e contou com 53 respondentes, sendo 45 válidos pois afirmam já ter trabalhado com *employer branding*. Desses 45, considerou-se 28 respondentes como profissionais graduados em comunicação e áreas afins, seja em Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas ou Design Gráfico. Para este estudo e análise consideramos apenas as respostas desses 28 respondentes (perfil segmentado para essa pesquisa) e as questões que buscam responder aos objetivos específicos estipulados para esse trabalho.

5.2 PRINCIPAIS ACHADOS

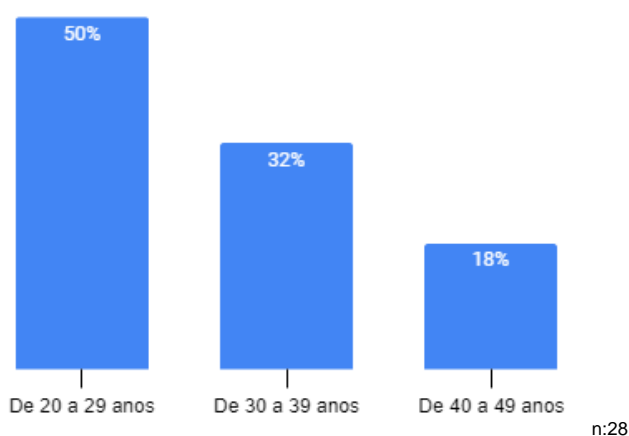
Os principais achados respondem aos quatro objetivos específicos delimitados por esse trabalho: a) Identificar o perfil desses profissionais e a quanto tempo trabalham com *employer branding*; b) identificar em qual departamento da organização esses profissionais estão ou estavam inseridos caso já tenham trabalhado ou trabalhem com *employer branding* em uma organização (que não seja agência ou consultoria); c) discernir aproximações e distanciamentos entre comunicação interna, endomarketing e *employer branding*; d) refletir a atual trajetória do *employer branding* nas organizações do país e perspectivas futuras para a área.

5.2.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Foi questionada a idade dos respondentes e, entre os 28 profissionais de comunicação, 50% tem de 20 a 29 anos, 32% de 30 a 39 anos e 18% de 40 a 49. As opções “menos de 19 anos”, “de 50 a 59” e “60 anos ou mais” não foram assinaladas por nenhum profissional de comunicação (Gráfico 1). A grande representatividade de profissionais de 20 a 29 anos trabalhando com o tema não surpreende e colabora com a discussão levantada no capítulo 4 a partir da autora Clavery (2020), onde refletimos sobre a ligação entre cargos de menor relevância e poder cuidarem de *employer branding* e como isso afeta sua curva de maturidade nas organizações. Assim, se pensarmos que provavelmente os gerentes e diretores das empresas brasileiras não possuem conhecimento profundo sobre o tema e apenas o delegam para estagiários e analistas, entendemos que será difícil o tema alcançar um nível estratégico rapidamente. Será necessário que esses dirigentes, principalmente de comunicação e recursos humanos, se esforcem para estudar e investir no tema para acelerar sua curva de maturidade.

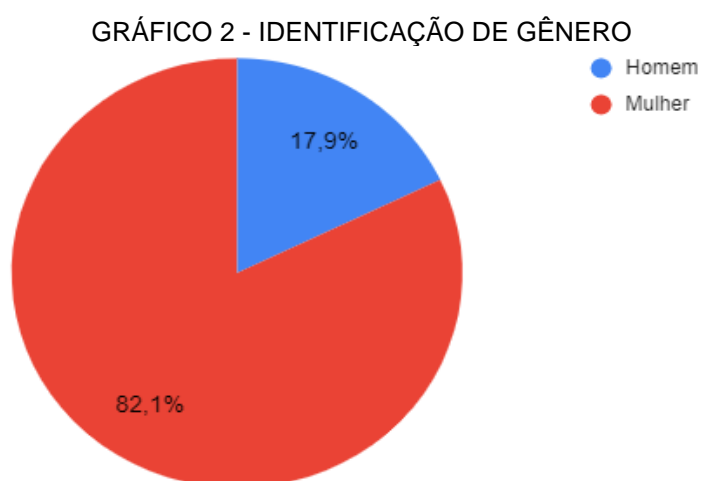
Dessa forma, sendo um assunto recente no mercado e que em muitas organizações o foco está no público jovem (isto também é reforçado no foco dos estudos citados no capítulo 5.1) com o trabalho de programas de estágio e trainee, vemos que muitos jovens-adultos acabam assumindo a cadeira de *employer branding*. A questão necessária para ser pontuada é exatamente o que Clavery (2020) traz: isso significa menos maturidade para a atividade de *employer branding* pois são cargos menores na hierarquia organizacional e terão mais dificuldade de entrar profundamente nas discussões políticas da organização.

GRÁFICO 1 - IDADE



Fonte: elaborado pela autora

Ao serem questionados sobre sua identidade de gênero, 82,1% declaram que se identificam como mulheres e 17,9% se identificam como homens (Gráfico 2). Esse dado também não surpreende pois sabemos que as mulheres já são maioria nos times de recursos humanos¹², o que nos projeta essa mesma tendência para diversos cargos que se relacionam com a área, como cargos de *employer branding*. O que esperamos é que cada vez mais essa expressividade se reflita nos altos cargos de lideranças nas organizações.



Fonte: elaborado pela autora

n:28

Quanto à formação desses 28 respondentes da área de Comunicação, o instrumento contemplou tanto pessoas graduadas como estudantes (pergunta 6a), além de procurar deixar claro que caso a pessoa fosse formada em mais de um curso, que escolhesse aquele que mais lhe representa atualmente. Entre as escolhas de resposta estavam Relações Públicas (RP), Publicidade e Propaganda (PP), Jornalismo e por último havia a opção de escrever outro curso, que foi o caso do Design Gráfico. Nesse sentido, duas pessoas trouxeram que estudaram Marketing, mas suas respostas foram excluídas dessa análise pelo entendimento da autora de que, no Brasil, os cursos de Marketing geralmente não estão ligados às escolas de Comunicação e sim à Administração. Portanto, a base para essa resposta permaneceu em 28 para fins de análise.

¹²Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado#:~:text=Conforme%20dados%20do%20Cadastro%20Geral,2%25%20dos%20trabalhadores%20do%20setor>. Acesso em: agosto 2021.

Dos respondentes válidos (28), 39,3% estudam ou são formados em Relações Públicas, 32,1% em Publicidade e Propaganda e 25% em Jornalismo, sendo apenas 3,6% em Design (Gráfico 3). O maior número de profissionais de RP e PP pode ser entendido pelo fato de serem duas graduações que de fato impulsionam os estudos de marca e reputação, dois temas que já vimos que são centrais para o entendimento do *employer branding*.

GRÁFICO 3 - CURSOS DE GRADUAÇÃO

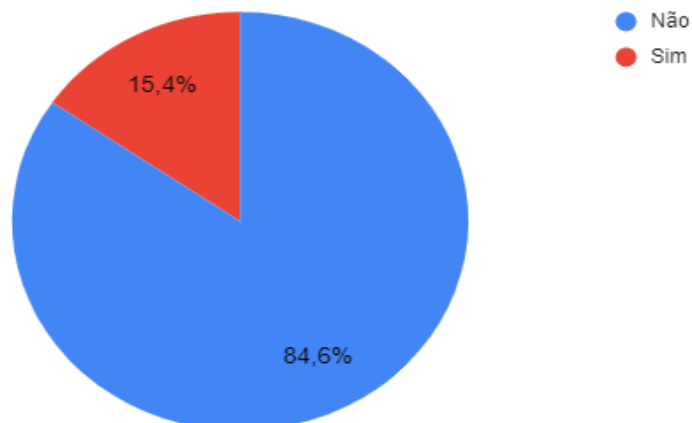


n:28

Fonte: elaborado pela autora

Na pergunta 7a, não obrigatória, foi questionado “Caso você já seja formado(a), fez algum curso de especialização ou pós-graduação voltada para área de recursos humanos?” para averiguar se esse é um caminho escolhido pelos profissionais que trabalham com marca empregadora. Dos respondentes (26), 84,6% dizem não ter feito pós-graduação em recursos humanos e 15,4% dizem ter feito (Gráfico 4). Nesse caso, também precisamos lembrar que grande parte dos profissionais têm entre 20 e 29 anos, o que também pode indicar que ainda têm pouco tempo de mercado para buscarem uma especialização.

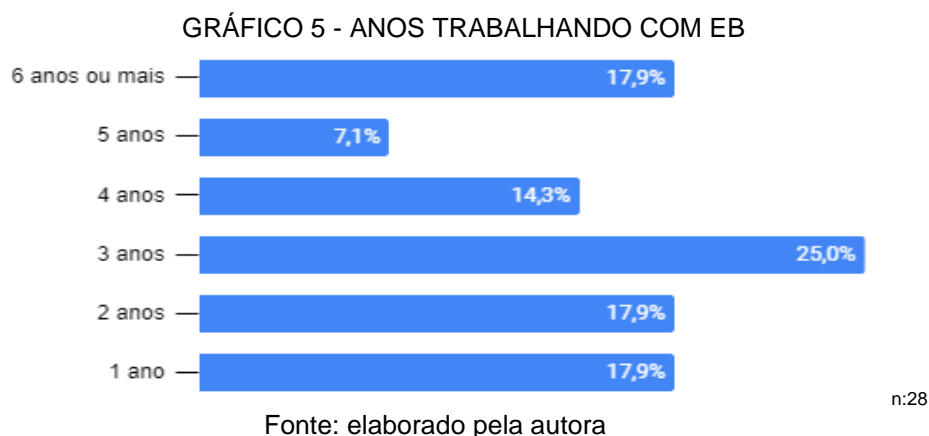
GRÁFICO 4 - PÓS GRADUAÇÃO EM RH



n:26

Fonte: elaborado pela autora

Ao serem questionados sobre quanto tempo (em média) trabalham com *employer branding*, 60,8% trabalham até três anos com o tema e 39,3% trabalham há quatro anos ou mais, reforçando a ideia de que é um tema recente no mercado brasileiro (Gráfico 5). Destaca-se os 25% que dizem trabalhar com *employer branding* há três anos, ou seja, começaram a trabalhar com o tema em 2018 (que, por coincidência ou não, também foi o ano em que comecei a ter contato com o tema).



Agora que já conhecemos o perfil do profissional de comunicação que atua com *employer branding* no país, vamos explorar como e onde esses profissionais têm conseguido espaço para trabalhar com o tema, além de entender um pouco mais sobre seus percursos e percepções sobre a área.

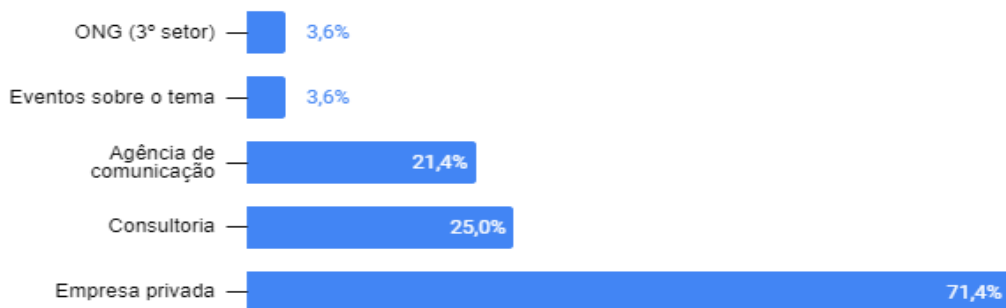
5.2.2 OS PROFISSIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO

Quanto ao tipo de organização que o respondente tenha trabalhado ou ainda trabalha com *employer branding*, diversas opções de resposta são acionadas como respostas múltiplas: ONGs, agência de comunicação, empresa privada e instituição pública/governamental, consultorias e “outros” (opção de resposta aberta). Dos respondentes, 71,4% dizem ter trabalhado ou trabalham em empresas privadas, 25% dizem ter trabalhado ou trabalham em consultoria e 21,4% em agências de comunicação (Gráfico 6). Não houve nenhuma resposta sobre trabalhar gestão de marca empregadora em instituições públicas e governamentais e apenas 3,6% dizem ter trabalhado ou trabalhar no terceiro setor. Também há 3,6% que organizam eventos sobre o tema *employer branding*, não sendo o trabalho de *employer branding* em si.

A questão de nenhum profissional ter trabalhado em instituições públicas ou governamentais levanta um ponto importante para discussão. No Brasil sabemos que muitos dos profissionais dessas instituições são concursados, o que torna a dinâmica de contratação e retenção de talentos muito diferente do que vemos no mercado privado. Quer dizer, a estabilidade, os salários e benefícios que um cargo público geralmente oferece é por si só a forma de atração e retenção de talentos e não há possibilidade de tanta variação de plano de carreira em comparação com o mercado privado, onde cada organização desenha sua estratégia. Mas sabemos que essas instituições poderiam se beneficiar muito de um trabalho de marca empregadora bem feito, até como forma de mostrar para a sociedade como é o dia a dia desses profissionais (servidores), contribuindo para a transparência e para a própria valorização de órgãos públicos que são tão necessários à perspectiva de uma sociedade cidadã. Além disso, também podemos pensar em melhores recepções dos novos empregados, reconhecimentos, ações que contribuam para o fortalecimento da cultura e valores que desejam propagar.

Outro ponto relevante de analisarmos é que o baixo número de profissionais que dizem ter trabalho em agências nos faz pensar que talvez existam poucas agências que estão explorando essa área. Assim, podemos encontrar um cenário onde as agências especializadas em público interno, não ultrapassam muito desse limite e as agências de comunicação externa e marketing tampouco dominam assuntos de recursos humanos para contribuir com a marca empregadora.

GRÁFICO 6 - NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO



n:28

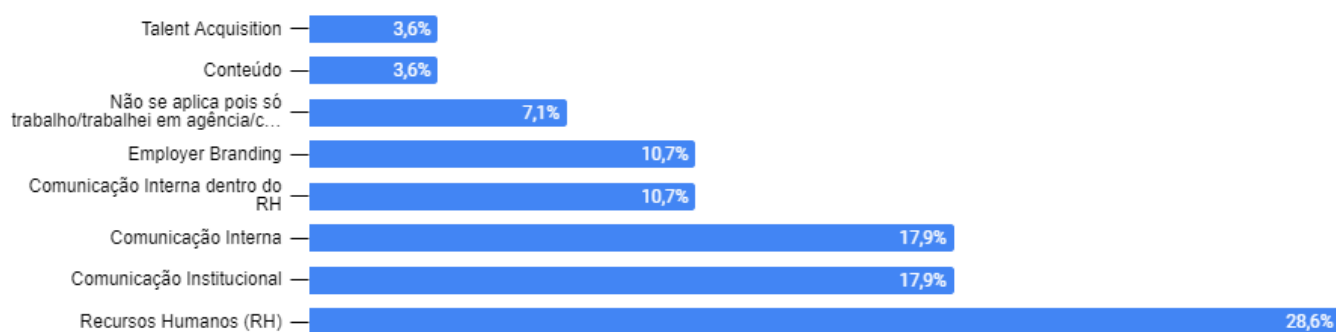
Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, é questionado o departamento ou time em que esse profissional de comunicação estava ou está vinculado. É uma pergunta um pouco complexa pois sabemos que em cada organização existe uma estrutura única e os departamentos possuem nomes diversos. Além disso, existem sub times dentro dos grandes

setores, o que é muito comum no caso da comunicação dentro do departamento de recursos humanos, que às vezes leva o nome de comunicação interna.

Nessa pergunta, as opções de resposta eram: comunicação institucional, comunicação interna, comunicação interna dentro de RH, *employer branding*, marketing/comercial, RH e “Não se aplica pois só trabalho/trabalhei em agência/consultoria”. Além disso, tinha a opção de escrever outro nome caso não estivesse contemplado nas opções indicadas. Se somarmos as respostas de comunicação interna, comunicação interna dentro de RH e RH temos 57,2% dos respondentes. Fora isso, se mostra relevante os 17,9% que responderam comunicação institucional, que é um departamento que já foca no público externo, ao contrário do que vemos em times de comunicação interna.

GRÁFICO 7 - DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL POR EB



Fonte: elaborado pela autora

n:28

Também observamos que 10,7% dizem que o departamento ou time que está vinculado recebe o nome de *employer branding*, o que pode contribuir na valorização do tema e provocar mais proximidade com o conceito e objetivos da atividade. O importante é que, independentemente do nome do departamento, os profissionais se esforcem para criar um trabalho constante e que não sejam apenas acionados em momentos de crises. Caso o time não tenha costume de trabalhar com o público interno, é importante que criem estratégias de escuta para compreenderem a visão dos empregados sobre alguns pontos-chaves. Em seguida, vamos aprofundar as percepções desses profissionais sobre o tema.

5.2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA, O ENDOMARKETING E O EMPLOYER BRANDING

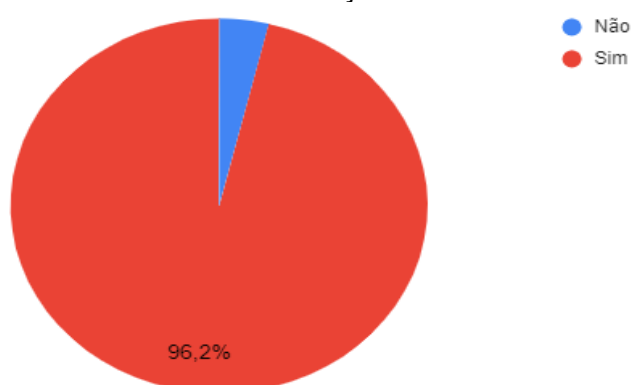
As respostas a partir deste subcapítulo englobam apenas 26 respondentes pois foram excluídos os respondentes que disseram que apenas trabalhavam em consultorias ou agências de comunicação com *employer branding*. Esse corte se

justifica, pois, o objetivo das próximas perguntas era de identificar a percepção de pessoas que já estiveram em times de comunicação em organizações e não apenas prestando serviço para elas, portanto, vivenciando de forma direta a perspectiva interna da organização como empregado.

A pergunta 16 questiona os 26 respondentes se existe diferença entre comunicação interna, *endomarketing* e *employer branding*. Desses, 96,2% dizem que existe diferença e apenas 3,8% dizem que não veem diferença (Gráfico 8). Nenhum marcou “talvez/não tenho certeza”. O destaque da resposta sim nos mostra que os profissionais percebem que existem diferenças, que não são apenas nomes diferentes para a mesma atividade. Isso reforça a ideia de que estamos vendo surgir de fato uma atividade que os próprios profissionais entendem como diferente.

Esse fato também reforça as diferentes definições desses conceitos que elucidamos no início desse trabalho com Kunsch (2020) e Brum (2017) falando sobre comunicação interna e *endomarketing* e Mascarenhas e Mansi (2020) e Clavery (2020) trazendo o conceito de *employer branding* e de como ele extrapola o que identificamos como comunicação interna e *endomarketing*.

GRÁFICO 8 - DIFERENÇA ENTRE C.I. E E.B.



n:26

Fonte: elaborado pela autora

A pergunta seguinte propõe, de forma não obrigatória, que o respondente comente sobre essa sua resposta: “Sinta-se à vontade para justificar quais aproximações e distanciamentos você percebe entre comunicação interna, *endomarketing* e *employer branding*”. Nove pessoas escreveram sobre como percebem esses conceitos. A ideia mais colocada entre os respondentes é de que são conceitos e áreas próximas, mas que possuem matrizes teóricas distintas e que

na prática possuem mais similaridade, ou seja, no dia a dia organizacional é mais difícil reconhecer os limites de cada atuação.

Alguns respondentes também colocam que comunicação interna e *endomarketing* são voltados apenas para o público interno e que, no *employer branding*, existe um grande foco no público externo que a organização deseja contratar. Também trazem a ideia de que essas áreas possuem alguns objetivos comuns, mas que possuem atuações e metas específicas. Nesse sentido, é importante destacar que duas pessoas colocam que veem a comunicação interna e o *endomarketing* dentro do *employer branding*. Em seguida estão duas respostas consideradas pela autora como as mais relevantes para captar a percepção dos profissionais:

Acredito que a Comunicação Interna/Endomarketing tem a função de garantir o alinhamento de informações, engajamento e reforço da Cultura da empresa entre os colaboradores, podendo ser uma impulsionadora do Employer Branding. Já o Employer Branding parte de uma definição clara do EVP (Employee Value Proposition) e de como a organização comunica esses princípios como diferenciais para atrair os talentos certos. (Respondente 7)

Entendo que as três áreas devem andar juntas e ter bastante sinergia, e seus conceitos se misturam bastante na prática, mas cada uma tem seus objetivos específicos. Dando um grande resumo, entendo que: Comunicação interna tem foco em gerir e garantir os fluxos de comunicação entre colaboradores e organização; Endomarketing tem foco em engajamento e busca por pertencimento dos colaboradores; Employer branding tem foco em olhar tanto pra jornada do candidato como para jornada do colaborador, para gerar a melhor experiência com em todos os pontos de contato com a marca. (Respondente 22)

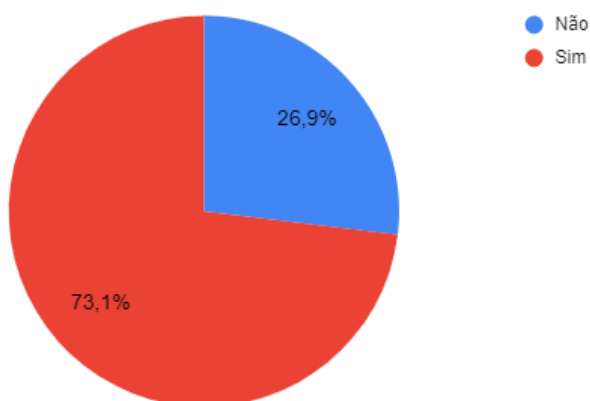
Podemos perceber que a respondente 7 fala sobre o EVP como parte fundamental e diferenciadora entre o trabalho de *employer branding* e comunicação interna e *endomarketing*. Podemos pensar que antes de existir a ideia do EVP, as organizações apenas promoviam internamente os conceitos e valores gerais da organização para o público interno. O interessante é que esses conceitos e *slogans* (muitas vezes conhecidos como missão, visão e valores) são ideias mais abstratas e muitas vezes clichês. Claro que uma definição de porque a organização existe e como ela faz o que faz é importante como base, mas parece insuficiente pensando em marca empregadora. O EVP surge exatamente para suprir essa necessidade: trazer conceitos e ideias mais palpáveis e realistas sobre como é trabalhar em uma determinada organização. Assim, como vimos antes com Clavery (2020), as organizações possuem marcas institucionais, empregadoras e comerciais e essas

irão se influenciar constantemente. Para que a mensagem faça sentido para os *stakeholders* é importante que essas marcas, minimamente, contêm uma mesma história, ou defendem as mesmas causas, para que elas se fortaleçam entre si.

Em seguida, é questionado “Você considera que já tinha trabalhado com comunicação interna ou *endomarketing* antes de começar a trabalhar com *employer branding*?”. Dos 26 respondentes, 73,1% consideram que sim e 26,9% consideram que não (Gráfico 9). Esse dado nos mostra que pode ser um caminho quase que natural para muitos profissionais que já trabalhavam com comunicação com empregados passarem a trabalhar a marca empregadora de forma externa e olhando o processo de experiência do candidato de forma mais profunda e ampla, a partir da prática do *employer branding*.

Ao mesmo tempo, vale ressaltar que em alguns casos isso pode significar o acúmulo de muitas funções para esses profissionais, e sabemos que há um limite de qualidade que é possível alcançar quando existem muitas tarefas e poucos profissionais para executá-las. Mais uma vez vemos a importância da atividade de *employer branding* ter essa diferenciação no mercado, mostrando que foca em outras frentes que geralmente a comunicação interna e o *endomarketing* não cuidam. Assim, as chances de as organizações contratarem mais profissionais para gerenciarem a marca empregadora de maneira mais ampla, aumenta. O ideal seria manter a comunicação interna e o *endomarketing* fortes e ampliar o quadro de profissionais ou de serviços contratados para ampararem frentes de marca empregadora para públicos externos, como de potenciais candidatos e de ex-empregados.

GRÁFICO 9 - VÍNCULO COM C.I. OU *ENDOMARKETING* EM TRABALHOS ANTERIORES



Fonte: elaborado pela autora

n:26

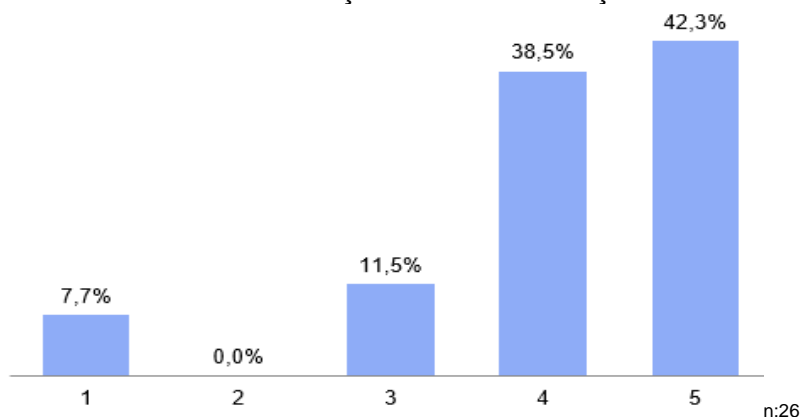
Depois de explorar o perfil e a trajetória desses profissionais, o próximo foco foi conhecer mais sobre suas percepções sobre o futuro do tema e as relações que veem entre a área de comunicação, recursos humanos e gestão de marca empregadora no Brasil.

5.2.4 APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE COMUNICAÇÃO E EMPLOYER BRANDING

As respostas deste subcapítulo englobam apenas 26 respondentes pois foram excluídos os respondentes que disseram que apenas trabalhavam em consultorias ou agências de comunicação com *employer branding*. Para as perguntas a seguir foram feitas afirmações e os respondentes marcaram o nível de concordância com a afirmação em questão. Sendo que 1 é discordo completamente e 5 concordo completamente, os respondentes poderiam escolher entre os números de um a cinco, portanto, escala itemizadas do tipo Likert, de 5 pontos.

A afirmação número 23 é “Acredito que a prática e a teoria da área de comunicação já consolidadas no Brasil podem contribuir para a prática e teoria de gestão da marca empregadora.” Para essa afirmação, 42,3% dizem concordar completamente e 38,5% concordam parcialmente, mostrando que grande parte desses profissionais identificam uma grande relação entre prática e teoria da área de comunicação com *employer branding*. Apenas 7,7% dizem discordar completamente, na ideia de que a prática e a teoria de comunicação consolidadas não dariam conta de abarcar o *employer branding*. A média dessa afirmação ficou em 4,077.

GRÁFICO 10 - CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO PARA E.B.

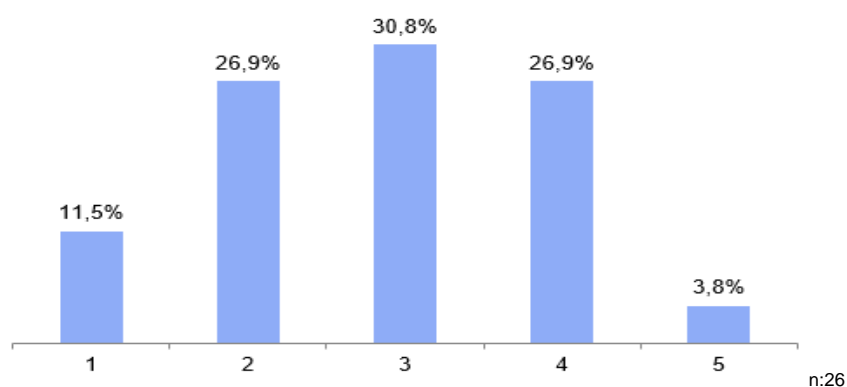


Fonte: elaborado pela autora

Como o tema *employer branding* é recente, existe uma grande busca por ideias e modelos que possam contribuir no seu estudo e prática. A área de comunicação definitivamente poderia somar muito para o amadurecimento do tema. Assim como vimos antes entre a relação do EVP, com Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020), com planejamento de comunicação (pesquisa, planejamento, implantação e avaliação) colocados por Kunsch (2003), muitos outros modelos e conceitos podem ser adaptados e explorados para o ganho mútuo entre as áreas. A única coisa que os estudiosos de comunicação teriam que fazer é se aprofundar um pouco nas práticas de recursos humanos para entenderem como ocorre essa dinâmica.

Em outra afirmação, foi colocado: "Os profissionais de comunicação do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora", na mesma lógica de resposta da afirmação anterior. Nesse caso, a maior nota foi 30,8%, em que os respondentes dizem não saber se concordam ou discordam com essa afirmação. Em seguida, vemos que entre concordar parcialmente e discordar parcialmente há um empate em 26,9%. Já 11,5% discordam completamente da afirmação e 3,8% confirmam completamente. Podemos perceber que ainda é difícil para os profissionais terem essa percepção mais definida, muito provavelmente devido ao tema ser recente no país e ainda não ser percebido como valor por parte dos gestores das organizações. A média nesse caso ficou em 2,846.

GRÁFICO 11 - PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO VS. E.B.



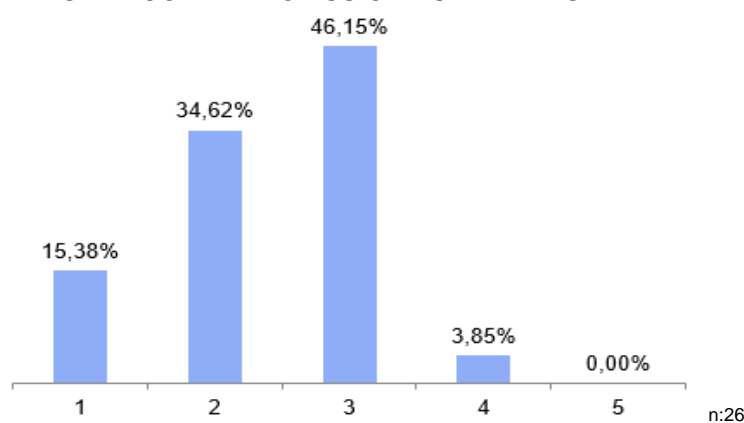
Fonte: elaborado pela autora

A não preparação dos profissionais de comunicação para trabalharem com *employer branding* é um ponto que pode ser melhorado nos próximos anos com o

crescimento do tema no país. Mesmo sendo possível fazer ligações e adaptações entre os temas básicos da comunicação e marca empregadora, sabemos que existem uma série de temas mais delicados, como métricas, que geram discussões e deixam os profissionais muitas vezes perdidos sobre qual direção seguir. Não se tem respostas prontas e cada realidade irá demandar algumas habilidades diferentes do profissional, mas se começarmos a abordar o tema *employer branding* nos eventos e cursos de comunicação, certamente, em alguns anos, teremos desenvolvido muitas ideias e sugestões sobre o tema.

Em seguida é afirmado a mesma coisa, só que sobre profissionais de recursos humanos: “Os profissionais de recursos humanos do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora”. Nesse caso os profissionais de comunicação se mostram ter mais dúvida ainda com 46,15% de respostas neutras, sem certeza. Já 34,62% discordam parcialmente da afirmação e 15,38% discordam completamente da afirmação, o que representa 50% de discordância sobre a percepção de preparo do profissional de RH na prática do *employer branding*. A média ficou em 2,385 nesse caso. Tal contexto pode ser reflexo da trajetória que as organizações vêm imprimindo na gestão de recursos humanos, ainda de ordem mais funcional que integradora. Além disso, como há uma soma de 50% de respostas de discordância, há uma possibilidade de analisarmos esse resultado pelo viés da formação de origem dos respondentes que, por serem da área de comunicação, podem tender a desejar que a área de *employer branding* se solidifique e crie mais raízes no eixo comunicacional.

GRÁFICO 12 - PROFISSIONAIS DE RH VS. E.B.



Fonte: elaborado pela autora

A seguir, no quadro 7, podemos visualizar as médias das afirmações colocadas, seguindo a lógica de que quanto mais perto de cinco, mais pessoas concordam com a afirmação:

QUADRO 7 - MÉDIAS DAS AFIRMAÇÕES

Acredito que a prática e a teoria da área de comunicação já consolidadas no Brasil podem contribuir para a prática e teoria de gestão da marca empregadora.	4,077
Os profissionais de comunicação do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora.	2,846
Os profissionais de recursos humanos do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora.	2,385

Fonte: elaborado pela autora

Nesse ponto é importante reforçar a visão de Clavery (2020) sobre como a atividade está operando no mercado brasileiro. A autora coloca que as vagas disponíveis para trabalhar com *employer branding* são em grande parte juniores e, por ser um tema que exige uma desenvoltura para negociações políticas, sua gestão ficaria aquém do necessário.

A partir dessas reflexões, a pesquisa continua buscando identificar a percepção dos profissionais com certas afirmações, mas agora com foco no futuro do tema no mercado brasileiro.

5.2.5 O FUTURO DO *EMPLOYER BRANDING* NO BRASIL

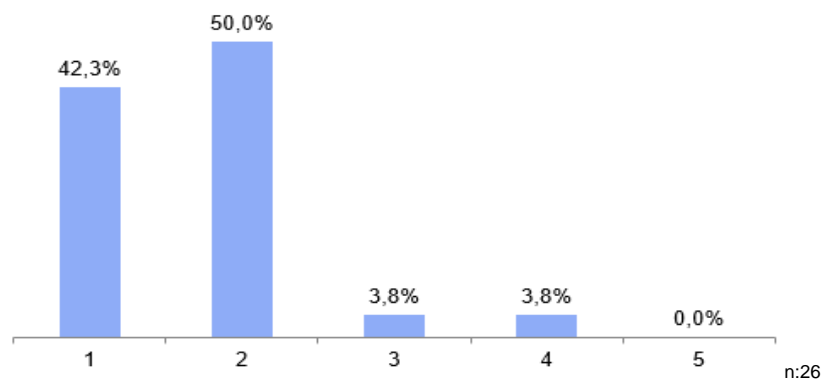
Para refletirmos sobre perspectivas futuras para a área, fizemos mais duas afirmativas. A primeira afirmativa foi “Acredito que grande parte das organizações no Brasil possuem uma estratégia de *employer branding* madura, com uma proposta de valor ao empregado bem definida.” Nessa afirmação, 42,3% assinalou 1, ou seja, que discordam completamente e 50% marcaram que discordam parcialmente. Apenas 7,6% marcaram outras opções, como observado no Gráfico 13.

Nesse ponto, voltamos à reflexão de que a marca empregadora passa a existir no momento que a organização começa a contratar pessoas, a questão em discussão é se existe um trabalho maduro e robusto para gestão dessa marca. Assim, se uma organização não possui um EVP, não significa que ela não pode trabalhar sua marca empregadora, apenas significa que o trabalho ainda não atingiu um nível estratégico. Com esse dado podemos perceber que ainda existe um grande

mercado a ser explorado para o desenvolvimento de estratégias para a marca empregadora que contribuam com os objetivos do negócio.

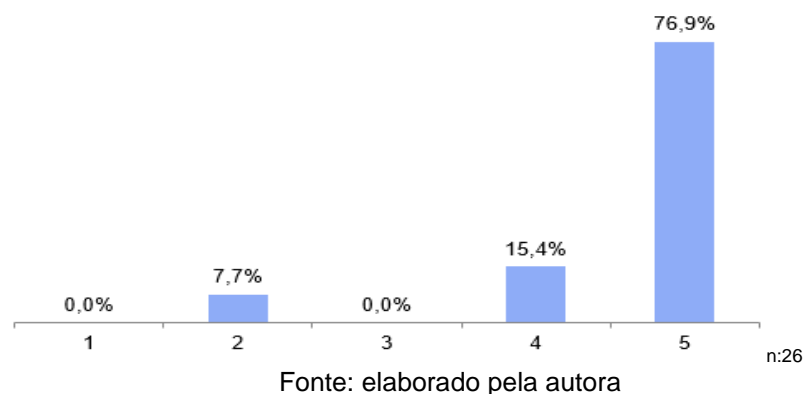
Vimos com Mascarenhas e Mansi (2020) a importância de diversos setores da organização e lideranças estarem alinhados com a estratégia de marca empregadora para que o processo seja bem sucedido e entendemos que isso está diretamente ligado a maturidade do tema. Com Clavery (2020) exploramos algumas possibilidades de indicadores e mensuração do trabalho de *employer branding*, ponto fundamental para que a atividade ganhe reconhecimento e importância nas organizações: mostrando resultados que geram lucro, mesmo que seja a médio ou longo prazo.

GRÁFICO 13 - MATURIDADE DE E.B. NO BRASIL



A segunda afirmativa foi “Acredito que o tema gestão da marca empregadora terá cada vez mais relevância no contexto brasileiro”. Nessa questão, 76,9% dos respondentes dizem que concordam completamente com a afirmação e 15,4% dizem que concordam parcialmente. Apenas 7,7% diz que discorda parcialmente, conforme observado no gráfico 14.

GRÁFICO 14 - RELEVÂNCIA DE E.B. NO BRASIL



Podemos ver que esses profissionais de alguma forma têm percebido o crescimento do tema no Brasil e acreditam que, nos próximos anos, essa relevância irá crescer ainda mais. Neste ponto, vale uma reflexão sobre a formação dos profissionais de comunicação no Brasil: de que forma o tema *employer branding* pode ser abordado nas grades curriculares dos cursos de comunicação? Além disso, talvez vejamos surgir nos próximos anos pós-graduações voltadas para gestão de marca empregadora e veremos cada vez mais esse tema surgir em pós-graduações já existentes de comunicação e recursos humanos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo exploratório traçou um percurso para que fosse discutido, à luz da área de comunicação e relações públicas, um novo exercício da profissão que parece estar ganhando cada vez mais importância no cenário nacional. Para isso, passamos por diversos conceitos para organizar o contexto onde essa nova atuação surge e contamos com a percepção e vivências de alguns profissionais de comunicação para entender como está o cenário brasileiro atual.

Portanto, o objetivo geral do estudo foi identificar vivências e perspectivas do trabalho de profissionais de comunicação que atuam (ou já atuaram) com gestão da marca empregadora, o que nos ofereceu um panorama rico em reflexões. As vivências ainda são recentes, considerando que o tema também é jovem, mas há potência na sua evolução e a perspectiva de maior apropriação dessa área pelos profissionais de comunicação.

O primeiro objetivo específico foi identificar o perfil de profissionais de comunicação que atuam (ou já atuaram) com gestão da marca empregadora e a quanto tempo trabalham com o tema. Os resultados nos dizem que é uma área com predominância de mulheres, entre 20 e 39 anos, formadas em relações públicas ou publicidade e propaganda, que não fizeram pós-graduação em recursos humanos e trabalham com *employer branding* há no máximo 3 anos. Portanto, o tema é apropriado na organização por uma geração considerada jovem, e tende a se solidificar como área tanto para as organizações como também para o público considerado candidato às vagas das empresas.

O segundo objetivo específico foi identificar em qual departamento da organização esses profissionais estão ou estiveram inseridos caso já tenham trabalhado ou trabalhem com *employer branding* em uma organização. Os dados nos indicam que essa profissional está alocada em um time de comunicação interna, seja dentro ou fora do RH ou está alocada simplesmente dentro do time de RH, sem essa subdivisão. Em alguns poucos casos também podem estar dentro do time de comunicação institucional. É de se esperar que a área de EB se enderece na perspectiva macro de recursos humanos, considerando que muitas fases do EVP, como atração e desligamento já se encontram presentes no dia a dia desses departamentos.

Na busca por discernir aproximações e distanciamentos entre comunicação interna, *endomarketing* e *employer branding*, há uma quase totalidade de

confirmação da existência da diferença de objetivos entre comunicação interna, *endomarketing* e *employer branding*. Vale salientar, que mais de 70% do público pesquisado já atuou na área de comunicação interna e *endomarketing* antes de trabalharem com *employer branding*. É evidente que os respondentes veem esses conceitos e áreas como próximas, mas também reconhecem que possuem matrizes teóricas distintas, embora, na prática, possuam muita similaridade.

Isso nos aponta para uma tendência de mercado e traz algumas reflexões. Como vimos, já é entendido a importância de uma boa comunicação feita de dentro para fora e isso continua valendo no trabalho de *employer branding*. Uma organização que não possui um trabalho consistente de comunicação interna e *endomarketing* terá mais dificuldade de comunicar sua marca empregadora para públicos externos. Ou seja, por mais que o *employer branding* seja um tema em evidência, é preciso refletir por onde se deve começar pois a urgência nos processos de contratação pode fazer com que as organizações fiquem presas em suas próprias armadilhas.

Buscando refletir sobre o nível de maturidade do *employer branding* nas organizações do país e perspectivas futuras para a área, foi identificado que praticamente todos os respondentes discordam que existe maturidade na prática de *employer branding* nas organizações do Brasil. Como já vimos, esse fato pode ser explicado pela contemporaneidade do tema e pelo baixo nível de senioridade das pessoas que atuam com a temática nas organizações.

Porém, mesmo nesse cenário, os profissionais afirmam que o tema terá cada vez mais relevância no contexto brasileiro e que a prática e teoria da área de comunicação já consolidadas em empresas brasileiras podem contribuir com o avanço do *employer branding*. Esse aproveitamento, pode pressupor uma adaptação ou flexibilização de conceitos e práticas, o que é um leque de opções de para futuros estudos, inclusive na perspectiva de tensionamento de *branding* e *employer branding*.

Os respondentes tiveram dificuldade em afirmar se os profissionais de comunicação e recursos humanos do Brasil estão preparados para trabalhar com *employer branding*, mas se compararmos as duas respostas, esses profissionais acreditam que eles e seus colegas da comunicação estão mais preparados do que os profissionais de recursos humanos, nos apontando a importância de ser um

trabalho feito de forma multidisciplinar e que encoraje mais a troca de saberes entre áreas correlatas.

Por último, reforço que o tema *employer branding* exige um recorte de hierarquia funcional para que faça sentido. É necessário refletir como a lei da oferta e da procura afeta a forma como as organizações investem em seus empregados, na sua totalidade ou em uma fração deles. Além disso, é importante refletir sobre o que de fato há de novidade nesse tema e o que pode ser simplesmente uma atividade que já era desenvolvida, só que agora com uma nova roupagem. De qualquer forma, é evidente que, para ser colocado em prática, a estratégia de marca empregadora não deverá ser apenas executada por profissionais de comunicação e recursos humanos. É necessário o entendimento do limite desses profissionais e onde é que a equipe de gestão da organização deve agir para que o discurso seja conivente com a prática.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esse estudo teve uma limitação bibliográfica, já que o tema central, gestão de marca empregadora, ainda é um assunto pouco explorado no Brasil e menos ainda dentro do escopo de estudos da comunicação social, o que limitou o aprofundamento no tema. Sendo assim, como a temática ainda está em uma fase inicial de discussão, os próximos trabalhos que abordarem o tema irão contribuir para seu amadurecimento. Além disso, enfrentei dificuldade de acesso às obras físicas, que foram compensadas com acessos a repositórios digitais devido ao contexto da Covid-19 no país nos meses de produção desse estudo.

Outro ponto de atenção é que ainda não temos muitos profissionais trabalhando com essa área nas organizações brasileiras ou presentes no país. Ao limitarmos por profissionais de comunicação, que foi o proposto por esse estudo, esse fator se intensifica. Como os dados nos indicam que esse tema é uma tendência, podemos assistir a um crescimento de vagas para trabalhar com *employer branding* nos próximos anos. Assim, futuramente pode ser interessante tentar perceber e comprovar esse crescimento, além de discutir se o nível de senioridade das vagas irá aumentar no país.

Por ouvir apenas os profissionais de comunicação, o estudo pode ter acumulado algum viés pela formação, o que pode ser ampliado e diversificado em estudos futuros que me proponho a fazer a partir dos dados do questionário que não

foram utilizados neste trabalho. Também pode ser interessante, como análise complementar, explorar a percepção de dirigentes de organizações e trabalhos em campo observando o dia a dia desses profissionais que trabalham com *employer branding*.

Como a base dessa discussão é a relação entre comunicação e recursos humanos, áreas que parecem interagir e conviver em uma relação de colaboração, a tendência é que os profissionais formados nas duas áreas consigam transitar entre esses temas de forma cada vez mais natural, ágil e harmônica. Ainda existem muitos aspectos dessa relação que podem ser explorados para amadurecermos temáticas que envolvem diversas áreas multidisciplinares, como comunicação social, administração e psicologia.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015. Versão da obra em ebook kindle.

ASSOCIATION, American Marketing. **Definitions of Marketing**: definition of brand. Definition of Brand. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional**, São Paulo, v. 2, p. 119-133, 2005. Semestral. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884/134232>. Acesso em: 25 dez. 2020.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. Comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

BARTHS, Geferson. **Comunicação organizacional e branding: a rede de organizações por articulação conceitual Braskem/sustentabilidade**. 2013. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BRUM, Analisa. **Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo. Editora Integrare, 2017.

BRAGA, Isabela Zanuzzi. **Relações Públicas e employer branding: estudo de caso da parceria entre AIESEC e Votorantim**. 2014. 108 f. TCC - Curso de Relações Públicas, Unesp, Bauru, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/118380/000755849.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 abr. 2021.

CLAVERY, Suzie. **Isso é employer branding?!: Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema**. São Paulo. Editora Leader, 2020. Versão da obra em ebook Kindle.

CURVELLO, João. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília. Editora Casa das Musas, 2ª edição, 2012.

FILHO, Flavi; GODOY, Leoni. **A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores**. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

FLORE, Luiz; PEREIRA, Lucimari; LIMBERGER, Pablo. **Identificação dos aspectos conceituais e elementos que constituem o Branding e Destination**

Branding. In Revista Turismo em Análise - RTA. São Paulo: Eca-Usp, v. 29, n. 1, jan./abr.2018.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional.** Brasília: Embrapa Soja, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GRUNIG, James E.. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 92-113.

MANZATTO, Antonio; SANTOS, Adriana. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP. Ano de publicação não identificado.

RUÃO, Teresa. **A Comunicação Enquanto Estratégica.** In: FÉLIX, Joana (org.) Comunicação Estratégica e Integrada. Brasília. Editora Rede Integrada, 2020.

SANCHES, Alice. Endomarketing: a prática e o seu efeito nas organizações. **Comunicação com líderes e empregados,** São Paulo, v. 2, p. 24-28, mar. 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/5-Alice-Sanches.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Pesquisa, Reprodução, Aplicação,** São Paulo, v. 6, p. 50-56, 2009. Semestral. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>. Acesso em: 01 jan. 2021.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica (org.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas.** v. 2. Belo Horizonte: Ppgcom Ufm, 2017. p. 1-249. Disponível em: <https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/novo/publicacao/comunicacao-organizacional-vol-2/> Acesso em: 01 jan. 2021.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica.** In: FÉLIX, Joana (org.) Comunicação Estratégica e Integrada. Brasília. Editora Rede Integrada, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

MANZATO, Antonio; SANTOS, Adriana. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP. 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017. Versão da obra em ebook Kindle.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Liderança e Comunicação Interna**. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v.6. São Caetano do Sul: Difusão, 2014.

MARTINS, Scarlet de Fátima. **Employer Branding: Um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras**. 2020. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/29477/5/EmployerBrandingUm.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2021.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: Conceitos, modelos e práticas**. São Paulo. Editora Haikai, 2020.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: as bases da marca empregadora**. In: UDEMY. 2019. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/employer-branding-as-bases-da-marca-empregadora/?src=sac&kw=emplo> Acesso em 11 de fevereiro de 2021.

MASCARENHAS, Bruna. **Employer Branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Comunicação com líderes e empregados. São Paulo. Cásper Líbero, volume 3, 2017. Acessado em 23 de outubro de 2020 em: <https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>

OLTRAMARI, Andrea Poletto; CÓRDOVA, Rosana; TONELLI, Maria José. **Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional**. Cadernos Ebape, Rio de Janeiro, v. 17, p. 750-764, Nov. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/est.anacjb/Downloads/Trabalhador-consumidor_a_atracao_de_jovens_pelo_em%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/est.anacjb/Downloads/Trabalhador-consumidor_a_atracao_de_jovens_pelo_em%20(1).pdf). Acesso em: 3 abr. 2021.

PEROTTO, E. R. **Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria de marca contemporânea**. In: Organicom, n. 7, jul/dez 2007, p. 126-139. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138948>

PREITE, Nanci Horácio. **A comunicação no contexto de employer branding**. 2013. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/index.php/pos-stricto-sensu/arquivo/185>. Acesso em: 3 abr. 2021.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Identidade, Marca e Gestão da Reputação Corporativa**, São Paulo, v. 4, p. 61-69, 2007. Semestral. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138943/134291>. Acesso em: 25 dez. 2020.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. In: MARQUES, Ângela *et al* (org.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: Ppgcom Ufmg, 2017. p. 1-605. Disponível em: <https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/novo/publicacao/comunicacao-organizacional-vol-1/>. Acesso em: 01 jan. 2021.

TERRIN, Simone Akemi. **Employer branding: elementos relevantes na intenção de permanecer. Um estudo exploratório com estagiários**. 2015. 71 f. Dissertação - Linha de Pesquisa: Recursos Humanos e Práticas de Gestão, FGV, São Paulo, 2015. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/simone_akemi_terrin.pdf. Acesso em: 3 abr. 2021.

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Pesquisa, Reprodução, Aplicação**, São Paulo, v. 6, p. 71-75, 2009. Semestral. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006/134354>. Acesso em: 25 dez. 2020.

Apêndice 1

Employer Branding no Brasil: vivências e percepções de profissionais

Olá! Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso da aluna Ana Carolina Junqueira Bassoli, orientado pela professora Denise Avancini Alves, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), para a conclusão do curso de Relações Públicas.

As respostas destinam-se apenas a objetivos acadêmicos. Leva por volta de 15 min para responder ao questionário.

*Obrigatório

Vamos falar sobre gestão de marca empregadora (employer branding)

Considere que "Employer branding é, na essência, uma forma estratégica e estruturada de olhar a relação das pessoas com a empresa como empregadora, desde quando elas sabem da existência da empresa como uma possibilidade de lugar de trabalho até depois que elas deixam a organização". (MASCARENHAS e MANSI, 2020, p.33)

- 1) Você conhece ou já ouviu falar sobre o conceito de gestão de marca empregadora (employer branding)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

- 2) Você considera que trabalha ou já trabalhou em alguma organização com gestão da marca empregadora (employer branding) no Brasil? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Pular para a pergunta 32*

Vamos falar sobre você

3) Qual é a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

4) Por favor, como você se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Homem
- Mulher
- Não binário
- Prefiro não responder

5) Você é graduado ou graduando em alguma área da comunicação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Pular para a pergunta 8*

Para você que é da comunicação

6.a) Em qual dos cursos da área da comunicação você é graduado/graduando? Caso você seja formado em mais de um curso, escolha aquele que mais te representa atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Relações Públicas
- Outro: _____

7.a) (Não obrigatória) Caso você já seja formado(a), fez algum curso de especialização ou pós-graduação voltada para área de recursos humanos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Verificar para a pergunta 10

Para você que é de outras áreas

6.b) Em qual curso você é graduado ou graduando? Caso você seja formado em mais de um curso, escolha aquele que mais te representa atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

- Administração/Marketing
- Gestão de RH
- Psicologia
- Outro: _____

7.b) (Não obrigatória) Caso você já seja formado(a), fez algum curso de especialização ou pós-graduação voltada para área de comunicação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Sobre sua experiência com gestão de marca empregadora (employer branding)

Caso tenha trabalhado em mais de uma organização com employer branding, considere aquela em que trabalhou durante mais tempo.

8) Em média, faz quanto tempo que você trabalha com employer branding? *

Marcar apenas uma oval.

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

5 anos

6 anos ou mais

9) Em qual tipo de organização você trabalha ou já trabalhou com employer branding? (Você pode marcar mais de 1 opção) *

Marque todas que se aplicam.

Agência de comunicação

Consultoria

Empresa privada

Instituição pública/governamental

ONG (3º setor)

Outro: _____

10) Nesse trabalho, em qual departamento ou time você está/estava vinculado?

*

Marcar apenas uma oval.

- Comunicação Institucional
- Comunicação Interna
- Comunicação Interna dentro do RH
- Employer Branding
- Marketing/Comercial
- Recursos Humanos (RH)
- Não se aplica pois só trabalho/trabalhei em agência/consultoria
Pular para a pergunta 30
- Outro: _____

Sobre sua experiência com
gestão de marca empregadora
(employer branding)

Caso tenha trabalhado em mais de uma organização com
employer branding, considere aquela em que trabalhou
durante mais tempo.

11) Essa organização é/era multinacional? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com sede no Brasil
- Sim, com sede no exterior
- Não

12) Qual o segmento dessa organização?

Marcar apenas uma oval.

- Infraestrutura, governo e saúde
- Mercado industrial
- Mercado de consumo
- Tecnologia, mídia e telecomunicações
- Serviços financeiros
- Outro: _____

13) Qual a quantidade de empregados nessa organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 100 empregados
- 101 a 500 funcionários
- 501 a 1000 empregados
- 1001 a 5000 empregados
- Mais que 5000 empregados

14) Qual é/era o nível do seu cargo trabalhando com employer branding? *

Marcar apenas uma oval.

- Diretor(a)
- Gerente
- Supervisor(a)
- Coordenador(a)
- Consultor(a)
- Especialista
- Analista
- Assistente
- Estagiário(a)
- Outro: _____

- 15) No nome do seu cargo aparece ou aparecia o termo employer branding? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Sobre comunicação interna, endomarketing e employer branding

- 16) Para você, existe diferença entre comunicação interna, endomarketing e employer branding? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Talvez/ Não tenho certeza

Não

- 17) (Não obrigatório) Sinta-se a vontade para justificar quais aproximações e distanciamentos você percebe entre comunicação interna, endomarketing e employer branding:

- 18) Você considera que já tinha trabalhado com comunicação interna ou endomarketing antes de começar a trabalhar com employer branding? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Não se aplica pois para mim não existe diferença

Agora vamos conversar sobre a jornada do empregado

1. 19) Se pensarmos na jornada do empregado com alguns principais pontos de contato entre a organização e o empregado (ou futuro empregado), em qual dessas etapas seu trabalho de employer branding é/era mais focado? (considere sua atuação individual, não de time) *

Esses conceitos foram apresentados no curso online "Employer Branding: as bases da marca empregadora", ministrado por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi, na plataforma Udemy, realizado em dezembro de 2020.

Marcar apenas uma oval.

- Atração (Ex: recrutamento, contato, entrevista, proposta)
- Chegada (Ex: boas-vindas, integração, infraestrutura)
- Desenvolvimento (Ex: treinamentos, gestores, equipe)
- Performance e Avaliação (Ex: feedback, plano de desenvolvimento, expectativas)
- Reconhecimento (Ex: celebração, mobilidade, remuneração, promoção)
- Desligamento (Ex: demissão, aposentadoria, escuta, suporte)

- i. 20) Considerando a jornada do empregado, indique em cada um desses pontos de contato, com qual frequência eles são/eram vistos como prioridade no seu trabalho de employer branding (considere sua atuação individual, não de time) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Às vezes	Nunca
Atração (Ex: recrutamento, contato, entrevista, proposta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chegada (Ex: boas-vindas, integração, infraestrutura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento (Ex: treinamentos, gestores, equipe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance e Avaliação (Ex: feedback, plano de desenvolvimento, expectativas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento (Ex: celebração, mobilidade, remuneração, promoção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desligamento (Ex: demissão, aposentadoria, escuta, suporte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estamos quase no fim! Agora me diga o quanto você concorda com essas afirmações

Pense nas suas experiências, vivências e percepções sobre o mercado brasileiro.

- i. 21) Acredito que as organizações investem, de forma igualitária, em todos os pontos de contato com o empregado (ou futuro empregado), investindo igualmente, por exemplo, no processo de contratação e no processo de desligamento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22) Acredito que as organizações investem na experiência do empregado, de forma igualitária, com todos os públicos internos, independentemente de hierarquia/cargo ou realidade/contexto de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

23) Acredito que a prática e a teoria da área de comunicação já consolidadas no **Brasil** podem contribuir para a prática e teoria de gestão da marca empregadora. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

24) Os profissionais de comunicação do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

25) Os profissionais de recursos humanos do mercado brasileiro estão preparados para trabalhar com gestão da marca empregadora. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

26) Acredito que grande parte das organizações no Brasil possuem uma estratégia de employer branding madura, com uma proposta de valor ao empregado bem definida. *

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

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

27) Acredito que o tema gestão da marca empregadora terá cada vez mais relevância no contexto brasileiro. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Última parte!

28) Para você, qual organização presente no Brasil possui um trabalho de marca empregadora bem desenvolvido? *

29) Se hoje você fosse recomendar um curso de graduação para um jovem que deseja trabalhar com gestão da marca empregadora, qual curso você recomendaria?

Marcar apenas uma oval.

- Administração/Marketing
- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Psicologia
- Relações Públicas
- Outro:

Obrigada pela participação!

Agradecemos seu tempo para responder a pesquisa.

20) (Não obrigatório) Gostaria de comentar mais alguma coisa sobre o tema? Fique a vontade.

Se quiser receber o link de acesso ao meu TCC quando ele for publicado, deixe seu email ou LinkedIn aqui. Obrigada pela participação!