

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

JOANA ZUCOLINI XAVIER

EMPLOYER BRANDING:
MATURIDADE DA PERSPECTIVA NO BRASIL E INTERFACES POSSÍVEIS
COM A COMUNICAÇÃO INTERNA NA VISÃO DE PROFISSIONAIS

Porto Alegre
2023

JOANA ZUCOLINI XAVIER

EMPLOYER BRANDING:

MATURIDADE DA PERSPECTIVA NO BRASIL E INTERFACES POSSÍVEIS
COM A COMUNICAÇÃO INTERNA NA VISÃO DE PROFISSIONAIS

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

Orientador: Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2023

CIP - Catalogação na Publicação

Xavier, Joana Zucolini

Employer Branding: maturidade da perspectiva no Brasil e possíveis interfaces com a comunicação interna na visão de profissionais / Joana Zucolini Xavier. -- 2023.

83 f.

Orientador: Diego Wander da Silva.

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, 2023.

1. Employer Branding. 2. Comunicação interna. 3. marca empregadora. 4. cultura organizacional. I. da Silva, Diego Wander, orient. II. Título.

Joana Zucolini Xavier

Employer Branding: maturidade da perspectiva no Brasil e interfaces possíveis com a comunicação interna na visão de profissionais

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

Orientador: Prof. Dr. Diego Wander da Silva

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Diego Wander da Silva (orientador)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr.^a Fabiane Sgorla
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr.^a Helenice Carvalho
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, 28 de agosto de 2023.

AGRADECIMENTOS

Lembro-me de olhar pela janela da sala de aula do Instituto de Educação General Flores da Cunha – o famoso IE – e ver a UFRGS. Os professores sempre apontavam para o Campus Centro e diziam que nosso lugar era lá, cursando um ensino superior público. À esses professores, que foram além dos conteúdos programáticos, nos ensinando a sermos cidadãos e a lutar por nossos sonhos, eu dedico uma parte desta minha conquista.

Essa minha jornada só foi possível também pelo apoio e dedicação de meus pais, que construíram um caminho sem pedras para que eu não tropeçasse. Sou muito grata à minha mãe Marisa, pelo apoio e confiança em meu potencial, mas, principalmente, por me ensinar a ser uma mulher forte, que corre atrás de seus objetivos. Ao meu pai Rudimar, agradeço pelas reflexões sociais, que geraram debates interessantes e que desenvolveram o meu senso crítico sobre os fatos da sociedade, importante para o meu fazer como profissional.

Esse agradecimento também é dedicado à minha bolha, nome do grupo de amigos que conheci e que me acompanharam na caminhada que foi o curso de Relações Públicas. Com sua amizade e companheirismo, os semestres da faculdade foram coloridos, como arco íris no céu, de muitas alegrias e aprendizados sociais. Estendo o agradecimento a todos os amigos que a vida me deu, pela torcida e votos de fé.

Não poderia deixar de agradecer aos colegas de trabalho da *ILoveMyJob*, por me apresentarem ao mundo da marca empregadora. Essa experiência, e a oportunidade de fazer parte deste time, confirmou a minha vocação e resultou neste estudo incrível, que é apresentado a seguir.

Por fim, agradeço aos professores da Fabico, que através das aulas e compartilhamentos de vivências, contribuíram na formação da profissional que sou hoje. Ao meu orientador Diego, ao qual tive oportunidade de conhecer em um semestre ainda na PUCRS, minha total admiração e gratidão pela pessoa incrível que é e por me orientar da melhor maneira neste desafio, que foi escrever as próximas páginas.

RESUMO

A pesquisa, de caráter exploratório, tem como objetivo refletir acerca das percepções de profissionais que atuam com *Employer Branding* (EB) sobre a maturidade e nuances desta perspectiva no Brasil, bem como a interfaces possíveis com a comunicação interna (CI). Além disso, enquanto objetivos específicos, propõe-se a (1) discutir conceitos de comunicação interna, cultura organizacional e engajamento; (2) apresentar aspectos basilares de EB, avanços e realidades sobre a temática, bem como possibilidades de articulação com a comunicação interna; e, (3) compreender a visão de profissionais que atuam com EB sobre o cenário atual desta perspectiva. Para isso, recorre-se às técnicas de pesquisa bibliográfica e documental (Gil, 2019). Na dimensão empírica, a partir de questionário online, são levantados dados com 24 profissionais que atuam com EB. Nota-se que essa perspectiva ainda é incipiente nas organizações, de modo que predomina a fase de estruturação e construção da Proposta de Valor ao Empregado (EVP). Sobre as interfaces com a comunicação interna, foi notada a predominância de uma relação meramente informacional, baseada na ajuda e disseminação de ações de EB. Contudo, ainda que pouco incidentes, nota-se que há práticas que decorrem de um trabalho integrado, com objetivos compartilhados entre CI e EB, demonstrando perspectivas positivas de inter-relação. Entende-se que a consistência dessa relação e das estratégias nessas dimensões pode favorecer o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e respeitosos.

Palavras-chave: *Employer Branding*; marca empregadora; comunicação interna; cultura organizacional.

ABSTRACT

The exploratory research aims to make an analysis of the emotions of professionals who work with Employer Branding (EB) about the maturity and nuances of this perspective in Brazil, as well as possible connections with internal communication (IC). Furthermore, it proposes as specific objectives to (1) discuss concepts of internal communication, organizational culture and engagement; (2) present basic aspects of EB, advances and realities on the subject, as well as possibilities of combination with internal communication; and, (3) understand the point of view of professionals who work with EB about the current scenario of this perspective. To do that, bibliographic and documentary research techniques were used (Gil, 2019). In the empirical dimension, based on an online survey applied, data are collected with 24 professionals who study EB. It is noted that this perspective is still incipient in organizations, so that the structuring and construction phases of the Employee Value Proposition (EVP) predominates. Regarding the interfaces with internal communication, the predominance of a purely informational relationship was noted, based on the help and dissemination of EB actions. However, although there are few events, it is noted that there are some practices resulting from integrated work that shared goals between IC and EB, demonstrating positive perspectives of interrelationship. There is the understanding that the consistency of this relationship and the strategies in these dimensions can favor the development of more productive, healthy and respectful work environments.

Keywords: Employer Branding; Employer Brand; internal Communication; Organizational Culture

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil profissional dos respondentes - área de atuação e senioridade....	56
Gráfico 2 – Maturidade do <i>Employer Branding</i> - cenário atual.....	57
Gráfico 3 – Gestão do processo de <i>Employer Branding</i> - cenário atual.....	57
Gráfico 4 – Profissionais atuantes exclusivamente com <i>Employer Branding</i> - cenário atual.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais ações da gestão de marca empregadora.....	41
Quadro 2 – Pilares do EVP.....	44
Quadro 3 – Níveis de Proficiência Organizacional em <i>Employer Branding</i>	49
Quadro 4 – Níveis de proficiência a partir das práticas em organizações.....	50
Quadro 5 – Cinco cenários possíveis da interface entre <i>Employer Branding</i> e comunicação interna nas organizações	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COMUNICAÇÃO INTERNA, CULTURA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO	16
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E CONCEITOS RELACIONADOS.....	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3 ENGAJAMENTO.....	32
3 EMPLOYER BRANDING	38
3.1 CONCEITO DE <i>EMPLOYER BRANDING</i>	38
3.2 AVANÇOS E REALIDADES SOBRE A TEMÁTICA.....	48
4 PERSPECTIVAS DOS PROFISSIONAIS: MATURIDADE DE EB E INTERFACES COM CI	53
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.3 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS - PERCEPÇÕES ACERCA DO DIÁLOGO ENTRE <i>EMPLOYER BRANDING</i> E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	75
APÊNDICE B - DIVULGAÇÃO QUESTIONÁRIO NA MÍDIA SOCIAL <i>LINKEDIN</i> ...	83

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna (CI), uma das modalidades da comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2003), é o processo responsável pelas dinâmicas e fluxos de comunicação junto aos empregados¹ de uma organização. É através dela, por exemplo, que a cultura organizacional desejada costuma ser expressa, que são disseminadas informações relevantes às rotinas de trabalho e, em uma perspectiva mais contemporânea, que são propostos espaços de diálogo e que as lideranças são fomentadas a desempenharem com qualidade a responsabilidade enquanto comunicadores. Segundo Veiga (2019, p. 3), “a comunicação interna é entendida como uma função estratégica das organizações, que contribui para o envolvimento e compromisso dos colaboradores², bem como para o alcance dos objetivos de negócio e sucesso organizacional”.

Com as mudanças no mercado de trabalho, advindas de aspectos como o desenvolvimento e a inserção de tecnologias, bem como da rapidez no compartilhamento e circulação de informações, a comunicação interna vê sua relevância nas organizações redimensionada. O processo também ascendeu em notoriedade a partir da pandemia de Covid-19, conforme sinalizam dados da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje, 2023)³.

Observa-se, neste contexto, que a perspectiva do *Employer Branding* (EB), ou gestão de marca empregadora, passa por um processo de potencialização, sobretudo sob a ótica das organizações que buscam atrair, reter ou fidelizar e engajar os melhores profissionais. Leva-se em consideração a importância que os empregados têm para o sucesso de uma organização e que as avaliações destes sobre o ambiente de trabalho, e o modo como as expressam publicamente, contribuem para imagens favoráveis e a uma reputação qualificada. A partir de

¹ Adianta-se que, para tratar do conjunto de pessoas que fazem parte do cenário interno de uma organização, no presente trabalho, as chamamos de empregado(s) e também de públicos internos. Contudo, em citações diretas, respeitam-se outras nomeações adotadas pelos autores.

² Neste trabalho, o uso da expressão “colaborador” é refutado, pois entende-se que não representa o real vínculo entre empregado e empregador, a partir de certa romantização. De qualquer modo, é importante comentar que é um termo bastante comum nos estudos e publicações sobre *Employer Branding*.

³ Dados compartilhados na Pesquisa Tendências da Comunicação Organizacional 2023, da Aberje. Essas informações integram um relatório não público, disponibilizado a assinantes da Aberje, por isso não consta na lista de referências.

pesquisas e pela experiência de mercado da autora do estudo⁴, pode-se afirmar que costumam se envolver nesse processo profissionais de Comunicação e de outras áreas, como Marketing e Recursos Humanos.

O tema de estudo, então, envolve comunicação interna e *Employer Branding*. Assume-se, a *priori*, que são temáticas que possuem pontos de conexão e complementaridade, ainda que seja desconhecido se o mercado esteja se articulando ao encontro dessa percepção. Como exemplo de uma possível aproximação entre a comunicação interna e o EB, tem-se a articulação entre os dois processos no que tange ao conhecimento sobre a marca empregadora da organização e aos públicos internos.

Enquanto delimitação, a pesquisa dirige-se à maturidade do EB em organizações brasileiras e às correlações entre esse processo e a comunicação interna. Entende-se como maturidade de *Employer Branding* o ponto em que o processo passa a ser visto como estratégico para o negócio da organização, que constitua-se equipe para o seu desenvolvimento e estruturação interna e que esteja conectado com outros departamentos essenciais para o seu fazer (Oliveira; Esteves, 2023). Para isso, foram analisadas as percepções de profissionais que atuam com estes temas, conforme é detalhado nos procedimentos metodológicos.

O foco da pesquisa é a comunicação com empregados e seu relacionamento com a organização, englobando as atuações das áreas de Comunicação Interna e *Employer Branding*, que trabalham na construção dessa relação. Para isso, foram analisadas as percepções de profissionais brasileiros atuantes na área de *Employer Branding* e de outras correlatas no país, a fim de compreender como esses profissionais observam, no seu dia a dia, a contribuição do trabalho de Comunicação Interna com o de *Employer Branding* no ambiente interno de trabalho.

O ponto de partida para a determinação do problema de pesquisa decorre da inquietação sobre as percepções de profissionais que atuam com *Employer Branding*, sobretudo para analisar o quanto compreendem que esse processo relaciona-se à comunicação interna. A questão que conduz o desenvolvimento da investigação está assim expressa: de que modo é possível compreender a maturidade e as características do EB no Brasil, assim como as relações com a

⁴ A estudante exerce o cargo de analista de *Employer Branding* para uma consultoria da área. A atuação consiste em diagnosticar a marca empregadora das organizações que contratam a consultoria, analisando diversos cenários em que o *Employer Branding* está inserido nas organizações, principalmente onde a área está alocada nos organogramas.

comunicação interna, a partir da perspectiva teórica e de profissionais que atuam com esse processo em organizações brasileiras?

A partir desta pergunta, constitui-se o objetivo geral do seguinte modo: refletir acerca das percepções de profissionais que atuam com *Employer Branding* (EB) sobre a maturidade e nuances desta perspectiva no Brasil, bem como a interfaces possíveis com a comunicação interna. Dele decorrem três objetivos específicos, que ilustram a trajetória do estudo: a) discutir conceitos de comunicação interna, cultura organizacional e engajamento; b) apresentar aspectos basilares de EB, avanços e realidades sobre a temática, bem como possibilidades de articulação com a comunicação interna; e, c) compreender a visão de profissionais que atuam com EB sobre o cenário atual desta perspectiva.

Nassar e Figueiredo (2003, p. 13) já asseguravam, há vinte anos, que “a comunicação interna deixa (...) de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração”. Naquele ano, os autores percebiam que a comunicação interna ia ganhando destaque por olhar àqueles que constituem as organizações - ou seja, aos agentes centrais que viabilizam o funcionamento e as dinâmicas organizacionais, muitas vezes negligenciados em suas necessidades e expectativas.

Ao pensar sobre o bem-estar dos empregados, acredita-se que a comunicação interna, quando incidente sobre as práticas organizacionais, pode impactar positivamente na vida laboral e pessoal desses sujeitos. Isso pode ocorrer por meio de benefícios e a partir de outras iniciativas e soluções capazes de qualificar as experiências dos públicos internos. Nesse sentido, a pesquisa tem o potencial de contribuir à sociedade a partir da reflexão qualificada desses processos, ciente de que o EB vem ganhando visibilidade e demandando profissionais qualificados. Acredita-se que há oportunidades que resultem dessa conexão entre comunicação interna e EB ainda pouco vislumbradas.

Enquanto cenário acadêmico e de produção científica, foi percebida uma escassez de trabalhos e pesquisas que englobam ambas as temáticas. Na etapa de levantamento do estado da arte⁵ foram encontradas 22 investigações sobre

⁵ Banco de dados utilizados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Anais dos Congressos Brasileiro de Ciência da Comunicação da Intercom e Anais dos Congressos da

comunicação interna e *Employer Branding*. Foram localizados artigos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses, desenvolvidos entre 2019 e 2023, dada a atualidade de EB⁶. Dentre os trabalhos, dois estabelecem paralelos mais aderentes à problemática da presente pesquisa: o artigo de Cecília Alves Martins e Danielle Antunes de Oliveira, intitulado “Comunicação e qualidade de vida: influências da comunicação interna no ambiente de trabalho”, publicado em 2020, e o trabalho de conclusão de curso de Ana Carolina Junqueira Bassoli, de 2021, com o título “*Employer Branding*: vivências e percepções de profissionais de comunicação”. As demais pesquisas se dirigem a uma ou a outra temática, mas não as duas em conjunto, como é o caso deste trabalho.

Em termos metodológicos, a pesquisa tem caráter exploratório (Gil, 2019), pois um dos temas centrais da pesquisa – *Employer Branding* – é ainda pouco consolidado na área da comunicação. Para a etapa teórica deste trabalho, recorre-se à pesquisa bibliográfica e documental (Gil, 2010), a fim de compreender os aportes apresentados sobre esse tema. Na parte empírica, são apresentados os resultados de um questionário preenchido de modo online por profissionais que atuam com EB em organizações brasileiras. O questionário foi compartilhado com profissionais atuantes na área de EB e correlatas, via LinkedIn e em dois grupos de *Whatsapp*⁷, que tem como temáticas a comunicação interna e *Employer Branding*.

Sobre a organização deste trabalho, ele está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo corresponde à definição de comunicação interna, sob perspectiva estratégica. Bueno (2014), Marchiori (2014), Curvello (2012), Kunsch (2003) e Nassar (2009) ancoram as reflexões. Também discute-se sobre cultura organizacional, a partir de Madruga (2023), Baldissera (2011), Curvello (2012) e Schein (1984), em articulação à perspectiva de comunicação (Baldissera, 2011) e engajamento (Almeida, 2013; Brum, 2017).

O terceiro capítulo dirige-se ao *Employer Branding* (Madruga, 2023; Clavery, 2020; Mascarenhas e Mansi, 2020; Barrow e Ambler, 1996). Destaca-se as etapas da sua construção, bem como a importância e as potencialidades do processo nas organizações. O capítulo, mais ao final, lança olhares para os níveis de maturidade

Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

⁶ Foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: comunicação interna, comunicação com empregados, comunicação com colaboradores, relacionamento com colaboradores, *Employer Branding* e engajamento com público interno.

⁷ Detalham-se tais encaminhamentos no item 4.1, destinado à metodologia.

(Oliveira ;Esteves, 2023) e às tendências de EB, através de pesquisas mapeadas e selecionadas, que ajudam a compreender o cenário do processo no Brasil. Já o quarto capítulo é destinado à pesquisa empírica realizada e às estratégias metodológicas que envolvem as reflexões teóricas, bem como a coleta e a interpretação dos dados.

O último capítulo é dedicado às considerações finais, com a retomada de conceitos importantes, a articulação dos objetivos da pesquisa com as discussões delineadas e os resultados obtidos. Por fim, reflete-se sobre a importância desta pesquisa e suas limitações, bem como acerca de outras possibilidades de investigação a serem realizadas sobre a temática.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA, CULTURA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO

O presente capítulo apresenta conceitos de comunicação interna (Marchiori, 2014; Curvello, 2012; Nassar, 2009; Kunsch, 2003), no contexto da comunicação organizacional (Bueno, 2014) e sob perspectiva estratégica (Almeida, 2013). Além disso, reflete-se a partir de entendimentos sobre cultura e cultura organizacional (Madruga, 2023; Curvello, 2012; Baldissera, 2011; Schein, 1984), com destaque para a relação entre ela e a comunicação (Baldissera, 2011). Por fim, são acionados nuances sobre o conceito de engajamento (Brum, 2017; Almeida, 2013), a fim de compreender como é concebido e impactos possíveis nos resultados de uma organização.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E CONCEITOS RELACIONADOS

A comunicação nas organizações⁸ tem um papel estratégico para o seu ecossistema, mesmo que essa premissa ainda não seja unânime em organizações brasileiras. A comunicação organizacional, aqui “compreendida como as relações, processos e práticas comunicacionais que se desenvolvem em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor”⁹ (Torquato, 2009 apud Scheid; Pérsigo; Machado, 2018, p. 40), direciona seus esforços para a relação entre a organização e seus diversos públicos, como consumidores, empregados, imprensa, formadores de opinião, dentre outros.

Acredita-se que a comunicação organizacional deve ser assumida sob perspectiva estratégica. No entanto, ainda é comum encontrar na estrutura, na cultura e nas práticas de organizações brasileiras compreensões e abordagens tático-operacionais (Aberje, 2023). Esse é um dos principais desafios da comunicação nas organizações, pois ao ser vista como área estratégica, seu escopo e responsabilidades têm potencial de serem redimensionados. Também, aumenta a possibilidade de que se assuma que a atividade de comunicação não é atribuição

⁸ O termo engloba “as mais diversas modalidades de agrupamento de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vista em satisfazer algumas necessidades da sociedade”(Kunsch, 2003, p. 25).

⁹ TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-28.

específica de uma área, mas que conforma-se a partir de todas as atitudes, decisões e comportamentos que influenciam na percepção dos públicos. Isso tende a favorecer o atingimento de objetivos como “consolidar a sua imagem e reputação, maximizar a venda de produtos ou serviços ou angariar apoio para suas causas” (Bueno, 2014, p. 13).

Especificamente no que tange à comunicação interna, tem-se como públicos prioritários empregados e acionistas. As estratégias costumam visar a clareza de objetivos, estratégias, processos e decisões da organização, e a promoção do diálogo, como explica Almeida (2013, p. 102):

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização.

Para tratar do conjunto de pessoas que fazem parte do cenário interno de uma organização, no presente trabalho, as chamamos, prioritariamente, de empregado(s) e de públicos internos – termo tradicionalmente utilizado na área de Relações Públicas, de acordo com Scheid, Pérsigo e Machado (2018). Entende-se que essas expressões abrangem a pluralidade dos públicos que uma organização se relaciona no seu contexto interno. A expressão comunicação interna – modalidade da comunicação organizacional integrada¹⁰ que proporciona “diálogo e a troca de informações desde a alta gestão executiva até a base operacional” (Brito, 2020, p. 2) – é utilizada para se referir aos processos e ao trabalho da comunicação com esses segmentos de públicos.

De acordo com Brum (2017), a comunicação interna não pode ser pensada sob a ótica de limitação ao ambiente interno da organização, já que assuntos e momentos junto aos empregados acabam sendo compartilhados para fora de seus muros, principalmente após o avanço das mídias sociais e outras ambiências digitais que redimensionam a visibilidade organizacional.

¹⁰ Também intitulada de comunicação organizacional integrada, é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas[comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa], permitindo uma atuação sinérgica” (Kunsch, 2003, p. 149).

Kunsch (2003), recupera uma definição do que é a comunicação interna, a partir do que foi proposto pela Rhodia (1985), empresa pioneira na implantação de um plano de comunicação no Brasil e da área de comunicação interna¹¹:

A Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rhodia, 1985 apud Kunsch, 2003, p. 154).

A atuação estratégica da comunicação interna, comentada por Kunsch (2003), assim como o relevante papel da comunicação organizacional, como propõe Bueno (2014), demonstra a importância do trabalho de comunicação para as organizações, principalmente quando se trata da construção de um melhor ambiente de trabalho. Seu trabalho age na geração de conexões entre pessoas e ambientes – no caso da comunicação interna, entre públicos internos e a organização –, através do conhecimento, da transparência, da promoção de diálogos e interações, que favorecem o engajamento desses públicos e sua identificação com o lugar de trabalho. Contudo, quando esse escopo é limitado, não acontecendo de forma integral, ao invés de gerar conexões, poderá haver ruídos e entraves, ocasionando rupturas na segurança e identificação do empregado com a organização.

O escopo da comunicação interna se confunde com o de endomarketing, já que ambos atuam de forma interna em uma organização e têm como público estratégico seus empregados. Brum (2017), explica a diferença entre as duas áreas: enquanto a comunicação interna é a área responsável por entregar informações para seus trabalhadores, através de canais internos de comunicação, que abrange todos os tipos de públicos ali presentes, o endomarketing¹² transforma essas mesmas informações em “[...] algo mais atrativo antes de entregá-la ao empregado, usando técnicas e estratégias de marketing¹³.” (Brum, 2017, p. 49). Já para Kunsch (2003), a diferença entre endomarketing e comunicação interna está no modo como os públicos internos são vistos. Enquanto que para o primeiro os empregados são

¹¹ História da Rhodia e do pioneirismo no plano de comunicação. Disponível em: <https://www.rhodia.com.br/rhodia-no-brasil/100-anos/anos-80>. Acesso em: 22 jul. 2023.

¹² “O conceito apresentado por Philip Kotler define endomarketing de uma forma bastante ampla, como um triângulo estratégico que une a empresa, o funcionário e o cliente, o que torna mais fácil o entendimento da relação de troca. A empresa e o público interno trocam a informação que gerará uma série de benefícios em nível de engajamento e que, no final, beneficiará o cliente” (Brum, 2017, p. 56).

¹³ “Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos [...], decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.” (Kotler, 2003, p.11)

“clientes internos”, para o segundo há a construção de relacionamento, no qual o empregado é visto como “ser humano e um cidadão” (Kunsch, 2003, p. 155).

A respeito das definições anteriores, percebe-se uma diferença de perspectivas entre elas, que ainda é praticada em algumas organizações e um dos maiores desafios da comunicação: a comunicação interna como processo apenas informacional. Enquanto que para Brum (2017), a CI apenas informa sobre algo, não promovendo interações organizacionais, para Kunsch (2003) seu processo enxerga a parte humana das organizações, motivando as relações no ambiente de trabalho, gerando diálogos, interações e conhecimentos. Essa noção, que percebe a CI como processo estratégico e importante para as relações organizacionais, é essencial para a construção de marcas empregadoras genuínas e, conseqüentemente, para o engajamento dos públicos internos, fundamentos desta pesquisa.

Antes de adentrar na atuação de comunicação interna e em benefícios possíveis para as organizações, é oportuno compreender o processo da comunicação. Para Nassar (2009, p. 64), “o processo de comunicação é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos”. Para Baldissera (2011), a comunicação é geradora de relações e, para Marchiori (2014, p. 122), é “[...] uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança”. Vista no âmbito organizacional, essa ponte se torna o caminho para as relações entre organizações e públicos, capaz de gerar pertencimento, engajamento, identificação e *fit* cultural¹⁴.

Essas relações organizacionais são estabelecidas através de conexões de propósitos, valores, culturas, objetivos e transparência das organizações com seus públicos internos, promovidas através de estratégias de comunicação interna, que visam o diálogo, a interação entre equipes e áreas, a motivação de empregados e o conhecimento organizacional. Para Curvello (2012), a CI ocorre através de fluxos comunicacionais, denominados ascendente, descendente, horizontal e, com a inserção de tecnologias – como os e-mails e portais de intranet –, o fluxo transversal.

¹⁴ A expressão refere-se ao “[...] alinhamento que um colaborador tem, além de *soft skills* [habilidades interpessoais] e traços de personalidade, com os valores da cultura e com a missão da empresa” (Guimarães, 2023, documento online). Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/fit-cultural#:~:text=O%20ajuste%2C%20ou%20fit%20cultural,envolvimento%20e%20perman%C3%Aancia%20na%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 29 jun 2023.

Esses fluxos ajudam a compreender o trabalho de comunicação interna, pois ela também articula essas diversas possibilidades. O fluxo ascendente é aquele originado na base da pirâmide organizacional, pelos trabalhadores que ali atuam, direcionada para o seu topo, para a alta gestão; o fluxo descendente é o inverso, vindo de cima para baixo – *top down* – ou seja, da alta gestão para os seus empregados, sendo o fluxo mais utilizado pelas organizações; o fluxo horizontal¹⁵ é a interação do dia a dia, entre colegas, através de conversas informais, cujo escopo pode ser verdadeiro ou não; e por último, o fluxo transversal que, por meio da tecnologia, permitiu uma comunicação mais direta entre as áreas e departamentos diferentes e até mesmo entre cargos e senioridades diversas (Curvello, 2012).

Para além desses fluxos, o processo de comunicação, pensado no ambiente interno, se dá através de redes formais e informais de comunicação. Nassar (2009, p. 65) afirma que as “redes formais são constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional”, ou seja, é a comunicação planejada da organização e direcionada para os seus públicos. Já as redes informais, são “manifestações originadas no âmbito dos públicos, entre os quais os empregados, em relação à organização”(Nassar, 2009, p. 65), realizadas fora dos canais oficiais, como reuniões e conversas pessoais que acontecem na hora do almoço, por exemplo.

A comunicação interna nas organizações teve origem no século XVIII, na Primeira Revolução Industrial, na Europa (Brum, 2017). Porém, somente em 1949 a área deu seus primeiros passos como função em organizações (Veiga, 2019). Veiga (2019), através da perspectiva de Yaxley e Ruck¹⁶ (2015), comenta os caminhos percorridos pela comunicação interna. Segundo Yaxley e Ruck (2015, apud Veiga, 2019), a consolidação dessa dimensão da comunicação interna é dividida em eras: 1) Era do Paternalismo: criação de revistas e jornais internos, feitos por trabalhadores para os trabalhadores, mas controlados pela gestão das organizações; 2) Era da Apresentação: as revistas recém mencionadas começaram a ser reconhecidas como possibilidade de comunicação interna e por isso ganharam mais notoriedade, com a inserção de jornalistas na construção de seus conteúdos;

¹⁵ O fluxo horizontal é o famoso “rádio corredor”, em que as informações chegam antes mesmo de comunicados oficiais, sendo transmitidos, por um indivíduo, que teve conhecimento sobre uma informação, para outros.

¹⁶ Yaxley, H. & Ruck, K. (2015). ***Tracking the rise and rise of internal communication***. In: Ém K. Ruck (Ed.) *Exploring internal communication towards informed employee voice* (p. 3-13). Farnham, England: Gower.

3) Era da Persuasão: com a inserção da tecnologia, as gestões perceberam a necessidade de aprimorar a comunicação com seus públicos internos, utilizando de técnicas para isso e alocando a CI mais perto da gestão da organização, a fim de promover um envolvimento maior dos empregados com a marca da organização, a partir das informações compartilhadas (Veiga, 2019); e, 4) Era da Participação: já no século XXI, a CI começa a ser vista como área estratégica e importante para a imagem das organizações – principalmente com as mídias sociais que redimensionaram o contexto midiático –, se desenvolvendo e evoluindo enquanto área, não mais apenas informando, mas promovendo diálogos e interação, para envolver os públicos internos, gerando conexão e engajamento (Yaxley; Ruck, 2015 apud Veiga, 2019).

Não é oportuno que o trabalho da comunicação interna, que envolve a relação da gestão da organização, seus princípios e valores, com os públicos internos, se limite à divulgação de informações esporádicas. Para o sucesso do seu fazer, a área precisa promover espaços para o diálogo e a interação, considerando a complexidade e a pluralidade dos públicos ali presentes, com democracia e respeito a todas as manifestações oriundas das relações organizacionais.

Nesse sentido, Marchiori (2014) aponta a necessidade de respeitar os processos comunicacionais entre pessoas e grupos já pré-estabelecidos, com suas barreiras e ruídos, como também a comunicação administrativa¹⁷, os fluxos informativos, as redes formais e informais e os canais de comunicação (Marchiori, 2014).

Brault (1992, apud Almeida, 2013), aponta que a comunicação interna se orienta através de sete funções essenciais nas organizações, denominadas de Função Informativa; Integradora; Retroativa; Sinal, Comportamental; Promotora de mudanças e de Função de Imagem, que podem gerar pertencimento e união entre os empregados. Cada função denomina uma ação importante da CI, como comunicar sobre os objetivos, valores e cultura organizacional, promover a imagem da organização internamente, dar norte para seus empregados quanto aos caminhos da organização no mercado, informar sobre mudanças, promovendo uma

¹⁷ “Aquele que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Kunsch, 2003, p. 152).

aceitação coletiva das decisões e verificar e validar, ou não, as mensagens que circulam através de redes informais interna e externa.

Brandão e Santana (2018), observam a comunicação interna como a criadora de sentimentos dentro de uma organização, pois é através de suas ações, para comunicar sobre ela, que o sentimento de grupo e de união se aflora. Para além disso, segundo Brito (2020), esse relacionamento organizacional – construído com qualidade pelas relações organizacionais entre líder e liderados, empregados e organização e empregados com empregados (Marchiori, 2014) – promove resultados satisfatórios internamente, relacionados com “clima organizacional, satisfação de pessoal, menor rotatividade nos postos de trabalho e maior produtividade por parte dos envolvidos” (Brito, 2020, p. 3).

Segundo Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna, composta pela comunicação administrativa, social e interpessoal¹⁸, antigamente era direcionada apenas para os públicos internos das organizações, “buscando informar e integrar os diversos segmentos desses públicos aos objetivos e interesses organizacionais”. Contudo, a CI tem um papel mais essencial do que apenas informar dentro das organizações, pois ela cria caminhos também para “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 Mariconi (2020), esse papel da CI impacta em outras partes das organizações, construindo “[...] melhores resultados no gerenciamento da empresa e de suas ferramentas, além de causar melhorias em seus processos, já que serve de base para que outras atividades possam ser realizadas” (Mariconi, 2020, p. 44).

Essas mudanças da comunicação interna foram apresentadas também por Rotter (2018, documento *online*) como “Comunicação Interna do 1.0 ao 4.0”¹⁹, a fim de compreendermos a evolução da área nas organizações, de acordo com suas estratégias organizacionais. A comunicação interna 1.0 tem como função informar aos trabalhadores sobre os acontecimentos da organização, disseminando conteúdos da alta gestão para os empregados. Ela está presente em 44% das

¹⁸ Segundo Curvello (2012), a comunicação administrativa são, por exemplo, os memorandos e os materiais de instruções; a comunicação social inclui os jornais internos, revistas e a intranet; e a comunicação interpessoal é aquela que acontece face a face, entre as pessoas em seu cotidiano de trabalho, independente de nível hierárquico.

¹⁹ A classificação da evolução do Marketing é referência para essa proposta. Philip Kotler classifica o Marketing de 1.0 a 5.0.

organizações atualmente, segundo a Pesquisa de Tendências de Comunicação Interna 2023, realizada pela Ação Integradora e Aberje, que fornece dados importantes para a compreensão do panorama atual da área de CI, no ano de 2022. Já a comunicação 2.0, praticada por 30%²⁰ das organizações brasileiras, têm como fator de diferenciação a presença das lideranças nessa relação, como um papel essencial de escuta e manutenção do diálogo, de constituição de elos entre os empregados e a alta gestão. A comunicação 3.0, por sua vez, é percebida em 18% das organizações, exercitada através da colaboração, cocriação e compartilhamento, tríade denominada pela expressão “3 Cs”. Nela, observa-se conversas transversais entre os empregados, contudo são diálogos ainda mediados pelas lideranças, no qual ela está a par dos assuntos ali tratados, e pelo processo de CI, que auxilia o líder na relação com sua equipe. Por último, há a comunicação interna 4.0, ativa em apenas 9% das organizações, em que o principal ponto de diferença é a autonomia dos públicos internos em transmitir suas opiniões acerca da organização e seus ambientes, encorajados pelas mídias sociais. Aqui, todos os públicos internos da organização são emissores de sua cultura organizacional, de suas políticas internas e seu cotidiano, e seus relatos auxiliam na construção da marca empregadora das organizações, para futuros profissionais que nela queiram trabalhar.

Para alcançar seus objetivos, a atuação da comunicação interna exige alguns processos para a sua melhor execução, como: planejamentos, pesquisas sobre públicos internos, avaliação e mensuração de resultados destas práticas. Para que essas etapas aconteçam, e não haja atropelamentos ou exclusão de nenhuma delas, é preciso uma conscientização interna da gestão organizacional sobre a sua importância, a fim de obter os objetivos planejados. Acerca disso, Kunsch (2003) reflete sobre

[...] a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais ou paliativos (Kunsch, 2003, p. 156).

Contudo, Bueno (2014) observa que o trabalho de comunicação em organizações não está alinhado com os processos necessários para o seu fazer (planejamentos, pesquisa de públicos, criação de ações, mensuração, etc). Segundo

²⁰ Dados apropriados da Pesquisa de Tendências de Comunicação Interna 2023.

o autor, isso acontece pela complexidade e tempo exigido para a realização dessas etapas, como também por algumas adversidades impostas por gestões desqualificadas, como: 1) restrições do seu escopo de trabalho, por estar alocada em setores estrategicamente limitantes; 2) visão operacional, e não estratégica; e, 3) questões financeiras/orçamentária.

Esses cenários desafiadores também estão presentes em pesquisa realizada sobre o tema, anteriormente apresentada, em que é percebido que não há uma concordância geral sobre a CI, e sua prática, dentro das organizações. Quanto à visão estratégica, pontuada anteriormente como a melhor para o processo, apenas 7% das empresas brasileiras a praticam, alocando a área de comunicação interna sob a gestão da Presidência. A pesquisa também mostrou outros panoramas, como o fato de que, em 36% das organizações, a área de CI está alocada no departamento de Comunicação Corporativa, 32% na área de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas) e 12% na área de Marketing, áreas que podem moldar a perspectiva assumida para o desenvolvimento das atividades e intervenções.

Marchiori (2014), observava essa mudança de olhar, sobre a valorização da comunicação interna como essencial pelas organizações, em 2014. A autora já percebia – quase 10 anos antes da pesquisa atual sobre o panorama da CI – as mudanças de comportamento, causadas pela importância que as organizações estavam dando para seus trabalhadores e para a relação com eles. Essa relação – mais valorizada após a situação da pandemia de Covid-19²¹, em 2020 – é construída gradativamente através de uma comunicação interna bem estruturada, que promove diálogos e interações, alicerçados no contato interpessoal, face a face, entre empregados e lideranças, como também por meio de canais internos bem planejados, que contemplem todos os públicos internos, gerando aprendizados, confiança nas relações construídas, identificação com o lugar de trabalho e engajamento com os objetivos da organização.

Destacados como importantes para a construção da relação entre organização e seus públicos internos (Marchiori, 2014), os canais internos de comunicação são meios essenciais para a construção e manutenção de uma cultura de comunicação nas organizações. A Pesquisa de Tendências de Comunicação

²¹ A emergência de saúde pública obrigou as organizações a fazerem mudanças bruscas, de forma repentina, como a inserção do *home office* como seu modelo de trabalho, o que originou em uma atenção maior para o seu interior.

Interna 2023, mostrou que canais informais como *Whatsapp*, estão ganhando espaço dentro das organizações e sendo efetivos – mais que e-mail e intranet – quando se trata de leitura e interpretação das informações disparadas pela área de CI. De acordo com a pesquisa, as informações que chegam em grupos de equipes, criados pelos próprios trabalhadores no aplicativo de mensagem, são efetivas em 96% das ocasiões e, quando esses grupos corporativos são criados pela própria organização, as informações ali compartilhadas são lidas em 91% das vezes.

Sobre os principais assuntos veiculados nos canais internos das organizações, a pesquisa também mostrou que 72% abordam as iniciativas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, 67% falam sobre a cultura organizacional e 57% compartilham sobre as estratégias e resultados da organização. Ademais, as dificuldades encontradas pela comunicação interna circulam entre promover o engajamento de lideranças das organizações (74%), a transmissão de informações para os públicos mais operacionais (55%), e a comunicação da estratégia e cultura das organizações (54%), demonstrando que ainda há um caminho de crescimento do processo nas organizações, principalmente quanto ao investimento e conscientização de todos sobre a relevância de seu trabalho.

Neste tópico, foram comentadas nuances e entendimentos sobre a comunicação Interna, processo vital à consolidação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Dando continuidade, no próximo tópico são apresentados conceitos de cultura organizacional e a sua importância neste cenário de consolidação da marca empregadora.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é discutida por diferentes estudiosos e linhas de pesquisa. Por se tratar de uma área de estudo abrangente, que está nas relações da sociedade, diversos são os campos que a analisam. Nesta monografia, a reflexão sobre a cultura – especificamente sob a ótica da cultura organizacional – é fundamental para a compreensão das interfaces com a comunicação interna e como a sua presença tende a impactar e ser impactada pelas pessoas e pelos seus comportamentos.

Originalmente, de acordo com Curvello (2012), os estudos mais dirigidos sobre a cultura, em perspectiva ampla, surgem na Antropologia²². O autor, há cerca de dez anos, assegurava que as pesquisas costumavam assumir múltiplos caminhos, conforme está descrito a seguir:

Várias são as correntes que tratam da cultura: desde Crozier, que considera a cultura como capacidade; passando por Talcott Parsons que a define como sistema de valores; por Malinowski e outros funcionalistas que veem a cultura como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos; por Radcliffe-Brown, que a entende como mecanismo adaptativo-regulatório; por Goodenough e sua *ethnociência*, que a vê como cognições compartilhadas; e ainda por Levi-Strauss e Clifford Geertz e sua antropologia contemporânea, segundo o qual os homens vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar (Curvello, 2012, p. 28).

Curvello (2012), complementa o significado de cultura através de dois pontos essenciais: o primeiro refere-se à cultura ser originária de um “sistema de ideias” e ter relação direta com o espectro social, ainda que possa ser compreendida e observada de forma individual – ou seja, a partir do modo como cada indivíduo a expressa; e o segundo trata acerca da cultura pertencer a um “sistema social”, estar conectada ao social, o que se expressa em “comportamentos e produtos de comportamentos” (Curvello, 2012, p. 29). Esse último ponto é abordado também por Baldissera (2011, p. 55), que afirma que, “ao tecer a cultura (teia), o sujeito é tecido em conjunto (tece-a/é tecido nela). Recursivamente, é o produtor e o produto de seu pensamento, de suas construções.” A partir disso, podemos compreender que a cultura está presente na sociedade e em suas constantes modificações, assim como a sociedade influencia e a transforma. Logo, são dimensões indissociáveis.

Em contribuição mais antiga, Schein (1984, p. 1), apresenta uma definição de cultura como “premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas [...]”. Sua definição dá ênfase sobre as mudanças que a cultura pode sofrer e o poder que ela exerce sobre todas as questões da sociedade e do ser humano, como seus comportamentos – valores, ética, normas – para mantermos saudáveis a natureza dessas relações (Schein, 1984).

²² É o “estudo do homem”, ou seja, o estudo de seus aspectos, como questões biológicas, culturais, históricas e sociais. Essa ciência, originada entre os séculos XVIII e XIX, é independente, mas dialoga com outras ciências com a finalidade de expandir experiências e conceitos. Seus dados, para estudos em diferentes vertentes, são coletados através de pesquisa de campo, como a etnografia, que consiste em registrar o que acontece no cenário em que está, mas sob uma perspectiva de fora; e a observação participante, no qual o pesquisador participa e vivencia aquilo que está estudando (Araújo; Melo; Oliveira, 2018).

Schein (1984) completa a sua definição, explicando cada parte dela, a partir de premissas. Um exemplo são as premissas básicas – observação material do ambiente em que a cultura está inserida – que nos ajudam a entender a cultura local, mas deixam de fora o motivo da sua criação: o porquê. Esse “porquê” está inserido nas premissas subjacentes (Schein, 1984, p.1), ou seja, nos valores do inconsciente das pessoas que estão presentes na cultura. São esses valores mais profundos que “determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.” (Schein, 1984, p. 1). No entanto, para o seu conhecimento, não basta apenas observar – o que seria feito na perspectiva das premissas básicas – pois é preciso de mais profundidade para compreendê-la. Sob a premissa das organizações, Schein (1984), explica que os valores do inconsciente se confundem com os valores absorvidos da cultura organizacional, resultando numa dificuldade maior em identificar o que faz o indivíduo realmente se sentir pertencente, ou não, àquele ambiente.

A cultura organizacional é definida por Thévenet (1989²³ apud Curvello, 2012, p. 37), como “um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem”. Para Madruga (2023, p. 90), a cultura organizacional é como um “sistema orgânico formado por valores compartilhados que são praticados pelas pessoas durante suas intenções no convívio diário no trabalho.”

Curvello (2012), recupera a definição de Freitas (1997), para a cultura em organizações. Segundo Freitas (1997²⁴ apud Curvello, 2012, p. 35), a cultura organizacional é

[...] um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995), construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham.

²³ THÉVENET, Maurice. **Cultura de Empresa**: Auditoria e Mudança, Lisboa: Monitor, p. 154 apud CURVELLO, 2012, p. 37.

²⁴ FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. **Cultura brasileira e cultura organizacional**. São Paulo:Atlas, 1997.

Para Baldissera (2011), a cultura organizacional pode ser compreendida como uma parte da cultura, e vice-versa, em uma relação de sistema e subsistema, de reciprocidade. O autor faz conexão com as nuances apresentadas por Freitas (1997 apud Curvello, 2012), pois entende a cultura organizacional, sob a ótica da comunicação, como um sistema de significados e, por isso,

a Cultura Organizacional é (re)tecida por diferentes sujeitos em relações de comunicação, alguns com mais poder de decisão, e portanto de imposição de seus desejos, valores e verdades, como por exemplo os gestores, líderes, e/ou donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas, assim mesmo, agentes de construção da teia de significação, como por exemplo os empregados e os prestadores de serviços (Baldissera, 2011, p. 57-58).

Na mesma linha de reciprocidade, Madruga (2023) concebe a cultura organizacional como um mecanismo de poder que afeta a todos em uma organização, desde o CEO até os estagiários, mas que é também influenciada por esses públicos internos. Essa influência “[...] pode ser benéfica, trazendo resultados mútuos, isto é, para os dirigentes, colaboradores e clientes finais, ou pode ser assustador, alterando os rumos da companhia”(Madruga, 2023, p. 89). Brum (2017), complementa que essa correlação só acontece pois a cultura foi transmitida de forma efetiva pela comunicação, contudo, através de “um processo longo e sem ponto de chegada” (Brum, 2017, p. 36).

Madruga (2023), assume que a cultura organizacional de uma empresa é oriunda, originalmente, de seus fundadores e constantemente lembrada por seus líderes, mesmo que estas figuras não tenham a intenção de direcionar seus valores e crenças para os empregados. Na criação de uma organização por seus fundadores, é iniciada também uma cultura, que será transmitida e redimensionada a cada passo que a organização der, como em contratações, no planejamento e no desenho de processos e no cotidiano de trabalho. Neste início, cabe aos fundadores, os “iniciadores” dessa cultura (Madruga, 2023), a transmitirem para que seja absorvida como modelo a ser praticado naquele ambiente.

Ainda sobre a perspectiva de Madruga (2023), acredita-se que a cultura organizacional não é permanente, imutável, mas sim um “sistema vivo”, que absorve a influência de cada novo elemento que adentra em seu espaço de atuação. Ela é também “o somatório dos valores compartilhados pelos colaboradores durante sua jornada de experiência na empresa, dando origem ao tão comentado DNA corporativo” (Madruga, 2023, p. 90). Nessa linha, para Baldissera (2011, p. 55), é

importante “[...] reconhecer os sujeitos como agentes no/do processo cultural, significa dizer que eles não apenas são influenciados/marcados pela cultura, mas que ela, como processo, sofre a ação deles”. É uma relação mútua, pois ao mesmo tempo em que a cultura organizacional impacta um empregado, ela também recebe novos estímulos a cada mudança organizacional.

Enquanto é estimulada e apresentada às mudanças, e deixada de lado pelos seus fundadores, que perdem o controle de sua “transmissão”, a cultura inicial se modifica pela inserção de elementos novos na organização. Contudo, para a manutenção dos aspectos essenciais da cultura inicial e, conseqüentemente, a conservação dos objetivos e estratégias planejados, é necessário um conjunto de esforços, como: ações de comunicação, que visam o diálogo e a promoção de conhecimento acerca desta cultura organizacional; o cuidado na seleção de perfis profissionais que se reconhecem nesta cultura; e o apoio de lideranças na prática e promoção dos conhecimentos da cultura organizacional dentro sua equipe (Madruga, 2023).

Brum (2017), explica sobre o fortalecimento de uma cultura, de como elementos podem surgir ou serem modificados – como a saída de um gestor da organização –, e a cultura inicial permanecer forte. A autora complementa que, se bem comunicada e explicada, essas mudanças de elementos, que podem influenciar uma cultura, serão reconhecidas e praticadas (Brum, 2017, p. 34). Sob sua ótica,

[...] cultura é um sistema e, como sistema, possui elementos, interconexões e função. Podemos mudar os elementos e o sistema continuar funcionando. O que não podemos mudar são as interconexões e a função. Ao mudarmos esses dois itens, certamente o sistema não será mais o mesmo. Portanto, é possível alterar os elementos, adotando uma linguagem mais moderna para se falar de cultura sem que ela perca a sua essência. Com isso, pode-se conquistar um maior nível de aderência por parte dos empregados.

Como vimos, a cultura é um sistema composto por partes importantes, no qual um aspecto e outro pode ser modificado ao longo do tempo. No entanto, o que não pode ser alterado são as relações construídas entre as pessoas naquele ambiente, a partir de uma cultura estabelecida. Sem essa cultura não há identificação dos públicos internos com o lugar de trabalho e, conseqüentemente, não é desenvolvido um sentimento de pertencimento e engajamento. Com isso, essas definições de cultura e cultura organizacional apresentadas até aqui compreendem a importância desse sistema nas organizações e no fortalecimento das relações organizacionais, para a construção de melhores ambientes de trabalho.

Outro aspecto relevante à discussão é a questão do *fit* cultural que é “o grau de ajustamento entre os valores, crenças e atitudes dos colaboradores que refletem o quanto são capazes de se adaptar à cultura da empresa e à maneira de esta atender ao seu mercado”(Madruça, 2023, p. 90), ou seja, é a probabilidade daquela união dar certo e ser duradoura. O *fit* cultural é “o *match* perfeito, de conexão e sinergia, capazes de colaborar para a produtividade e crescimento mútuos em uma relação de parceria” (Arins, 2019, documento *online*).

Quando há *fit* cultural entre organização e empregado, a chance desse profissional sair de forma voluntária é menor, pois houve conexão entre seus valores e o da organização, gerando algum grau de admiração. Sair de um ambiente onde se sintam bem é mais difícil e, de acordo com Arins (2019), recuperando dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2016, a média de saída voluntária de empresas no Brasil foi de 24%. Ou seja, 24% do investimento que uma organização aplica em suas etapas de atração, contratação e treinamento de novos empregados não gera fidelização e permanência desse profissional a longo prazo, seja por ofertas melhores no mercado ou não identificação com o ambiente de trabalho, por exemplo.

A fim de mitigar essas ocorrências, as organizações estão prestando maior atenção para certas áreas que podem afetar o *fit* cultural, segundo o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas 2023, do *Great Place To Work (GPTW)*²⁵, como: desenvolvimento e capacitação de lideranças; Cultura Organizacional, Comunicação Interna; Employee Experience²⁶; e saúde mental (GPTW, 2023, p. 29, documento eletrônico). Essa atitude tem como finalidade fazer de uma empresa um ambiente de trabalho ideal, com valores que se conectam com os profissionais do mercado, para que juntos – empresa, líderes e trabalhadores – construam um lugar saudável, que traga resultados positivos. A pesquisa também mostrou que, para o ano de 2023, a cultura organizacional é uma das prioridades para a área de Gestão de Pessoas, sendo citado por 34,8% dos respondentes, o que indica a preocupação das empresas em promover um ambiente em que haja identificação entre o propósito da organização e de seus empregados.

²⁵ Consultoria que auxilia as empresas a obterem resultados positivos de seu ambiente de trabalho, certificando (selo GPTW) e reconhecendo os melhores lugares para trabalhar, em 97 países. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 05 ago 2023.

²⁶ Experiência do empregador [tradução nossa]. Detalha-se melhor no item 3.1, destinado ao *Employer Branding*.

Para Baldissera (2011), o fortalecimento da cultura organizacional em organizações se dá pelo reconhecimento e comunicação instituída naquele ambiente e seus significados para as pessoas que ali atuam. Curvello (2012, p. 43), complementa ao agregar a perspectiva de estudiosos antropólogos, os quais assumem a “[...] cultura como linguagem, como conjunto de signos e códigos comunicativos”. Em outras palavras, a comunicação é essencial para a estruturação de uma cultura organizacional, pois ela pode incentivar a constituição de espaços para trocas, interações e criação de propósitos – individuais e coletivos – gerando vínculos entre o pessoal e o profissional, o que fortalece a relação entre ele e o ambiente de trabalho.

A exemplo disso, Baldissera (2011, p. 54) insere neste debate a relação cultura-comunicação, pois, para ele “é na cultura, em seus pressupostos básicos (valores centrais), que a comunicação encontra sua orientação; a cultura tende a prescrever e proscriver a comunicação”. Isto é, ao mesmo tempo que precisamos da comunicação para inserir uma nova cultura, ou uma mudança, a comunicação é construída sob a influência de uma cultura, havendo um sentido de “interdependência” (Baldissera, 2011, p. 54).

Contudo, mesmo que a comunicação seja um caminho para a inserção de uma nova cultura em uma empresa, e que esse trabalho seja longo e demorado, para Curvello (2012) ainda há um caminho a ser percorrido, que envolve sentimentos mais profundos, como os “tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente” (Curvello, 2012, p. 44).

São nestes conflitos que o ato de mudar se torna difícil de ser aceito pelos indivíduos, se praticado de forma abrupta, sem justificativas e contextualizações, pois a cultura organizacional está presente em suas normas, processos, políticas e regras, como aponta Thévenet (1994 apud César, 2009). Esse comportamento – de rejeitar mudanças – também tende a ocorrer em escala menor, por exemplo, quando há uma modificação repentina na rotina de trabalho executada por uma área ou equipe, quando não esclarecida. Em função disso, mesmo que haja influência entre cultura e comunicação, a comunicação é essencial na transmissão e explicação das modificações organizacionais para seus públicos internos, por meio de informativos ou ações que esclareçam as mudanças necessárias, visando a uma melhor compreensão sobre o novo.

Por isso que, sob a visão de César (2009, p. 126), “cabe ao profissional de comunicação o papel de criação e decodificação de significados, a fim de que a nova cultura que se propõe seja instalada de modo a gerar coerência entre diversas ações existentes dentro da organização”. Complementando essa justificativa, Baldissera (2011, p. 61) analisa que “[...] pela comunicação, essa mesma cultura experimenta mudança; revitaliza-se e permanece dinâmica”. Esse cenário ganha vida com planejamento e investimento prévio no processo de comunicação, para que haja o gerenciamento adequado das mudanças culturais que possam vir a ocorrer nos corredores da organização. Com isso, cabe à comunicação interna, o papel de mediadora entre a escuta e o diálogo, promovendo trocas de sentido e significados, fortalecendo as relações entre os públicos internos e também com a organização e gerando identificação com o novo.

2.3 ENGAJAMENTO

O engajamento é um dos fatores que contribui para perceber o sucesso de ações que visam impactar determinado público. É através dele que se estabelece uma conexão – ou não – com aquilo que foi apresentado. Para Bastos (2018, p. 9), o engajamento sustenta uma interpretação “social, comunicacional e política, afinal pressupõe relação, vínculo, comprometimento, contato, sociabilidade com algo, causa ou alguém”.

Para o presente trabalho, o engajamento é estudado nas relações de trabalho presentes em organizações, manifestado pelos trabalhadores que lá atuam. Essa manifestação depende de alguns fatores internos, do ser humano, e externos, da organização. Para Brum (2017), o engajamento ocorre através de dois aspectos, percebidos pelo empregado: o emocional, que refere-se à importância que o profissional e a sua expertise têm para a organização e para seus objetivos; e o racional, que diz sobre o valor da organização perante a sociedade e os benefícios dessa relação para o empregado.

A motivação também é um dos fatores para o engajamento dos públicos internos, sendo tratada, em algumas literaturas, como a origem dessa atitude. Brum (2017) explica que a motivação influencia a realização de uma atividade. Consequentemente, estimula o acontecimento dessa ação, praticada com vontade.

Ao fazer essa atividade, e sabendo que haverá um retorno – durante ou após o processo – o indivíduo tende a se engajar na sua realização, porque sentiu-se motivado, anteriormente, ao seu início. É a consciência de ser reconhecido, de ter algum ganho positivo – no meio profissional pode ser uma promoção, um benefício em dinheiro, por exemplo –, que gera o engajamento para a realização de atividades com mais ímpeto e vontade pelo empregado. Almeida (2013), a partir de contribuições de Neves (2001, apud Almeida, 2013), reflete inclusive que a motivação induz a ações fortes em prol de objetivos individuais, que levam à satisfação e, novamente, ao engajamento de pessoas.

Hackman e Oldham (1980, apud Almeida, 2013, p. 98), apresentam cinco características importantes para a construção do engajamento de trabalhadores, através da sua motivação, que ajudam a compreender os estímulos que causam esse fenômeno: 1) autonomia; 2) *feedback*; 3) dinamismo; 4) o impacto desse serviço na sociedade; e, 5) o propósito visível da realização da tarefa. Brum (2017, p. 97), complementa que “o engajamento é a medida que reflete a contribuição e o comprometimento de um profissional para com a empresa, por meio do seu talento, competência, trabalho, entusiasmo e envolvimento.” Portanto, para haver engajamento do trabalhador, e com isso a sua contribuição e o seu comprometimento, precisa haver um combustível – como a motivação ou a paixão pelo o que faz – que lhe proporcione colher resultados bons.

Além da motivação, outro fator importante para gerar engajamento de trabalhadores é a transparência, o ato de informar e comunicar os passos da organização, a sua estratégia. Uma comunicação aberta sobre a estratégia da organização é fundamental para o engajamento dos empregados, pois permite o alinhamento de objetivos e caminhos a ser percorrido, tanto organizacionais, quanto do trabalhador. Segundo Brum (2017, p.104), a estratégia pode ser entendida como “o que faremos para chegar lá”, e lá entende-se como uma meta, um propósito da organização, de seu negócio, mas também da ambição do trabalhador, o “como ascender em um cargo”, como ser reconhecido. A autora ainda complementa que “o engajamento não é espontâneo. Para que o engajamento realmente aconteça, é imprescindível que a pessoa receba a informação sobre a que se engajar” (Brum, 2017, p. 104). Sobre essa informação, a autora esclarece que

[...] é decorrente de um conteúdo estratégico que se refere a negócios, cultura, pessoas, objetivos, estratégias, resultados e outras igualmente importantes. (...) Os empregados desejam receber informações relevantes e

consistentes, que não sejam abordadas de forma superficial e que deixem claro o nível de contribuição que a empresa espera deles. [...] O engajamento somente acontece quando as pessoas são estimuladas, o que significa que a estratégia tem que estar nas campanhas de endomarketing e nos canais internos de comunicação, permitindo que os empregados não apenas conheçam, mas possam acompanhá-la por meio da informação sistemática” (Brum, 2017, p. 105).

Contudo, além de receber informações, é necessário gerar diálogo interno nas organizações, para que os empregados desenvolvam “altos níveis de engajamento” e disposição para “[...] lidar com as diversas demandas do trabalho” (Schaufeli et al.²⁷, 2006 apud Gasparetto; Castanha; Beuren, 2020, p. 185). Ou seja, comunicar e inserir o empregado nas estratégias “são valores fundamentais numa organização” (Almeida, 2013, p. 94), pois geram engajamento e resultados positivos. Essa perspectiva pode ser incorporada, como complemento às ações de comunicação interna, na relação mais próxima que o profissional tem com a gestão da organização: o seu líder. Para muitas organizações, o líder é o principal agente de comunicação, porque concede credibilidade para as informações geradas a níveis *top down* e conecta os públicos internos aos princípios da organização, fornecendo transparência sobre os assuntos organizacionais, contribuindo no processo de identificação e motivação dos indivíduos.

Nunes²⁸ (2011, p. 4 apud Almeida, 2013, p. 92), ressalta que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”, pois, assim, encontram “[...] sentido e significado naquilo que fazem” (Brum, 2017, p. 155). Logo, ao criar essa relação com diálogo e transparência, de parceria com seus empregados e gerar identificação, as organizações estão engajando-os em favor de seus objetivos, mas também desenvolvendo sentimentos de pertencimento por aquele ambiente, o que torna mais prazerosa a realização de demandas e, conseqüentemente, pode agregar resultados positivos para ambas as partes, com lucros, qualidade e excelência – para a organização, e reconhecimento, promoções, ambiente agradável e gratificações, para os trabalhadores.

²⁷ SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.B.; SALANOVA, M. *The measurement of work engagement with a short questionnaire*. **Educational and Psychological Measurement**, v.4, n. 66, p. 701-716, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0013164405282471>.

²⁸ NUNES, A. R. **Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral**. 2011. Tese (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa (V. Digital), Lisboa, 2011.

Brum (2017), segue a mesma linha ao explicar a diferença de pessoas engajadas e não engajadas, pois para ela esse envolvimento vai além de ser causado por recompensas. A autora denomina de engajados os trabalhadores “leais e psicologicamente comprometidos com a empresa, um público mais produtivo e mais propenso a ficar na empresa [...]. São pessoas que trabalham com paixão e sentem uma conexão profunda com a empresa” (Brum, 2017, p. 37).

Já os trabalhadores não engajados são aqueles que não estão psicologicamente envolvidos com a empresa, não demonstram paixão em seu trabalho e que acabam atrapalhando o trabalho dos engajados, justamente por não ter conexão com aquele ambiente e pessoas (Brum, 2017). A fim de compreender melhor esses fatores, Brandão (2018), sob a visão de Kahn²⁹ (1990 apud Brandão, 2018), apresenta uma percepção da construção do engajamento de trabalhadores em organizações, sob o campo da psicologia em três contextos:

i) – “significado”; ii) – “segurança”; e iii) – “disponibilidade”. Quanto ao primeiro – significado psicológico – é sentido quando os colaboradores sentem que estão a ser recompensados e valorizados na empresa que representam; quanto ao segundo – segurança psicológica – demonstra-se quando os colaboradores não têm medo e são incentivados a proporem novas ideias; quanto ao terceiro – disponibilidade psicológica – dá-se quando o colaborador sente que tem todas as condições físicas, cognitivas e emocionais para se poder envolver no seu trabalho porque tem um clima organizacional propício e sente que a empresa o valoriza nesse trabalho e na sua relação e valorização com a sua vida pessoal (BRANDÃO, 2018, p. 94 -95)

Essa percepção já era analisada por Marchiori (2008, p.8), que a partir da relação saudável entre organização e trabalhador “as pessoas com alto nível de engajamento no trabalho têm substancialmente mais interações positivas com seus colegas de trabalho”. Ou seja, o engajamento é um ponto central para o bem-estar no trabalho, pois ele só é atingido se há um ambiente saudável, onde as pessoas e o social são importantes, mas também, ao ser concretizado, ele vira combustível para a manutenção e melhoramento contínuo deste ambiente, transformando as relações de trabalho na organização.

É possível compreender que o engajamento, no ambiente organizacional, se relaciona muito com a “reciprocidade das coisas”. Saks³⁰ (2006 apud Brandão, 2018, p. 95) questiona exatamente essa troca ao dizer que “os recursos cognitivos,

²⁹ KAHN, W. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. **Academy of Management Journal**, v. 4, n.33, p. 692 -724, 1990.

³⁰ SACK, A. M. *Antecedents and consequences of employee engagement*. **Journal of Managerial Psychology**, n. 21, p.600 - 619, 2006.

emocionais e físicos que cada colaborador está disposto a dar à empresa estão sempre relacionados com aqueles que esta lhes retribuirá”. Madrugá (2023, p. 101), exemplifica essa interdependência, ao dizer que, “muitos são os benefícios do engajamento das pessoas: aumento da produtividade, retenção de talentos, promoção da saúde, bem-estar e uma ótima sensação de trabalho em time.”. Ou seja, ao proporcionar um ambiente saudável, com segurança psicológica e benefícios, que ajudarão o trabalhador a executar o seu fazer e estar de bem em sua vida, a organização provavelmente terá em troca engajamento, por meio da excelência de seu trabalho atrelado com a sua vontade em realizá-lo.

Contudo, para além da preocupação em criar ações e benefícios para o bem-estar de seus diversos trabalhadores, as organizações ainda têm que lidar com as diferenças de gerações³¹ que ali atuam, principalmente com o engajamento da geração Z. Brum (2017, p. 79) explica esse cenário nas empresas: tem-se a geração X, que ainda permanece nas empresas; a geração Y, que está ascendendo para cargos de chefias; e a geração Z – nascidos entre 1992 e 2010 –, que vem despreparada, mas com ‘a crença de que ‘tudo já nasceu pronto e funcionando’”.

Esse comportamento reflete na efemeridade da geração Z, no ritmo acelerado em que foram acostumados, em que tudo é conquistado de forma objetiva e no seu tempo. Segundo uma pesquisa realizada pela EDC Group³² e divulgada por seu CEO, Daniel Machado de Campos Neto, em formato de artigo na rede social LinkedIn, e pela revista Forbes (2023), 12,5% dos profissionais pertencentes a geração Z dizem não cumprir toda a carga horária diária de trabalho, em comparativo com 3% da geração Y que também faz isso. Além disso, 25% dos respondentes da geração nascida entre 1995 e 2010 afirmam que realizam apenas as demandas que foram contratadas para fazer, nada além disso (Neto, 2023). Por conta desse comportamento, há uma maior preocupação na fidelização dessa geração, de preferência com ações a curto prazo, pois, apesar de serem menos

³¹ Sob a perspectiva de Leal (2018), que estudou a obra *Século XX da Teoria das Gerações*, do sociólogo Karl Mannheim, há três gerações se relacionando no ambiente organizacional atualmente. São eles: a geração X, nascidos entre 1960 e 1982, composta por pessoas que desenvolveram a vontade de juntar dinheiro, mas sem aproveitar muito a vida ao seu redor; a geração Y, ou os Millennials – de 1970 até 1990 – é composta por pessoas que viveram os avanços tecnológicos, sempre tiveram tudo e estão em busca de realizar os seus sonhos; e a geração Z, nascidos entre 1992 e 2010, são pessoas que já nasceram em um contexto digital, com fácil acesso às informações, mas têm dificuldades em se afastar do virtual e viver conexões no mundo real.

³² Consultoria de RH e *outsourcing* de serviços especializados. Disponível em <https://www.edcgroup.com.br/quem-somos>. Acesso em: 07 ago 2023.

engajados no ambiente de trabalho, é uma geração que traz muita bagagem de inovação e novos processos e, por isso, são estratégicos para a evolução das organizações.

Contudo, é importante salientar, que engajar os profissionais da geração Z reflete em fornecer um retorno rápido para eles, mas não somente em questões tangíveis, como salário e benefícios. Segundo Brum (2017), ter reconhecimento e ser bem tratado pela organização, para todas as gerações, são mais importantes do que os atributos tangíveis, pois geram valor, conexão e afeto – fatores intangíveis –, transmitindo a importância do ser humano e de seu conhecimento para os objetivos e o propósito da organização.

O ambiente de trabalho é o reflexo da sociedade. O que antes não era visto com tanta importância na hora de decidir em que lugar trabalhar – como propósito da organização, seus valores, cultura organizacional, ambiente de trabalho, diversidade e inclusão, desenvolvimento profissional, etc – atualmente é um fator de decisão na escolha pelos profissionais. Por isso, comunicar sobre o ambiente interno e os valores sociais da organização se torna essencial na hora de atrair, fidelizar e engajar os melhores talentos do mercado. Para que isso aconteça, investir e fortalecer o trabalho de comunicação interna, atrelado à uma cultura organizacional forte e admirada pelos profissionais, é fundamental para o processo de engajamento destes públicos e para a solidez e veracidade da marca empregadora – escopo do processo de *Employer Branding*, tema que é abordado no próximo capítulo.

3 EMPLOYER BRANDING

Este capítulo apresenta as definições de *Employer Branding* (Madruga, 2023; Clavery, 2020; Mascarenhas; Mansi, 2020; Ambler; Barrow, 1996), através de aspectos que integram tal perspectiva, como a construção da Proposta de Valor ao Empregado (Clavery, 2020; Mascarenhas; Mansi, 2020) e as etapas recomendadas para a implementação do processo nas organizações (Clavery, 2020). Ainda, são apresentados os conceitos de *Employee Experience* (Madruga, 2023) e dos níveis de maturidade do processo (Oliveira; Esteves, 2023) e discute-se o cenário atual de EB nas organizações, a partir de dados secundários, bem como caminhos e possibilidades a serem explorados.

3.1 CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING

O *Employer Branding* – gestão de marca empregadora – teve início em 1990, em uma conferência da *People in Business (PiB)*³³, quando Simon Barrow (Clavery, 2020), a partir de suas vivências na gestão de empregados, dissertou sobre o termo *Employer Brand* (marca empregadora, no português). Após esse marco, o professor Tim Ambler, em parceria com Barrow, realizaram o primeiro trabalho acadêmico sobre o assunto, em 1996 – com o título de “*The employer brand*” – publicado na revista *The Journal of Brand Management*³⁴, do Reino Unido.

Neste estudo, Ambler e Barrow (1996, p. 187, tradução nossa), definem a marca empregadora como “[...] o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora³⁵”. Esses benefícios são explicados pelos autores (1996) como sendo, por exemplo, o desenvolvimento profissional (funcionais); as recompensas de seu trabalho, sejam tangíveis ou intangíveis (econômicos) e a identificação com o lugar, o propósito e os caminhos da organização (psicológicos). Para Clavery (2020, p. 37), a marca empregadora é “a percepção, a reputação da marca de uma empresa como

³³ Consultoria de gerenciamento de comunicação, fundada e presidida por Simon Barrow. Disponível em: <https://www.sbaemployerbrand.com/history>. Acesso em 08 jul 2023.

³⁴ Revista que tem como escopo as estratégias, gerenciamento e reputação de marcas, com comentários, estudos de casos e pesquisas originais sobre os temas. Disponível em: <https://www.palgrave.com/gp/journal/41262>. Acesso em: 08 jul 2023.

³⁵ “[...] *the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*”

empregadora, que é diferente da percepção da marca como instituição ou negócio[...]”. Mascarenhas e Mansi (2020, p. 15), complementa ao dizer que “a marca empregadora deve responder por que as pessoas devem escolher entrar ou permanecer na organização”.

Mascarenhas e Mansi (2020, p. 35), observam também que a “[...] reputação importa muito para o crescimento de uma marca e, mais que isso, reputação se constrói de dentro para fora”. A partir disso, e das movimentações corporativas – resultados da inovação da sociedade e inserção de novas gerações no mundo do trabalho –, entendeu-se a necessidade de estruturar o processo de *Employer Branding*, para gerar melhores resultados no mercado. Com isso, a atenção sobre a sua importância nas organizações e a elaboração de conteúdos sobre a sua prática progrediu em 2001³⁶, com a inclusão do termo em pesquisas sobre o ambiente interno de organizações (Clavery, 2020), que permitiram avanços em sua maturidade. Já em 2006, houve o lançamento do primeiro livro sobre o processo, intitulado “A sua marca empregadora: atrair-engajar-reter” (tradução nossa), de Brett Minchington, fundador do *World Employer Branding Day*, principal evento internacional de *Employer Branding* que, desde 2015, reúne profissionais da área para debaterem sobre como o tema está sendo estruturado nas organizações (Clavery, 2020).

Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), “marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa” (INPI, 2023). Na construção de uma marca empregadora, as organizações procuram usá-la para “compor identidade e projetá-la com o intuito de gerar identificação com empregados atuais e potenciais” (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 42). Essa construção leva em consideração os valores e crenças da empresa, tom de voz que deve ser empregado em suas comunicações e seu posicionamento (Mascarenhas; Mansi, 2020), que gera identificação dos profissionais com a marca da organização e a diferencia de outras.

Ainda sob a perspectiva de Mascarenhas e Mansi (2020), as organizações podem possuir três tipos de marcas: a marca institucional, a de consumo e a

³⁶ Em 2001, o termo apareceu na pesquisa *Conference Board*, dos Estados Unidos, em que 40% das 138 organizações participantes, já adotavam estratégias de EB e em 2003, segundo um painel montado pela “*The Economist*” (jornal do Reino Unido), 61% das lideranças de Gestão de Pessoas já tinham se deparado com as estratégias de *Employer Branding* (Clavery, 2020).

empregadora. A marca institucional é a marca corporativa, na qual sua identidade é alicerçada na missão, visão e valores da organização e por isso é mais duradoura, pois está presente em todas as ações da organização (Mascarenhas; Mansi, 2020). A marca de consumo, que pode haver mais de uma, é aquela que está presente nos produtos e serviços oferecidos pela organização e são as que a sociedade mais tem contato (Mascarenhas; Mansi, 2020). E por fim, a marca empregadora – assunto principal a ser esmiuçado neste capítulo – que é “a imagem da empresa como lugar para trabalhar” (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 48)

Traduzindo o termo *Employer Branding* chegamos à expressão “gestão de marca empregadora”. Ao analisar as palavras separadamente, temos o *employer*, que se traduz em empregador (a) e remete às organizações, aos seus ambientes de trabalho; e o termo *branding*, ou gestão de marcas, que significa o “conjunto de ações estratégicas que, quando aplicadas de forma eficiente, contribuem para a percepção das pessoas, sejam elas consumidores, fornecedores, candidatos ou colaboradores, em relação à empresa de forma positiva [...]” (Clavery, 2020, p. 34). Para Mascarenhas e Mansi (2020, p. 42) *branding* também é sobre “gerenciar os aspectos intangíveis das marcas, o simbolismo delas”.

Employer Branding “é o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições”(Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 51). Também identificado pelo termo Gestão de Marca Empregadora, é entendida como “a gestão da marca da empresa para 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). Clavery (2020, p. 37) explica que o EB é

[...] processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e, quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo onboarding, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento.

O processo de criação do EB, apontado por Clavery (2020) acima, é baseado no “relacionamento, consistência e conexão entre todas as partes de uma mesma organização” (Santos; Pérsigo, 2022, p. 12) e, por isso, a importância de estar presente em todos os pontos de contato com os talentos do mercado e seus

públicos internos. A respeito desse contato, Mascarenhas e Mansi (2020, p 39) explicam 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.

Contudo, para haver a construção deste relacionamento, entre profissionais e marcas empregadoras, é preciso que este processo seja bem estruturado dentro das organizações, o que implica em investimento e execução de etapas importantes para a sua consolidação. A prática de EB consiste em “pesquisa, dados e planejamento, além de um olhar para as relações com as pessoas, pois são elas que compõem quem a empresa é” (Santos; Périgo, 2022, p.4). Madruga (2023), aponta as principais ações que devem ser consideradas na construção e execução de uma boa gestão de marca empregadora, apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 1 - Principais ações da gestão de marca empregadora

Ação	Conceituação
1. Definição da abrangência	Entender que as estratégias de <i>Employer Branding</i> devem atingir todas as etapas de recrutamento, seleção e integração de novos profissionais na organização.
2. Comunicação com candidatos	Desenvolver e compartilhar com os candidatos conteúdos sobre a organização, como lista de benefícios, políticas da organização, seus valores e objetivos. Além disso, cabe a essa prática, mediar os diálogos internos para promover a integração destes novos empregados em suas áreas.
3. Atendimento e postura	Dedicar-se ao contato com os candidatos nas etapas de recrutamento e seleção, para que seja impressa, desde o início, uma boa imagem sobre a organização, sua marca e o seu ambiente de trabalho.
4. <i>Onboarding</i> dos novos	Promover a integração de novos empregados através das melhores práticas, apresentando-o à cultura da organização e não permitindo que opiniões negativas à sua chegada o influencie. O papel de mentor do líder será importante nesta etapa, se estiver preparado para isso.
5. Proposta de Valor	Apresentar os “ganhos racionais e emocionais”(Madruga, 2023, p. 135) que o candidato terá ao ingressar na organização, através de conversa com o líder e o recrutador. Assuntos como desenvolvimento profissional, plano de carreira e clima organizacional deverão ser

	abordados.
6. Valores sociais	Investir na comunicação sobre os valores sociais que a organização preza, como diversidade, equidade, responsabilidade social, amizade, para atrair candidatos, principalmente das novas gerações.
7. Portal de Carreira Corporativo	Estruturar a página de carreira da organização, para que esteja conectada com a sua cultura organizacional, que tenha espaço para os depoimentos de seus empregados e materiais sobre o ambiente interno e possibilite fácil acesso às suas vagas.

Fonte: adaptado pela autora com base em Madruga (2023).

Para a realização do processo de *Employer Branding* nas organizações é preciso antes diagnosticar o seu cenário interno atual. A identificação desse ambiente interno acontece através da coleta de dados, por meio de conversas com as pessoas que ali atuam e com as que já atuaram; por análise da cultura organizacional da organização, pois a cultura é base para a implementação de ações de EB; e pelo estudo do negócio da organização, para gerar valor aos seus líderes (Clavery, 2020). Com o diagnóstico realizado, inicia-se a fase da construção do *Employee Value Proposition*, ou em português, Proposta de Valor ao Empregado – ou ao Colaborador – cuja sigla é EVP, e, posteriormente, a elaboração de um planejamento, com objetivos, ações e métricas para a sua execução.

O EVP é “o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja e pode ser associada como empregadora” (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 15). É entendido também como a base da estratégia de Employer Branding, “o primeiro passo para alinhar expectativas e gerenciar de maneira séria a reputação da marca empregadora” (Clavery, 2020, p. 82), sendo alicerçado a partir dos interesses, expectativas e escolhas dos públicos internos da organização (Brum, 2017).

Contudo, esse processo deve ser realizado com atenção pelas organizações e de preferência com o auxílio externo – de consultorias e agências especializadas – para melhor análise dos dados coletados (Mascarenhas; Mansi, 2020). Além disso, Mascarenhas e Mansi (2020) explicam que o EVP é parte importante do processo de EB, mas não totalmente necessário para a sua prática. Sobre isso, as autoras (2020) pontuam que muitas organizações não possuem condições financeiras para a construção de um EVP bem estruturado e deixam de praticar o *Employer Branding* por causa disso, sendo que é possível praticá-lo através de ações mais pontuais,

com resultados menos expressivos, porém que também geram impressões boas para a organização (Mascarenhas; Mansi, 2020).

Clavery (2020) explica que a construção de um bom EVP se dá pela encontro de três pontos essenciais, que são: 1) o diferencial que a organização oferece para seus futuros talentos e empregados; 2) aquilo que futuros talentos e empregados desejam obter da organização, ou seja, o que é verdadeiro em sua marca empregadora e que é perceptível em seu ambiente interno; e 3) a imagem da organização quando são pensadas por talentos e empregados, como lugar para trabalhar, como o imaginário perfeito de marca empregadora. Este último tópico, traz uma percepção aspiracional, aquilo que a empresa ainda não é 100%, mas deseja e precisa ser, para ter uma melhor atração e fidelização de seu público interno (Clavery, 2020).

A construção e identificação do EVP inicia pela coleta de dados, engloba as percepções de lideranças das organizações, colaboradores atuais e ex-colaboradores, candidatos de processos seletivos da organização e pesquisa de mercado com profissionais atuantes em áreas estratégicas da empresa (Clavery, 2020). Além disso, olha-se para as redes sociais e sites de avaliações, no sentido de perceber o que compartilham sobre a organização e seu ambiente interno (Clavery, 2020). É nesta fase – denominada de “fase 1: o mergulho” por Mascarenhas e Mansi (2020, p. 58) – que também analisamos o negócio da organização, para identificar os seus objetivos, caminhos a serem percorridos e profissionais essenciais para a concretização de suas ambições.

Após essa coleta, partimos para a fase 2, a de filtro (Mascarenhas; Mansi 2020, p. 67) ou de definição do posicionamento de marca empregadora. Clavery (2020, p.89) nos explica que

Posicionar uma marca como empregadora significa explicar para candidatos, colaboradores e o mercado em geral, de maneira simples, quais são os valores e atributos – entenda atributos como as associações que as pessoas fazem com a sua marca empregadora – que justifiquem que sua empresa seja o melhor lugar para os talentos trabalharem, como você quer que seus talentos enxerguem a sua marca empregadora. O posicionamento é a essência do EVP.

Para o posicionamento de marca empregadora são também levados em consideração pilares importantes na construção da relação entre organizações e seus públicos internos, pois eles são determinantes no momento da escolha pelo profissional sobre o melhor ambiente de trabalho. A seguir, no Quadro 2,

apresentado por Clavery (2020, p. 90), são apontados os principais pilares que são considerados atrativos pelos profissionais e alguns de seus exemplos para melhor implantação nas organizações.

Quadro 2 - Pilares do EVP

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

Fonte: adaptado pela autora a partir de Clavery (2020, p. 90).

No entanto, a identificação de quais atributos estarão presentes no EVP é definido na análise da coleta de dados internamente e percepções externas, pois é preciso que a organização o pratique – mesmo que parcialmente – para que seja incluído em sua proposta. Esses pilares que ainda precisam de melhorias, são chamados de Aspiracionais (Clavery, 2020) e costumam compor uma lista de 3 a 5 atributos (Mascarenhas, Mansi, 2020), sendo os praticados pela organização denominados de Verdadeiros (Clavery, 2020).

Observando o cenário atual, há uma valorização, por parte dos profissionais, dos atributos intangíveis oferecidos pelas organizações, como mostra a Pesquisa de Marca Empregadora 2023 da Randstad³⁷, em que 88% dos brasileiros consideram a presença de benefícios intangíveis essenciais para a escolha de um empregador. A pesquisa ainda destacou que as oportunidades de progressão na carreira e o ambiente de trabalho saudável são as mais importantes para os profissionais, seguidas por um salário atrativo, atributo tangível, mas ainda decisivo na hora da escolha de que lugar trabalhar.

Após a análise de dados e construção do EVP, com o posicionamento definido, é preciso alinhar também suas estratégias com as da marca institucional e de consumo da organização. Aqui os times de Marketing, *Branding*, Comunicação e Recursos Humanos se alinham para conectar todas as peças da organização, a fim de que “candidatos, colaboradores e outros pontos de contato do ecossistema de relacionamento da marca entendam que se trata de uma mesma empresa [...]” (Clavery, 2020, p. 90).

Antes de ativar o EVP, é preciso ainda validá-lo com quem ajudou na sua construção: empregados e lideranças. Clavery (2020), comenta que essa validação é importante para checar se aquelas promessas realmente são percebidas por seu público interno, antes de comunicá-las como verdadeiras e aspiracionais para o mercado e candidatos. Após esse momento, e havendo reconhecimento positivo dos atributos, a próxima etapa é a da criação e ativação – ou “fase 3: hora do jogo” (Mascarenhas; Mansi 2020, p. 68) – quando o EVP é transformado em campanhas e ações, que comunicam para candidatos e empregados a marca empregadora e todas as propostas dela como melhor lugar para trabalhar (Clavery, 2020).

³⁷ Empresa Global, líder no segmento de soluções de recrutamento e seleção, com o uso de tecnologias. Chegou no Brasil em 2011. Anualmente realiza estudos sobre a marca empregadora mundialmente. Disponível em: <https://www.randstad.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 17 ago 2023.

Sobre as principais motivações da procura e investimento no *Employer Branding* pelas organizações, segundo Veiga (2019), tem-se a necessidade de recrutar profissionais qualificados, a retenção de empregados; o aumento do nível de engajamento dos públicos internos; o fortalecimento da cultura organizacional internamente; a facilidade na integração em fusões e aquisições da organização; e o alcance de uma boa reputação enquanto empregador. Ao refletir o cenário brasileiro, Mascarenhas e Mansi (2020) percebem que o interesse maior em EB surgiu pela facilidade de acesso ao ambiente interno das organizações, pelo público externo a elas. Isso acontece através da divulgação concentrada de informações, a partir da difusão de plataformas como Glassdoor (site de avaliação), que permite a consulta de fotos e depoimentos sobre a organização, por meio de avaliações de seus empregados atuais e ex-empregados, que são comparadas com o que a própria organização comunica sobre ela.

Outra questão de reflexão, e que até hoje é um dos principais motivos para as organizações investirem em EB, é a questão da fidelização dos “talentos escassos” no mercado (Mascarenhas; Mansi, 2020, p 37), cuja expertise é muito disputada. Essa preocupação teve origem com o promissor mercado de tecnologia, ao final de 1990, em que as grandes empresas do Vale do Silício se popularizaram pelas ofertas de ambientes de trabalho coloridos e dinâmicos, tornando isso um atrativo a mais na hora da escolha de em que organização trabalhar (Mascarenhas; Mansi, 2020). Essa disputa de talentos ainda ocorre atualmente, e no mesmo segmento daquele ano, segundo a pesquisa *Tech People 2022*, do hub de *Employer Branding* I Love My Job, que prospecta, até o ano de 2024, uma escassez no mercado de 400 mil profissionais da área de Tecnologia da Informação. Esse cenário faz com que as organizações se esforcem, invistam e pratiquem ainda mais estratégias de atração e fidelização desses talentos essenciais para o seu negócio.

Por se tratar de termos reconhecidamente novos, há ainda muita confusão em relação às diferenciações entre *Employer Branding* e *Employee Experience* (EX) por parte de profissionais. Enquanto que o primeiro é “o ato de desenvolver a imagem da marca, enquanto empregadora, na mente dos profissionais que estão no mercado – que a empresa deseja conquistar –, e dos empregados que ela já possui (BRUM, 2017, p. 149), o segundo se refere à experiência do empregado, como explica Madruga (2023, p. 8):

Employee Experience é o conjunto das experiências e emoções que os colaboradores acumulam, ao longo do tempo, durante toda sua jornada e em todos os micromomentos na empresa, como, por exemplo, recrutamento, seleção, *onboarding*, treinamento, avaliação de desempenho, metas, feedback e encareiramento.

O processo de *Employee Experience* engloba diversos aspectos, como ambiente de trabalho, cultura organizacional e expectativas do profissional naquele ambiente de trabalho (Madruga, 2023), e se faz através de estratégias e ações realizadas pelas organizações. Sua prática tem como objetivo promover “engajamento, satisfação e aumento espontâneo de produtividade” (Madruga, 2023, p. 22). Contudo, diferentemente de EB, que compreende um processo multidisciplinar, o EX tem como foco o colaborador e suas percepções sobre a organização, tendo como a responsabilidade de seu planejamento e processo a área de Gestão de Pessoas e os líderes da organização (Madruga, 2023).

Para Veiga (2019, p. 68), “*Employer Branding* consiste no desenvolvimento e comunicação da cultura de uma organização para o mercado de trabalho”. Com essa finalidade, é primordial um trabalho multidisciplinar, principalmente na união das áreas de Recursos Humanos, responsável sobretudo pelo recrutamento e seleção de novos talentos, e de Comunicação (Mascarenhas; Mansi, 2020), que tem o papel de promover os diálogos e interações internas a partir do conhecimento sobre a organização. Além dessas áreas, o Marketing, em algumas organizações também exerce um papel importante no EB quanto ao compartilhamento deste ambiente para o externo, como pontua Madruga (2023). Essas áreas serão as responsáveis por planejar estratégias que terão como foco atrair, fidelizar e engajar candidatos e atuais empregados, através de ações, programas e materiais que proporcionem diálogo com esses públicos e a construção de uma relação saudável e benéfica profissionalmente.

Ao final desta construção e consolidação do processo de *Employer Branding*, é projetado que as organizações obtenham benefícios para a sua saúde financeira, como menos gastos nas contratações, já que a atração de talentos será mais alinhada com a cultura da organização, e menos taxa de rotatividade de trabalhadores por conta disso também, pois haverá identificação e engajamento do profissional com a organização (Clavery, 2020). Além disso, é importante pontuar os benefícios para os profissionais que ali atuam, como um ambiente mais saudável, diminuição de atestados por problemas de saúdes – principalmente as psicológicas,

como o *burnout*³⁸ – e mais qualidade na entrega de demandas, pelo engajamento desses profissionais com o seu fazer e o propósito da organização em que trabalha.

3.2 AVANÇOS E REALIDADES SOBRE A TEMÁTICA

Através dos avanços do processo nas organizações brasileiras, se viu necessário averiguar os cenários em que o *Employer Branding* se desenvolvia. Para isso, pesquisas sobre o momento do processo nas organizações, por meio da opinião de profissionais que atuam com EB se tornaram anuais e importantes para a maturidade do processo. Um dos mais conhecidos, e que anualmente nos mostra dados importantes, é a pesquisa sobre Perspectivas de *Employer Branding*, da Employer Branding Brasil³⁹, empresa de serviço de Recursos Humanos, que desde 2018 informa sobre o andamento do processo nas organizações.

Para as perspectivas de 2023, a pesquisa, realizada com 878 profissionais, em sua maioria atuantes de empresas nacionais (71%), nos mostrou que 51,1% das organizações estão no estágio inicial de implantação do EB em seu ambiente. Já 23% das organizações estão construindo o processo internamente e 3,4% já o praticam, com ações estratégicas. Dos profissionais respondentes, 30,2% trabalham exclusivamente com *Employer Branding* em seu ambiente organizacional, com equipes próprias para isso, o que demonstra um avanço na relevância do processo pelas gestões, se comparado com a pesquisa de 2022, quando este número era de 20,6%. Contudo, em 17,5% das organizações não há uma equipe ou pessoas responsáveis pelo processo internamente.

Em relação à Proposta de Valor ao Empregado, etapa fundamental para bons resultados em EB nas organizações, 34% delas já começaram um trabalho com EVP, mas ainda há 24,5% que não sabem o que é a Proposta. Além disso, as maiores dificuldades de implementação do processo nas organizações, segundo a

³⁸ “Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade”. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout#:~:text=S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20ou%20S%C3%ADndrome,demandam%20muita%20competitividade%20ou%20responsabilidade>. Acesso em: 17 ago 2023.

³⁹ Empresa fundada por 3 profissionais no ano de 2014, a Employer Branding Brasil é referência em pesquisa sobre EB, realizando-as todos os anos. Não é uma consultoria, mas sim uma “iniciativa de pessoas apaixonadas pela gestão estratégica de marca empregadora”. Disponível em: <https://employerbranding.com.br/quem-somos/> Acesso em: 17 ago 2023.

pesquisa, estão no não conhecimento sobre *Employer Branding* e seus resultados (28%) e na falta de verba para o seu trabalho (28%). Sobre o investimento financeiro nas estratégias de *Employer Branding* pelas organizações, em 47,4% delas permanecerão os mesmos, não havendo aumento em 2023.

Como forma de aprimorar a avaliação do processo de *Employer Branding* nas organizações, estudiosos da área têm desenvolvido parâmetros, a partir das ações, etapas e apoios necessários do processo dentro das organizações. Uma dessas maneiras é apresentada por Oliveira e Esteves (2023) em níveis, inspirada na proposta de Brett Minchington, autor do primeiro livro sobre o processo, em 2006. A apresentação dos Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding* de Oliveira e Esteves (2023) se dá de forma decrescente do número cinco ao um, sendo o nível cinco a inexistência de um processo de EB em desenvolvimento na organização e o nível 1 a prática e o progresso ideal do seu processo. Abaixo, detalha-se cada nível, a partir das explicações das autoras (2023, p. 958):

Quadro 3 – Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding*

Nível	Explicação
5 - Observador	Postura de pouco interesse das organizações sobre o processo de <i>Employer Branding</i> , mas com consciência de sua existência e benefícios.
4 - Iniciante	A organização passa a ter conhecimento sobre o processo de EB e de seu escopo, mas ainda não estruturou equipes internas que irão executá-lo.
3 - Executor	Há a realização do trabalho de diagnóstico de marca empregadora, com a criação da Proposta de Valor ao Empregado e o planejamento dos caminhos a serem seguidos.
2 - Consciente	Há consciência e relevância do trabalho e benefícios de EB por parte das lideranças, que o apoiam, como também a organização de seus processos e posicionamentos, a partir da consolidação de sua marca empregadora.
1 - Orgânico	O trabalho de <i>Employer Branding</i> é consciente e relevante, estando já enraizado nos processos da organização, ações internas e externas frequentes e comunicação de empregados sobre o seu ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado pela autora(2023) com base em Oliveira e Esteves (2023).

Oliveira e Esteves (2023) explicam ainda que, em alguns cenários, o processo de EB nas organizações pode estar localizado entre um nível e outro, pelas práticas que são realizadas. Ou seja, uma organização pode estar construindo

o seu EVP, por exemplo, mas ainda sem muito investimento para ações mais elaboradas, realizando práticas mais pontuais de EB, que geram pouco impacto em seu ambiente interno. Abaixo, apresenta-se um quadro que exemplifica cada nível de maturidade, a partir de ações desempenhadas em cada um no processo pelas organizações (Oliveira e Esteves, 2023, p. 958):

Quadro 4 – Níveis de proficiência a partir das práticas em organizações

Nível	Explicação
5 - Observador	<ul style="list-style-type: none"> • Contratações focadas em <i>hard skills</i>, desconectadas do futuro do negócio; • Controle dos custos é o maior foco na contratação; • Seleção desestruturada, operacional e não funcional; • Site de carreira inexistente ou sem interatividade com a potencial pessoa colaboradora.
4 - Iniciante	<ul style="list-style-type: none"> • Organização com visão apartada pelos departamentos e pouca ou nenhuma colaboração para o trabalho de <i>Employer Branding</i>; • A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) tem foco em atributos concretos, desconsiderando a cultura e seus aspectos intangíveis; • O processo de EB é entendido apenas como atração e seleção; • Conhecimento do tema focado em poucas pessoas; • Liderança não se envolve e não promove a estratégia de EB.
3 - Executor	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de escuta interna e externa para definição do EVP; • Estratégia de marca empregadora desenvolvida; • Ativos de marca (guia, identidade, tom de voz, pelas) excelentes e promovidos, dentro e fora da organização; • Sensibilização e treinamento constante da liderança sobre a gestão de marca empregadora; • Há colaboração entre as áreas para a estratégia de EB.
2 - Consciente	<ul style="list-style-type: none"> • Marca empregadora, EVP e cultura organizacional alinhados e integrados; • Alta liderança engajada com a estratégia de marca empregadora; • Sinergia entre as políticas, processos e sistemas com o EVP; • Desenvolvimento de gestão de um site de carreira único; • Métricas e indicadores desenvolvidos e monitorados continuamente; • Marca empregadora em todo o ciclo de vida do colaborador.
1 - Orgânico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de marca empregadora é ferramenta para a transformação do negócio; • Área focada em Employer Branding com representantes locais; • Suporte entre diferentes contextos (localidades, países) no desenvolvimento de uma cultura inclusiva e singular • Portas abertas para a comunicação entre as regiões;

	<ul style="list-style-type: none"> • Integração do sistema de tecnologia para suportar a estratégia global de atração, seleção, engajamento e retenção de talentos .
--	---

Fonte: adaptado pela autora com base em Oliveira e Esteves (2023, p.965).

Sobre a maturidade do EB nas organizações brasileiras, ainda há muitos caminhos a serem percorridos, mas é nítida uma evolução constante no processo. É o que mostra uma outra pesquisa realizada também pela Employer Branding Brasil, com 324 respondentes, sobre a maturidade das organizações brasileiras, em que 26,85% delas estão desenvolvendo o processo, 20% já trabalham com as estratégias de EB de forma consciente e relevante, e apenas 0,31% das organizações estão no nível Orgânico, desenvolvendo o EB de forma contínua e bem estabelecida, com estratégias de comunicação que integrem os empregados no processo, conectando-os à cultura organizacional e à marca empregadora.

Contudo, essa pesquisa de maturidade também mostrou que 52,78% dos respondentes afirmaram que em suas organizações não há movimentações sobre um início do processo de EB. Essa situação é um exemplo do nível 5 – Observador – dos Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding*, de Oliveira e Esteves(2023), quando a empresa tem conhecimento sobre *Employer Branding*, mas apenas observa o seu trabalho no mercado.

O nível de maturidade de EB nas organizações é influenciado também pelas percepções que a organização tem sobre ele. Há ainda uma percepção muito forte de que o trabalho de EB deve se concentrar apenas na atração e *onboarding* de empregados – Nível 4, Iniciante –, contudo, segundo Mascarenhas e Mansi (2020), sua força deve se manter ao longo do caminho do empregado na organização, até mesmo num possível momento de desligamento – Nível 2, Consciente.

Como demonstrado na pesquisa de perspectivas de *Employer Branding*, muitas das dificuldades de implementação do processo nas organizações estão associadas ao desconhecimento sobre sua função e prática. É o que Clavery (2020), aponta também ao apresentar alguns exemplos que impactam o EB, como: 1) o processo estar sob a gestão de departamentos pouco estratégicos, com profissionais que não atuam exclusivamente na área, mas que o executam como dupla função; 2) ter uma liderança que detém pouco conhecimento sobre o seu escopo de trabalho; e 3) a falta de autonomia de profissional capacitado para a realização das etapas necessárias para o trabalho (Clavery, 2020, p. 49). Esses

equivocos podem gerar erros de percurso, acarretando em impactos à organização – como os financeiros e de imagem –, como também análises equivocadas sobre o processo de EB e seus benefícios, já que não há uma entrega dos resultados esperados.

Para bons resultados do trabalho de *Employer Branding* é preciso união entre áreas estratégicas, que podem contribuir com o seu fazer, como: Comunicação, Recursos Humanos e Marketing. No entanto, ainda não há um consenso sobre qual dessas áreas deve ser responsável pelo EB, muito menos quando será definido isso. (Clavery, 2020). Há ainda uma forte percepção de que o trabalho de EB tem foco apenas na atração e seleção de talentos, e por isso é alocado na área de Recursos Humanos das organizações (Clavery, 2020). No entanto, seu processo circula por toda a organização, contribuindo na reputação de marca – Marketing –, e na relação entre organização e seus públicos internos e externos – Comunicação (Clavery, 2020). Contudo, apesar de estar sob a gestão de um área ou de outra, é preciso priorizar o diálogo com todas, a fim de planejar estratégias em conjunto, com compartilhamento de objetivos em comum, para alcançar uma maturidade orgânica – Nível 1 (Oliveira e Esteves, 2023) – do processo na organização.

A respeito do trabalho em conjunto entre *Employer Branding* e Comunicação, Borsari (2023), em artigo na rede social LinkedIn, fala de “sinergia de maneira mais estratégica” entre os dois processos. A autora (2023) comenta sobre as duas áreas dentro de uma organização terem escopos e metas diferentes, mas que são complementares no objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e o relacionamento entre organizações e seus empregados (Kunsch, 2003).

Construindo uma percepção organizacional, a partir dos autores até aqui consultados sobre *Employer Branding*, a área de comunicação, em destaque a comunicação interna, é ainda muito vista como área apenas informacional, que compartilha e comunica sobre algo, e por isso é vista pelo EB como área parceira, por disseminar a marca empregadora. Contudo, como é possível perceber na fala de Borsari (2023) é preciso haver conexão entre ambas e o entendimento do escopo de trabalho de uma e de outra, para que em conjunto possam ser criadas estratégias e ações que proporcionem boas relações organizacionais, ambiente de trabalho saudável e uma marca empregadora respeitada pela sua veracidade no dia a dia. É no aprofundamento da interface, que vai além do informacional, entre o *Employer Branding* e a comunicação interna, que se origina este estudo.

4 PERSPECTIVAS DOS PROFISSIONAIS: MATURIDADE DE EB E INTERFACES COM CI

Neste capítulo são detalhadas as estratégias metodológicas da pesquisa (Gil, 2019; 2010). Na sequência, são apresentadas as análises e as interpretações dos dados coletados, relacionando com as compreensões teóricas até aqui apresentadas.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada para este estudo tem o caráter exploratório, pois o seu tema principal – *Employer Branding* – é pouco consolidado na área da comunicação e na sociedade. Segundo Gil (2019, p. 27),

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

Para isso, utilizam-se as metodologias de coleta de dados bibliográfica, documental e, também, há uma abordagem de base empírica, por meio de formulário *online*, para uma aproximação à realidade nas organizações e à prática profissional no que se refere ao tema de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi constituída por artigos científicos e livros, que apresentaram um conjunto de olhares sobre comunicação interna e *Employer Branding*. Segundo Gil (2010), a vantagem desta pesquisa está em acessar diversas perspectivas antes estabelecidas, sem a necessidade de realizar outros estudos para obtê-las. Para o estudo, foi dada preferência para literaturas contemporâneas – algumas datam o ano presente (2023) –, com ano de publicação superior a 2010. Esta fase compreendeu os meses de abril à agosto de 2023.

A pesquisa documental, muito semelhante à pesquisa bibliográfica (Gil, 2010), “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Gil, 2010, p. 51). Para este estudo, foram utilizadas pesquisas sobre tendências e panoramas atuais de *Employer Branding* e comunicação interna, a fim de compreender seu atual cenário e das temáticas centrais que as circulam.

Por fim, foi realizada pesquisa empírica, explicada por Gil (2010, p. 55) como a “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado [...]”. Essa pesquisa também é qualitativa, pois tem como objetivo “estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais” (Gil, 2019, p. 57). Aqui, o que vale mais são os detalhes e a qualidade das respostas e não a sua quantidade.

Para a coleta de dados empíricos, foi utilizado a técnica de questionário, no modelo *online*, com 22 perguntas, abertas e fechadas (APÊNDICE A), separados em em três seções: a primeira referente a apresentação do tema da pesquisa; a segunda sobre o processo de *Employer Branding* e o diálogo entre comunicação interna nas organizações; e a terceira parte relativo ao perfil dos respondentes. A respeito da finalidade da técnica de questionário, Gil (2019, p. 137) o denomina como,

[...] um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Trata-se, portanto, da técnica fundamental para coleta de dados em levantamentos de campo, que é um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais.

Sobre a amostragem da pesquisa, foi definida como não probabilística por tipicidade (Gil, 2019), que é a escolha do perfil dos respondentes pelo pesquisador, a partir de seus próprios critérios (profissionais atuantes na área de *Employer Branding* ou correlatas) e com base em informações disponibilizadas por eles (perfil na mídia social LinkedIn e participação em grupos de *WhatsApp* com a temática de EB e CI).

Antes da divulgação do questionário online para a amostragem, foi realizado um pré-teste, com três profissionais conhecidos da autora, que atuam com *Employer Branding*. Essa etapa é importante para “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário [...]” (Gil, 2019, p. 139), como, neste caso, a utilização de termos acadêmicos utilizados na elaboração de perguntas, mas pouco usuais na prática do mercado e que poderiam dificultar o entendimento dos respondentes (Exemplo: a utilização da palavra organização, substituída, após o pré-teste, por empresa).

Após as correções, a coleta de dados teve início em 18 de julho de 2023, sendo divulgada através de três meios: 1) o envio da pesquisa em dois grupos no aplicativo de mensagens *Whatsapp*, que tem como temas de conversas o *Employer*

*Branding*⁴⁰ e a Comunicação Interna⁴¹; 2) o contato com 34 profissionais atuantes em EB via *LinkedIn*, que são conexões da autora na rede social; e 3) a publicação sobre a pesquisa no perfil do *LinkedIn* da autora, com o link de acesso para responder ao formulário (APÊNDICE B). Foi necessário o reforço sobre as pesquisas nos grupos do *Whatsapp* por duas vezes, pela baixa adesão nos primeiros dias. O formulário foi encerrado para novas respostas em 4 de agosto de 2023, obtendo um total de 24 respostas até essa data.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

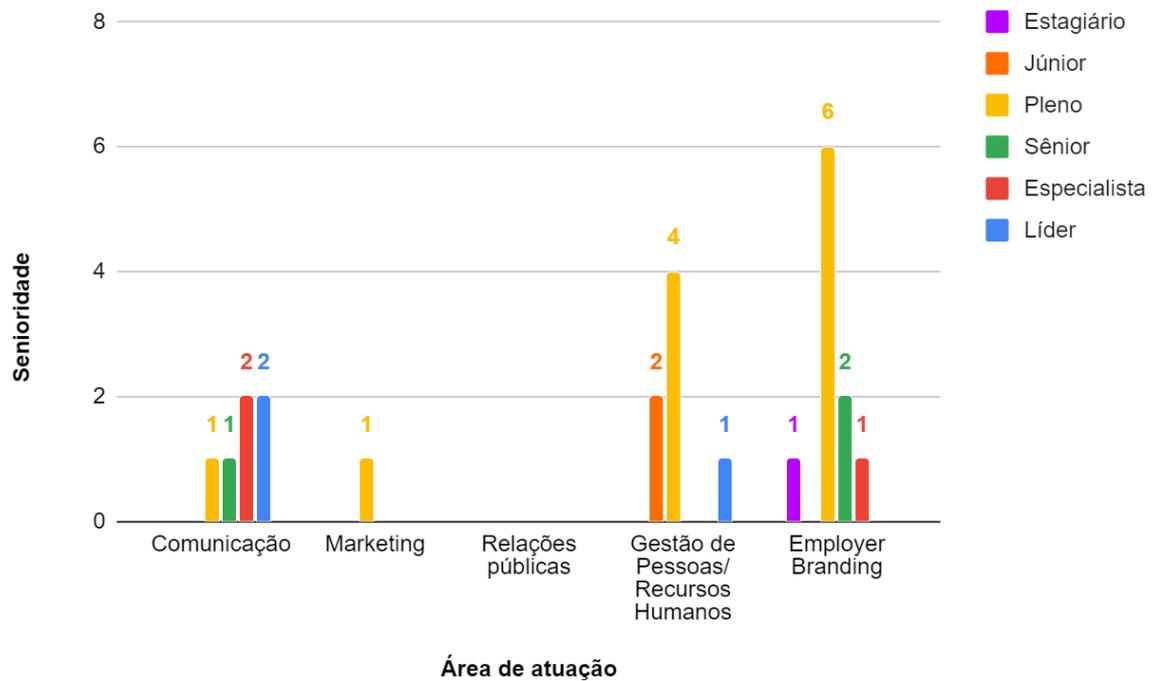
Acerca do perfil dos 24 respondentes, 87,5% declaram ser do gênero feminino e 12,5% do masculino, com a faixa etária entre 25 e 34 anos (58,3%) e residentes da região Sudeste (50%), Sul (45,8%) e Norte (4,2%). Sobre sua trajetória no mercado, 95,8% trabalham em empresas privadas, 41,7% estão em seu trabalho atual de 7 meses a 2 anos, 37,5% de 3 a 5 anos, 16,7% menos de 6 meses e 4,2% de 6 a 10 anos. Essas estatísticas nos permitem compreender a maturidade do saber destes profissionais, a partir de suas vivências no processo, sendo ainda a maioria muito incipiente.

O perfil profissional dessa amostragem engloba 41,7% atuantes em *Employer Branding*, 29,2% em Recursos Humanos, 25% em Comunicação e 4,2% no Marketing. Relativo à senioridade, foram coletadas as respostas de um Estagiário, de dois profissionais de cargo Juniores, de doze que exercem atividades de Pleno – maior público de respondentes –, três respostas de Seniores, três de Especialistas e outras três de Líderes. No Gráfico 1, esses dados são apresentados para melhor visualização do perfil da amostragem.

⁴⁰ O grupo reúne 165 alunos do curso Employer Branding Expert, da ILoveMyJob, hub de EB, que aborda todas as etapas e prática do processo. Disponível em: <https://www.ilovemyjob.com.br/>. Acesso em: 8 ago 2023.

⁴¹ Grupo composto por 227 participantes de palestras realizadas pela empresa Matchbox, consultoria especializada em programas de recrutamento, criado do grupo. Disponível em: <https://matchboxbrasil.com/sobre/>. Acesso em: 8 ago 2023.

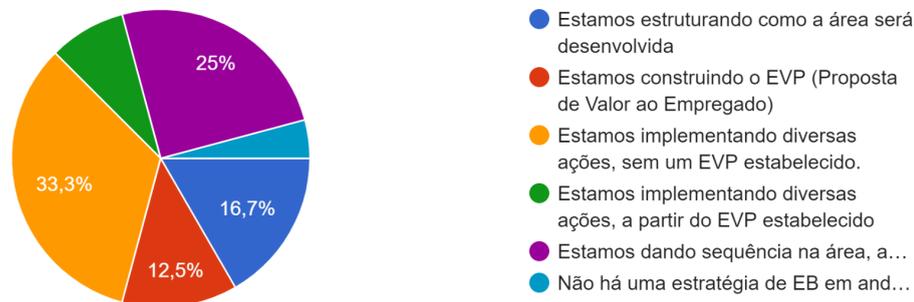
Gráfico 1 – Perfil profissional dos respondentes - área de atuação e senioridade



Fonte: elaborado pela autora (2023).

No que tange à maturidade de *Employer Branding*, 33,3% afirmam que suas organizações estão implementando diversas ações, mas sem um EVP estabelecido. Essa prática se caracteriza como Nível 4, Iniciante, dos Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding* apresentados por Oliveira e Esteves (2023). Neste nível também estão englobadas as 16,7% organizações que estão no processo de desenvolvimento da área internamente. A pesquisa transpareceu que 25% das organizações estão com objetivos, metas, ações e indicadores de EB bem estruturados, dando sequência nesta estratégia. Estas organizações se localizam no nível 2, Consciente, por terem bem estabelecidas as responsabilidades do processo de EB na organização. Dos demais níveis, 12,5% estão em processo de construção de um EVP – Nível 3, Executor – e 4,2% não estão executando o EB, com ainda pouca maturidade interna sobre o processo, sobrevoando o nível 5, Observador, da métrica de Oliveira e Esteves (202). Abaixo, o Gráfico 2 ilustra esses números:

Gráfico 2 – Maturidade do *Employer Branding* - cenário atual



Fonte: Google Forms (2023).

Quando se trata da gestão do processo de *Employer Branding*, comentado no capítulo 3 deste trabalho, a partir da visão de Clavery (2020), ainda não há um consenso quanto à sua condução, mas há uma prevalência para a área de Recursos Humanos. Esse cenário aparece na pesquisa, como demonstrado pelo Gráfico 3 a seguir, em que, para a maioria dos respondentes (70,8%), o processo de EB, nas organizações em que atuam, tem como gestão a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Já para 8,3% dos respondentes é conduzido pela comunicação, enquanto que outros 8,3 % relatam que é liderado por mais de uma área – Recursos Humanos (85,7%) e Comunicação (71,4%) – e, por fim, outros 8,3% afirmaram que o processo não é dirigido por nenhuma área ou profissional específico. O Gráfico 3 elucida esses números:

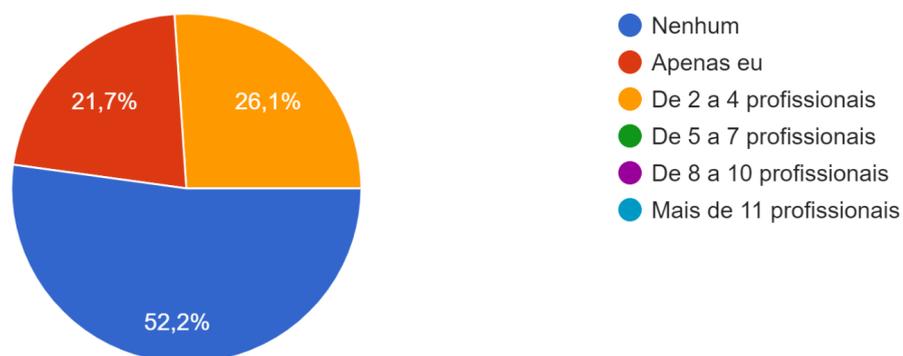
Gráfico 3 – Gestão do processo de *Employer Branding* - cenário atual



Fonte: Google Forms (2023).

Além da gestão, a pesquisa também questionou acerca das equipes disponíveis para o processo de *Employer Branding* nas organizações. Dentre as 24 respostas obtidas, em 13 delas os respondentes afirmaram que não há nenhum profissional atuando 100% do seu tempo de trabalho com EB, enquanto que para outros 5, apenas um profissional é responsável por todo o processo internamente. Essa situação não acontece somente na área de Recursos Humanos, mas abrange também quando o EB está sob gestão da comunicação, por exemplo. O Gráfico 4 demonstra esses cenários:

Gráfico 4 – Profissionais atuantes exclusivamente com *Employer Branding* - cenário atual



Fonte: Google Forms (2023).

Quanto aos objetivos principais de *Employer Branding* nas organizações brasileiras, 75% afirmaram que atrair os melhores talentos no mercado é a principal meta, já para outros 66,7%, o objetivo é aumentar o conhecimento da marca empregadora da organização e 62,5% busca promover engajamento e retenção dos talentos internos. Contudo, os respondentes foram questionados também acerca dos principais desafios de seu trabalho com EB na organização: a priorização das demandas do processo do EB, citada por 4 profissionais, foi a que obteve mais destaque em suas falas.

A falta de orçamento para as ações de *Employer Branding* e o desconhecimento interno sobre a sua prática, principalmente pelas lideranças, também foram citados como principais desafios da atualidade por 3 respondentes.

Além disso, o não apoio ao processo e à sua autonomia, a atração de talentos, o foco no conhecimento de marca empregadora, a sua presença na jornada do colaborador e em todas as áreas da organização, foram outros desafios mais apontados pelos profissionais atuantes em *EB*. Segundo os respondentes 1, 5, 8, 9, 11, 20 e 22 (R1, R5, R8, R9, R11, R20 e R2)⁴²:

A **diretoria não compra** os projetos de EB. Há **falta de profissional** dedicado para EB. (R1).

Falta investimento na área de EB, equipe pequena (R9).

Dificuldade de **mensurar os resultados e baixo orçamento** (R20).

Demonstrar a **importância desse processo** dentro da empresa (R11).

Ter independência para realizar os processos sempre (R5).

Acúmulo de funções não permite que as demandas de EB sejam priorizadas (R8).

Melhorar e **profissionalizar a jornada do colaborador** é o nosso foco (R22).

Esses apontamentos demonstram que o processo de *Employer Branding* é uma novidade para muitas organizações. Há pouco investimento no processo, muito por não haver um consenso sobre suas práticas, estando mais presente na fase de atração e seleção. Como consequência, os profissionais atuantes em EB não conseguem o apoio de lideranças, pois elas não enxergam seus benefícios, resultando, por exemplo, em equipes pequenas, de apenas um profissional atuando, não havendo prioridade para as ações de EB pela falta de pessoas dedicadas.

Quanto à percepção do diálogo entre *Employer Branding* e comunicação interna, a pesquisa trouxe diversas realidades acerca dessa relação. A primeira delas refere-se à comunicação interna ser vista apenas como área informacional, de apoio às ações de EB, possivelmente não sendo integrada no processo de seu planejamento e criação, como aponta os respondentes R6, R10 e R13 abaixo:

Com certeza, a comunicação interna é fundamental para o **alinhamento das informações** (R6).

[...] a comunicação interna é uma das ferramentas para **disseminar a comunicação sobre a marca empregadora**, a partir do EVP (R10).

⁴² A identificação da fala dos 24 respondentes da pesquisa será indicado pela letra R, seguida do número da ordem de respostas de cada respondente.

A Comunicação Interna precisa se alinhar ao EVP e **transmitir as mensagens** do jeito certo para atingir os objetivos do *Employer Branding* (R13.).

O entendimento de uma comunicação interna mais informacional, que apenas serve para disseminar conteúdos internos é um indício de imaturidade da organização quanto a esse tema, porque essa percepção limita o seu escopo, abordado no capítulo 2 deste trabalho, de proporcionar espaços para diálogos e interações (Curvello, 2012), e, com isso, crescimento organizacional.

Essa percepção desencadeia na segunda forma como a CI é vista. Para os respondentes R1, R4, R8, R9, R13, R14, R19 e R20, a comunicação interna não é compreendida como essencial para o fazer do *Employer Branding* na organização, mas sim como uma área ajudante do seu processo. Essa interação acontece pois o EB necessita muitas vezes dos canais internos de CI para a sua consolidação na organização, e também porque em alguns casos os dois processos são conduzidos pelas mesmas pessoas/equipes, mas ainda muito desconectados. É notado também um esforço para modificar esse cenário, aproximando mais os dois processos. Os relatos abaixo trazem essa realidade:

[...] uma boa estratégia de EB deve **contar com a ajuda da Comunicação Interna**. (R14)

[...] **Usamos muito da comunicação** interna para promover ações de EB. (R19)

[...] na minha empresa **essas áreas são juntas**. (R1)

Sou responsável pela comunicação interna e employer branding. (R8)

CI e EB ficam abaixo da mesma estrutura, o que facilita muito o processo (R13).

Acontece porque **eu sou responsável pela comunicação interna e também por Employer branding**, mas existe o esforço de integração de áreas. (R9)

[...] somos [equipe EB] bem **próximos da área de comunicação**. (R4)

[...] todos têm responsabilidade quando se fala em EB. **CI precisa caminhar junto** (R20).

Contudo, há organizações em que a maturidade deste diálogo é mais desenvolvido, sendo apresentada uma terceira perspectiva desta relação. Como afirmado pelos respondentes R2, R4, R5, R7, R15, R19 e R21, há uma conexão forte entre o processo de EB e a CI em que suas interfaces impactam positivamente

no alinhamento da marca empregadora para o público interno e externo. Abaixo, algumas falas sobre como isso acontece nas organizações ou como deveria acontecer:

Os **processos devem ser conectados** para entregar valor e impactar as jornadas (R5).

[...] fazemos as **campanhas junto com comunicação** (R4).

[...] é preciso **manter a consistência da marca empregadora dentro e fora da organização**, seja no engajamento dos colaboradores e cultura organizacional, ou na atração de novos talentos no trabalho de awareness de marca (R2).

[...] são **áreas parceiras** (ou que deveriam ser)! (R7)

[...] **os dois andam juntos na jornada do colaborador**. Garantindo que seja o mais leve e transparente possível (R21).

[...] **as duas áreas caminham juntas** em toda ação (R15).

Hoje **pautamos a maioria das ações de EB com a comunicação interna** (R19).

Quando a relação entre *Employer Branding* e Comunicação Interna acontece de forma mais estabelecida, os resultados sobre o processo de EB conseguem ir além do que é praticado inicialmente. Temos áreas trabalhando juntas no engajamento de empregados, no fortalecimento da cultura organizacional, no conhecimento da marca empregadora internamente, fazendo com que haja um desenvolvimento promissor do EB na organização. Esse avanço é identificado nas respostas de R7, R11, R14 e R15, onde observa-se melhor essa relação mútua:

[...] **toda ação** de engajamento, todo processo novo **depende da comunicação interna** (R11).

Acontece e é feito de **trocas e alinhamentos periódicos** para conseguirmos seguir os planejamentos propostos (R14).

[...] cada **iniciativa da comunicação interna** tem um **viés estratégico que leva em consideração o EB** (R15).

[...] as duas áreas são diferentes (possuem estrutura e gestão próprias) mas as **ações são conectadas por alguns objetivos em comum**. Temos visto a **diferença quando as ações são conectadas** [...]. (R7).

Há um quarto cenário do processo de *Employer Branding* nas organizações, que impacta a sua relação com a comunicação interna, que é o momento de sua estruturação e consolidação interna. Essa fase é muito importante para a construção de um futuro organizacional que contemple, em seu cotidiano, as ações de marca

empregadora, estabelecendo um processo de EB a nível consciente internamente. No entanto, para R23 e R24, a CI não está presente nesta fase de estruturação em suas organizações, sendo incorporada neste diálogo após essa fase inicial.

Em processo de **estruturação** (R23).

Onde trabalho ainda estamos **construindo essa relação** (R24).

Além desse cenário de estruturação, os relatos de R3 e R6 evidenciam uma quinta realidade sobre o diálogo entre *Employer Branding* e comunicação interna que é o seu afastamento internamente, pelo entendimento de que são práticas distintas – e até inexistentes como um processo, tendo alguns de seus princípios realizados pela área de Recursos Humanos.

Não. **São coisas separadas**, que até podem beber da mesma fonte, mas não do mesmo esforço (R3).

Não temos *Employer Branding*, seus princípios são tratados no setor de Recursos Humanos, do qual a Comunicação Interna é subordinado (R6).

Essas percepções, apresentadas acima, nos mostram um processo de *Employer Branding* não valorizado internamente e afastado de potenciais áreas parceiras de sua estratégia, realizando pontuais esforços, por parte do RH, mas não sendo estruturado para resultados mais duradouros e positivos.

4.3 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS - PERCEPÇÕES ACERCA DO DIÁLOGO ENTRE *EMPLOYER BRANDING* E COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir da coleta de dados e das reflexões, detalhadas no tópico anterior, apresentam-se cinco cenários mais evidenciados pelos profissionais atuantes em *Employer Branding* acerca do processo e de suas interfaces com a comunicação interna, no Quadro 5. Essa é uma proposição a partir do que foi possível apreender através das respostas coletadas:

Quadro 5 - Cinco cenários possíveis para pensar interfaces entre *Employer Branding* e a comunicação interna nas organizações

Cenário	Detalhamento
Cenário 1	Conexão forte entre <i>Employer Branding</i> e comunicação interna. Já há uma consciência sobre os impactos positivos dessa relação mútua e do alinhamento de objetivo entre elas.
Cenário 2	Início de uma interação entre <i>Employer Branding</i> e comunicação interna. A CI ainda não é vista como essencial para a prática de EB, mas sim como um processo auxiliar no planejamento de informações que serão compartilhadas.
Cenário 3	Comunicação Interna apenas como um processo informacional das ações de <i>Employer Branding</i> . Área de comunicação acionada apenas para a disseminação de informações sobre a marca empregadora.
Cenário 4	EB em fase de construção e estruturação, não havendo, ainda, relação mais concreta com outras áreas.
Cenário 5	Não há relação interna entre o processo de EB e CI, pois não são vistos como áreas estrategicamente relacionáveis e porque não há um processo de EB sendo estruturado.

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Essas realidades vão ao encontro com as temáticas estudadas ao longo da pesquisa. De maneira geral, os dados coletados acerca da relação entre EB e comunicação interna apresentaram um cenário incipiente do processo de Employer Branding nas organizações brasileiras. Ao compararmos com os Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding*, apresentados por Oliveira e Esteves (2023) no capítulo 3 deste trabalho, a maturidade do processo no Brasil está no nível 4, Iniciante, expondo um longo caminho para a sua evolução e consolidação no mundo corporativo brasileiro.

Este nível de maturidade retrata o panorama em que o processo de *Employer Branding* está inserido no Brasil, em um contexto de falta de investimento para a sua estruturação interna e apoio das lideranças. Esses desafios impactam o seu fazer e de outras áreas da organização, como também as relações que o processo de EB poderia consolidar, seja entre os públicos internos, ou entre outras áreas, como o seu diálogo com a comunicação interna.

Na pesquisa, essa relação com a comunicação interna foi apresentada em diversas perspectivas, como apresentado no Quadro 5. O Cenário 1, apresenta uma maturidade no diálogo entre *Employer Branding* e comunicação interna, com uma

consciência maior sobre o trabalho de ambas no relacionamento interno. Esse cenário foi trazido por Borsari (2023), que observa os dois processos com escopos diferentes, mas que se complementam em seu fazer, em prol da construção de um melhor ambiente de trabalho. Aqui, temos descrito o Nível 3, Executor, dos Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding*, de Oliveira e Esteves(2023), em que o EB inicia uma atuação em conjunto com outras áreas, estruturando objetivos e estratégias em comum para uma melhor relevância do seu trabalho internamente. Este foi o nível máximo descrito na pesquisa, corroborando para o cenário de evolução do processo de *Employer Branding* no Brasil.

Nesta linha, a pesquisa também evidenciou que as áreas com mais relação interna com o processo de *Employer Branding* são a de Recursos Humanos, muito pelo escopo de trabalho na atração e seleção de talentos do EB, e a da comunicação, pelo trabalho com públicos internos e externos. Acerca dessas duas áreas, Mascarenhas e Mansi (2020) as consideram essenciais para o processo de *Employer Branding*, pois são responsáveis pelas demandas com maior foco do processo: atração de talentos e fidelização interna deles.

Os Cenários 2 e 3 – a comunicação interna como um canal de informação e também como área que ajuda na disseminação de ações de EB internamente – não conversam com as perspectivas contemporâneas dos estudiosos sobre o tema. Como abordado no tópico 2.1, do capítulo 2 deste estudo, a CI exerce um trabalho de promoção do diálogo e interação organizacional (Kunsch, 2003), focando seus esforços na parte humana das organizações e promovendo também mudanças positivas em processos e gerenciamentos internos (Mariconi, 2020).

A relevância da comunicação interna no processo de *Employer Branding* ocorre pelo sentimento de união e pertencimento que ela constrói nos públicos internos (Brandão; Santana, 2018), importante para a consolidação da marca empregadora da organização. Contudo, mesmo havendo essa visão sobre a CI, há ainda a percepção equivocada sobre seu escopo por parte de profissionais atuantes em EB, como demonstrou a pesquisa. Em alguns casos, esse diálogo somente ocorre quando o mesmo profissional, ou equipe, é responsável por ambos os processos.

Já os Cenários 4 e 5 revelam uma gestão de marca empregadora ainda imatura, sendo criada ou até mesmo realizada sem o devido reconhecimento do processo. Aqui, o diálogo entre *Employer Branding* e comunicação interna não é

visto como algo estratégico pelas organizações, contudo ele é essencial desde a sua base, para o desenvolvimento de sua estrutura e consolidação de uma comunicação efetiva de sua marca empregadora internamente (Veiga, 2019).

Portanto, a partir da análise dos dados acessados, é preciso salientar que tanto o processo de *Employer Branding*, quanto o de comunicação interna, dentro das organizações brasileiras, necessitam de um olhar maduro acerca de seu fazer. Ambos os processos, em sua maioria, não estão exercendo o seu escopo de trabalho dentro das organizações, entregando apenas resultados pontuais e que pouco impactam o ambiente de trabalho. Por isso, é preciso amadurecer o olhar estratégico, de lideranças e profissionais atuantes, sobre ambos, e investir em equipes e profissionais qualificados para colher resultados positivos acerca da gestão de marca empregadora e da relação interna entre organização e seus públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como primeiro objetivo da pesquisa, foram discutidos os conceitos de comunicação interna, cultura organizacional e engajamento. Foi destinado o segundo capítulo deste estudo para refletir sobre definições de comunicação interna (Marchiori, 2014; Curvello, 2012; Nassar, 2009; Kunsch, 2003), contextos da comunicação organizacional e perspectivas estratégicas sobre o tema. Além disso, pontuou-se sobre o entendimento de cultura e cultura organizacional (Madruga, 2023; Curvello, 2012; Baldissera, 2011; Schein, 1984) e as nuances sobre o conceito de engajamento (Brum, 2017; Almeida, 2013).

O segundo objetivo da pesquisa foi apresentar aspectos basilares de *Employer Branding*, avanços e realidades sobre a temática, bem como possibilidades de articulação com a comunicação interna. Destinou-se o capítulo três para essas implicações, no qual foi detalhada a origem do processo de EB (Madruga, 2023; Clavery, 2020; Mascarenhas; Mansi, 2020; Ambler; Barrow, 1996), o processo de construção da Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e as etapas recomendadas desse processo nas organizações. Ainda, foram apresentados conceitos relacionados com EB, como o *Employee Experience* (Madruga, 2023) e os níveis de maturidade do processo (Oliveira; Esteves, 2023), como também discutiu-se o cenário atual de *Employer Branding* nas organizações, a partir de pesquisas anteriormente realizadas sobre a temática.

Como último objetivo do estudo, analisou-se a visão de profissionais que atuam com *Employer Branding* sobre o cenário atual da perspectiva nas organizações brasileiras, fazendo relação com as interfaces da comunicação interna. Para a coleta desses dados, foi utilizado questionário online, que obteve 24 respostas de profissionais atuantes com EB e áreas correlatas. A partir da coleta desses dados, em paralelo com a pesquisa bibliográfica e documental, foi possível responder a pergunta-problema desta pesquisa: de que modo é possível compreender a maturidade e as características do EB no Brasil, assim como as relações com a comunicação interna, a partir da perspectiva teórica e de profissionais que atuam com esse processo em organizações brasileiras?

Foi compreendido que o processo de *Employer Branding* no Brasil ainda está em constante evolução. Há organizações que estão estruturando o processo, outras que já tem um EVP estabelecido e outras organizações que ainda não iniciaram o

processo em seu interior. Além disso, a partir das respostas coletadas na pesquisa, entendeu-se que, naquela amostragem, o processo de EB está alocado no Nível 4, Iniciante, dos Níveis de Proficiência Organizacional em *Employer Branding* de Oliveira e Esteves (2023), demonstrando que ainda há avanços significativos para a sua consolidação no mercado brasileiro.

Acerca das dificuldades e limitações da pesquisa, a pouca adesão do questionário pelos profissionais fez com que fosse necessário estendê-la para uma melhor riqueza de dados. Além disso, por se tratar de um assunto novo, em constante aprendizado, as escolhas bibliográficas sobre *Employer Branding* decorrem de livros e artigos atuais, alguns datados de 2023, que foram incluídos no meio da pesquisa, logo após a sua publicação. Esse cenário procedeu em mudanças de linhas de pensamentos pelo novo conteúdo que se tinha acesso.

Por se tratar de uma temática relativamente nova no meio acadêmico, acredita-se que diversos são os caminhos para investigá-la mais a fundo. Uma dessas possibilidades é a investigação do impacto do *Employer Branding* na marca institucional de organizações, a partir da percepção de públicos externos. Outra possibilidade é compreender o ambiente interno das organizações, a partir do impacto do trabalho de *Employer Branding* e comunicação interna no engajamento dos públicos internos, sob a perspectiva dos próprios empregados. Além disso, as interfaces entre EB e a comunicação interna, em pesquisas acadêmicas da área da comunicação são escassas, por se tratar de dois processos aos quais suas correlações estão em constante aprendizado, e por isso apresentam também possibilidades de atualizações futuras.

Como apresentado, o *Employer Branding* é um processo que está em consolidação nas organizações brasileiras, apresentando ainda pouco conteúdo sobre o seu fazer, se comparado ao desenvolvimento de outras áreas. Já a comunicação interna apresenta maior maturidade em seu fazer, contudo, para muitas organizações e profissionais, ainda é vista como processo apenas informacional. Esse diálogo, se bem estruturado, tem potencial de gerar impactos positivos na relação entre organizações, modificando as percepções da sociedade sobre o ato de trabalhar.

Por fim, cabe registrar que a pesquisa tem como propósito destacar a prática de *Employer Branding* e de comunicação interna nas organizações, como também ao trabalho de profissionais atuantes na área, fornecendo um conteúdo que promova

debate e esteja presente no meio acadêmico. Além disso, estimular a curiosidade sobre as interfaces do *Employer Branding* e da comunicação interna, a fim de desenvolver seus processos, instigar novos estudos e profissionais na área, e construir sua relevância, são outros pontos que originaram este estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Exedra Revista Científica ESEC**, Coimbra, n. 8, p. 90 - 103, nov. 2013. Disponível em: <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>. Acesso em: 23 maio 2023

ARINS, Bruno. “Fit cultura: a "química" entre empresa e candidato é realmente fundamental?”. *In: Great Place To Work*, 2019. Disponível em: https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-gestao-de-pessoas-2023?_ga=2.192166700.729540617.1684077444-608482073.1684077443. Acesso em : 14 mai 2023.

BALDISSERA, R. A COMUNICAÇÃO NO (RE)TECER DA CULTURA ORGANIZACIONAL. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, [S. l.], n. 10, 2011. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 14 maio. 2023.

BARROW, Simon; AMBLER, Tim. The Employer Brand. **The Journal of Brand Management**. Londres, v. 4 , n. 3, p.185 - 206, out 1996. Disponível em: https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf. Acesso em: 08 jul 2023

BASTOS, Pablo Nabarrete. Comunicação, interação e engajamento: fronteiras epistemológicas e alcances políticos. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 41., 2018, Joinville. **Anais [...]** Joinville: Intercom. 2018. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-1095-1.pdf>. Acesso em: 29 mar 2023.

BORSARI, Jéssica. Employer Branding e Comunicação interna: hora de fazer as pazes. São Paulo, 11 jul 2023. LinkedIn:jessicaborsari. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-e-comunica%2525C3%2525A7%2525C3%2525A3o-interna-hora-de-fazer-j%2525C3%2525A9ssica-borsari%3FtrackingId=iO%252B%252BOYTUR3WQWkmprkV3uA%253D%253D/?trackingId=iO%2B%2BOYTUR3WQWkmprkV3uA%3D%3D>. Acesso em: 12 ago 2023.

BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 91 - 101, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/issue/view/2183-5462_33. Acesso em: 22 maio 2023.

BRANDÃO, Nuno Goulard; SANTANA, Joana Marta. O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. **Revista Comunicação Pública**, Lisboa, v. 13, n. 25, p.1-18, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/cp.2946>. Acesso em: 10 ago 2023

BRITO, Nayara Medeiros de. Colaboradores Desconectados e os Desafios da Comunicação Interna nas Fábricas In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 14, 2020, Bauru. **Anais [...]** Bauru: ABRAPCORP, 2020. Disponível em: https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/IRi1I6jVuB_COM_AUTORIA_ColaboradoresDesconectadosEosDesafiosdaComunicacaoInternanasFabricas.pdf. Acesso em: 17 ago 2023.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: embate entre teoria e prática? In: BUENO, Wilson (org.). **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri, 2014:Manoel, p. 3-8.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação Empresarial sob uma perspectiva crítica In: BUENO, Wilson (org.). **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri, 2014:Manoel, p. 9-21.

CESAR, A.M.R.V. Comunicação e Cultura Organizacional In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, 2009. p. 125 - 137.

CLIVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2020.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. Brasília: Casas das Musas, 2012.

GASPARETTO, V; CASTANHA, E T.; BEUREN, I. M. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos / Influence of internal communication and engagement on the performance of public service tasks. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 20, p. 179 – 200, dez. 2020. Disponível em:

<https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/662>. Acesso em: 22 mai. 2023.

GERAÇÃO Z é a menos engajada no trabalho. **Forbes**, [S. l: s.n], 2023. Disponível em:<https://forbes.com.br/carreira/2023/05/geracao-z-e-a-menos-comprometida-e-engajada-no-trabalho/>. Acesso em: 29 mai 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1.ed. Barueri: Atlas, 2021.

HISTÓRIA, A Simon Barrow Associates foi iniciada em janeiro de 2014.[201-] Disponível em: <https://www.sbaemployerbrand.com/history>. Acesso em: 17 ago 2023

INFANTE, Caio; FERNANDES, Whiny; CLAVERY, Suzie. Pesquisa Perspectiva do Employer Branding no Brasil 2023. [S. l.]:Employer Branding Brasil. Disponível em: <https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-employer-branding-brasil-perspectivas-2023>. Acesso em: 14 ago 2023

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **O que é marca**. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca#25-Repress%C3%A3o-%C3%A0-concorr%C3%Aancia-desleal. Acesso em: 09 ago 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

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

LEAL, Jackeline. Geração X, Y e Z: as verdades por trás do estereótipo. **Revista O Papel**. São Paulo, n. 6 , p. 36 - 37, jun 2018. Disponível em: http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1532926821_48597840313f46138087ab7d2e493666_198495385.pdf. Acesso em: 15 ago 2023.

MADRUGA, Roberto. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional**: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos. 1. ed. Barueri: Atlas, 2023.

MARCHIORI, Marlene. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. *In*: CONGRESSO BRASILEIRA DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais [...] Natal: Intercom 2008.** Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/lista_area_NP-RP.htm. Acesso em 17 ago 2023.

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

MASCARENHAS, Bruna Gomes. “Employer Branding no ciclo de relacionamento com o empregado”. *In*: **Comunicação com Líderes e Empregados**. v.3. Faculdade Casper Líbero: São Paulo. 2017. <https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao-bkp/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>. Acesso em: 16 jan 2023.

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

MARICONI, Daniel Camilo Nehemy. **Comunicação interna**: uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Editora Telha, 2020.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel. A ferramenta para diagnosticar e medir. *In*: NASSAR, Paulo (Org). **Comunicação Interna: a força das empresas**. São Paulo:Aberje Editorial, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, 2009. p. 61 - 75

NASSAR, Paulo; DOS SANTOS, Hamilton; ROTTER, Adevani; PIGNATARO, Thierry. Tendências em Comunicação Interna 2023. [S. l.]: Ação Integradora; Aberje, 2023. Disponível em:https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=281534649&utm_campaign=Pesquisa_de_Tendencias_em_Comunicacao_Interna_2023_COPIA_FALTA_EDITAR&utm_term=.in.yu02bj5yaz.a.h.qh.j.x.zt.f.gc&utm_smid=10433619-1-1. Acesso em: 16 ago 2023.

NETO, Daniel Machado de Campos. Porque gestores relatam dificuldades em trabalhar com a Geração Z?. São Paulo, 7 jun 2023. LinkedIn: danielcamposneto. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-gestores-relatam-dificuldades-em-trabalhar-z-daniel/?trackingId=nWtcamq%2Ftrzh4%2BMtLFqpuw%3D%3D>. Acesso em: 16 ago 2023.

OLIVEIRA, Carolina Bessa Ferreira de; MELO, Débora Sinflorio da Silva; ARAÚJO, Sandro Alves de. O homem como objeto de estudo da antropologia. *In*: OLIVEIRA, Carolina Bessa Ferreira de; MELO, Débora Sinflorio da Silva; ARAÚJO, Sandro Alves de (org.). **Fundamentos de Sociologia e Antropologia**. Porto Alegre, 2018: SAGAH, p. 9-18.

OLIVEIRA, Ligia; ESTEVES, Sofia. **Employer Branding: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa**. 1. ed. [S. l.]: Buzz Editora, 2023.

ROTTER, Adevani. **Comunicação interna do 1.0 a 4.0**. *In*: Aberje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2018. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?coluna=comunicacao-interna-do-1-0-4-0#:~:text=A%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20%C3%A9,qualidade%20de%20produtos%20e%20servi%C3%A7os>. Acesso em : 25 jun 2023

SANTOS, Luiza Fanfa dos; PÉRSIGO, Patrícia Milano. Employer Branding e a Romantização do Trabalho: a comunicação nas relações organizacionais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 16., 2022, Maceió. **Anais [...]**Maceió: ABRAPCORP, 2022.

SCHEID, Daiane; PÉRSIGO, Patrícia M.; MACHADO, Jones. **Estrato de verbetes: dicionário de comunicação organizacional**. Santa Maria: Facos UFSM, 2018.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 1 - 10, abr. 1984. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769863/mod_resource/content/4/texto%2005%20-%20Schein%20Uma%20nova%20concep%C3%A7%C3%A3o%20de%20cultura%20organizacional.PDF. Acesso em: 16 ago 2023.

VEIGA, Inês. **A comunicação interna como uma função estratégica das organizações**: proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas) - Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2019.

VISÃO GERAL, Revista Gestão de Marcas [201-] Disponível em: <https://www.palgrave.com/gp/journal/41262>. Acesso em: 8 jul 2023.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Formulário - Parte 1 : Apresentação do tema da pesquisa

Pesquisa sobre a maturidade do Employer Branding em organizações brasileiras

Olá, tudo bem? Sou a Joana Zucolini Xavier, graduanda do curso de Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estou fazendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre *Employer Branding* (gestão de marca empregadora), com o intuito de compreender dinâmicas relacionadas a essa temática nas empresas brasileiras. A orientação do trabalho é de responsabilidade do Prof. Dr. Diego Wander da Silva (diego.wander@ufrgs.br).

Esse questionário é dirigido, portanto, a **profissionais que atuem com Employer Branding** e áreas correlatas em organizações com sede no Brasil.

Todas as informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica, ficando garantido o anonimato dos respondentes.

Muito obrigada!

Formulário - Parte 2 : Employer Branding (EB) nas organizações

De qual região do Brasil é a sede da organização em que você atua?^{*43}

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

⁴³ As perguntas sinalizadas com asterisco (*) são as que obrigatoriamente os participantes do questionário precisam responder.

Qual o seu cargo/função na organização?*

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

Em qual área você atua?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Comunicação
- Marketing
- Relações Públicas
- Gestão de Pessoas/Recursos Humanos
- Employer Branding
- Outro (Qual?)

Há quanto tempo você trabalha na organização?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Menos de 6 meses
- De 7 meses a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Qual situação melhor descreve a realidade atual da gestão de marca empregadora na organização onde você atua?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Estamos estruturando como o processo será desenvolvido
- Estamos construindo o EVP (Proposta de Valor ao Empregado)
- Estamos implementando diversas ações, sem um EVP estabelecido.
- Estamos implementando diversas ações, a partir do EVP estabelecido
- Estamos dando sequência no processo, a partir de objetivos, metas, conjunto de ações e indicadores de avaliação bem estruturados
- Não há uma estratégia de EB em andamento

- Outra(Qual?)

Quem lidera o Employer Branding (EB) na organização em que atua?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- 1. O Employer Branding é conduzido pela área de Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos
- 2. O Employer Branding é conduzido pela área de Comunicação
- 3. O Employer Branding é conduzido pela área de Marketing
- 4. O Employer Branding é conduzido por mais de uma área
- 5. O Employer Branding é conduzido a partir da composição de um comitê ou *squad* intersetorial
- 6 Employer Branding é uma área própria, não estando vinculada a nenhum outro setor.
- 7. Não há uma equipe ou pessoas responsáveis por Employer Branding.
- 8. Outro (Qual?)

Caso tenha respondido as alternativas 4 e 5, indique quais áreas estão envolvidas?

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Comunicação
- Marketing
- Relações Públicas
- Gestão de Pessoas / Recursos Humanos
- Administração
- Outra (Qual?)

Atualmente, quantos profissionais da organização atuam com Employer Branding (EB)?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Apenas eu (1 profissional)

- De 2 a 4 profissionais
- De 5 a 7 profissionais
- De 8 a 10 profissionais
- Mais de 11 profissionais

Quantos desses profissionais atuam exclusivamente com EB?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Nenhum
- Apenas eu
- De 2 a 4 profissionais
- De 5 a 7 profissionais
- De 8 a 10 profissionais
- Mais de 11 profissionais

Além das equipes internas, a organização conta ou já contou com algum parceiro externo, especializado em EB (consultoria, agência, etc)?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Sim, conta atualmente com um parceiro externo
- Sim, já contou com um um parceiro externo
- Não possui parceiro externo para a área de EB.
- Outra possibilidade

Marque até três principais objetivos do Employer Branding na organização em que atua.*

Opções de respostas - marcar até três:

- Diminuir a rotatividade de profissionais
- Diminuir o custo de contratação
- Atrair os melhores talentos do mercado
- Estruturar/manter o processo de Jornada do Candidato
- Estruturar/manter o processo de Jornada do Colaborador
- Estruturar a comunicação interna dos atributos da marca empregadora

- Promover engajamento e retenção dos talentos internos
- Estruturar estratégias para o aumento do conhecimento(awareness) de marca empregadora
- Outro (Qual?)

Marque as 3 principais atividades atualmente praticadas de Employer Branding da sua organização:*

Opções de respostas - marcar até três::

- Construção ou atualização do EVP (Proposta de Valor ao Empregado)
- Atração de talentos - descrição de vagas, manutenção sites de avaliação, etc...
- Jornada do Candidato - planejamento do processo seletivo e etapas posteriores
- Onboarding - planejamento de ações de integração
- Jornada do Colaborador - Planejamento de ações para reter e engajar os talentos internos
- Redes Sociais - Planejamento de postagens nas redes sociais, como LinkedIn (Vagas, conteúdo institucional, depoimentos de colaboradores)
- Alinhamento da comunicação externa e interna - Planejamento da divulgação de conteúdos internos que serão comunicados também externamente
- Formação de embaixadores/influencers internos
- Análises e controle de rankings da área (ex. GPTW)

Quais os principais desafios do processo de Employer Branding na sua organização? Cite até três.*

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

Na sua avaliação o Employer Branding dialoga com os esforços de Comunicação Interna? Se possível, comente sua resposta.*

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

Esse diálogo acontece na organização em que atua? Comente como é essa relação?*

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

Gostaria de acrescentar mais alguma informação, pertinente para o entendimento da área de Employer Branding na organização em que atua?

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

Formulário - Parte 3 : Perfil respondentes

Com qual gênero você se identifica?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder
- Outro

Qual a sua faixa etária?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Até 24 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Mais de 54 anos

Em qual região do Brasil você reside?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

Qual a sua formação acadêmica?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Administração
- Jornalismo
- Marketing
- Publicidade/Propaganda
- Recursos Humanos
- Relações Públicas
- Não possuo ensino superior
- Outro:

Em qual setor do mercado você atua?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Empresa privada
- Empresa pública
- ONGs ou instituições filantrópicas
- Outra

Qual o seu nível de senioridade?*

Opções de respostas - marcar apenas uma:

- Estagiário
- Trainee
- Júnior
- Pleno
- Sênior
- Especialista
- Líder
- Outro

Formulário - Parte 4 : Finalização

Muito obrigada pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber os resultados dessa pesquisa, insira seu e-mail abaixo :)

Pergunta aberta descritiva, com caixa de texto.

APÊNDICE B - DIVULGAÇÃO QUESTIONÁRIO NA MÍDIA SOCIAL *LINKEDIN*

 **Joana Zucolini Xavier** • Você
Graduanda de Relações Públicas | Analista de Employer Branding J...
2 sem • Editado • 🌐

[PESQUISA SOBRE EMPLOYER BRANDING]

Oi rede !! Tudo bem?
Vim pedir uma ajudinha para vocês....

Estou fazendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre **#EmployerBranding** (**#marcaempregadora**), com o intuito de compreender as dinâmicas relacionadas a essa temática nas empresas brasileiras, a partir da percepção de profissionais que estão atuando na área.

Você se encaixa neste perfil? Convido a participar da minha pesquisa (link abaixo). Ou conhece um profissional atuante na área? Compartilhe este link com ele(a). 😊

Obrigada pela sua contribuição!

Link: <https://lnkd.in/dFTJfiyc>

#comunicacaointerna #pesquisa #gestaodepessoas

Pesquisa sobre a maturidade do Employer Branding em organizações brasileiras

"Oi, tudo bem? Sou a Joana Zucolini Xavier, graduanda do curso de Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estou fazendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre Employer Branding (gestão de marca empregadora), com o intuito de compreender dinâmicas relacionadas a essa temática nas empresas brasileiras. A orientação do trabalho é de responsabilidade do Prof. Dr. Diego Wander de Silva (diego.wander@ufrgs.br).

Este questionário é dirigido, portanto, a profissionais que atuam com Employer Branding e áreas correlatas em organizações com sede no Brasil.

Todas as informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica, ficando garantido o anonimato dos respondentes.

Muito obrigada!