

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA E TURISMO

JOÃO PEDRO GODOI DO PRADO

UNINDO CULTURAS:  
AS OPORTUNIDADES DA MARCA EMPREGADORA  
SOB A PERSPECTIVA DE UMA FUSÃO & AQUISIÇÃO

SÃO PAULO

2024

JOÃO PEDRO GODOI DO PRADO

**Unindo culturas:  
as oportunidades da marca empregadora  
sob a perspectiva de uma Fusão & Aquisição**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Prof<sup>a</sup> Orientadora: Carolina Frazon Terra

São Paulo

2024

JOÃO PEDRO GODOI DO PRADO

**Unindo culturas:  
as oportunidades da marca empregadora  
sob a perspectiva de uma Fusão & Aquisição**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Profª Orientadora: Carolina Frazon Terra

Data da aprovação: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA AVALIADORA:

---

Profª. Drª. Carolina Frazon Terra

---

Membro convidado

Local: Universidade de São Paulo - Escola de Comunicações e Artes

GODOI, JOÃO

Unindo Culturas: as oportunidades da marca empregadora  
sob a perspectiva de uma Fusão & Aquisição / João Pedro Godoi do Prado. - - 2024

*Orientador: Carolina Terra*

*Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas)*

*– Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, 2024.*



Vi um pretinho, seu caderno era um fuzil.

**Racionais MC's – Negro Drama**

## RESUMO

No presente estudo, buscamos compreender os impactos da estruturação de uma estratégia de Marca Empregadora (Employer Branding - EB) e de Experiência do Colaborador (Employee Experience - EX) para as empresas. Este trabalho analisará o tema utilizando a perspectiva de uma empresa que passou por uma fusão e aquisição recentemente, com o intuito de fortalecer seus argumentos para o cenário organizacional. Para tal, é feita uma análise literária sobre os assuntos abordados a fim de desenvolver embasamento teórico para o leitor. Posteriormente serão analisados e disponibilizados discursos de empregados que passaram recentemente por um processo de fusão e aquisição dentro de suas empregadoras para compreendermos o impacto da estratégia de EB e EX na visão dos funcionários. Ao fim da pesquisa, conseguimos notar o impacto positivo de ações que fortaleçam ambas as estratégias pautadas na cultura organizacional do ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Marca Empregadora; Employer Branding; Experiência do Colaborador; Employee Experience; Cultura Organizacional; Comunicação Interna; Fusão e Aquisição

## **ABSTRACT**

In the present study, we seek to understand the impacts of structuring an Employer Branding (EB) and Employee Experience (EX) strategy for companies. This research will analyze the topic using the perspective of a company that recently went through a merger and acquisition, in order to strengthen its arguments within the organizational scenario. With this purpose, a literature review on the topics covered is conducted to develop a theoretical foundation for the reader. Subsequently, the speeches of employees who recently went through a merger and acquisition process within their employers will be analyzed and made available to understand the impact of EB and EX strategies from the employees' perspective. At the end of the research, we were able to observe the positive impact of actions that strengthen both strategies based on the organizational culture of the work environment.

**Keywords:** Employer Branding; Employee Experience; Organizational Culture; Internal Communication; Merger and Acquisition

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1.	SOBRE O TERMO COLABORADOR	10
<b>2.</b>	<b>OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCA E DE MERCADO</b>	<b>12</b>
2.1.	MARCA	13
2.2.	MERCADO	15
<b>3.</b>	<b>IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA</b>	<b>17</b>
3.1.	COMUNICAÇÃO INTERNA	17
3.1.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1.2.	MARCA EMPREGADORA	20
3.1.3.	EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR	24
3.2.	COMUNICAÇÃO EXTERNA	27
<b>4.</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>29</b>
4.1.	ESPECIALISTA DE PRODUTOS E CATEGORIAS	31
4.2.	ANALISTA DE GENTE E CULTURA SR	33
4.3.	GERENTE DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	35
4.4.	PERCEPÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS	37
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICES	44

## 1. INTRODUÇÃO

As fusões e aquisições (F&A) representam uma estratégia de mercado que pode possibilitar diversas vantagens competitivas ao fornecer maior participação de mercado, diminuição de concorrência, ampliação de portfólio, reposicionamento de marca e entre outras vantagens. Para exemplificar o processo no contexto empresarial, as F&A consistem na união de duas ou mais entidades, seja por fusão, na qual empresas independentes se unem para formar uma única entidade, ou por uma aquisição, na qual uma empresa X adquire o controle acionário de empresa Y e se tornar uma única unidade.

A dinâmica das fusões e aquisições é influenciada por diversos fatores, como ganhos operacionais, de eficiência, diversificação de produtos ou mercados, acesso a novas tecnologias, redução de custos e entre outros. Essas transações podem ser impactadas por condições econômicas, regulatórias, políticas e culturais específicas, além de todo o relacionamento das empresas que participam do processo e seus stakeholders.

Apesar dos desafios e riscos dessas operações, podem ser colhidos diversos frutos das fusões e aquisições tanto para as empresas envolvidas quanto para o mercado em geral. Estas transações podem gerar valor para os acionistas, promover a consolidação de setores econômicos, estimular a inovação e até mesmo contribuir para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões do Brasil.

Entretanto, além de toda a dinâmica fornecida para o mercado, temos também os impactos de comunicação e marca para as empresas que participam de uma F&A. Como por exemplo, a maneira que as empresas comunicarão isso para o mercado, como será sua estratégia de marketing, como será a relação seus stakeholders e o principal foco desse trabalho, como será a relação com seus funcionários visando a cultura organizacional, comunicação interna e a marca empregadora.

Assim, este trabalho propõe-se a analisar o impacto e importância da marca empregadora e experiência do colaborador para as empresas, em principal empresas

que passaram por processos recente de fusões e aquisições. Além de discutir fatores como a comunicação externa, estratégia comercial e de marca, e a cultura organizacional impactam nas estratégias de Employer Branding e Employee Experience.

## **1.1. SOBRE O TERMO COLABORADOR**

Adicionalmente, é válido ressaltar que o trabalho enxerga equivocadamente o uso da palavra “colaborador” para nomear o empregado de maneira estratégica a fim de desenvolver aproximação com o empregador. Quando analisada a origem da palavra colaborador, vemos que nesse cenário o correto deve ser o uso das expressões “empregado” e “funcionário”. Por exemplo, o dicionário online, Dicio, define a palavra como:

- i. Que ou aquele que colabora, que ajuda outro em suas funções.
- ii. Que ou aquele que acidentalmente publica trabalhos em periódicos informativos, políticos ou literários.

Além desses termos, o mesmo site também define a palavra “colaboração”, termo que origina “colaborador” como:

- i. Ato ou efeito de colaborar; concurso, ajuda, auxílio: trabalhar em colaboração.
- ii. O trabalho feito pelos colaboradores, contribuição: colaboração dada a uma revista.

Sendo que o termo colaborador proporciona uma visão de participação nos resultados da empresa de forma irreal para criar vínculo. A estratégia na adoção desse termo busca retirar o peso de subordinação que as palavras “funcionário” e “empregado” possuem. Uma maneira de trazer o empregado como parte do negócio de forma que o mesmo se sinta “colaborador” de tudo que está sendo construído. Entretanto, a lei brasileira, a partir da Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT) determina em seu artigo terceiro do decreto-lei Nº 5.452 que “considera-se empregado toda pessoa física que

prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.” (BRASIL, 1943).

Por isso, não é necessário ser sociólogo para perceber que o vocábulo “colaborador”, criado pelo patronato e não pelo coloquialismo da classe trabalhadora (que no Brasil gerou o termo “peão”), tem evidente caráter alienante, para que o trabalhador não perceba a existência da divisão de classes e de sua posição subalterna; para que não seja lembrado semanticamente de que os seus interesses chocam-se inevitavelmente com o do empregador; para que ele não reconheça a peculiaridade de sua condição de trabalhador sujeito a ordens e a disciplina; para que, enfim, não note a sua identidade “proletária” e, em razão de seu status, não se solidarize (via sindicalização) com os seus iguais. (Jota Info, 2018)

Portanto, o trabalho priorizará os termos “empregado” e “funcionário”, podendo utilizar-se do termo “colaborador” quando referenciar alguma fonte, expressões ou nomenclaturas já existentes.

## 2. OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCA E DE MERCADO

Como descrito, uma fusão pode conter diversos impactos para as empresas envolvidas. Uma fusão pode “eliminar” completamente uma marca, no caso de marca Y ser absorvida por marca X, fazendo com que apenas uma empresa seja apresentada ao público. Pode criar novas divisões nas empresas existentes, impulsionar uma nova estratégia de mercado ou até mesmo mudar completamente a relação que ambas as empresas envolvidas tinham com seus stakeholders.

Por mais que a estratégia de mercado e a marca externa da empresa sejam desenvolvidos para o público externo. É importante a participação da comunicação para conectar o processo com as áreas de marketing e vendas a fim de informar os funcionários da postura da empresa frente ao mercado, clientes, governos e entre outros públicos chave.

Em breve nos familiarizaremos com o conceito de marca empregadora, mas a estratégia de Employer Branding está conectado também a todos os outros pilares da organização. Fazendo-se necessário um alinhamento entre todos os setores para que os empregados estejam alinhados com as ambições da empresa como empregadora. Por isso, compreender e disseminar a marca corporativa e a estratégia de mercado para todos os empregados é importante para manutenção do bom ambiente interno.

Por isso, nesse capítulo, serão apresentados os conceitos de estratégia de mercado e marca corporativa. Assim, no decorrer do trabalho poderemos compreender todo o impacto no desenvolvimento de identificação do empregado com o empregador.

## 2.1. MARCA

A marca de uma empresa, também pode ser conhecida como branding, refere-se ao conjunto de valores, premissa, percepções projetadas e recebidas que uma organização constrói e mantém ao longo do tempo. Essa marca vai além de seus produtos e serviços, a marca, na verdade, representa a identidade da empresa e sua reputação com stakeholders, incluindo clientes, funcionários, investidores e a sociedade em geral (HATCH & SCHULTZ, 2001). A construção e gestão eficaz da marca corporativa são fundamentais para diferenciar a organização em um mercado competitivo e para desenvolver um relacionamento duradouro e positivo com seus públicos-alvo, aliando-se a sua estratégia de marketing.

O conceito de branding, gestão de marca, como o conhecemos hoje, surgiu da necessidade de desenvolver estratégias e práticas para gerenciar e promover marcas de maneira eficaz no mercado. Ficou claro que a simples criação de um produto ou serviço já não era suficiente para se destacar. Era preciso ir além. E foi assim que o branding surgiu como um instrumento para viabilizar a criação de uma identidade única para as marcas, tornando-as capazes de transmitir seus valores, suas crenças e aquilo que as diferencia dos concorrentes - isso tudo difundido de modo intencional e estimulante para os consumidores. (COUTO, 2024, p.26)

Dessa forma, a importância da marca está em sua capacidade de criar valor tanto para a empresa quanto para os clientes e consumidores. Uma marca forte pode aumentar a lealdade do cliente, como dito por Joel Axelrod e reforçado por Marcos Hiller (2012) em seu livro *Branding: a arte de construir marcas*: “o valor de marca é a importância a mais que um consumidor paga para obter a sua marca preferida e não um produto parecido sem o nome de sua marca”. Além disso, especificamente a marca corporativa contribui para a atração e retenção de talentos, pois uma reputação sólida e valores corporativos claros tornam a empresa um empregador desejado (Turban & Greening, 1997). Além de desempenhar um papel crucial na construção da confiança e credibilidade da empresa no mercado, facilitando parcerias estratégicas e investimentos.

Ademais, não apenas a construção de confiança em um primeiro momento como também a capacidade adaptativa que a marca possui com o passar do tempo. A

sustentabilidade de uma marca vai além de criar um vínculo inicial com seu público, no cenário competitivo atual onde cada vez mais marcas, startups e, empresas são criadas e apresentadas à sociedade faz-se necessário criar estratégias que garantam a sustentabilidade da sua marca. Sendo a evolução uma chave para distinção em um mundo globalizado e superficial, no qual muitas empresas não conseguem de fato criar um valor único para seu negócio (COUTO, 2024).

Outro fator importante para a construção de uma marca é a narrativa. Como levantado por Ana Couto (2024), antes as empresas possuíam controle total sobre suas narrativas, entretanto com a midiatização e fluidez da disseminação de conteúdos e informações, as narrativas não podem mais ser controladas como antigamente. Esse novo obstáculo para a gestão de marca torna fundamental a definição de uma estratégia clara para o futuro e presente da organização a fim de desenvolver uma estratégia proativa de branding.

Fusões e Aquisições são grandes rupturas para uma empresa, tanto para sua imagem quanto para sua estratégia, assim tal ruptura exige uma transformação, ou rebranding. A necessidade de rebranding surge quando uma empresa enfrenta desafios em sua estrutura, como uma imagem de marca obsoleta, falta de identificação com seus clientes ou mudanças significativas no mercado e na concorrência (COUTO, 2024).

O rebranding é utilizado como uma estratégia para redefinir e atualizar a identidade, mudando a percepção do público em relação à marca. Isso pode incluir mudanças no nome, logo, identidade visual, valores e entre outras características que constroem a imagem da marca. Por exemplo, sobre o rebranding em F&A, Ana Couto diz:

Podemos ainda fazer uso do rebranding quando a organização busca expandir sua atuação para novos mercados e públicos. Ou mesmo quando uma empresa controladora compra ou se junta à outra menor. Nesse caso, nosso papel é potencializar o melhor das duas. Precisamos entender qual marca tem mais valor e melhor representa o novo momento. Essa decisão não deve ser precipitada. Deve ser um processo cuidadosamente planejado e executado para garantir que a empresa se mantenha relevante para todas as partes envolvidas. (2024, p.97)

Em resumo, o rebranding é uma estratégia essencial para as empresas que precisam se adaptar às mudanças no mercado, na concorrência e sua própria estrutura

para renovar sua imagem e se manter competitiva. Porém, no cenário de F&A, tal processo, como destacado por Ana Couto, deve cuidadosamente planejado e executado para garantir que a empresa se mantenha relevante para todas as partes envolvidas. Isso é: relevante para seus empregados, clientes e stakeholders. Com isso, o próximo afetado é a estratégia de mercado.

## **2.2. MERCADO**

As estratégias de mercado de uma empresa constituem um conjunto de ações planejadas que visam alcançar objetivos específicos em um ambiente competitivo. Essas estratégias são fundamentais para o desenvolvimento das organizações, pois permitem a identificar e explorar oportunidades de mercado, bem como a mitigar ameaças. A formulação e implementação de estratégias de mercado eficazes envolvem a análise de diversos fatores internos e externos à organização, incluindo suas forças e fraquezas, as condições de mercado, a concorrência e as tendências econômicas. Também conhecida como análise SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), que é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento de estratégias de marketing (YANAZE, 2007).

A importância das estratégias de mercado se baseia na estruturação de uma postura competitiva para se impor entre suas concorrentes. Ao definir seu posicionamento no mercado e ao alinhar seus recursos e capacidades com as demandas do ambiente externo, a empresa pode diferenciar-se de seus concorrentes e conquistar clientes. Uma estratégia bem-sucedida não apenas aumenta a participação de mercado e a lucratividade, mas também pode fortalecer a marca e a reputação da empresa a longo prazo.

Dessa forma, quando consideramos a construção de uma estratégia de mercado, também é preciso considerar os valores e visões da empresa definidas pela estratégia de marca. Em um processo de fusão e aquisição, a marca pode ser fortemente

impactada, o que impacta o plano comercial. É importante que a construção dessa estratégia esteja alinhada com a imagem que a empresa constrói, não só para o público externo, mas a imagem que constrói internamente. O nível de engajamento dos empregados pode ser impactado positiva ou negativamente, quando colocamos a estratégia de marca lado a lado a estratégia de mercado de forma não clara.

É importante que toda a construção da empresa seja condizente com a mensagem que a organização quer passar para seus públicos. É mais fácil vender um produto quando seu cliente percebe que sua estratégia mercadológica está alinhada com seus valores. Assim como é mais fácil vender uma imagem positiva para seus empregados quando eles percebem que os valores ditos são vistos em sua estratégia de mercado tanto quanto em sua cultura organizacional.

### **3. IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA**

Uma fusão não apenas redefine sua estratégia de mercado, mas também como já introduzimos, possui impacto em sua marca, que influencia significativamente na comunicação, tanto interna quanto externa. A partir de uma fusão de duas diferentes empresas (marcas), surgem desafios e oportunidades que afetam diretamente a forma como os empregados, parceiros comerciais, investidores, clientes e consumidores percebem e se relacionam com a nova organização resultante. Por isso, nesse capítulo, serão apresentados detalhes como as fusões influenciam a comunicação interna e externa, examinando aspectos que devem ser considerados para uma transição suave e eficaz, desde a gestão da cultura organizacional até o desenvolvimento de estratégias de engajamento e posicionamento de marca.

#### **3.1. COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação interna tem grande importância no processo estratégico para fortalecer a identidade organizacional, promover o alinhamento de valores e objetivos, e intensificar o engajamento dos empregados. Assim, uma comunicação interna eficaz não se limita à transmissão de informações, mas também a construção de um ambiente colaborativo e participativo, no qual os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa (NASSAR, 2005).

Além disso, podemos inferir que a comunicação interna possui papel fundamental no desenvolvimento da cultura organizacional. O que não apenas reflete os valores e crenças compartilhados dentro da organização, mas também desempenha um papel fundamental na sua construção e disseminação entre os empregados. Por isso, Nassar (2008) argumenta que uma comunicação interna eficaz promove a integração entre os

membros da equipe, fortalece a marca corporativa e cria um senso de pertencimento que impulsiona o desempenho e a inovação.

Levando em consideração esses processos, podemos analisar fatores importantes que serão impactados em uma fusão e precisarão de atenção após sua conclusão, como por exemplo a cultura organizacional, marca empregadora e experiência dos colaboradores durante e após a fusão.

### **3.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Compreender o que é cultura organizacional é fundamental para compreender a dinâmica e o funcionamento das organizações. Chiavenato (2004) define cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que moldam seu comportamento e orientam suas decisões.

Em complemento, a compreensão dessa cultura pode auxiliar a identificar pontos fortes e fracos, além promover mudanças eficazes dentro da organização. Assim, a cultura organizacional não se restringe apenas aos aspectos visíveis e superficiais, como símbolos e rituais, mas também às dimensões mais profundas, como a visão subconsciente do público que molda o ambiente interno (KUNSCH, 2010). Isso pode ser facilmente reforçado pela visão de Marchiori:

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. (2017, p.76):

Assim, a cultura de uma empresa deve ser interpretada além de suas definições, por mais que uma empresa defina sua missão, visão, valores e outros propósitos dentro da empresa, a cultura pode ser vista como visões e valores não ditos. A cultura vai além

do que é determinado e oficializado pela marca, ela é construída pelos funcionários no dia a dia, por isso uma cultura pode ser um fator muito difícil de ser alterado visto que é necessário mudar o pensamento de todo um ambiente. Assim, podendo afirmar que:

Em uma organização, cultura não é apenas representada pela missão, visão e valores que estão adesivados nas paredes, mas prioritariamente pelos comportamentos e atitudes praticados por ser líderes e colaboradores no dia a dia. É aquilo que está dentro de nós que tomamos certas atitudes, temos certos rituais e maneiras de pensar que nem percebemos, apenas temos e/ou agimos (CLAVERY, 2020, p.63).

A cultura é basicamente o modo que as coisas funcionam, sendo tão forte que, por mais que não sejam determinados, podem influenciar o comportamento dos funcionários (MADRUGA, 2023). Ademais, Madruga define cultura organizacional como:

Cultura Organizacional é o jeito de ser e de agir de uma empresa que pode ser modelado por estímulos emanados da liderança comportamentos refletidos por ela e estratégias de Gestão de Pessoas bem conduzidas. A Cultura Organizacional é o somatório dos valores compartilhados pelos colaboradores durante sua jornada de experiência na empresa, dando origem ao tão comentado DNA corporativo. (2023, p.90)

Assim, o desenvolvimento e manutenção da cultura pode ou não ser benéfico para empresa já que esse comportamento definirá a relação do seu público interno e a construção de todas as suas estratégias. Essas pequenas percepções do público interno que auxiliam a construção de uma cultura devem ser levadas em consideração pela alta administração na tomada de decisões, o descarte dessa observação pode trazer impedir o desenvolvimento real de uma boa estratégia cultural e gerar impacto negativo para a empresa e seus funcionários (MARCHIORI, 2017).

Por isso, em um momento de fusão e aquisição é importante levar em consideração os valores que cada uma das empresas envolvidas possui. O descarte total da cultura de uma das partes pode afetar diretamente o engajamento dos funcionários remanescente. Imagina você estar trabalhando em uma empresa e tudo que você sabe sobre ela é apagado de um dia para o outro. Essa ação tem potencial para desmotivar um colaborador, por isso é importante que a cultura que será definida seja baseada também na cultura informal observada em ambas as empresas. Luizza Viana Beraldo e Carla Santos Machado definem as culturas formais e informais como:

A cultura formal é aquela que é professada pela cultura oficial, ou seja, é aquela que é comunicada por meio de treinamentos e publicações internas e que é expressa pelos dirigentes. Ao contrário, a cultura informal representa os valores efetivamente praticados da cultura informal. Por exemplo: uma organização pode divulgar valores como a aprendizagem e inovação constante, mas não abrir possibilidades concretas para a execução desses valores. (2020, p.27)

Dessa forma, a cultura organizacional, impacta diretamente no desenvolvimento da estratégia de marca empregadora e de experiência do colaborador. Afinal, a marca que será construída tem a cultura da empresa como base para ser de fato a marca percebida pelo público interno e candidatos externos.

### **3.1.2. MARCA EMPREGADORA**

Para definir Employer Branding, ou marca empregadora, é necessário revisitar o que é marca. Como já discutido, a marca vai além de produtos e serviços disponibilizados por uma empresa, Jeff Bezos, fundador da Amazon, diz que “Sua marca é o que as pessoas dizem sobre você quando você não está na sala”. Além de ser reforçado por Caio Infante com “Marca é o que marca”, assim para uma empresa a marca empregadora está diretamente ligada à sua marca corporativa, entretanto esse processo é mais complexo do que apenas determinarmos que são a mesma coisa.

A marca de empresa pode ser dividida em diversos grupos e com diversas diferenças como exemplificado pela tabela abaixo:

**Tabela 1** – Os diferentes tipos de marca e seus escopos.

Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
Marca comercial	É a imagem da marca e a reputação dos seus produtos e serviços.	De consumo com base na proposta de valor do cliente.	Por que as pessoas deveriam considerar, comprar e recomendar seus produtos e serviços?
Marca corporativa	A imagem e reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de stakeholders.	Corporativo ou Institucional com base na missão, valores e cultura.	O que deve transparecer em tudo que sua organização faz?
Marca empregadora (Employer Branding)	A imagem e a reputação da sua organização como empregadora. É necessário que seja verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair recrutar e reter talentos.	Employer Branding com base na Proposta de Valor do Empregador (EVP – Employer Value Proposition)	Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher a sua empresa para trabalhar e não seus concorrentes?
Marca pessoal	A identidade do indivíduo a sua imagem passada perante a sociedade, perante outras pessoas, comunidades e meio nos quais vive e se relaciona.	Pessoal, com base em valores, competências, habilidades, atitudes e comportamentos individuais que simbolizem quem é essa pessoa.	Por que ou pelo que o indivíduo é reconhecido (valores, conhecimentos, habilidades e atitudes)?

Fonte: Clavery, 2020, p. 36-37.

A partir da tabela, podemos inferir que Employer Branding é a imagem e a reputação da empresa como empregadora. Isso é, o valor que sua marca consegue construir com seus empregados e seus candidatos. Esse conceito vai além da cultura, visão, valores, propósitos e entre outras características divulgadas pela empresa. Sharp e Romaniuk (2019) definem a marca como nossas memórias, a apresentação de uma marca gera pensamentos e sentimentos que estão atrelados às nossas experiências. Pessoas diferentes podem ter percepções diferentes da proposta de valor oferecida pela empresa,

quando passamos essa visão especificamente para a marca empregadora, a experiência do colaborador em seu dia a dia é muito importante.

Por exemplo, na pesquisa *Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts* realizada pelo Manpower Group em 2016 buscava compreender os principais impactos do mercado de trabalho na geração Z para a atual década. Assim, foi possível perceber que a experiência do colaborador seria mais relevante que fatores como remuneração e benefícios. A pesquisa indica que os 5 fatores mais considerados em uma proposta de trabalho são, em ordem:

1. Oportunidade de crescimento
2. Reconhecimento
3. Compromisso social
4. Ambiente de trabalho prazeroso
5. Remuneração e benefícios

Como podemos observar, a remuneração entra como um último fator entre os diversos que constituem o poder de decisão das pessoas sobre fazer parte de uma marca. Isso é, fatores não escritos são mais relevantes que aquilo que a empresa apenas diz oferecer. Reforçando que a imagem de sua marca empregado vai além da descrição que você pode incluir em um anúncio de vaga de emprego, por exemplo.

Assim, esse conceito estratégico é cada vez mais relevante no contexto organizacional atual se apresenta como uma ferramenta fundamental para atrair, reter e engajar talentos nas organizações. Criar uma marca empregadora forte e atrativa no mercado de trabalho envolve não apenas a comunicação externa da empresa para atrair candidatos, mas também o desenvolvimento de ambiente positivo para o funcionário, promovendo o orgulho e a satisfação daqueles que já estão dentro da empresa. Esse movimento reforça a identificação e o comprometimento com as metas que a empresa determina.

A estratégia de Employer Branding parte de muitas atitudes oriundas do marketing, podendo ser considerada uma forma de vender seus valores para que os seus

empregados e candidatos que se atraíam, sintam-se representados, engajados e parte do negócio de acordo com suas características que convergem com a cultura da empresa. A partir dessa perspectiva, Madruga define Employer Branding como:

O Employer Branding é a união de estratégias de Marketing e de Gestão de Pessoas criadas para favorecer a experiência de quem está se candidatando a trabalhar numa empresa e também de quem trabalha nela, implementadas por meio da criação de uma oferta de valor atrativa e por iniciativas que valorizam a jornada das pessoas em diferentes momentos. O Employer Branding é uma forma de construção da marca empregadora e um componente-chave para o sucesso do Employee Experience. (MADRUGA, 2023, p.131)

Essa estratégia quando bem definida não só ajuda na manutenção de talentos como também apoia na atração das pessoas certas. A falta de uma marca para a empresa pode atrair os candidatos errados, que não estão alinhados com a cultura organizacional que a empresa prega. O que pode dificultar a construção de uma estratégia duradoura, como mostra a tabela abaixo:

**Tabela 2** – Simulação da diferença entre selecionar com e sem Employer Branding.

	COM Employer Branding	SEM Employer Branding
Candidatos atraídos inicialmente	30	20
Candidatos adequados	9	3
Vagas existentes	5	5
Vagas preenchidas	5	2
Candidatos excedentes	2	0
Resultado do processo	SUCESSO	RISCO

Fonte: Madruga, 2023, p.130.

Assim, o bom desenvolvimento de uma marca empregadora pode auxiliar a experiência do colaborador em sua rotina, além de aumentar as chances de encontrar pessoas que possuam fit cultural com a empresa. Podemos trazer outra citação de Jeff Bezos para exemplificar a importância do encaixe perfeito cultural e do candidato, o fundador da Amazon diz: “Prefiro entrevistar 50 pessoas e não contratar ninguém a contratar a pessoa errada.”.

O fit cultural é 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. A essência do fit cultural é dar um "match" entre a pessoa e a empresa para a qual trabalha. (MADRUGA, 2023, p. 90)

Por fim, a estratégia de Employer Branding aplicada em um momento de fusão, busca agregar fatores oriundos de todas as marcas envolvidas no processo de forma que a experiência do colaborador possa ser construída.

### **3.1.3. EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

A experiência do colaborador, ou Employee Experience, é um conceito de grande destaque no campo da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional. É um movimento que coloca o empregado no centro das estratégias empresariais, visando melhorar sua jornada dentro da empresa, desde o recrutamento até a saída. A partir desse conceito, percebemos a importância de criar um ambiente de trabalho que seja estimulante, acolhedor e alinhado com os valores e expectativas dos funcionários.

Alexandre Teixeira (2012) afirma que a busca por um propósito, a chegada de uma nova geração ao mercado e a reinvenção dos escritórios se direcionam para um ideal negligenciado: a felicidade no trabalho. Essa afirmação reforça os dados obtidos pela pesquisa da Manspower Group (2016), na qual evidenciamos que o salário pago deixa de ser a maior prioridade na escolha do próximo emprego. O autor ainda afirma que a felicidade no trabalho é, sim, uma utopia possível, por isso ações de Employee Experience são importantes nesse cenário.

A construção de uma cultura organizacional que promova o bem-estar, a satisfação e o desenvolvimento dos empregados é um ótimo exemplo de experiência positiva para aumentar a produtividade, a criatividade e a retenção de talentos. Afinal, hoje existe tanta disseminação de informações, que muitas estratégias acabam sendo replicadas. Por exemplo, empresa X faz uma ação de engajamento com seus empregados e obtém grande sucesso que as pessoas afetadas postam sobre no LinkedIn. Pouco tempo depois, podemos ver diversas empresas, pessoas em cargos de liderança reforçando a mesma ação para seu ambiente de trabalho.

Entretanto, isso pode ser uma estratégia que se volta contra si mesmo. Clavery (2020, p. 79), quando fala sobre estratégia na retenção de talentos afirma “personalização, customização e autenticidade são palavras importantes na atualidade”. A falta de criatividade não diferencia a sua empresa da concorrente, o que impacta de forma negativa na experiência do colaborador. Para definirmos Employee Experience podemos utilizar a visão de Madruga (2023, p.8):

Employee Experience - EX 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. Em paralelo, as empresas buscam desenvolver e aplicar estratégias, métodos e ferramentas Employee Experience para que as experiências dos colaboradores se traduzam em sucesso para eles e também em resultados para a organização.

Um grande exemplo de como a experiência que a empresa fornece ao empregado pode impulsionar o engajamento individual é o relato de Júlio Baptista, ex-jogador de futebol, em sua participação no podcast Podpah em abril de 2024. Na oportunidade, o entrevistado conta de uma experiência que foi marcante em sua carreira. Quando foi jogar no Arsenal da Inglaterra, logo em sua chegada, seu novo treinador da época o questionou em qual posição ele queria jogar. Um simples ato que foi muito importante para seu desenvolvimento na equipe, relata: "Isso dá uma confiança tão grande pro atleta, que logo que o atleta entra dentro do campo é totalmente diferente. O atleta vai com uma confiança muito maior, pois sabe que o treinador confia."

O exemplo que Júlio Baptista traz é um grande reforço de como pequenos detalhes feitos especialmente pensando na experiência do colaborador pode incentivá-los. Quando observamos esse relato e vemos que Madruga (2023) destaca que um fato importante para o Employee Experience é o *feedback* e a avaliação de desempenho, é possível notar como essas atitudes realmente engajam as pessoas.

Além disso, o reforço do relato pode fortalecer sua marca empregadora e como incentivar o relato? Sharp e Romaniuk (2019) nos trazem o crescimento de uma marca por meio do “boca a boca”. A expressão utilizada para informações transmitidas durante conversas entre diferentes pessoas, pode auxiliar sua empresa no desenvolvimento de

uma marca forte desde a marca comercial ou corporativa até a marca empregadora. Hoje o “boca a boca” pode ser visto dentro desse cenário como o Employee Generated Content (EGC), Conteúdo Gerado pelo Empregado.

Em termos simples, EGC é como um abraço virtual entre a autenticidade e o poder de seus funcionários. Portanto, este é o conteúdo – seja na forma de vídeos, imagens, postagens em mídias sociais ou blogs – que é criado e compartilhado pelos membros da sua própria equipe. Imagine isso como uma espiada nos bastidores da sua empresa, onde seus funcionários se tornam contadores de histórias, compartilhando suas experiências de forma orgânica. (DORNELLAS, 2024, tradução realizada pelo autor)

Assim, é importante lembrar que para contarmos histórias, precisamos criar histórias, por isso a experiência do colaborador é fundamental para a criação de conteúdo e mídia espontânea. E como isso, pode fortalecer a marca empregadora? Werner Geysler diz:

Embora uma empresa rigidamente controlada possa preferir criar qualquer conteúdo que seus funcionários compartilhem, a realidade é que o conteúdo produzido pelos funcionários desempenha muito melhor do que qualquer coisa elaborada pelas equipes de marketing ou RH e distribuída através de canais oficiais. (2024, tradução realizada pelo autor)

Com isso, comprovamos que a experiência do colaborador é fundamental para construção da sua marca empregadora. Afinal, toda experiência que a empresa cria para o funcionário pode ser transmitida. Então, ambientes que desmotivam, criam tensão entre os empregados, má gestão de equipes e entre outras experiências negativas também podem ser relatadas prejudicando a imagem que as pessoas podem criar sobre a empresa.

Logo, o conteúdo gerado pelo empregado pode ser tanto negativo quanto positivo de acordo com a experiência do colaborador que a empresa entregar. Assim, é importante que o desenvolvimento da estratégia interna em um momento de F&A seja cauteloso e preciso, pois o dia a dia dentro da empresa pode criar diversos fatores que impactam a construção de uma marca e consequentemente criar uma imagem do empregador negativa que haverá a necessidade ser trabalhada futuramente com o intuito de criar uma marca positiva.

### **3.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA**

A comunicação externa também possui papel fundamental na construção e manutenção da imagem e reputação de uma empresa. Por exemplo, Margarida Kunsch (2010) reforça a necessidade de a comunicação externa ser planejada de forma integrada, considerando todos os pontos de contato entre a organização e seus diversos públicos, como clientes, investidores, comunidade e mídia, além de público interno. Assim, semelhante às ações internas, uma comunicação externa eficaz não se resume a transmitir informações, mas sim a construção de relacionamentos sólidos e de confiança.

Outro fator de atenção é a construção de políticas claras e estratégias bem definidas para a comunicação externa. As empresas precisam adotar uma postura proativa na gestão de sua imagem pública, utilizando ferramentas de comunicação como, por exemplo, assessoria de imprensa, marketing digital e eventos corporativos (Nassar, 2008). Utilizando tais canais uma maneira forte de construção de relacionamento é a transparência e a consistência das mensagens para passar a credibilidade necessária para reforçar a marca da empresa.

Assim, em um momento de F&A é essencial que a estratégia de comunicação esteja clara, afinal todos os stakeholders das empresas serão impactados. Além do público externo que é foco dessa estratégia de comunicação em específico, os empregados também podem ser afetados pela forma que a comunicação é feita.

A comunicação nesse momento torna-se muito delicada, pois a marca acabou de passar por mudanças, logo grande parte, ou tudo em caso de um rebranding, do que seus clientes e públicos veem é novidade. Então a comunicação deve ser cuidadosa para não criar segmentação de imagem da marca pós F&A. A mensagem definida deve agrupar todas as informações que os stakeholders podem se questionar.

Entretanto, a comunicação externa precisa ter cuidado não só com a mensagem, mas também com o momento em que a mensagem será comunicada. Uma informação sobre a empresa ser divulgada externamente antes de que seus próprios funcionários

saibam desse contexto pode impactar negativamente a imagem da empresa. Um empregado saber de algo que impacta sua rotina pelo jornal pode ser visto como uma separação do seu trabalho com a organização, desvinculando seu senso de pertencimento. O que pode desgastar a relação diminuindo seu engajamento corporativo.

Essa situação além de resultar no declínio da produtividade visto que o funcionário não se sente colaborador do negócio, cria também uma experiência negativa que enfraquecerá sua marca empregadora. Por isso, é muito importante que a estratégia de comunicação interna esteja alinhada com a estratégia de comunicação externa. Assim, com uma comunicação integrada bem estruturada todos os seus públicos receberão as informações no seu momento exato e de maneira eficiente.

#### 4. ENTREVISTAS

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma série de três entrevistas com empregados de uma mesma empresa que passou por um processo de fusão recente. O método de pesquisa utilizado foi de auditoria de opinião com entrevistas em profundidade. Tal método de auditoria visa trazer a percepção de um público representativo dentro de uma mesma organização a fim de trazer dados para definir uma situação-problema (LOPES e PENAFIERI, 2017). Assim, Valéria e Vânia afirmam que: “Na auditoria de opinião não importa quantas pessoas opinam sobre determinado assunto, mas o que opinam, o que dizem e o que pensam, daí o emprego de amostras não numerosas.” (2017, p.77).

As entrevistas foram conduzidas entre os dias 14 e 17 de maio de 2024 seguindo a construção em profundidade baseada em roteiro. As três entrevistas foram realizadas de maneira online por meio da plataforma Microsoft Teams e foram gravadas para garantir a fidelidade das informações, apoio da revisão, transparência do processo, além de permitir que o entrevistador direcionasse sua atenção à conversa.

A entrevista em profundidade pode ser definida a partir de três modalidades: a entrevista conversacional livre, caracterizada pelo surgimento de perguntas na medida em que a conversa acontece; a entrevista baseada em roteiro, dando ao entrevistador a flexibilidade de formular perguntas a partir de assuntos-chave previamente ordenados; e a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de perguntas estruturadas e previamente formuladas, gerando respostas abertas dos entrevistados. (LOPES e PENAFIERI, 2017, p. 77)

As pessoas entrevistadas foram selecionadas pelo método de amostra não probabilística intencional, na qual o pesquisador seleciona os elementos que comporão a amostra com base em critérios que ele julga pertinentes aos objetivos da pesquisa (LOPES e PENAFIERI, 2011). Assim, seus atuais cargos e funções diárias influenciaram na escolha, bem como seu histórico dentro da empresa. Dessa forma, busca-se observar três visões distintas de um mesmo assunto: a marca empregadora e a cultura organizacional.

Além disso, o nome da organização e dos entrevistados serão mantidos em sigilo a fim de resguardar suas identidades e possíveis informações que sejam sensíveis para a empresa e a vida pessoal dos convidados visto que o intuito da pesquisa é compreender a percepção sobre marca empregadora de maneira geral e não uma visão sobre a empresa. Por isso, para esclarecer o processo, as informações relevantes sobre a empresa sem que seu real nome seja informado são:

- Empresa multinacional de origem europeia;
- Possui capital aberto;
- Segmento de atuação é industrial;
- Atua em mais de 100 países;
- Possui aproximadamente 10.000 empregados ao redor do mundo;
- É uma empresa líder em seu setor;
- Realizou a aquisição e fusão nos últimos 5 anos
- Possui empregados administrativos e operadores

O funil de entrevistados inicia com o Entrevistado A que atua na função de Especialista de Produtos e Categorias da marca para a região da América do Sul, considerando atividades para ambas as “empresas” que participaram da fusão. Tendo em suas atividades contato com todo o portfólio atual e a estratégia de marketing do negócio. Além de anteriormente ser parte da empresa adquirente.

Já o Entrevistado B é Analista de Gente e Cultura SR, tendo sua atuação como Business Partner principalmente para a filial brasileira da empresa que foi adquirida nesse processo. Assim, o entrevistado possui contato direto com os funcionários desempenhando o papel de Recursos Humanos. Dessa forma, a seleção deste participante visa compreender a visão sobre os empregados a partir da percepção da área, além de compreender como o próprio RH pensa na situação. Além disso, o próprio entrevistado já passou por um outro processo de fusão dentro da mesma empresa há aproximadamente 10 anos, o que pode trazer uma visão de como a atual mudança foi levada em comparação com o processo anterior.

Por fim, o Entrevistado C é Gerente de Comunicação Corporativa de todo o continente americano (América Central, América do Norte e América do Sul), sendo responsável pela disseminação da marca da empresa, seja interna ou externamente. Assim, o desenvolvimento da estratégia de marca empregadora, cultura organizacional, difusão de informações e entre outras atividades passam diretamente pelo entrevistado, o que trará a percepção dos desafios e oportunidades enxergadas pela própria área. Além de compreendermos como o acompanhamento das atividades influenciam na aceitação dos funcionários pela cultura da empresa.

#### **4.1. ESPECIALISTA DE PRODUTOS E CATEGORIAS**

Neste tópico, apresentamos a entrevista realizada com o Entrevistado A, Especialista de Produtos e Categorias América do Sul da empresa definida. A entrevista foi conduzida com o objetivo de trazer a visão de um empregado sobre a estratégia de relacionamento interno da empresa durante um processo de fusão.

A escolha do entrevistado se deu pelo seu histórico dentro da empresa. O convidado é empregado da organização há 6 anos e anteriormente ao processo de fusão fazia parte da empresa adquirente. Já atuou em outras posições dentro da área de Marketing dentro da organização antes do seu atual cargo. Assim, sua participação pode fornecer a visão impactado pelas mudanças culturais, porém que diante de um processo de fusão está do lado que adquiriu o poder sobre outra empresa.

Durante a entrevista, a fim de trazer o tema do trabalho para análise foram abordados tópicos como:

- O momento da aquisição de uma nova empresa;
- A forma que o processo de F&A foi comunicado;
- A reação do empregado e seus colegas de time para o processo de F&A;
- A visão que possui sobre o processo de F&A;

- A visão sobre a cultura organizacional da empresa antes e após o processo de F&A;
- A visão sobre a marca empregadora da empresa antes e após o processo de F&A;
- Além de percepções gerais que podem auxiliar a interpretação do trabalho.

A seguir, destacaremos alguns momentos da entrevista buscando trazer a visão do convidado para o trabalho. Porém, a transcrição da entrevista na íntegra estará disponível nos apêndices do trabalho.

A partir da conversa com o entrevistado A foi possível observar alguns fatores sobre sua percepção sobre a marca empregadora. Por mais que o conceito de Employer Branding talvez não esteja tão claro para a pessoa, ela vê com bons olhos o cuidado da empresa com o funcionário. Porém, não só da marca percebida, mas também a cultura que a empresa prega dentro e fora da organização.

Tá eu acho que assim a gente dentro do lado [informação ocultada]<sup>1</sup>. A gente já tem uma cultura muito enraizada, não é, Johnny? A gente tem um foco muito grande, cliente, em segurança, em qualidade. A gente tem um foco muito grande em integração das pessoas, não é. Fazer com que as pessoas se sintam parte do time. (ENTREVISTADO A, APÊNDICE I, p.4)

Além disso, é perceptível que a construção dessa cultura gera uma certa tranquilidade para o empregado em um momento de mudança como esse. A tranquilidade que o entrevistado demonstrou durante o diálogo quando questionado sobre as incertezas comprova como uma comunicação clara e bem alinhada auxilia no engajamento do público. O convidado, especialista de produtos e categorias, afirma que houve insegurança por conta do processo de fusão, mas a insegurança se deu pelas incertezas que uma F&A criam para a própria empresa, não sobre os objetivos da empregadora com os empregados.

Além disso, a cultura organizacional da empresa se mostra como um fator importante para a marca empregadora, quando o Entrevistado A (APÊNDICE I) diz: “A proposta de valor da empresa, ela tem um total fit comigo. É algo que eu tento passar muito para minha filha.”. Reforçamos nesse trabalho a importância de uma cultura forte para criar uma marca empregadora forte, gerando identificação e uma divulgação “boca

<sup>1</sup>Devido a alguns conteúdos presentes nas entrevistas serem potenciais informações sensíveis e garantir o anonimato dos convidados, alguns trechos nas referências, citações e conteúdos podem aparecer entre colchetes com dizeres como "informação ocultada".

a boca”. Por mais que essa fala seja sobre sua rotina dentro de casa com sua filha, mostra que as pessoas falam das experiências e contam para aqueles que estão fora da organização sobre as ações positivas ou negativas, divulgando a marca intencionalmente ou não.

#### **4.2. ANALISTA DE GENTE E CULTURA SR**

Neste tópico, apresentamos a entrevista realizada com o Entrevistado B, Analista de Gente e Cultura SR para a filial [local ocultado] e que atua como Business Partner (BP) da empresa definida. A entrevista foi conduzida com o objetivo de trazer a visão de um empregado sobre a estratégia de relacionamento interno da empresa durante um processo de fusão, além do diálogo da impressão de um BP sobre os funcionários que atuam sob sua gestão.

Afinal, a atuação de um Business Partner (BP) funciona como um consultor estratégico para a empresa e os funcionários, garantindo que as estratégias de RH estejam alinhadas com os objetivos empresariais. Assim, trabalha em conjunto com a liderança das áreas que são definidas como sua responsabilidade para desenvolver e implementar políticas e práticas de RH que promovam o engajamento dos empregados, gestão de desempenho, desenvolvimento de talentos e a transformação organizacional.

A escolha do entrevistado se deu pelo seu histórico dentro da empresa. O convidado é empregado da organização há 14 anos e anteriormente ao processo de fusão fazia parte da empresa adquirida. Iniciou na organização como estagiário e se desenvolveu até a presente função dentro de um mesmo setor. Assim, sua participação pode fornecer a visão impactada pelas mudanças culturais, porém que diante de um processo de fusão está do lado que foi adquirido, além de trabalhar estrategicamente com a gestão de pessoas a fim de garantir as práticas do negócio e o desempenho organizacional.

Durante a entrevista, a fim de trazer o tema do trabalho para análise foram abordados tópicos como:

- O momento da aquisição por uma nova empresa;
- A forma que o processo de F&A foi comunicado;
- A reação para o processo de F&A do empregado, seus colegas de time e dos empregados que atuam sob sua gestão;
- A visão que possui sobre o processo de F&A;
- A visão sobre a cultura organizacional da empresa antes e após o processo de F&A;
- A visão sobre a marca empregadora da empresa antes e após o processo de F&A;
- Além de percepções gerais que podem auxiliar a interpretação do trabalho.

A seguir, destacaremos alguns momentos da entrevista buscando trazer a visão do convidado para o trabalho. Porém, a transcrição da entrevista na íntegra estará disponível nos apêndices do trabalho.

A partir da conversa com o entrevistado B foi possível observar alguns fatores sobre sua percepção sobre a marca empregadora, além da visão dos funcionários que estão sob seu atendimento. A visão da empresa que foi adquirida pode ser interpretada como positiva, exatamente pelo fator cultural, assim como o convidado afirma:

Foi... é... não melhor, mas como que posso dizer...foi fácil adaptação, porque a gente já tinha culturas parecidas. Quando a gente fala de pessoas, ambientes de trabalho, clima, então muita gente fala que é bom que a [informação ocultada] têm o nosso propósito, a nossa cara, né? Eles valorizam pessoas, desenvolvem pessoas, porque a gente gosta muito desse ambiente de coleguismo (ENTREVISTADO B, APÊNDICE II, p.5)

Dessa forma, é perceptível dessa cultura gera conforto para o empregado em um momento de mudança, não só para o BP, mas também para todo o público interno. É possível perceber que o time da empresa adquirida, por mais que possuam receios, como foi confirmado durante a entrevista, têm fatores positivos que são claros e os tranquilizam durante o processo de F&A.

Além disso, infere-se que uma forma de criar uma experiência positiva é ouvindo os empregados. Uma cultura de valorização e de contato com o empregado ajuda a fortalecer o vínculo e o senso de pertencimento, o que pode fortalecer sua marca empregadora.

Então as pessoas gostam de ser ouvidas. Isso também é um diferencial. A gente tinha algumas pesquisas internas, já participamos do GPTW bem antigamente, mas isso tinha se perdido um pouco. Então isso voltou como um valor forte. É, então eu acho assim que é nessa questão de os colaboradores se sentirem valorizados e sentirem que eles trabalham numa empresa que tem uma marca forte e que olha para eles. (ENTREVISTADO B, APÊNDICE II, p.6)

### **4.3. GERENTE DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

Neste tópico, apresentamos a entrevista realizada com o Entrevistado C, Gerente de Comunicação Corporativa Américas da empresa definida. A entrevista foi conduzida com o objetivo de trazer a visão de um empregado responsável por criar a estratégia de relacionamento interno da empresa durante um processo de fusão.

A escolha do entrevistado se deu pelo seu histórico dentro da empresa. O convidado é empregado da organização há 6 anos e anteriormente ao processo de fusão fazia parte da empresa adquirente. Já atuou em outras posições dentro da área de Marketing da organização antes do seu atual cargo. Assim, sua participação pode fornecer a visão de uma pessoa que foi impactada pelas mudanças culturais, que diante de um processo de fusão está do lado que adquiriu o poder sobre outra empresa e ainda faz parte do desenvolvimento da estratégia de marca da organização.

Durante a entrevista, a fim de trazer o tema do trabalho para análise foram abordados tópicos como:

- O momento da aquisição de uma nova empresa;
- A forma que o processo de F&A foi comunicado;
- A reação do empregado e seus colegas de time para o processo de F&A;

- A visão que possui sobre o processo de F&A;
- A visão sobre a cultura organizacional da empresa antes e após o processo de F&A;
- A visão sobre a marca empregadora da empresa antes e após o processo de F&A;
- Além de percepções gerais que podem auxiliar a interpretação do trabalho.

A seguir, destacaremos alguns momentos da entrevista buscando trazer a visão do convidado para o trabalho. Porém, a transcrição da entrevista na íntegra estará disponível nos apêndices do trabalho.

A partir da conversa com o entrevistado C foi possível observar alguns fatores sobre sua percepção sobre a construção da marca empregadora durante esse momento. O interessante é que na visão da área de comunicação a cultura da empresa formal da empresa, com o tempo, deve considerar a cultura já dissolvida em ambas as marcas antes da F&A. Assim, trazendo um conforto para ambos os lados e representando tanto o time da empresa adquirente quanto o time da empresa adquirida.

E também é um processo que acaba demorando um pouco. Não dá para mudar uma cultura de uma empresa de um dia para o outro, não é? Eu imagino que acaba se criando uma cultura que contempla... uma cultura mista das 2 empresas. Claro, prevalecer na empresa que fez aquisição como a principal, mas que tem a sua... que vai se beneficiar com os pontos positivos da empresa adquirida. (ENTREVISTADO C, APÊNDICE III, p.7)

É importante ressaltar que a área ainda enxerga como fundamental o diálogo e a transparência de informações nesse processo, pois como o entrevistado afirma: “já uma situação de incerteza e se não tem uma comunicação transparente gera mais incertezas.”. Assim, é podemos ver que a empresa traz uma estratégia para ter contato com o empregado, como em trecho dito pelo convidado C e pelos demais entrevistados quando questionados sobre a maneira que a fusão foi comunicada.

**Tabela 3** – Agrupamento de respostas dos entrevistados sobre a maneira que a fusão foi comunicada

<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>
Se eu me recordo bem. A gente teve um comunicado um como se fosse um town hall, que o [informação ocultada] fez o comunicado para gente. Depois a gente teve uma reunião com [informação ocultada] nessa reunião da conexão com a diretoria, onde ele também é, fez um comunicado pra gente.	A gente fez um evento, não lembro se foi dia 01 de junho, 01 de julho oficial aqui na empresa em que o presidente veio pessoalmente fazer o comunicado dessa fusão. A gente teve um dia especial, comemorativo. Informando e deixando todos se cientes e tranquilos referente à fusão.

**Fonte:** desenvolvida pelo autor.

Assim, podemos ver que a comunicação nesse momento agiu de forma próxima ao empregado, criando uma memória, não só para a área que conduziu, mas também para as outras áreas afetadas. Por isso, é fundamental para entendimento amplo do processo colocar ambas as visões lado a lado.

#### **4.4. PERCEPÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS**

Quando olhamos para as três entrevistas ao mesmo tempo, podemos perceber que a estratégia que a área de comunicação propõe é condizente com o que os empregados esperam. Então, a gerência da área se mostrar aberta às adaptações culturais que a fusão trará para ambas as empresas e prezar pela transparência e agilidade da informação, vai de encontro com o que os colaboradores esperam da marca. Reforçando, assim, a cultura e o senso de pertencimento. A tabela abaixo demonstra como a comunicação pode diminuir o impacto negativo dos processos quando realizada de maneira clara.

**Tabela 4** – A relevância da informação para o processo de fusão

<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>
Eu acho que facilitou porque a gente conseguiu entender, né? Quais áreas já estavam fazendo essa interface não é. E tendo essa Join Forces que eles chamam a então acho que nesse caso facilitou bastante. A gente conseguiu entender quais eram as áreas que já estavam totalmente integradas e aquelas que ainda precisavam se integrar.	Para mim foi de forma clara e o que eu senti dos colaboradores também. É claro que toda fusão todo mundo fica com dúvida e às vezes receio, né? Do que virá depois, mas a comunicação foi... foi clara.	Foi feito um town hall na época, me recordo, foi em enviado uma mensagem via Intranet [...] depois foi feito um trabalho local para comunicação das plantas das fábricas. Mas como a gente não recebeu essa informação com antecedência, então a gente não teve tempo de preparo para que a operação soubesse da informação no mesmo timing.

**Fonte:** desenvolvida pelo autor.

Além disso, como demonstração da importância da comunicação no processo, o Entrevistado B já passou por outra fusão dentro da mesma empresa e contou um pouco sobre a diferente sensação em ambos os processos:

Dessa vez foi bem mais leve, mais claro, então. Da última vez eu senti que teve uma imposição de muitas coisas. Dessa vez eu não senti isso, muita a gente falou que foi uma integração leve com a [informação ocultada], então eu acho que a parte de comunicação fluiu muito bem. (ENTREVISTADO B, APÊNDICE II, p.3)

Assim, com as entrevistas foi possível notar que o desenvolvimento de marca vai além de como o mercado vê a empresa, mas também como o empregado a enxerga, criando assim uma marca empregadora. Para o desenvolvimento dessa marca é muito importante criar um senso de pertencimento a partir de boas experiências a fim de trazer seu público interno, que são as pessoas que fazem a empresa funcionar, para perto da marca. Afinal, como os entrevistados A e B afirmaram: eles possuem orgulho de trabalhar e daquilo que a empresa defende.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o conteúdo presente nesse trabalho, é possível concluir que a cultura organizacional, a marca empregadora e a experiência do colaborador são fatores fundamentais para o sucesso das empresas, especialmente em cenários de fusões e aquisições. Essas estratégias quando bem definidas fortalecem a atração, retenção e engajamento de talentos, potencializando o desempenho organizacional.

A cultura organizacional sendo a responsável por criar um ambiente colaborativo, positivo e de parceria para os empregados. Quando temos um ambiente leve que potencializa o desenvolvimento das habilidades individuais e o senso de pertencimento, temos um time mais feliz e engajado no propósito da marca.

Assim como a marca empregadora é responsável por transmitir essa imagem da empresa de maneira atrativa, influenciando não só a visão dos colaboradores atuais, como de potenciais candidatos. O que pode criar uma espécie de publicidade para empresa não só em seus produtos, mas também em ambiente de trabalho. Potencializando a disputa por talentos no mercado de trabalho.

Já a experiência do colaborador abrange pode agrupar todos esses fatores para resultar em histórias e memórias para aqueles que trabalham nesse local. A partir da bibliografia e entrevistas desse trabalho foi possível perceber que a experiência em pequenas ações causa impacto na percepção do funcionário quanto ao ambiente de trabalho. O que fortalece a retenção de talentos pela empresa.

Assim, em um cenário de fusão e aquisição, a marca empregadora e a experiência do colaborador podem ser desafiadoras, pois as partes envolvidas precisam integrar culturas diferentes e alinhar expectativas de diversas pessoas. Um bom gerenciamento da marca empregadora e da experiência do colaborador durante o processo de integração é essencial para minimizar a perda de talentos e manter a produtividade de todos.

Em conclusão, este trabalho destaca a importância fundamental da marca empregadora e da experiência do colaborador para o sucesso das empresas, seja durante uma F&A ou não. Investir em estratégias eficazes de Employer Branding e Employee Experience, alinhadas com a comunicação externa, a estratégia comercial e cultura organizacional, fortalece o dia a dia corporativo e potencializa os resultados das empresas. Podendo, ainda, atrair, reter e engajar os melhores talentos, impulsionando seu desempenho interno e refletindo na competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Building Strong Brands. Nova York: Free Press, 1996.

BALMER, John M. T. Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing Through the Fog. European Journal of Marketing, v. 35, n. 3/4, p. 248-291, 2001.

BRASIL, Consolidação das leis do trabalho (1943), Título I. 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=2017\)%20\(Vig%C3%Aancia\)-.Art.,depend%C3%Aancia%20deste%20e%20mediante%20sal%C3%A1rio](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=2017)%20(Vig%C3%Aancia)-.Art.,depend%C3%Aancia%20deste%20e%20mediante%20sal%C3%A1rio). Acesso em: 25 de maio de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CLAVERY, Suzie. Isso é Employer Branding?. São Paulo: Leader, 2020.

COUTO, Ana. A (r)evolução do branding. São Paulo: Editora Gente, 2024.

DORNELLAS, Chris. Exploring the Potential of Employee-Generated Content: A Comprehensive Guide to EGC. Rock Content. 2024. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/employee-generated-content/>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

FOMBRUN, Charles J. & VAN RIEL, Cees B. M. Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Prentice Hall, 2004.

Fundação Instituto de Administração. O que é, tipos, exemplos e etapas do processo. FIA. 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/ma-o-que-e-tipos-exemplos-e-etapas-do-processo/>. Acesso em: 19 de abril de 2024.

GEYSER, Werner. What Is Employee Generated Content?. Influencer Marketing Hub. 2024. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/employee-generated-content/>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken. Bringing the Corporation into Corporate Branding. Copenhagen Business School, 2001. Disponível em: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58999923/hatch\\_schultz\\_bringing.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58999923/hatch_schultz_bringing.pdf). Acesso em 05 de maio de 2024.

HILLER, Marcos. Branding - A arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

INFANTE, Caio. Marca é o que marca. Grupo Gestão RH. Disponível em: [https://www.grupogestaorh.com.br/pt\\_br/employer-branding/8046-marca-e-o-que-marca](https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/employer-branding/8046-marca-e-o-que-marca). Acesso em: 05 de maio 2024.

Jota Info. A lição de Henry Ford: empregado não é colaborador, é empregado. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-licao-de-henry-ford-empregado-nao-e-colaborador-e-empregado/647560076>. Acesso em: 25 de maio 2024.

JÚLIO BAPTISTA - Podpah #765. Youtube. 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9T1WonEHWlc>. Acesso em: 19 de abril 2024.

KOTLER, P., & KELLER, K. L.. Marketing Management (14th ed.). Pearson Education, 2012.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2010.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro & PENAFIERI, Vânia. A pesquisa como ferramenta do planejamento estratégico de comunicação organizacional. (Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/download/livros/1224.pdf>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro & PENAFIERI, Vânia. Opinião e pesquisa: instrumentos de orientação e de avaliação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

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

Manpower Group. Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. 2016. Disponível em: [https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/MillennialsPaper1\\_2020Vision.pdf](https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/MillennialsPaper1_2020Vision.pdf) . Acesso em: 05 de maio 2024.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão Editora. 2017.

NASSAR, Paulo. Comunicação Empresarial – Estratégias de organizações vencedoras. São Paulo: ABERJE Editorial, 2008.

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna: a força das empresas V.2. São Paulo: ABERJE Editorial, 2005.

SHARP, Byron & ROMANIUK, Jenny. How brands grow, part II = Como as marcas crescem. Parte II. São Paulo: Globo Comunicações, 2019.

TEIXEIRA, Alexandre. Felicidade S.A.: Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago, 2012.

VIANA BERALDO, L. & SANTOS MACHADO, C. Influência da cultura organizacional na motivação do indivíduo. REVICOOP, [S. l.], v. 1, n. 01, p. 24–29, 2020. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/17>. Acesso em: 25 de maio. 2024.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

## **APÊNDICES**

[APÊNDICE I – Transcrição da entrevista A](#)

[APÊNDICE II – Transcrição da entrevista B](#)

[APÊNDICE III – Transcrição da entrevista C](#)