

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

BEATRIZ CAMPANHA TASSI

***Employer Branding* nas redes sociais: um estudo sobre o uso do Instagram
e TikTok para atração de jovens millennials e geração Z**

São Paulo
2021

BEATRIZ CAMPANHA TASSI

***Employer Branding* nas redes sociais: um estudo sobre o uso do Instagram e TikTok para atração de jovens millennials e geração Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valéria de Siqueira Castro Lopes.

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

**Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)**

Tassi , Beatriz Campanha

Employer Branding nas redes sociais: Um estudo sobre o uso do Instagram e TikTok para atração de jovens millennials e geração Z / Beatriz Campanha Tassi ; orientadora, Valéria de Siqueira Castro Lopes. -- São Paulo, 2021.

69 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

1. *Employer Branding* I. de Siqueira Castro Lopes, Valéria
II. Título.

CDD 21.ed. – 659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado – CRB-8/6194

BEATRIZ CAMPANHA TASSI

***Employer Branding* nas redes sociais: um estudo sobre o uso do Instagram e TikTok para atração de jovens millennials e geração Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Instituição: _____

Membro Titular: _____

Instituição: _____

Membro Titular: _____

Instituição: _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Conceição e Paulo, que me apoiaram durante todo o meu desenvolvimento e me estimularam a usufruir de todas as oportunidades e experiências apresentadas ao longo da graduação. Obrigada por acreditarem e investirem no meu potencial indubitavelmente, e por todo o amor e carinho empregado na minha criação. Aos meus avós, que mesmo sem compreenderem completamente a extensão da minha profissão, sempre me desejaram a melhor das caminhadas.

Para todos os amigos que conheci ao longo dessa jornada na Universidade de São Paulo, que tornaram esses dias mais leves, e me mostraram que a graduação se estende muito além das aulas. Obrigada a Ecatlética e as gestões 29 e 30 por me ensinarem o significado de pertencimento e dedicação. A todos os desafios que enfrentamos juntos, e a todos os bons momentos que vamos guardar para sempre.

Aos meus amigos que conheço desde que consigo me recordar, e que me acompanharam ao longo da vida, tornando-a mais leve, divertida e possível. Obrigada por todo o amor despretenso e companheirismo.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação profissional e intelectual, especialmente a Prof.^a Dr.^a Valéria de Siqueira Castro Lopes, por toda a orientação ao longo deste projeto.

RESUMO

TASSI, C. Beatriz. ***Employer Branding nas redes sociais***: um estudo sobre o uso do Instagram e TikTok para atração de jovens millennials e geração Z. 2021. 69 f. Dissertação (Bacharelado de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) — Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

As redes sociais conquistaram mais espaço na vida das pessoas com a evolução das tecnologias e o aumento do tempo online. Nessa conjuntura, as práticas de *Employer Branding* evoluíram para além dos âmbitos tradicionais, conquistando espaço nas mídias digitais, principalmente no que concerne à atração de talentos. De caráter exploratório, este trabalho busca analisar a relação entre o uso de redes sociais não profissionais e a atração de jovens talentos, com foco nas gerações Y e Z, de modo a compreender o porquê as empresas estão expandindo suas práticas de *Employer Branding* para além do LinkedIn. Para tal análise, fez-se um estudo de caso com a *fintech* Credits, o qual demonstrou que as redes sociais não profissionais afetam positivamente a imagem de marca da empresa, sendo estas grandes aliadas nas estratégias de comunicação voltadas aos profissionais das gerações Y e Z.

Palavras-chave: *Employer branding*. Redes sociais. Instagram. TikTok. Atração de talentos.

ABSTRACT

TASSI, C. Beatriz. **Employer Branding on social media:** a study on the use of Instagram and TikTok to attract young millennials and generation Z. 2021. 69 p. Dissertation (Bachelor Degree in Social Communication with habilitation in Public Relations) — Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Social networks have gained more space in people's lives with the evolution of technologies and the increase in time online. In this context, Employer Branding practices have evolved beyond the traditional spheres, gaining space in digital media, especially when it comes to attracting talent. With an exploratory nature, this paper seeks to analyze the relationship between the use of non-professional social networks and the attraction of young talents, with a focus on generations Y and Z, in order to understand why companies are expanding their Employer Branding practices beyond LinkedIn. For this analysis, a case study was carried out with the fintech Creditas, which demonstrated that non-professional social networks positively affect the company's brand image, demonstrating that these social networks are great allies in communication strategies aiming professionals from generations Y and Z.

Keywords: Employer branding. Social media. Instagram. TikTok. Employee attraction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Dia do Baldinho Alelo.	33
Figura 2 — Canal prioritário para busca de marcas.	35
Figura 3 — Perfil da audiência das redes sociais no Brasil.	37
Figura 4 — Top 5 redes sociais rankeadas por tempo gasto.	37
Figura 5 — Perfil da audiência de propaganda do Instagram.	38
Figura 6 — Perfil do Instagram Cristina Junqueira.	42
Figura 7 — Publicações LinkedIn Nubank.	43
Figura 8 — Depoimento #VemProMagalu.	47
Figura 9 — Publicações no perfil da Creditas Crew.	51
Figura 10 — Análise comparativa das publicações com e sem colaboradores.	52
Figura 11 — Publicação aniversário Creditas	53
Figura 12 — Conteúdos do TikTok @creditascrew.	54
Figura 13 — Performance comparativa de vídeos no formato TikTok versus outros formatos.	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Pontos chave da experiência do candidato.	24
Quadro 2 — Quatro etapas do onboarding.	25
Quadro 3 — Diferenças entre baby boomers, geração X,Y e Z.	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO, CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL	12
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
3.1 Comunicação Organizacional	14
3.2 Comunicação Institucional e a contação de histórias	16
3.3 Cultura organizacional e identidade corporativa	17
3.4 Comunicação interna: conexão e engajamento de funcionários	18
3.5. Marca, <i>branding</i> e <i>Employer Branding</i>	20
4 EMPLOYER BRANDING E A JORNADA DO COLABORADOR	23
4.1 Atração e seleção	23
4.1.1 <i>Experiência do candidato</i>	23
4.2 <i>Onboarding</i>	25
4.2.1 <i>Branding interno</i>	26
4.3 <i>Offboarding</i> : como administrar a saída de colaboradores	27
5 MILLENNIALS E GERAÇÃO Z: O FUTURO DO MERCADO DE TRABALHO	28
5.1 As diferenças geracionais: <i>baby boomers</i> e gerações X,Y e Z	28
5.2 Retenção nas gerações Y e Z	30
5.3 Motivação e engajamento nas gerações Y e Z	31
6 A ERA DAS REDES	34
6.1 Por que estar nas redes?	34
6.2 Redes sociais no Brasil	36
6.3 Instagram: a queridinha dos millennials	38
6.4 TikTok: a febre entre a Geração Z	39
7 A CONVERGÊNCIA ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE <i>BRANDING</i>	40
7.1 O marketing de influência como ferramenta na consolidação da marca empregadora	40
7.2 A co-criação e o protagonismo do colaborador nas redes sociais das marcas	43
7.3 O <i>storytelling</i> a favor da marca empregadora nas redes	45
8 ESTUDO DE CASO: CREDITAS	48
8.1 Creditas nas redes	48

8.2 <i>Employer branding</i> na organização	49
8.3 @creditscrew no Instagram	50
8.4 TikTok @creditscrew	53
8.5. Conteúdos transmídia	55
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A — Roteiro de entrevista	63
APÊNDICE B — Entrevista com Credits transcrita na íntegra	64

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais robustas, as estratégias de *Employer Branding* (EB) vêm conquistando um espaço importante no mercado empresarial, consagrando seu valor na capacidade de atrair e reter talentos. Termos como *onboarding*, *talent acquisition* e *fit* cultural têm se popularizado em redes sociais como LinkedIn, demonstrando a abrangência e relevância do assunto para a percepção e imagem de marca.

Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho e os millennials tornando-se a maioria dentro das organizações, os profissionais de recursos humanos estão enfrentando um novo desafio em termos de atração e retenção: a percepção, os valores e os anseios dessas novas gerações, além de serem diferentes das anteriores, ainda estão sendo descobertos e explorados.

Hoje o mercado de trabalho é composto majoritariamente por quatro perfis geracionais: os *baby boomers*, a geração X, os millennials e a geração Z. Além disso, o futuro da mão-de-obra — os tão chamados de “jovens talentos” — são essencialmente millennials ou parte da geração Z e têm entre 18 e 36 anos.

Natos do mundo digital, as gerações mais novas são altamente conectadas e *heavy users* de mídias sociais. De acordo com dados divulgados pela agência global *We Are Social*¹, atualmente existem 3.8 bilhões de usuários de redes sociais ao redor do mundo, e só no Brasil são gastas em média 3,31 horas por dia nas redes.

O propósito desta monografia é entender o papel das redes sociais nas estratégias de EB no que se refere às redes sociais não profissionais, como Instagram e TikTok, e na criação de reputação de marca empregadora focada em profissionais jovens. Além disso, este trabalho tem intenção de abrir uma discussão a respeito da concepção de marca empregadora, que se tornou essencial para a atração e retenção de talentos.

¹ KEMP, Simon. **Digital 2020: 3.8 billion people use social media**. In: WE Are Social. 30 jan. 2020. Disponível em: <wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>. Acesso em: 03 mar. 2021.

2 REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO, CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL

Com a expansão da industrialização por quase todo o globo no século XX, a inovação tecnológica e de serviços passou a pautar o valor das corporações perante seus consumidores. Para Hobsbawm (1994), na Era de Ouro (1947-1973) a indústria passou a ter como fundamento a pesquisa e o desenvolvimento, ultrapassando pela primeira vez as bases tecnológicas estabelecidas no século XIX, tornando a inovação o principal recurso de venda da sua produção.

A Revolução do Conhecimento, observada por Hobsbawm no período pós Segunda Guerra, provocou uma mudança profunda nas empresas e no mercado de trabalho. Para Stewart (1997, p. 5), “O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente — mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”, provocando o surgimento de dois novos tipos de capital inerentes às organizações: o capital intelectual e o capital humano.

O capital intelectual é um bem intangível, caracterizado por todo o conhecimento e propriedade intelectual produzida pelos colaboradores de uma empresa, que possa ser utilizado a seu favor para gerar riqueza (ibidem). Apesar de imensurável, o valor do capital intelectual está no diferencial competitivo que ele assegura para a organização, corroborando com a conquista de mercado desta. O mesmo, porém, não pode ser dissociado do capital humano, que reside na capacidade dos colaboradores de uma empresa em gerar inovação e encontra-se “incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não as concorrentes” (ibidem, p. 81).

Nessa conjuntura, práticas como *Hackathon*² e desafios de inovação popularizaram-se em empresas como o Google e Facebook, que têm a tecnologia como matéria-prima. Esta forma de estímulo interno para o desenvolvimento de novas soluções tem como principal premissa extrair o máximo do capital intelectual e humano disponível à organização, propondo, assim, novas formas de se agregar valor à empresa por meio da criatividade e *know how* dos seus membros.

² *Hackathon* é uma maratona de programação voltada para o desenvolvimento de novas soluções.

Para Stewart (1997), o gerenciamento eficaz do capital humano e intelectual disponível é uma das principais forças encontradas em uma empresa. Tal premissa é passível de observação em recortes de setores como tecnologia e saúde, que dependem massivamente da pesquisa e desenvolvimento para fornecer continuamente novos produtos ao mercado que sejam capazes de atender ou criar novas necessidades de consumo. Dessa forma, com a ascensão do conhecimento, os desafios corporativos mudaram, adquirindo facetas mais complexas em termos de gerenciamento. Frente a esses desafios, o *Employer Branding* consolidou-se enquanto uma estratégia de atração, engajamento e satisfação dos colaboradores, a fim de apoiar os objetivos organizacionais.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser entendidas enquanto um sistema vivo, composto de partes interdependentes entre si, que interagem e se transformam mutuamente no todo (MORIN, 1991 apud COLPO, 2017). Em constante mudança e ressignificação, é necessário aprofundar-se em determinadas partes que compõem a complexa estrutura das organizações atuais, a fim de entender o papel da comunicação e das mídias sociais nas estratégias de *Employer Branding*.

3.1 Comunicação Organizacional

A comunicação é um fenômeno dinâmico, que parte do pressuposto da troca entre sujeitos e interlocutores por meio da interação social. É por meio desta que produzimos e atribuímos significados, construindo o mundo social (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012). Sem a comunicação e o cosmos social criado por esta, seria impossível a existência da própria organização em si. "A organização é comunicação e se auto-organiza com e graças à comunicação" (KUNSCH, 2010, p. 49). Desta forma, a comunicação permeia todos os processos organizacionais de maneira complexa e multifacetada, sendo um dos principais fatores estratégicos para a existência da organização em si.

A comunicação organizacional enquanto prática evoluiu nos últimos anos, ultrapassando a esfera instrumental para ganhar espaço estratégico dentro das corporações, sendo, assim, considerada indispensável à consolidação dos objetivos organizacionais (ibidem). Segundo Kunsch, a comunicação organizacional pode ser entendida como

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda a sua ambientação social, política e econômica. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos. (Ibidem, p. 43)

O papel estratégico atribuído à comunicação organizacional deve-se à sua capacidade de lidar com os diferentes *stakeholders* da organização, de modo a colaborar com os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa. Muito além de um apanhado de processos e padrões, a comunicação organizacional na teoria clássica venceu a barreira instrumental e se ressignifica constantemente, movida pelo contexto social, político e econômico na qual sua organização está inserida.

Nessa linha de estudo, Colpo (2017) propõe um novo olhar acerca do planejamento estratégico da comunicação organizacional, tendo como base o Paradigma da Complexidade. Para a autora, o planejamento estratégico não deve ter apenas um fim mercadológico, com o intuito de satisfazer os objetivos da organização, mas que este também compreenda novas abordagens que evidencie as relações sócio-afetivas, tornando a comunicação organizacional capaz de reconstruir a organização e suas formas produtivas (ibidem).

A autora, assim, nos leva a repensar a comunicação organizacional para além do consenso. Para ela, o conflito é a base da interação da comunicação e é o que impede a estagnação dos processos comunicacionais, pois “[...] a comunicação conflitante abre brechas e pode auxiliar na troca de experiência para o aprimoramento do processo produtivo” (ibidem, p. 90). Assim, o planejamento estratégico de comunicação em si pode assumir novas facetas para empresas dispostas a estabelecer um relacionamento de constante construção com seus públicos. O Ifood, por exemplo, perante às críticas constantes de seus consumidores em relação ao uso excessivo de plástico e a pegada de carbono da empresa, lançou o Ifood Regenera³: um projeto de sustentabilidade que, entre outras ações, pretende zerar as emissões de carbono da *startup* até 2025 e investir no desenvolvimento de embalagens sustentáveis para reduzir os plásticos de uso único de sua operação.

A participação ativa do público e o conflito mediado pela comunicação, nessa conjuntura, provoca a renovação ativa da organização e impede a estagnação da mesma, propiciando a longevidade de seu negócio.

³ VITORIO, Tamires. **iFood pretende eliminar emissão de carbono até 2025 com veículos elétricos.** In: CNN Brasil. 25 mar. 2021. Disponível em: <www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/25/ifood-pretende-reduzir-emissao-de-carbono-em-100-ate-2025>. Acesso em: 28 mar. 2021.

3.2 Comunicação Institucional e a contação de histórias

Entre suas frentes, a comunicação organizacional abrange a comunicação institucional: prática a qual compele toda a comunicação produzida e emitida por uma organização, com o intento de conceber uma imagem e identidade corporativa forte e sólida capaz de atribuir uma percepção positiva à organização (SOUZA, 2006).

A comunicação institucional é, então, uma ferramenta da comunicação corporativa, e cabe a ela conceber no imaginário dos *stakeholders* o que a organização se propõe enquanto parte atuante da sociedade, atribuindo, assim, sentido às corporações (ibidem). Por meio da história, valores e missão, a narrativa institucional tangibiliza para os públicos da empresa a razão de ser da organização, trazendo, assim, de forma coesa, um enredo que distingue a empresa das demais e torna o seu negócio único.

As narrativas dispõem de cada vez mais espaço nas comunicações emitidas pelas organizações. A construção de enredos engenhosos e a contação de histórias ganhou espaço com a consolidação do *storytelling* corporativo, que tem a intenção de compor uma comunicação humanizada que destaque os aspectos institucionais da empresa.

A ideia é que a narrativa organizacional ganha atratividade e legitimidade com a “contação” de histórias ou *storytelling*, um formato envolvente, afetivo e de repercussão, que dá expressão e visibilidade à cultura da empresa ou instituição, mesmo em tempos de diversidade e competição. (NASSAR; COGO, 2013, p. 1)

As mídias sociais, ao estabelecerem novos espaços de interação social, expandiram também o leque de canais, possibilidades e formatos de comunicação que as organizações podem fazer uso. Nessa esfera de infinitas oportunidades, o trabalho do profissional de comunicação foi elevado a constante criação de novas narrativas como forma de reter a atenção e estimular o engajamento com a marca, além de ressignificar acontecimentos, produtos ou serviços. Para as relações públicas, o *storytelling* é muito utilizado no processo de ressignificação de histórias, com o intuito de mobilizar a opinião pública a favor da organização.

A veiculação de histórias favoráveis por parte das empresas não é nenhuma novidade. O que mudou com a internet é que agora essas histórias são contadas sem a necessidade de mediação dos veículos tradicionais de comunicação. Esses novos formatos digitais possibilitaram a manifestação de um fenômeno até então nunca visto: a viralização. A facilidade, praticidade e abrangência trazidas com o uso da internet tornou o consumo de informações mais simples e rápido, proporcionando um número notório de visualizações a determinados conteúdos, com uma disseminação semelhante a de um vírus. Isso trouxe para as empresas a oportunidade de alcançar milhares de pessoas, contanto que suas histórias sejam boas o suficiente para se autopropagar.

Além de trabalhar com a construção da reputação de marca, o *storytelling* corporativo também atua na construção de ativos simbólicos, que podem ser utilizados a favor da comunicação interna e institucional. Para o público externo, o *storytelling* busca diferenciar a empresa das suas concorrentes, destacando aspectos da responsabilidade social corporativa da organização. Para o público interno, o *storytelling* opera consolidando uma narrativa sólida, que remete a cultura da empresa e aos objetivos almejados, fortalecendo em seu público interno a noção de pertencimento e orgulho.

3.3 Cultura organizacional e identidade corporativa

Para Marchiori (2008), a cultura é um aspecto inerente à comunicação. “Sem comunicação, não há cultura, não há realidade social significativa” (ibidem, p. 178). A cultura de uma empresa é um componente significativo da narrativa organizacional e atua no processo de caracterização da empresa perante seus *stakeholders*. Composta por um apanhado complexo de fatores intrínsecos à empresa, a cultura organizacional é fruto da história, processos de tomada de decisão, políticas internas e perfil dos funcionários. Para Schein (2009, p. 1), a cultura organizacional pode ser explicada como

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas,

rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda.

A cultura, então, pode ser entendida enquanto um processo identitário, que destaca determinadas práticas e valores que conectam o grupo de pessoas que compõem a organização. Ela traz em si aspectos simbólicos e interacionais, que se dão dentro do contexto específico de cada corporação, sendo um órgão vivo e mutável que se transforma conforme as relações dentro da organização se ressignificam.

Neste contexto, também existem os valores — importantes componentes da cultura empresarial. Estabelecidos de forma a expor a maneira com que a organização exerce sua atividade, os valores remetem à cultura organizacional. Para Portela et al. (2015), os valores atuam como pilares que orientam a forma de pensar, agir e tomar decisões dentro da empresa. Por isso, são enunciados de forma a guiar a organização no cumprimento de suas atividades e no comportamento dos seus colaboradores, servindo à finalidade de desenvolver um ambiente corporativo propício ao crescimento do negócio.

A cultura organizacional e seus componentes são estabelecidos de forma a aproximar a empresa de seus objetivos. “Gestores exitosos buscam uma cultura no local de trabalho que sustente os objetivos da organização” (LATTIMORE et al., 2012, p. 207). Nesse âmbito, a comunicação interna e a cultura organizacional atuam de maneira conjunta na construção da narrativa corporativa, e devem operar em sinergia para a consolidação de um *storytelling* coerente que seja capaz de engajar o público interno com o enredo orquestrado.

3.4 Comunicação interna: conexão e engajamento de funcionários

A comunicação interna (CI) é toda a comunicação produzida por uma organização direcionada ao seu público interno, ou seja, é o fio conector entre a alta

liderança e seus colaboradores (LATTIMORE et al., 2012). Por meio da CI, a organização estabelece uma relação entre liderança e colaboradores, sendo mais do que apenas uma via de mão única e sim um canal de trocas bidirecional, no qual a participação de todos os membros da organização é vital (ibidem). Sem a CI, seria impossível para as médias e grandes organizações manterem a sinergia entre as diversas áreas operacionais e diretivas que compõem sua estrutura.

Muito além de uma rede de informação, a comunicação com os colaboradores tem um papel estratégico na cultura organizacional. Mediante esta, é possível reforçar valores, objetivos organizacionais, aspectos culturais, propor o reconhecimento não financeiro, o engajamento e a fidelização dos colaboradores com a marca. Quando elaborada de maneira assertiva e bem aplicada, a CI é capaz de potencializar as estratégias de EB, fortalecendo a percepção positiva da organização para todos os seus *stakeholders*, afinal os colaboradores são embaixadores da marca. Para Bueno (2013, p. 69), a comunicação interna é uma peça chave no planejamento organizacional, pois

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no sentido de promover a articulação dos funcionários, consolidando relacionamentos duradouros, confiáveis e produtivos, bem como para comprometer os públicos internos com a solução coletiva de questões de natureza institucional.

A criação de canais internos que propõem a troca de informações entre os diferentes segmentos da empresa é a base de uma estratégia de comunicação interna colaborativa, na qual o funcionário participa ativamente da construção e alimentação desses canais internos. O protagonismo dos colaboradores na comunicação interna é uma tendência muito observada com a ascensão das redes sociais corporativas. Interatividade e conexão são as premissas fundamentais dessas novas redes — como o *Workplace* do Facebook, que tem como promessa tornar sua empresa uma comunidade⁴.

Esse apelo trazido pelas redes sociais corporativas ganhou mais visibilidade com a presença crescente das gerações Y e Z no mercado de trabalho. Com a

⁴ WORKPLACE FROM FACEBOOK. 2021. Disponível em: <<https://pt-br.workplace.com/about>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

intenção de superar a esfera meramente informativa da CI e os modelos de mão única e adequar as estratégias a este novo público interno que valoriza a interação, a rede social corporativa ganhou mais espaço nas organizações. Por meio desta, todos os funcionários têm a possibilidade de criar publicações no mural online da empresa e interagir com outros conteúdos publicados, além de inúmeros recursos como *chat*, *live streaming*, criação de grupos de afinidade, entre outras possibilidades.

Nessa esfera colaborativa, o engajamento dos funcionários com as iniciativas internas passa a ser significativo na gestão da comunicação interna, uma vez que sem a participação dos mesmos a estratégia do departamento perde efetividade. Para manter o interesse dos funcionários e criar laços afetivos com a marca, as empresas têm adotado como estratégia a proposta de ações de impacto: o envio de kits, a criação de coletivos internos de afinidade com causas sociais latentes (grupos LGBTQIA+, etnico-raciais, feministas etc.), palestras com personalidades do mercado, ações de reconhecimento dos colaboradores, entre outras iniciativas que geram satisfação interna, além de inúmeros compartilhamentos nas redes sociais.

A comunicação com os funcionários é uma ferramenta poderosa a ser utilizada pelo alto escalão corporativo a favor do crescimento da empresa. Para isso, como coloca Lattimore et al. (2012, p. 206), “Os esforços de comunicação com o funcionário começam antes de ele ser contratado e continuam após ele sair da organização”. Dessa forma, o planejamento estratégico de comunicação permeia toda a estratégia de *Employer Branding*, para que esta alcance os objetivos almejados.

3.5. Marca, *branding* e *Employer Branding*

A marca não é nada menos do que uma série de ativos simbólicos, valores e crenças que permeiam a construção do *storytelling* organizacional (GALINDO, 2012). Na atual dinâmica de consumo, a marca tornou-se o principal ativo das organizações (ibidem). Ela diferencia uma corporação das demais, agregando valor financeiro e simbólico aos seus produtos e serviços. Já o *branding* “identifica as virtudes e o potencial das marcas” (PRADO, 20017, p. 99) e é utilizado com o

objetivo de posicionar uma marca perante ao mercado destacando seu propósito e valores, com o intuito de estabelecer vínculos com seus *stakeholders* e consolidando, assim, o valor desta perante seus consumidores (GALINDO, 2012).

Segundo Kotler (2017, p. 49), "Nos últimos anos, a marca também se tornou a representação da experiência total que uma empresa proporciona aos seus clientes". Contexto o qual tornou a criação de experiências autênticas o principal foco das empresas de bens de consumo e serviços, que pretendem por meio dessas sustentar a longevidade de seus negócios em um mercado cada vez mais competitivo. Essa geração de valores simbólicos se sustenta nas estratégias de gestão de marca, voltadas a oferecer aos seus *stakeholders* uma experiência única com o propósito de fidelizá-los. A lealdade de marca é, assim, um dos principais objetivos da gestão de marca, uma vez que conquistar um novo cliente é muito mais custoso à organização do que reter um atual.

Com essa mesma lógica de ganho em mente, os profissionais de recursos humanos passaram a fazer uso das estratégias já exploradas pelas equipes de marketing, com o intuito de agregar valor à marca de uma nova forma: evidenciando os aspectos empregatícios da organização. O *Employer Branding* tornou-se, então, uma das principais ferramentas na gestão de recursos humanos para trabalhar a atração e a retenção de colaboradores de forma estratégica.

O *Employer Branding* consolidou-se enquanto prática na década de 90, popularizando-se entre as grandes corporações e passando, assim, a ser um objeto de estudo na área de recursos humanos. Para Backhaus e Tikoo (2004), as estratégias de EB partem do pressuposto de que o capital humano agrega valor à organização, e que a performance geral deste pode ser impulsionada com o investimento na área. Os autores definem o *Employer Branding* enquanto uma estratégia que destaca os diferenciais da organização perante suas concorrentes, valorizando os aspectos únicos inerentes à identidade empregadora da marca (ibidem) e abrangendo, assim, o pacote de benefícios funcionais e simbólicos oferecidos por uma empresa, de forma a torná-la atraente no mercado de trabalho (ibidem).

Construir a identidade de uma marca com foco na atração e retenção de funcionários compreende uma série de fatores tangíveis e intangíveis, exclusivos ou

não à prática de recursos humanos. Entre os diversos fatores envolvidos no EB, é primordial o alinhamento entre a construção da imagem institucional da organização com o público externo — por meio do destaque à cultura organizacional, estilo de administrativo, valores e outros aspectos — em consonância ao trabalho de marketing interno, de forma a construir uma narrativa coesa e de fato vivenciada na corporação (BACKHAUS, TIKOO, 2004).

4 EMPLOYER BRANDING E A JORNADA DO COLABORADOR

4.1 Atração e seleção

O capital humano, como trazido anteriormente, é um ativo imprescindível à organização, capaz de diferenciar competitivamente as empresas no mercado e garantir a longevidade do negócio. O processo de atração e seleção é, então, uma ferramenta estratégica para a gestão de recursos humanos, sendo este responsável pela captação de profissionais adequados à empresa e aos cargos disponíveis (FERREIRA; VARGAS, 2014). Nessa perspectiva, Almeida (2004, p. 107) define a gestão de talentos como “Um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional”.

A assertividade nessa etapa de recrutamento de funcionários é vital para que o retorno do investimento empreendido em uma nova contratação seja viabilizado. Os custos de um funcionário vão além do seu salário e os benefícios que recebe: eles englobam também todo o processo de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento do colaborador em sua função, para que este possa render de forma adequada em seu cargo (NOLAN, 2015). Assim, é de suma importância que a empresa possua objetivos claros quanto ao perfil dos seus candidatos ideais, e, além disso, estruture processos de seleção com etapas eliminatórias consistentes para que não haja frustração com as contratações, tanto por parte da empresa quanto do futuro colaborador.

4.1.1 Experiência do candidato

No processo de recrutamento de novos talentos, a discussão em torno da experiência do candidato ganhou força com o aumento da complexidade dos processos seletivos e do número de inscritos nos mesmos. Em sua essência, a experiência do candidato é composta pela somatória das percepções e sentimentos dos candidatos em relação à organização ao longo das etapas do processo seletivo (MILES; McCAMEY, 2018).

A experiência do candidato pode afetar tanto positiva quanto negativamente a marca empregadora da organização e sua decisão em manter ou não um relacionamento — profissional ou comercial — com a mesma no longo prazo (ibidem). Segundo estudo realizado⁵ com organizações da América Latina, 60% dos entrevistados alegaram compartilhar suas experiências positivas em processos seletivos e cerca de 37% compartilham suas experiências negativas.

Esse compartilhamento voluntário de experiências pode afetar a atratividade da empresa no mercado, principalmente frente a potenciais talentos que se encontram empregados, mas estão constantemente buscando boas oportunidades. Segundo Miles e McCamey (2018), a busca por emprego é um processo contínuo: cerca de 71% dos trabalhadores alegam que procuram ativamente ou estão abertos a novas oportunidades de trabalho. Tal comportamento acentua a relevância para as organizações do estabelecimento de uma experiência positiva com seus candidatos, a fim de preservar sua imagem e manter conexões positivas.

Segundo o *Talent Board* (2020), existem alguns fatores comuns essenciais à construção de uma experiência positiva no recrutamento. Para a consultoria, os quatro elementos chave presentes nos processos seletivos mais bem percebidos e avaliados pelos candidatos são: definição prévia das expectativas, prestação de contas ao longo do recrutamento, justiça nas contratações e *feedback* pós etapas.

Quadro 1 — Pontos chave da experiência do candidato.

Definir expectativas: os processos seletivos costumam ser longos e trabalhosos, por isso é importante que o candidato esteja ciente previamente de todas as etapas e <i>deadlines</i> de cada uma, assim ele sabe o que e quando esperar do processo.	Prestação de contas: o candidato deve ser informado caso ocorra algum imprevisto no andamento do processo com o objetivo de evitar frustrações. Assim, o candidato não sente que o tempo gasto no processo foi um desperdício, desrespeitando-o.
Justiça: a demanda social por diversidade e inclusão nas empresas está latente, por isso a justiça e transparência ao longo do processo seletivo deve ser garantida, para que o candidato não sinta que sua raça, orientação sexual, deficiência, entre outros, tiveram algum impacto em sua avaliação no processo.	Feedback: a devolutiva ao fim do processo seletivo é essencial para que o candidato entenda o motivo da não contratação e possa se desenvolver. Além de ser uma oportunidade para a empresa pedir um <i>feedback</i> sobre seu processo seletivo e avaliar a experiência do candidato.

Fonte: *Talent Board*, 2020.

⁵ Cf. TALENT BOARD. *CandE Research Reports. Latin America*. 2021. Disponível em: <www.thetalentboard.org/benchmark-research/cande-research-reports/>. Acesso em: 24 mai. 2021.

4.2 Onboarding

O *onboarding* compreende todo o processo de recepção e integração de novos colaboradores, com o objetivo de facilitar a adaptação no período admissional da organização (BAUER, 2013). Para compor este processo, os profissionais de RH fazem uso de inúmeras técnicas diferentes, compilando as informações mais relevantes da empresa para tornar esse novo colaborador parte da organização no menor tempo possível. Segundo Bauer (ibidem), quando os novos funcionários sentem-se aceitos dentro da organização, eles se abrem para correr mais riscos, participar e aprender mais sobre o seu novo cargo, aumentando consequentemente a sua satisfação no trabalho e a sua produtividade. Segundo o autor, os aspectos principais do *onboarding* podem ser resumidos em quatro etapas: *compliance*, esclarecimento, cultura e conexão.

Quadro 2 — Quatro etapas do *onboarding*.

Compliance: refere-se ao conjunto de políticas básicas da empresa, com o intuito de cumprir as normas legais estabelecidas. Por meio deste, o colaborador tem contato com o código de conduta e ética da empresa, as políticas financeiras, entre outras informações.	Esclarecimento: nesta etapa, o novo funcionário aprende mais sobre o dia a dia da sua função, como a sua área opera e o que é esperado dele no trabalho. Ela é vital para que o funcionário passe a ser produtivo dentro do novo cargo.
Cultura: explicar e incorporar a cultura organizacional nos novos colaboradores é uma parte importante no processo de integração, já que, como trazido anteriormente, a cultura organizacional é uma peça chave para a conquista de objetivos organizacionais.	Conexão: refere-se aos relacionamentos interpessoais, mecanismos de apoio e conexão estabelecidos dentro da organização, necessários ao desenvolvimento de relacionamentos entre os funcionários.

Fonte: Bauer, 2013.

Todas as quatro etapas desempenham uma função estratégica dentro do *onboarding*, porém ressalta-se a importância do investimento em estratégias de conexão, uma vez que esta influencia diretamente na satisfação com o trabalho, engajamento, performance e *turnover* (ibidem). Nesse cenário, a comunicação interna ganha destaque devido ao papel estratégico que desempenha no que se refere à conexão e engajamento dos colaboradores, com ações que desenvolvem o EB dentro da organização, promovendo o bem-estar corporativo.

4.2.1 Branding interno

Tradicionalmente, a gestão do *branding* interno é incumbida ao RH e à comunicação interna, atuando muitas vezes de maneira independente às estratégias de *branding* externas, e tem o propósito de motivar e engajar os colaboradores com a marca e os objetivos organizacionais (JACOBSON; SMITH; RUDKOWSKI, 2020). Segundo Backhaus e Tikoo (2004, p. 503, tradução nossa)⁶, “o objetivo do marketing interno, também conhecido como *branding* interno, é desenvolver uma força de trabalho comprometida com o conjunto de valores e objetivos organizacionais estabelecidos pela empresa”.

A construção de marca aplicada ao âmbito interno tem o intuito de garantir que o colaborador seja capaz de transmitir aos clientes as promessas da marca, de maneira congruente com a narrativa de marca construída externamente (PUNJAISRI; EVANSCHITZKY; WILSON, 2009). Tal fator é muito observado em empresas *business-to-consumer* (B2C), nas quais os funcionários interagem diretamente com os clientes, despertando de maneira mais aguda a necessidade da convergência entre o *branding* interno e externo.

Por meio de ferramentas de gestão, benefícios e reconhecimento, o estreitamento do relacionamento com os *stakeholders* internos é capaz de reforçar o seu entendimento sobre negócio e seu envolvimento emocional com a marca. Isso aprofunda a identificação dos mesmos com a empresa, o que consequentemente acarreta em um maior engajamento no trabalho e intensifica sua lealdade à organização (ibidem).

Para Jacobson et al. (2020), os colaboradores endossam a marca para os clientes externamente, atuando como embaixadores, o que confere uma vantagem competitiva às organizações que possuem relacionamentos fortes com seus públicos internos e enxergam seus funcionários como aliados.

⁶ “The goal of internal marketing, also known as internal branding, is to develop a workforce that is committed to the set of values and organizational goals established by the firm.”

4.3 *Offboarding*: como administrar a saída de colaboradores

Atualmente, os colaboradores têm um importante papel como embaixadores de marca. Tão relevantes quanto influenciadores, a opinião do público interno de uma organização pode tanto fortalecer quanto prejudicar a imagem da marca (JACOBSON; SMITH; RUDKOWSKI, 2020). Por isso, entre outros fatores, a experiência do colaborador tem ganhado destaque nas discussões sobre gestão de recursos humanos, especialmente no que se refere ao processo de desligamento, que caracteriza a saída voluntária ou não de um funcionário.

A saída de um colaborador pode ocorrer por inúmeras razões e fatores, e independente do ocorrido é importante que esse processo seja conduzido dentro da lei e de forma sensível, tanto com o objetivo de preservar a imagem da empresa quanto de trilhar um caminho que permita o possível retorno do mesmo. Para isso, é vital que o processo seja personalizado às particularidades da empresa e da jornada que o colaborador teve dentro desta. Para Park e Nayak (2020), são consideradas boas práticas de *offboarding*: a entrevista de desligamento, a construção de um plano de transição de carreira, o esclarecimento a respeito do pacote de benefícios e a notificação aos colegas de equipe.

A entrevista de desligamento sugerida por Park e Nayak (2020), pode ser considerada uma ferramenta de avaliação e acompanhamento da estratégia de *Employer Branding* desenvolvida na organização. Uma vez que, esta pode identificar divergências em relação a estratégia adotada, e apontar pontos de melhoria a serem considerados pela gestão de recursos humanos, visto que traz à tona a perspectiva do colaborador.

5 MILLENNIALS E GERAÇÃO Z: O FUTURO DO MERCADO DE TRABALHO

Entende-se por millennial (ou geração Y) toda a pessoa nascida entre 1979 e 1994. Segundo a pesquisa *Millennials — Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*⁷, atualmente essa geração compõem mais da metade da população brasileira e representa 50% da força de trabalho do país — estima-se que até 2030 esse valor atinja a marca de 70%. Assim, saber atrair, desenvolver e reter esses profissionais é decisivo no processo da gestão de talentos organizacional.

Com traços muito distintos das gerações anteriores, esse novo perfil de colaborador tem demandas e expectativas próprias em relação às empresas, exigindo, assim, uma série de adaptações tanto da organização quanto de sua liderança, no esforço de acomodá-lo no ambiente corporativo. Diferentemente dos *baby boomers* e membros da geração X, os millennials cresceram em meio à tecnologia e, por isso, desenvolveram um perfil colaborativo, conectado, flexível e *multi-tasking*, além de estarem acostumados a lidar com ambientes dinâmicos e mudanças constantes (BRACK, 2012).

Essas diferenças de contexto, padrão de comportamento e valores entre as gerações provocam a necessidade de adaptações no modelo de gestão de pessoas da organização, uma vez que cada geração tem perspectivas distintas em termos de desenvolvimento profissional, construção de carreira e benefícios. Dessa forma, a organização é forçada a construir um perfil de gestão maleável, capaz de adaptar-se aos perfis que compõem seu público interno.

5.1 As diferenças geracionais: *baby boomers* e gerações X, Y e Z

Para compreender as diferenças geracionais e os seus impactos na gestão de pessoas, diversos estudos e pesquisas foram feitos ao longo dos anos buscando levantar os fatores determinantes para a motivação e retenção desses profissionais, tendo em conta as particularidades que os associam enquanto uma geração. Para

⁷ Cf. GIL, Marisa Adán. **Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho.** In: ÉPOCA Negócios. 24 set. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

esta análise comportamental, foram agrupadas pesquisas de diversos autores em uma tabela comparativa entre as gerações, facilitando assim a compreensão das distinções e semelhanças entre os grupos analisados.

Quadro 3 — Diferenças entre *baby boomers*, geração X,Y e Z.

Faixa etária	Contexto	Perfil	Fatores motivacionais (por ordem de relevância)
Baby boomers (1946 - 1964)	Período Pós 2ª Guerra mundial Mundo: Guerra Fria (capitalismo x comunismo) e restauração da economia européia. Brasil: fim da Era Vargas, industrialização crescente e construção de Brasília.	Responsável; Leal; Sabe trabalhar em equipe; Respeita a hierarquia.	Estabilidade financeira; Qualidade de vida; Status / desafios; Remuneração e benefícios.
Geração X (1965 - 1978)	Era do Conhecimento Mundo: Era de Ouro, revolução tecnológica, corrida armamentista e chegada do homem à Lua. Brasil: Ditadura Militar e alta inflação.	Cético; Empreendedor; Busca qualidade de vida; Adaptável.	Estabilidade financeira; Qualidade de vida; Flexibilidade / independência; Status / desafios; Remuneração e benefícios.
Geração Y (1979 - 1995)	Era da Informática Mundo: queda do muro de Berlim (1989), invenção do celular e do microcomputador. Brasil: fim da ditadura (1985) e criação do Plano Real.	Individualista; Ansioso; Curioso; Pouco leal; Busca realização pessoal.	Estabilidade financeira; Flexibilidade / independência; Remuneração e benefícios; Qualidade de vida; Status / desafios.
Geração Z (1996 - 2010)	Era da Conexão Mundo: bug do milênio e criação das redes sociais. Brasil: crescimento econômico.	<i>Fast learners</i> ; Dinâmicos; Exigentes; Conectados.	Flexibilidade / independência; Qualidade de vida; Status / desafios.

Fonte: FANTINI; SOUZA, 2015⁸, adaptado pela autora.

Dentre as diferenças geracionais, uma das mais impactantes para a gestão de recursos humanos refere-se à lealdade empresarial. Os *baby boomers* e geração X

⁸ FANTINI, SOUZA. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, 2015, p. 126-145. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

priorizam construir carreira nas corporações, por isso trocam menos de emprego e buscam por oportunidades de crescimento “dentro de casa”. Já os millennials, apesar de valorizarem a estabilidade financeira como as gerações anteriores, não se preocupam em ser fiéis à organização à qual pertencem. Por isso, buscam por oportunidades de desenvolvimento no mercado, apresentando uma rotatividade empregatícia mais alta em relação aos seus predecessores, fator que preocupa as organizações. Apesar de ainda ser cedo para analisar o fator lealdade nos jovens da geração Z (já que sua entrada no mercado de trabalho é muito recente), essa tendência pode se manter nas futuras gerações, agravando o *turnover* nas corporações.

5.2 Retenção nas gerações Y e Z

Conhecidos pela falta de lealdade e pelo baixo interesse na construção de carreira corporativa, a rotatividade é mais alta entre colaboradores da geração Y. O índice de *turnover* é uma fonte constante de preocupação para a área de gestão de pessoas, pois os custos envolvidos na troca de equipe são muito altos, como aponta Nolan (2015, p. 71, tradução nossa)⁹ ao dizer que

De acordo com John Hester (2013) "*The High Cost of Employee Turnover*", o custo de funcionários deixando uma empresa pode chegar a 250% do salário anual de um funcionário. Esse número pode ser assustador para as empresas, especialmente durante o aumento dos funcionários da geração Y como a maior porcentagem de trabalhadores empregados. A natureza empreendedora e a inconsistência dessa geração de trabalhadores podem ser frustrantes para as empresas. Mesmo com a estimativa mais conservadora de aproximadamente 30% do salário anual de um funcionário, os custos de rotatividade são altos (Hester, 2013).

Com o intuito de otimizar os custos operacionais e minimizar os gastos empreendidos na troca de equipe, as organizações foram forçadas a adaptar suas

⁹ “According to John Hester’s (2013) ‘The High Cost of Employee Turnover’, the cost of employees leaving a company can be as much as 250% of an employee’s annual salary. This number can be frightening to businesses, especially during the rise of Millennial employees as the largest percentage of workers employed. The entrepreneurial nature and inconsistency of this generation of workers can be frustrating for businesses. Even with the most conservative estimate of approximately 30% of an employee’s annual salary, turnover costs are high (Hester, 2013).”

estratégias de EB para além de atrair, reter seus colaboradores, especialmente millennials e membros da geração Z. Nesse contexto, é importante ressaltar dois aspectos centrais: a relevância de conhecer o seu público interno e o papel ativo da gestão na retenção.

Conhecer o perfil dos seus colaboradores, suas demandas e necessidades é vital para que as estratégias sejam assertivas. Esse mapeamento interno vai além de identificar os perfis geracionais: ele pretende identificar padrões de comportamento, gostos, costumes, motivações, propósitos. Para tal finalidade, é comum que as áreas de recursos humanos e comunicação interna apliquem periodicamente pesquisas de clima e cultura, com o objetivo de identificar as suas personas internas. Essa curadoria do público interno permite à gestão de recursos humanos identificar quais benefícios, estilos de gerenciamento, políticas internas e demais fatores fazem mais sentido para seus colaboradores, aumentando sua satisfação no ambiente de trabalho.

Porém, os esforços empregados para criar um ambiente que vá de encontro com o perfil dos colaboradores é em vão se o gerenciamento desses não for adequado. Segundo Nolan (2015), o gerenciamento é a peça fundamental para a retenção de talentos, uma vez que as pessoas não se demitem de trabalhos, elas se demitem de chefes. Dessa forma, é essencial que a liderança da organização esteja preparada para gerir pessoas com perfis diversos, considerando que seu papel é decisivo para o engajamento da equipe com a marca e os objetivos da empresa.

Com isto em mente, a retenção de profissionais das gerações Y e Z trata-se de um enfrentamento aos modelos tradicionais de gestão. A modernização tornou-se determinante para a sobrevivência organizacional. Pressionadas por esse contexto, muitas corporações passaram a focar massivamente na experiência oferecida aos seus colaboradores, com o objetivo de adaptar seu ambiente organizacional a essas novas gerações, que já representam a maior parte da força de trabalho.

5.3 Motivação e engajamento nas gerações Y e Z

As gerações Y e Z entraram no mercado de trabalho com uma mentalidade muito própria, trazendo consigo uma série de expectativas e reivindicações

particulares. Esses jovens são fundamentalmente atraídos por estruturas de trabalho flexíveis e horizontais, e são propensos a valorizar ambientes amigáveis. O conceito de geração é especialmente relevante quando se trata de motivação, e o estudo possibilita à empresa guiar suas ações de forma estratégica para engajar os diferentes perfis geracionais presentes na organização (MAHMOUD et al., 2020).

Assim, a motivação é determinante para o engajamento do colaborador em suas atividades diárias e no seu comprometimento com os objetivos organizacionais (ibidem), impactando na qualidade do trabalho desenvolvido e no senso de pertencimento e orgulho entre os colaboradores. O engajamento, dessa forma, envolve uma série de fatores simbólicos e não simbólicos relacionados à cultura da organização, comunicação interna, modelo de gestão, nível de hierarquização, entre outros. Nessa conjuntura, é papel do *Employer Branding* construir estratégias multidisciplinares para assegurar um bom índice de satisfação mínima dos funcionários.

Um salário que assegure a qualidade de vida do funcionário somado a um pacote de benefícios atraente já não é mais suficiente para motivar e reter profissionais. Pouco leais às organizações em que atuam, os jovens atualmente buscam a convergência ideal entre benefícios, ambiente de trabalho e status, sendo muitas vezes atraídos por um compilado de ativos oferecidos pelas empresas.

Um estudo realizado sobre motivação nas diferentes gerações apontou importantes fatores delimitantes entre as gerações Y e Z (ibidem). Os autores descobriram que os jovens da geração Z são mais sensíveis e reativos a situações desagradáveis, por isso tendem a ficar desmotivados em ambientes negativos. Além disso, esses profissionais valorizam o reconhecimento (financeiro e não financeiro) pelo seu desempenho no trabalho. A mesma pesquisa apontou que a geração Y, diferente de seus sucessores, consegue lidar melhor com situações desagradáveis e não valorizam tanto assim o reconhecimento por desempenho (ibidem).

As gerações mais jovens sentem prazer em desempenhar funções que exerçam um impacto significativo, seja na organização onde atuam ou na sociedade. Nesse contexto, o reconhecimento e o *feedback* periódico também se mostram essenciais para manter o engajamento desses profissionais, uma vez que essas

medidas incentivam e direcionam os projetos desenvolvidos pelos funcionários, credibilizando seu trabalho (NOLAN, 2015).

Com esse intuito de reconhecer seus colaboradores, a Alelo Brasil oferece anualmente o “Dia do Baldinho”: um evento interno que conta com a participação de todos os colaboradores e tem como objetivo reconhecer publicamente e premiar os funcionários que se destacaram em seus cargos. Na edição de 2021, foram 194 funcionários destacados e 78 promoções, que repercutiram positivamente tanto nos perfis oficiais da marca quanto nos perfis pessoais dos colaboradores.

Figura 1 — Dia do Baldinho Alelo.



Fonte: perfil de Alelo Brasil no LinkedIn, 2021.

6 A ERA DAS REDES

A internet foi criada nos Estados Unidos em 1969, com o intuito de interligar laboratórios de pesquisa às bases militares durante o período da Guerra Fria. Seu uso comercial deu-se a partir de 1987, mas foi apenas em 1992 que a distribuição da internet popularizou-se e passou a integrar o cotidiano e os lares das famílias¹⁰. A invenção da internet mudou drasticamente o ritmo de vida das pessoas. A partir de sua inserção no dia a dia da população, foi possível a otimização de processos e a criação de novas formas de conectividade por meio da Web 2.0 (GOMES; GOMES, 2017). Atualmente, 4,66¹¹ bilhões de pessoas estão conectadas por meio da internet, sendo que 55,7% do tráfego na web em 2020 deu-se via celular.

As redes sociais são plataformas online que promovem a interação entre os usuários por meio de mensagens escritas, fotos e vídeos, criando *clusters* relacionados pela afinidade entre si. Atualmente, existem 4.2 bilhões de usuários ativos de redes sociais no mundo — um aumento de 13,2% em relação à 2020¹². Com 2.7 bilhões de usuários mensais, o Facebook é a rede mais utilizada, seguido pelo Youtube (2.9 bilhões), Whatsapp (2 bilhões), Facebook Messenger (1.3 bilhões) e Instagram (1.2 bilhões), respectivamente.

6.1 Por que estar nas redes?

Com o acesso à internet, o público de modo geral passou a se informar mais a respeito das empresas que fazem parte de seu dia a dia, tornando impossível a dissociação entre a percepção do público sobre a marca e sua reputação nos mais diversos canais online. Dessa forma, a construção da imagem e reputação da marca pode impactar a decisão de um possível candidato a aplicar-se ou não para uma vaga na organização, tanto quanto essa afeta uma decisão de compra do ponto de

¹⁰ Cf. SILVA, Leonardo W. **A Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA**. In: FOLHA de S. Paulo. 12 ago. 2001. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>. Acesso em: 27 abr. 2021.

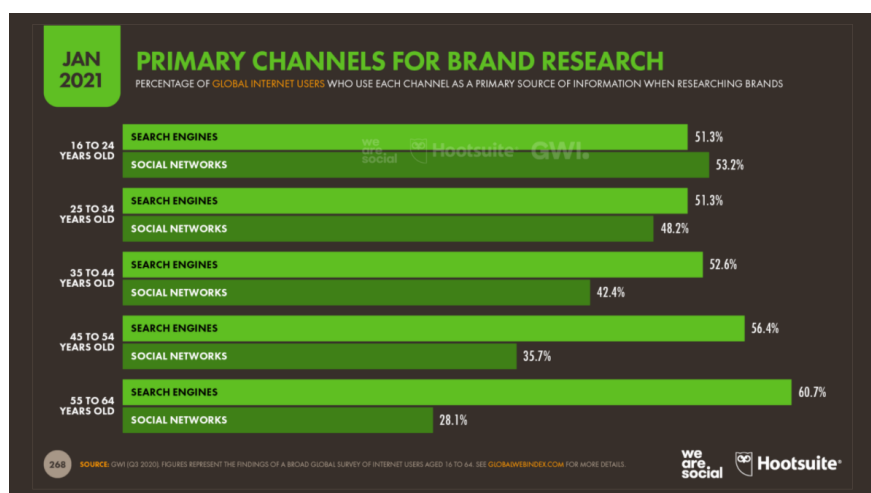
¹¹ KEMP, Simon. **Digital 2021 Global Overview Report**. We Are Social. 2021. Disponível em: <<https://wearesocial.com/digital-2021>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

¹² Idem. **DIGITAL 2021: BRAZIL**. In: DATAREPORTAL. 11 fev. 2021. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil/>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

vista do consumidor. A percepção da marca enquanto empregadora é, nesse contexto, indissociável da reputação da marca como um todo. Assim, toda comunicação emitida pela organização tem o potencial de contribuir para a construção da reputação de marca empregadora da mesma. O reconhecimento e notoriedade da marca nas redes sociais, mesmo que sem uma estratégia focada em carreiras, impacta na atração de talentos para a organização.

A geração Z e os millennials mais jovens já usam as redes sociais como principal fonte de informação a respeito das organizações, sendo então mais favoráveis a iniciar suas buscas em torno de uma marca nas redes (oficiais ou não) da organização, conforme demonstra o relatório global do *We Are Social*¹³. Essa preferência pela busca nas mídias digitais *versus* as ferramentas de busca tende a aumentar conforme as gerações mais jovens passarem a compor a maior parte da população mundial.

Figura 2 — Canal prioritário para busca de marcas.



Fonte: KEMP, 2021, p. 267.

Tal tendência de comportamento atribui um grande enfoque nas mídias sociais para a construção da reputação de marca perante os públicos mais jovens. Para Kotler (2017), o público jovem é estratégico na defesa da marca no mundo digital, uma vez que a juventude define as tendências que serão posteriormente adotadas pelos mais velhos, visto que esses são *early adopters* e agentes de

¹³ Cf. nota 11.

mudança. Trabalhar a comunicação de forma integrada nas mídias sociais é, dessa forma, uma maneira da corporação aumentar sua notoriedade de marca e relevância, construindo relacionamentos duradouros com seus públicos que se estendem além da esfera comercial.

Do ponto de vista da marca empregadora, o contexto observado demonstra que trabalhar o *Employer Branding* voltado ao público jovem nas plataformas digitais que eles já utilizam pode ser uma maneira eficaz de aumentar a atratividade e a retenção desses profissionais. Uma vez que essas redes permitem a construção de narrativas mais próximas ao candidato, elas estimulam a interação e a identificação com o conteúdo divulgado, além de reforçar as *key messages* organizacionais em canais diferentes, com abordagens novas e autênticas. Assim como colocam Mahmoud et. al (2020, p. 205, tradução nossa)¹⁴,

[...] dada a natureza experiente em tecnologia da Geração Y e Geração Z e a revolução da informação em que cresceram, é mais simples hoje do que nunca para a Geração Y e Geração Z identificar potenciais empregadores que possam demonstrar o que reconhecem como inspirador para a Geração Y e Geração Z em o ambiente de trabalho. Isso pressiona as organizações não apenas para criar um ambiente de trabalho multigeracional inclusivo e compreensivo, mas também para ser capaz de comunicar uma marca forte por meio de novos canais de comunicação (por exemplo, redes sociais), que a Geração Y e a Geração Z utilizam melhor do que qualquer outra geração em emprego.

6.2 Redes sociais no Brasil

Segundo o relatório do *We Are Social*¹⁵, 150 milhões de brasileiros estão presentes nas redes sociais com contas ativas em 2021, o que equivale a cerca de 70,3% da população brasileira conectada por meio das plataformas digitais — um crescimento de 7,1% em comparação ao ano anterior. Este mesmo estudo aponta

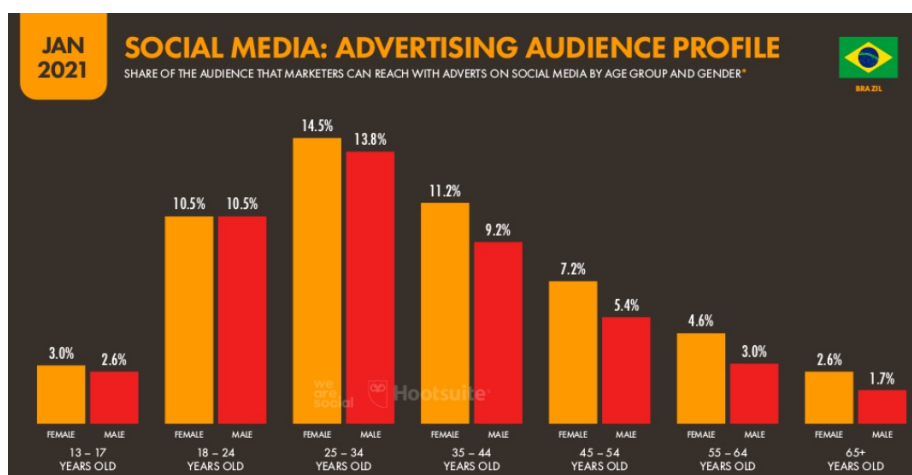
¹⁴ “[...] given the tech-savvy nature of Generation Y and Generation Z and the information revolution they grew up in, it is simpler today than never before for Generation Y and Generation Z to identify prospective employers who can demonstrate what they recognise as inspiring for Generation Y and Generation Z in the work environment. This puts pressures on organisations to not only create an inclusive and understanding multigenerational working environment but also to be able to communicate strong branding via new communication channels successfully (e.g. social media networks), which Generation Yers and Generation Zers utilise better than any other generation in employment”.

¹⁵ Cf. nota 12.

que o brasileiro passa por dia, em média, 3 horas e 42 minutos conectado às redes sociais, sendo que 98,8% desses usuários acessam as redes via celular.

Em relação ao perfil etário das plataformas digitais no Brasil, os usuários estão distribuídos majoritariamente entre a faixa etária dos 18 aos 44 anos, sendo que o maior percentual está na faixa dos 25 aos 34 anos (Figura 3).

Figura 3 — Perfil da audiência das redes sociais no Brasil.



Fonte: KEMP, 2021, p. 45.

As plataformas mais utilizadas no Brasil são, respectivamente, o Youtube (96,4%), Whatsapp (91,7%), Facebook (89,8%) e Instagram (86,3%). Isso demonstra a preferência clara dos usuários por redes interativas e responsivas, com conteúdos majoritariamente em forma de vídeos ou fotos. Na Figura 4, observamos quais as redes nas quais os usuários despendem mais tempo utilizando.

Figura 4 — Top 5 redes sociais rankeadas por tempo gasto.

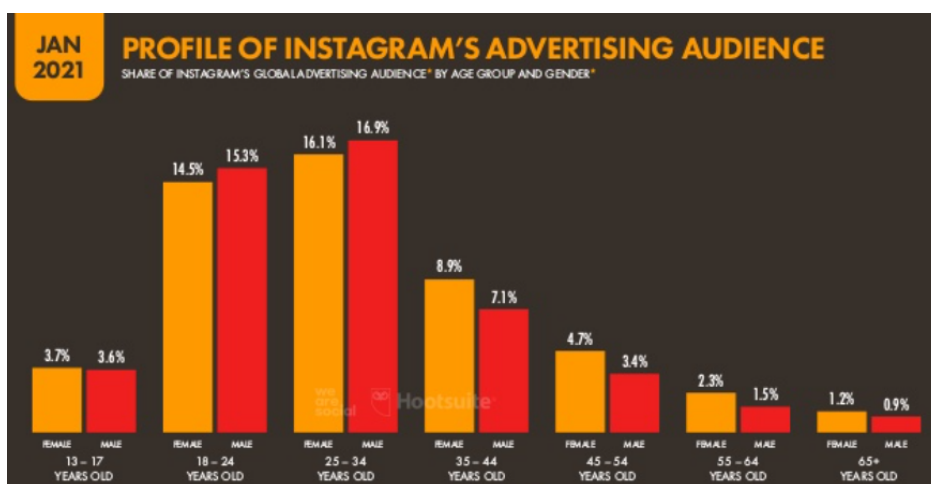


Fonte: ibidem, p. 48.

6.3 Instagram: a queridinha dos millennials

O Instagram é uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos lançada em 2010 até então apenas para IOS. Em 2012, a empresa foi comprada pelo Facebook e passou a também estar disponível para celulares com sistema Android, conquistando milhões de usuários nos anos seguintes¹⁶. O aplicativo é hoje uma das plataformas sociais mais usadas do mundo, com 1,2 bilhões de perfis ativos. A rede é majoritariamente utilizada por jovens entre 18 e 34 anos, sendo que 50,8% da audiência total é feminina (KEMP, 2021).

Figura 5 — Perfil da audiência de propaganda do Instagram.



Fonte: KEMP, 2021, p. 130.

A aplicação evoluiu muito nesses últimos onze anos, ganhando novas possibilidades em termos de criação e compartilhamento de conteúdo tanto para os perfis pessoais quanto para as marcas. Atualmente a rede funciona como uma comunidade, na qual os criadores de conteúdo podem impactar milhares de pessoas por meio de interesses comuns, o que possibilitou o surgimento de pessoas de influência dentro dos nichos de conteúdo existentes na mídia.

¹⁶ Cf. CANALTECH. **Instagram**. 6 out. 2010. Disponível em: <canaltech.com.br/empresa/instagram/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

6.4 TikTok: a febre entre a Geração Z

O TikTok é um aplicativo de compartilhamento de vídeos curtos (até 15 segundos) lançado em 2016 na China. Com o nome Douyin, o aplicativo entrou no mercado para fazer concorrência ao Musical.ly, rede que até então vinha fazendo grande sucesso no país. Em 2017, o aplicativo teve seu nome alterado para seu lançamento global e incorporou o Musical.ly à sua estrutura, ganhando força na China¹⁷. Com apenas quatro anos desde o seu lançamento, o aplicativo já atingiu a marca de 56 milhões de downloads e, atualmente, conta com 689 milhões de usuários ativos por mês¹⁸.

Uma febre entre as novas gerações, o perfil dos usuários da rede é em sua maioria composto por jovens da geração Z. Assim como destacam Li e Xiaohui (2019, p. 60, tradução nossa)¹⁹, o “TikTok é uma comunidade de vídeos de 15 segundos para pessoas jovens”. Segundo os autores, o formato do conteúdo utilizado na plataforma tem atraído a atenção do mercado pela facilidade e a personalização propostas pelos vídeos curtos: eles possuem um conteúdo rico e interativo, o que atende à necessidade dos consumidores e promove uma socialização própria dentro da rede. Os vídeos curtos permitem que a informação seja transmitida de maneira simples e dinâmica, pois a própria rede fornece diversas opções de filtros, transições e músicas para atribuir fluidez ao conteúdo produzido.

Com os conteúdos criados pelos usuários, o TikTok opera com um algoritmo que personaliza o conteúdo por perfil de acordo com as diversas segmentações de conteúdo existentes dentro da rede. Um dos segmentos mais populares da rede são os conteúdos musicais, que inclusive tem ocasionado um fenômeno recente: a viralização de vídeos em formato de “desafios”, que mobilizam a participação de milhares de usuários. As corporações vêm valendo-se desse comportamento de consumo para lançar *trends* e impulsionar o seu marketing digital por meio da participação ativa dos consumidores.

¹⁷ FERNANDES, Pedro. **Grandes Líderes do Digital**: Zhang Yiming, criador do TikTok. In: ELIFE. 31 jul. 2020. Disponível em: <<https://elife.com.br/index.php/2020/07/31/grandes-lideres-do-digital-zhang-yiming-criador-do-tiktok/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

¹⁸ Cf. nota 11.

¹⁹ “TikTok is a short 15-second video community for young people.”

7 A CONVERGÊNCIA ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE *BRANDING*

Com o objetivo de tornar a marca mais atraente no mercado, as empresas passaram a utilizar as mídias digitais como meio de construção de marca, explorando as diferentes facetas do *branding* de forma interdependente. A convergência entre as estratégias de marca, apesar de um campo ainda pouco explorado, demonstra um importante potencial para o fortalecimento das marcas que, por meio de estratégias integradas, corroboram para a entrega de uma experiência coesa e positiva aos consumidores-funcionários, uma vez que a limitação prática entre as áreas está ficando mais tênue conforme a evolução dos processos e meios comunicacionais.

7.1 O marketing de influência como ferramenta na consolidação da marca empregadora

O compartilhamento de opinião tornou-se uma das principais fontes de informação dos consumidores. A indicação e a avaliação de produtos e serviços por pessoas próximas ou líderes de opinião passaram a ter mais influência no comportamento do consumidor do que anúncios de publicidade (KOTLER, 2017). A influência ganhou novas esferas com a popularização das mídias digitais. O marketing de influência surgiu como uma ferramenta na qual as empresas usam líderes de opinião para estreitar o relacionamento da marca com seus públicos (GOMES; GOMES, 2017).

Para Li e Xiaohui (2019), essas pessoas influentes são denominadas *Key Opinion Leader* (KOL) e são caracterizadas por sua credibilidade acerca de determinados grupos, influenciando o comportamento de consumo dos mesmos por meio de plataformas digitais. Segundo Kotler (2017), nós estamos inseridos na era da conectividade, na qual o consumidor tem acesso a milhares de opiniões e avaliações das empresas e produtos, influenciando seu comportamento. O autor explica que (ibidem, p. 59)

Na era da conectividade, a atração inicial de uma marca é influenciada pela comunidade em torno do consumidor para determinar a atitude final. Muitas

decisões que parecem pessoais são essencialmente decisões sociais. O novo caminho do consumidor deveria refletir o surgimento dessa influência social.

Com a disseminação das redes, as empresas perderam o controle das comunicações veiculadas sobre si, uma vez que a internet democratizou a criação de conteúdo para além das mídias tradicionais. Nesse contexto de influência social, a opinião de colaboradores compartilhada em suas redes sociais pessoais e sites de emprego (como o Glassdoor) exerce uma grande influência na percepção acerca da marca empregadora das organizações. Portanto, os profissionais de *Employer Branding* devem construir suas estratégias de forma a tornar os colaboradores embaixadores da marca, a fim de provocar o compartilhamento espontâneo de conteúdos positivos sobre a empresa e estimular a recomendação da mesma.

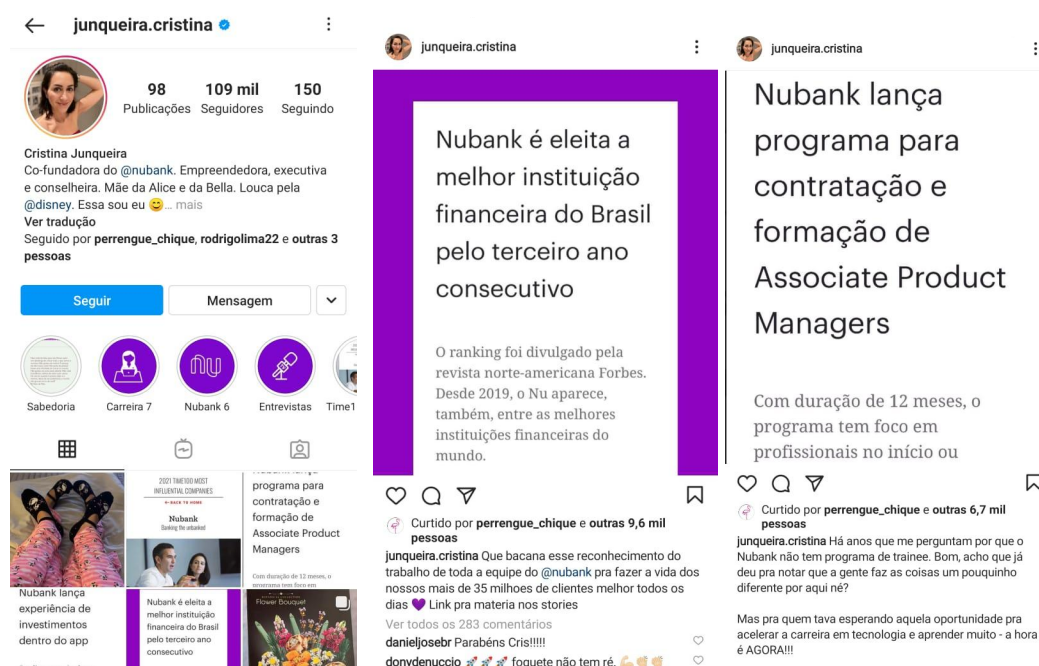
Para Jacobson, Smith e Rudkowski (2020), as estratégias de influência digital aplicadas nos colaboradores operam a favor da marca empregadora, uma vez que os mesmos atuam no processo de co-criação do valor da marca — na perspectiva do cliente, os funcionários incorporam e personificam a marca, influenciando, assim, esses *stakeholders* externos por meio de suas redes sociais pessoais (ibidem).

Cada vez mais é possível identificar a presença de líderes de opinião no mundo corporativo, sejam eles influenciadores diretos ou indiretos das empresas em que trabalham. Esse estreitamento da imagem do profissional com a marca ajuda a humanizar e personificar os ativos intangíveis da organização, como os valores, missão, propósito, perfil administrativo, entre outros. Por isso, muitas empresas recorrem à construção de imagem conjunta com o intuito de associar sua marca a perfis fortes, com narrativas de sucesso, coesas aos objetivos da organização.

A concepção de influenciadores diretos da marca vai além de promover ações de recomendação espontânea da organização. Empresas como o Nubank observaram a oportunidade de trabalhar institucionalmente a imagem de perfis emblemáticos que compõem seu quadro de funcionários, como a atual CEO da empresa, Cristina Junqueira. A co-fundadora do Nubank, além de redatora de uma coluna quinzenal na Revista Exame, é uma figura constante na imprensa. Atualmente, ela é uma das principais porta-vozes da organização nas mídias tradicionais e sociais.

Nas redes, a “Cris do Nubank” acumula números impressionantes, sendo considerada uma influenciadora digital. Seu LinkedIn conta com mais de 203 mil seguidores e seu Instagram já soma mais 109 mil seguidores. Em ambos os perfis, Cristina apresenta-se primordialmente como co-fundadora do Nubank, destacando em suas publicações assuntos relacionados à carreira, negócios e pautas institucionais relevantes ao banco. Dessa forma, por meio de sua forte presença na mídia e influência digital, Cristina tornou-se uma embaixadora da marca e serviços oferecidos pelo banco, uma vez que usa de sua credibilidade enquanto profissional e mulher de negócios para agregar valor ao Nubank.

Figura 6 — Perfil do Instagram Cristina Junqueira.

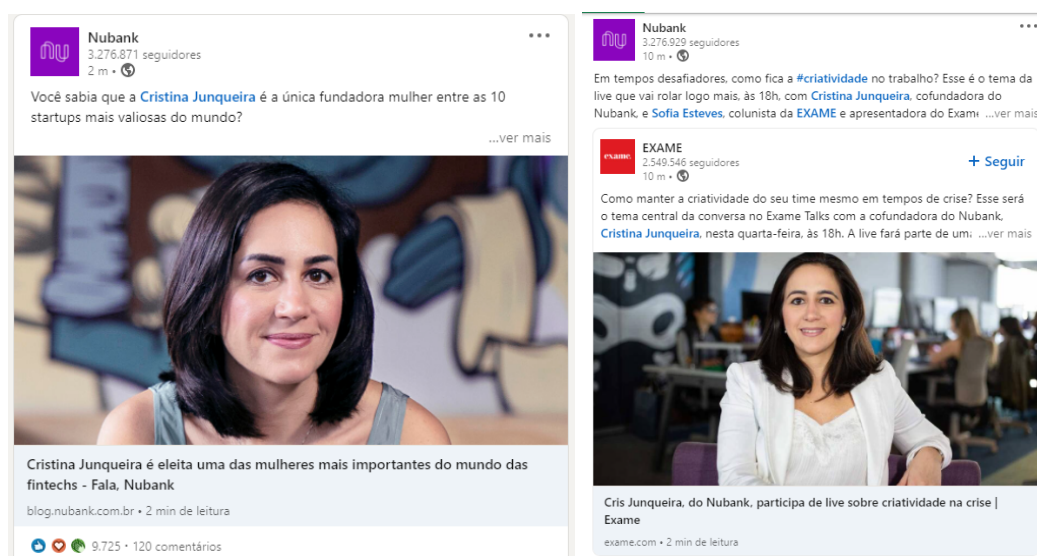


Fonte: perfil de Cristina Junqueira no Instagram, 2021.

Apesar de se tratar do perfil pessoal de Cristina, a maior parte de suas publicações são sobre carreira, trazendo as conquistas e diferenciais do Nubank, além de temas como empreendedorismo, liderança feminina e desenvolvimento profissional. Essa construção da persona “Cris do Nubank” coloca o banco quase como uma extensão de quem a Cristina é e do que ela acredita — uma personificação da marca. Este aspecto também é reforçado nas mídias sociais da marca, principalmente no perfil do LinkedIn do banco, que já acumula mais de 3

milhões de seguidores. Apesar de Cristina ter fundado o banco em parceria com o empresário colombiano David Vélez, que atualmente é o CEO global da empresa, ela é a figura destacada com mais frequência pela marca em termos de liderança, principalmente por sua trajetória como líder mulher e mãe. Na perspectiva de Kotler (2017), essa preferência por promover a figura da Cristina como influenciadora e embaixadora da marca pode ser explicada pelo poder de influência das mulheres na sociedade, principalmente na tomada de decisão.

Figura 7 — Publicações LinkedIn Nubank.



Fonte: perfil do Nubank no LinkedIn, 2021.

7.2 A co-criação e o protagonismo do colaborador nas redes sociais das marcas

A dinâmica do conteúdo produzido e veiculado nas redes sociais muda constantemente. Todos os anos milhares de aplicativos são lançados com novas propostas de socialização via redes, propondo uma renovação permanente dos hábitos de consumo, mas sempre com uma característica comum: a interatividade entre usuários. A dinâmica fundamental das redes permitiram a criação de ambientes colaborativos, nos quais a co-criação emerge. “A mídia social elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo às pessoas se conectarem e se

comunicarem, e, às empresas, inovar por meio da colaboração” (KOTLER, 2017, p. 21).

Segundo o relatório global *Think forward 2021: The social reset* produzido pela We Are Social (2021)²⁰, o *feed* tornou-se cada vez mais um espaço de co-criação e não apenas de consumo passivo, e o crescimento astronômico do TikTok nos últimos anos foi um ponto crítico para provocar essa mudança de comportamento dos usuários. Por natureza, a geração Z tem uma característica mais fluida para a criação de conteúdo, o que foi catalizado pela quarentena e o aumento do tempo que as pessoas despendem online (ibidem). Nesse contexto, os criadores de conteúdo viram a oportunidade de aproximar o consumidor das marcas, propondo uma participação ativa dos usuários na produção do conteúdo.

Em 2020, os ‘desafios’ sociais começaram a servir como espaços digitais fáceis de encontrar, onde as pessoas podem criar e recriar conteúdos criativos em torno de um tema unificado. No #euphoriamakeupchallenge no TikTok, por exemplo, que atraiu mais de 1,4 bilhão de visualizações, os usuários criam looks de maquiagem e tutoriais inspirados no programa Euphoria da HBO, incentivando os espectadores a participarem também. (Ibidem, p. 42, tradução nossa)²¹

Esse espaço de co-criação traz grandes oportunidades para as organizações em termos de *Employer Branding*. A criação de conteúdo em parceria com os colaboradores da organização, além ajudar na legitimação da narrativa de marca empregadora, também funciona como uma forma de reconhecimento ao funcionário e promove o engajamento dentro e fora da organização. Mais do que a empresa falando de si, os possíveis candidatos gostam de consumir conteúdos produzidos por quem já faz parte do quadro de funcionários da organização.

Para Kogel (2020), a imagem da marca enquanto empregadora é fortemente afetada pela percepção dos atuais funcionários da empresa, dessa forma o uso de depoimentos e conteúdos co-criados com os atuais colaboradores são uma

²⁰ WE ARE SOCIAL. *Think Forward 2021: The Social Reset*. 2021. Disponível em: <https://wearesocial.com/thinkforward-2021?utm_source=trends_social&utm_medium=PDF&utm_campaign=digital_2021&utm_content=textlink_Slide>. Acesso em: 21 abr. 2021.

²¹ “In 2020, social ‘challenges’ began to serve as easy-to-find digital spaces where people can create, and recreate, inventive content around a unified theme. In the #euphoriamakeupchallenge on TikTok, for example, which has drawn over 1.4 billion views, users create make-up looks and tutorials inspired by HBO show Euphoria, encouraging viewers to participate, too.”

importante ferramenta para trabalhar a atratividade e credibilidade da empresa no mercado.

7.3 O *storytelling* a favor da marca empregadora nas redes

O *storytelling* é uma importante ferramenta para a construção de marcas na era digital. A obesidade informacional é uma realidade enfrentada nos dias de hoje com a existência de inúmeros canais formais e informais de veiculação de informações. A imensidão de conteúdos presentes no ambiente digital leva a informação a um estado quase que entrópico, no qual *trending topics* nascem e morrem em questão de minutos. Em meio a essa overdose de conteúdos, o *storytelling* desenvolveu-se nas organizações como uma narrativa repaginada, voltada à criação de identidade.

A identidade é um dos grandes *assets* trabalhados no posicionamento de uma marca. O consumidor moderno não é mais facilmente atraído pela propaganda mercadológica tradicional, que remete aos primórdios do marketing e das comunicações de massa. Assim, para engajar os públicos com os bens e serviços oferecidos pela organização, o *storytelling* institucional atua criando novas narrativas capazes estabelecer um vínculo entre a marca e o cliente por meio de experiências multissensoriais e transmídia (OLIVEIRA; MOREIRA, 2018).

As publicações transmídia trabalham o mesmo conteúdo em formatos e plataformas diferentes, de maneira independente. Dessa forma, o público da marca é impactado pela mesma mensagem de maneiras diferentes, caracterizando uma espécie de comunicação integrada (ou 360°), na qual todos os canais da marca convergem nos mesmos pontos-chaves a serem divulgados no momento. “Uma história transmídia desenrola-se por meio de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo. Na forma ideal de narrativa transmídia, cada meio faz o que faz de melhor” (JENKINS, 2009, p. 138).

Esses aspectos se destacam quando se trata da criação de narrativas com foco em marca empregadora, visto que, em termos práticos, os benefícios oferecidos pelas grandes corporações se assemelham, enfatizando a relevância das

dimensões intangíveis da organização. A construção de redes específicas voltadas ao desdobramento de narrativas institucionais tem se popularizado entre as grandes marcas. Cada vez mais, o papel do *storytelling* institucional tem ganhado apelo na comunicação corporativa, principalmente quando se trata da consolidação de canais bidirecionais nos quais o público pode se envolver com a história da marca.

Comunicar as facetas emocionais da marca empregadora é fundamental. Pesquisas descobriram que os humanos são mais propensos a tomar decisões com base em suas emoções do que em argumentos racionais (Watchman & Johnson, 2009; Bechara, Damasio & Damasio, 2000). Essa descoberta é altamente relevante para atrair candidatos em potencial com a marca empregadora, pois sugere que as técnicas de comunicação que desencadeiam emoções fortes podem ter mais sucesso para fins da marca empregadora do que um texto que trata apenas de fatos racionais em linguagem simples. (KOGEL, 2020, p. 11, tradução nossa)²²

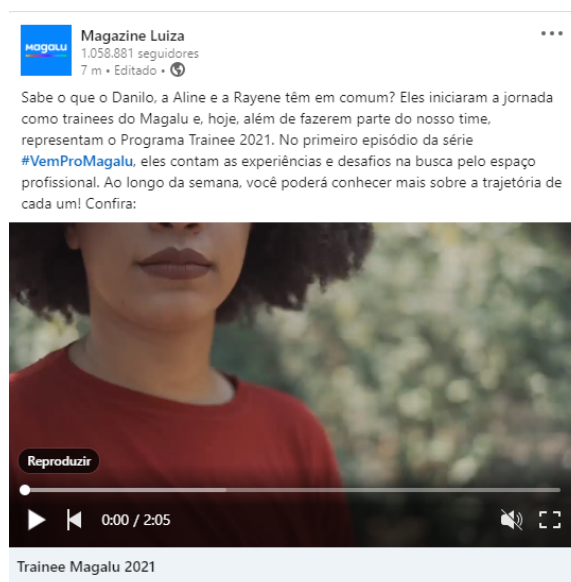
Surfando nessa onda de consolidação de histórias afetivas com foco na construção de marca empregadora, a Magazine Luiza, uma das maiores varejistas do país, faz uso constantemente do *storytelling* nas suas redes. As narrativas contadas pela marca têm um grande apelo a causas latentes na sociedade (como feminicídio, racismo, entre outras) e geralmente contam com figuras ícones da Magazine Luiza como porta-voz. A organização trabalha muito com a imagem da Luiza Helena Trajano, presidente do conselho da empresa, e da “Lu do Magalu”, a assistente virtual e influenciadora digital da organização.

Em 2020, a empresa tomou a iniciativa de fomentar a diversidade racial em sua liderança por meio de seu tradicional programa de *trainee*, que passou a ser exclusivo para profissionais negros. Com essa atitude, a organização desdobrou diversas histórias em seus canais para firmar seu compromisso com a diversidade racial — entre elas, a série #VemProMagalu. Essa série acontece no perfil do LinkedIn da marca e traz a trajetória de alguns dos funcionários que participaram do programa de *trainee* 2020. Por meio desses depoimentos em vídeo, a narrativa aborda os desafios que esses profissionais enfrentaram no mercado de trabalho em

²² “Communicating the emotional facets of the employer brand is critical. Research found that humans are more likely to make decisions based on their emotions than on rational arguments (Wachtman & Johnson, 2009; Bechara, Damasio & Damasio, 2000). This finding is highly relevant for attracting potential applicants with employer branding, as it suggests that communication techniques that trigger strong emotions might be more successful for employer branding purposes than a text that only addresses rational facts in plain language.”

detrimento da cor da sua pele, e como na Magazine Luiza eles encontraram uma oportunidade de crescer em um programa voltado ao desenvolvimento profissional de cada participante.

Figura 8 — Depoimento #VemProMagalu.



Fonte: perfil de Magazine Luiza no LinkedIn, 2020.

8 ESTUDO DE CASO: CREDITAS

Para entender o por que organizações optam pela criação de perfis no Instagram e TikTok exclusivos para *Employer Branding* com foco nas gerações Y e Z, escolheu-se como metodologia de análise o estudo de caso: procedimento que busca, por meio de uma inquirição empírica, estudar fenômenos sociais aplicados à vida real (DUARTE, 2015). Ao longo do estudo, olhou-se apenas para as redes sociais da organização, sem considerar outras estratégias de *branding* pontuadas no decorrer do trabalho, trazendo luz ao planejamento de EB no Instagram e Tiktok da organização.

Como objeto de análise, foi escolhida a Credits, uma vez que a empresa investe em perfis de carreiras no Instagram e TikTok para desenvolver suas estratégias de marca empregadora. Para conduzir o estudo, além da análise dos conteúdos e engajamento de todas as publicações feitas nos últimos cinco meses nas redes da empresa, fez-se uma entrevista em profundidade com a profissional Laís Ananias²³, da equipe de *Employer Branding* da organização.

A entrevista teve como propósito compreender a estrutura de atuação da área de EB dentro da organização para, então, aprofundarmo-nos no uso das redes sociais como ferramenta de atração, delimitando também a linha editorial e o perfil alcançado. O roteiro completo utilizado como base para a entrevista pode ser encontrado no Apêndice A deste trabalho.

8.1 Credits nas redes

A Credits é a principal *fintech* de crédito com garantia online do Brasil. Com apenas nove anos no mercado nacional, a empresa já é considerada um dos melhores lugares para se trabalhar segundo o Glassdoor²⁴. Atualmente, a *startup* conta com pouco mais de 2 mil funcionários e segue crescendo em um ritmo

²³ A íntegra da entrevista consta transcrita no Apêndice B deste trabalho.

²⁴ GLASSDOOR. **Melhores lugares para trabalhar 2020.** Disponível em: <www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-LST_KQ0.38.htm>. Acesso em: 4 mai. 2021.

acelerado no país e no exterior²⁵. Apesar da juventude da organização, a empresa já conquistou importantes reconhecimentos na área de gestão de recursos humanos e negócios, sendo uma das *fintechs* mais promissoras do mundo.

Para construir a marca empregadora no Instagram e TikTok, a Credits está presente com o @creditscrew: perfis dedicados a trabalhar a marca institucionalmente, com uma abordagem diferente à estabelecida nos perfis de marketing de produto. Para a organização, sua presença nestas plataformas digitais é essencial para sua estratégia de marca empregadora. Por meio dessas mídias, a empresa consegue se “vender” para os candidatos, apresentando seus benefícios funcionais e simbólicos, impactando positivamente a imagem de marca da organização (ANANIAS, 2021).

É válido ressaltar que além da presença marcante nas redes, a *startup* também atua em outras frentes para *Employer Branding*, o que corrobora para o fortalecimento de sua imagem de marca. Recentemente a empresa foi reconhecida como *Great Place To Work* pela consultoria GPTW, que certifica os melhores ambientes de trabalho ao redor do mundo²⁶. Segundo a GPTW, as empresas reconhecidas pela consultoria tem um *turnover* voluntário menor e se tornam mais atrativas frente suas concorrentes.

8.2 *Employer branding* na organização

No organograma da Credits, a área de *Employer Branding* responde diretamente à área de marketing estratégico, visando a convergência de estratégias e posicionamentos entre as áreas. Segundo a entrevistada, essa separação da área de recursos humanos deve-se também ao fato da gestão de marca dentro da empresa ser uma responsabilidade da equipe de marketing (ANANIAS, 2021). A equipe de EB é composta por apenas dois profissionais, ambos formados em Relações Públicas.

Quanto aos canais direcionados para EB, a equipe atua indiretamente no desenvolvimento do *branding* interno. Essa tarefa é responsabilidade das equipes de

²⁵ CREDITAS. **A maior plataforma online de crédito com garantia do Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.credits.com/quem-somos>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

²⁶ GREAT PLACE TO WORK. 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

RH, comunicação interna e *wellness*, com o apoio do time de *Employer Branding* (ibidem). Externamente, a área faz uso das redes sociais como principal canal de comunicação com seus públicos, assim eles são incumbidos da gestão de quatro redes: LinkedIn, Instagram, TikTok e Twitter (ibidem). O uso das mídias sociais é amplamente adotado nas estratégias de EB da *fintech*, uma vez que esta vislumbra o potencial dessas plataformas na atração de talentos.

Nas redes sociais conseguimos passar algumas histórias que estão acontecendo aqui dentro, histórias da tripulação, para atrair pessoas e chegar em pessoas como você, que não estão na Creditas, mas que sabem que temos onboarding, novas contratações e o que está acontecendo aqui dentro. Então muitas pessoas estão procurando vagas, ou outras empresas, e acabam vendo publicações nossas e sentem vontade de trabalhar aqui. (ANANIAS, 2021, p. 64)

8.3 @creditascREW no Instagram

O perfil do Instagram foi criado em agosto de 2020 e tem atualmente 2.786 seguidores. A idealização de um perfil dedicado a *Employer Branding* veio da necessidade da empresa de atrair novos talentos e reconhecer seus atuais colaboradores, abordando esses assuntos de maneira independente ao perfil de negócios e produtos da corporação. Tal decisão é fruto da própria divisão interna das áreas e também da possibilidade de aprofundamento na construção da marca empregadora com um perfil dedicado, uma vez que a separação das temáticas permite que ao time de EB mais liberdade e espaço editorial, sem competir com a comunicação comercial destinada aos clientes, assim como coloca a entrevistada

Então, internamente nós já temos essa divisão de times, nós temos o time de marca e o time de marca empregadora. Internamente é muito visível a diferença entre as duas marcas, inclusive para algumas pessoas nós somos mais conhecidos por ser um lugar bom para trabalhar, do que pelo nosso produto. Então vimos que não fazia sentido juntar as temáticas. Não fazia sentido juntar os assuntos “como é trabalhar aqui” com “empréstimo com garantia”. Essa separação também nos permite aprofundar nos assuntos, coisa que não conseguiríamos no Instagram de produtos. (Ibidem, p. 65)

Aliado ao LinkedIn, o Instagram é uma das principais plataformas utilizadas pela empresa em sua construção de marca empregadora, servindo, assim, ao propósito de veicular os conteúdos institucionais de novas formas, destacando os

aspectos inerentes à cultura corporativa e às equipes que compõem a tripulação. Com uma identidade visual similar a utilizada no perfil de marketing de produto da *fintech*, o perfil de pessoas e carreira traz os marcos e conquistas da Creditas de forma humanizada, evidenciando os colaboradores e valorizando o trabalho desenvolvido pelos atuais tripulantes ao mesmo passo em que promove a atratividade da empresa para potenciais talentos.

Para fortalecer a marca e promover a atratividade da empresa, a linha editorial estabelecida na rede abarca temáticas como: cultura organizacional, valores, compromissos da organização, datas comemorativas, dia a dia na empresa, entre outros conteúdos, destacando sempre as particularidades da corporação, que compõem a identidade da empresa e de seus funcionários. Como mencionado, o protagonismo dos tripulantes é um traço marcante das redes corporativas da Creditas, que buscam “dar um rosto” para as áreas e projetos da organização. Por meio da reputação e credibilidade individual dos colaboradores destacados, essa estratégia valida os discursos da organização, conferindo força e legitimidade ao perfil do Instagram e à marca em si.

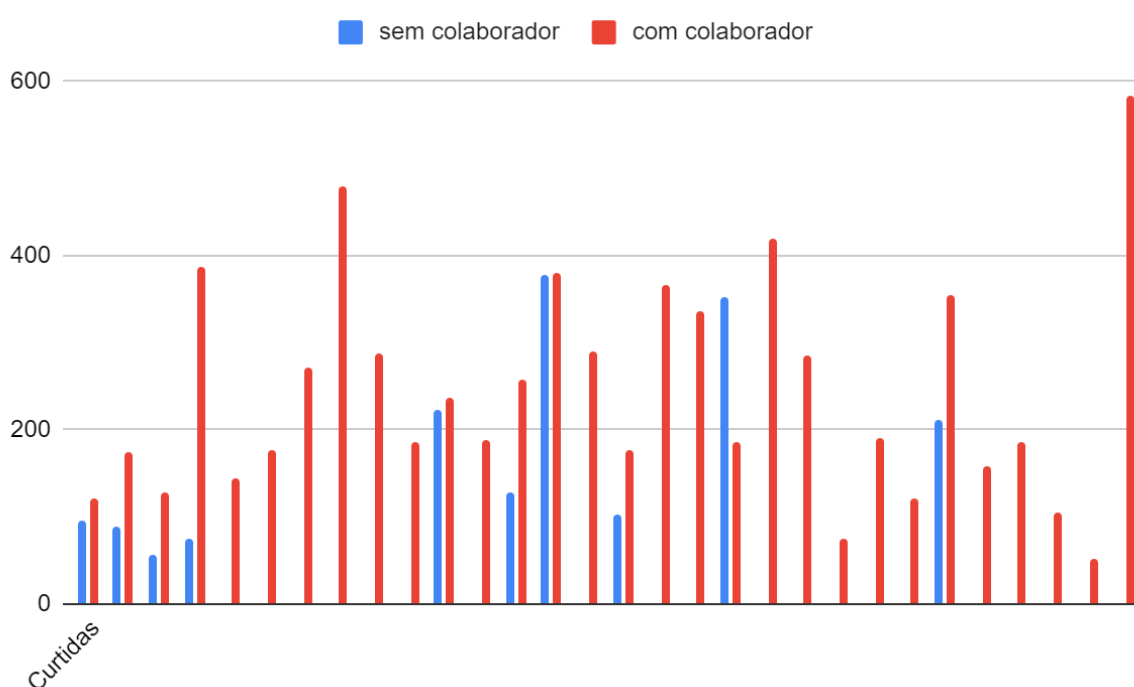
Figura 9 — Publicações no perfil da Creditas Crew.



Fonte: perfil de Creditas Crew no Instagram, 2021.

Observando o histórico do perfil, é possível constatar que os conteúdos com colaboradores possuem um engajamento maior que as demais publicações — salvo os conteúdos relacionados ao mês do orgulho LGBTQIA+, que mesmo sem o uso de imagens e depoimentos de tripulantes possuem um bom engajamento. Conforme o quadro comparativo abaixo (Figura 10), é cabível observar que os conteúdos com imagens e depoimentos de funcionários possuem em média mais do que o dobro de engajamento, uma vez que estes estimulam a identificação dos seguidores com as publicações, aumentando a interatividade dos mesmos com os conteúdos abordados.

Figura 10 — Análise comparativa das publicações com e sem colaboradores.



Fonte: TASSI, 2021.

A empresa, ao identificar esse padrão de engajamento, passou a explorar esses conteúdos que estimulam o orgulho organizacional. A participação desses colaboradores nas redes é voluntária e, quando necessário, eles são pré-selecionados com a ajuda do RH (ANANIAS, 2021).

[...] uma coisa que nós percebemos bastante, é que quando trazemos tripulantes para falar, quando trazemos uma pessoa e damos essa

proximidade, o conteúdo gera mais engajamento. Fora isso, também geram bastante engajamento publicações que trazem temáticas que geram muito orgulho para o público interno, por exemplo, quando postamos sobre aniversário da Creditas, e temáticas nesse estilo, que estimulam o orgulho de pertencer. (Ibidem, p. 65)

Figura 11 — Publicação aniversário Creditas



Fonte: perfil de Creditas Crew no Instagram, 2021.

8.4 TikTok @creditascrew

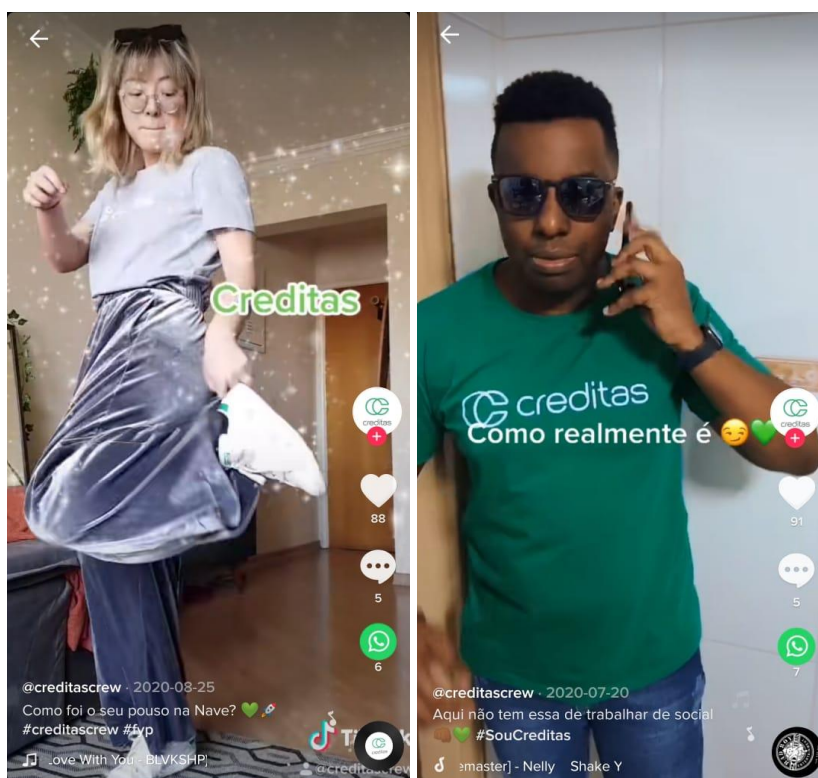
Com apenas 517 seguidores, o perfil do TikTok é a rede com menor alcance da *startup*. Criado em julho de 2020, o perfil conta com 51 publicações e aborda fundamentalmente a cultura da organização e a trajetória dos tripulantes. Tal linha editorial serve ao propósito de destacar os diferenciais da organização, o que corresponde à estratégia adotada para o canal.

[...] aqui dentro já temos uma cultura mais *cool*, muito livre, então esse foi um jeito que encontramos de trazer a tripulação de forma mais descontraída. Além de trazer certos temas de uma forma diferente do que falamos nas outras redes. Como não fazia sentido essa estratégia para marketing de produto, decidimos usar essa vontade de ter um TikTok para criar um específico de EB. Também é uma boa forma de atrair novos talentos, já que quando compartilhamos nossos vídeos do TikTok no LinkedIn eles geram muito engajamento. (ANANIAS, 2021, p. 66)

Por ser uma *startup* relativamente jovem, a Creditas possui diversas características em sua cultura que destoam do que é tradicionalmente visto e esperado no mercado financeiro. Aspectos como *dress code*, rotina de trabalho, estilo de gestão e desenvolvimento de carreira são particularmente importantes dentro das temáticas destacadas no perfil, o que nos leva a crer que para a consolidação da imagem de marca empregadora, a empresa opta por evidenciar seus benefícios simbólicos em detrimento dos benefícios funcionais, e a jornada dos colaboradores como forma de traduzir a essência da empresa para os candidatos.

Diferentemente dos conteúdos postados no Instagram, as publicações do TikTok, apesar de roteirizadas pela equipe de EB, são completamente produzidas pelos próprios tripulantes (ANANIAS, 2021). Tal estratégia foi adotada pela marca para trazer as mensagens institucionais de forma genuína e orgânica. Esse processo de co-criação com o colaborador permite que esse se envolva com a empresa e atue como um embaixador ativo, valorizando suas experiências vivenciadas ao longo da carreira.

Figura 12 — Conteúdos do TikTok @creditascrew.



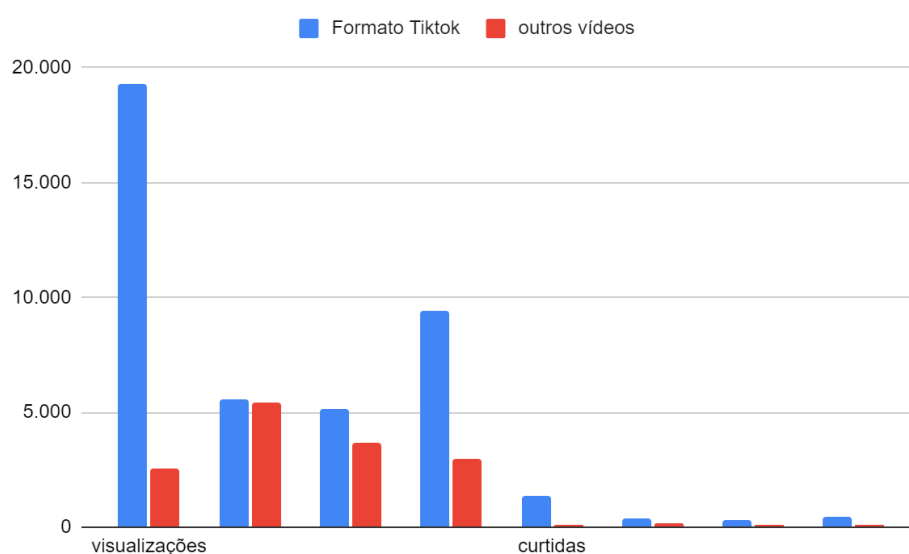
Fonte: perfil de Creditas Crew no TikTok, 2020.

8.5. Conteúdos transmídia

Apesar do número de seguidores mais baixo nas mídias não profissionais, a estratégia transmídia da marca garante que todas as plataformas sejam relevantes na construção da marca empregadora, atuando de forma complementar à narrativa institucional. De acordo com a entrevistada, o compartilhamento transmídia é aplicado em praticamente todas as redes de *Employer Branding*, interligando as plataformas (ANANIAS, 2021).

Com essa estratégia, a equipe de EB consegue garantir o alinhamento da gestão de marca empregadora em suas mídias digitais, fazendo com que as redes atuem de forma complementar, o que potencializa o alcance das redes em si, propondo uma nova abordagem entre as redes profissionais e não profissionais. Tal fenômeno pode ser observado na análise do perfil da empresa no LinkedIn, no qual as publicações de vídeos gravados originalmente no TikTok performam melhor do que os vídeos em outros formatos publicados na rede, conforme demonstra o gráfico comparativo das publicações nos últimos cinco meses.

Figura 13 — Performance comparativa de vídeos no formato TikTok *versus* outros formatos.



Fonte: TASSI, 2021.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ainda pouco explorado, o uso das redes sociais não profissionais apresenta um potencial significativo na construção da marca empregadora perante as gerações Y e Z — principalmente no que tangem os esforços empreendidos visando aumentar a atratividade das organizações, levando em consideração a natureza digital dessas gerações.

Ao longo desta monografia, buscou-se entender a motivação e os ganhos aparentes em termos de atração de talentos no uso do Instagram e TikTok para a concepção da marca empregadora. Quando comparamos os fatores motivacionais e de atração entre os agrupamentos, é possível observar que existe um gap entre as gerações. Um dos traços mais marcantes nessa comparação entre as gerações é o fator lealdade, que elevou a rotatividade no mercado de trabalho, desafiando as organizações a adaptarem suas estratégias de retenção e atração de talentos.

Com foco específico na atração de profissionais, a *fintech* Credits usa as redes sociais como parte de sua estratégia de *Employer Branding*, divulgando seus conteúdos de maneira interconectada. Ao longo da análise exploratória das redes da *startup*, conseguimos constatar que as mídias digitais atuam como uma ferramenta para ampliar o conhecimento de marca além do produto. Dessa forma, a escolha de criar um perfil dedicado para EB ajuda a humanizar a organização frente aos seus *stakeholders*, corroborando a consolidação de uma marca forte.

O estudo exploratório demonstra que as redes sociais não profissionais afetam positivamente a imagem de marca da Credits, sendo estas grandes aliadas nas estratégias de comunicação voltadas aos profissionais das gerações Y e Z, que configuram o principal público atingido e almejado pela empresa. É possível também observar que o Instagram e o TikTok podem ser usados como ferramentas de aproximação e identificação, e que, quando somadas ao LinkedIn por meio de uma estratégia transmídia, atingem um alcance potencial ainda maior.

Apesar das limitações apresentadas no estudo (já que apenas uma organização foi considerada para a análise), com os fatores apresentados, pode-se constatar que as redes sociais não profissionais, como o Instagram e TikTok, atuam de maneira efetiva na atração de jovens talentos, auxiliando as organizações a se

posicionarem perante essas gerações. Dessa forma, o aprofundamento em torno do papel das mídias digitais nas estratégias de EB pode apresentar uma vantagem competitiva às corporações que optarem por expandir seus canais de comunicação, a fim de modernizar a forma com a qual dialogam com os jovens profissionais.

Entendo que apesar de alguns aspectos não fazerem parte do escopo do trabalho, representam uma caminho para futuros estudos, tais como: uma análise acerca da verdadeira percepção dos colaboradores em relação ao discurso de EB, as limitações sociais do EB frente às desigualdades sociais no Brasil, e também o enfrentamento dos discursos de EB e a realidade vivida internamente nas organizações. Por ser uma área recente em grande parte das empresas e ainda pouco explorada pela academia no país, são necessários mais estudos em profundidade para retratar a realidade do Employer Branding no Brasil, para além dos aspectos auto-promotores da área.

REFERÊNCIAS

ALELO BRASIL. **Perfil de Alelo Brasil no LinkedIn**. Publicado em 03.2021. Disponível em: <www.linkedin.com/posts/alelo-brasil_tbt-alelolovers-goalelo-activity-6783448719925764096-wxOr>. Acesso em: 25 abr. 2021.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. *Conceptualizing and researching Employer Branding. Career Development International*, v. 9, n. 5, 2004, p. 501-517.

BAUER, T. **Onboarding: The power of Connection**. Success Factors, 2013.

BRACK, J. **Maximizing Millennials in the Workplace**. UNC Executive Development, 2012.

BUENO, W. Comunicação Interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. **Organicom**, n. 19, 2013, p. 61-71.

CREDITAS. **A maior plataforma online de crédito com garantia do Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.creditas.com/quem-somos>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no Instagram**. Publicado em 03.02.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CK1mk70hcoe/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no Instagram**. Publicado em 30.03.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CNDm2jNruGo/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no Instagram**. Publicado em 15.04.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CNs3i_nL2KC/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 13 jun. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no Instagram**. Publicado em 31.05.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CPi-6JrFoz/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 9 jun. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no Instagram**. Publicado em 01.06.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CPlqomzr4ek/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 9 jun. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no TikTok**. Publicado em 20.07.2020. Disponível em: <<https://vm.tiktok.com/ZMdPKktAP/>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no TikTok.** Publicado em 25.08.2020. Disponível em: <<https://vm.tiktok.com/ZMdPKUxdJ/>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no TikTok.** Publicado em 04.09.2020. Disponível em: <<https://vm.tiktok.com/ZMdPKUkcX/>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

_____. **Perfil de Creditas Crew no TikTok.** Publicado em 08.09.2020. Disponível em: <<https://vm.tiktok.com/ZMdPKRhxr/>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

CRISTINA JUNQUEIRA. **Perfil de Cristina Junqueira no Instagram.** Página inicial. Disponível em: <<https://www.instagram.com/junqueira.cristina/>>. Acesso em: 4 mai. 2021.

_____. **Perfil de Cristina Junqueira no Instagram.** Publicado em 13.04.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CNnmtQ0BJE9/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 4 mai. 2021.

_____. **Perfil de Cristina Junqueira no Instagram.** Publicado em 25.04.2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/COGYcxTB_G3/?utm_source=ig_web_copy_link>. Acesso em: 4 mai. 2021.

CANALTECH. **Instagram.** 6 out. 2010. Disponível em: <canaltech.com.br/empresa/instagram/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

COLPO, C. Planejamento estratégico na Comunicação Organizacional (re)significado pelo olhar do Paradigma da Complexidade. **Alceu**, v. 19, n. 37, 2018, p. 83-92.

CHHABRA, N.; SHARMA, S. *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness.* **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 22, n. 1, 2014, p. 48-60.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FANTINI, SOUZA. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, 2015, p. 126-145. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FERNANDES, Pedro. **Grandes Líderes do Digital:** Zhang Yiming, criador do TikTok. In: ELIFE. 31 jul. 2020. Disponível em: <<https://elifa.com.br/index.php/2020/07/31/grandes-lideres-do-digital-zhang-yiming-criador-do-tiktok/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FERREIRA, F; VARGAS, E. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica**, v. 4, n. 2, 2014, p. 21-39.

GALINDO, D. **Comunicação Institucional & Mercadológica**: Expansões conceituais e imbricações temáticas. 1ª ed. São Paulo: Editora Metodista, 2012, p. 183.

GIL, Marisa Adán. **Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho**. In: ÉPOCA Negócios. 24 set. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

GLASSDOOR. **Melhores lugares para trabalhar 2020**. Disponível em: <www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-LS_T_KQ0,38.htm>. Acesso em: 4 mai. 2021.

GOMES, E.; GOMES, E. **O papel dos Influenciadores Digitais no relacionamento entre Marcas e Millennials na Era Pós-Digital**. Intercom, 2017.

GREAT PLACE TO WORK. 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2021

JACOBSON, J.; SMITH, D.; RUDKOWSKI, J. *Employees influencers: measuring employee brand equity in a social media age*. **Journal of Product & Brand Management**, 2020.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

KEMP, Simon. **Digital 2020: 3.8 billion people use social media**. In: WE Are Social. 30 jan. 2020. Disponível em: <wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>. Acesso em: 03 mar. 2021.

_____. **DIGITAL 2021: BRAZIL**. In: DATAREPORTAL. 11 fev. 2021. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil/>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

_____. **Digital 2021 Global Overview Report**. We Are Social. 2021. Disponível em: <<https://wearesocial.com/digital-2021/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

KUNSCH, M. **A dimensão humana da comunicação organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010, p. 42-57.

_____. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. 1ª ed. São Paulo: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

LATTIMORE, D.; BASKIN, O.; HEIMAN, S.; TOTH, E. **Comunicação com Funcionários**. 3ª ed. São Paulo: AMGD Editora Ltda, 2012, p. 204-220.

LI, X.; XIAOHUI, Y.; ZENGWU, Z. *Research on the Causes of the “Tik Tok” App Becoming Popular and the Existing Problems*. **Journal of Advanced Management Science**, v. 7, n. 2, 2019, p. 59-63.

MACHADO, F.; MARANHÃO, C.; PEREIRA, J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**, v. 21, n. 1, 2016, p. 75-96.

MAGALHÃES, A. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, n. 20, 2014, p.94-106.

MAGAZINE LUIZA. **Perfil de Magazine Luiza no LinkedIn**. Publicado em 09.2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/posts/magazine-luiza_vempromagalu-activity-6719710294282657792-uO-x>. Acesso em: 31 mai. 2021.

MAHMOUD, A.; FUXMAN, L.; MOHR, I.; REISEL, W.; GRIGORIOU, N. ***We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y, and Z generations.*** Generation and workplace motivation, 2020, p. 193-209.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 179-200.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão — Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010, p. 145-159.

MENDES, F.; YANAZE, M. Marketing e Relações Públicas promovendo diálogo com os públicos nas redes sociais. **Organicom**, n. 29, 2018, p. 22-29.

MILES, S.; McCAMEY, R. *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?* **Business Horizons**, 2018, p. 755-764.

NAYAK, P.; PARK, P. ***What are the best practices for offboarding trends in global companies?*** Executive Summary, 2020.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **História e memória**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013. **Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional**, v. 4.

NEIVA, S.; BASTOS, F.; LIMA, F. **A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Difusão Editora, 2012, 304.

NOLAN, L. *The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace*. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, v. 12, 2015, p. 69-75.

NUBANK. **Perfil de Nubank no LinkedIn**. Publicado em 08.2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/posts/nubank_pix-vai-mudar-as-suas-financas-cofundadora-activity-6703754127702278144-Wgez>. Acesso em: 27 abr. 2021.

_____. **Perfil de Nubank no LinkedIn**. Publicado em 03.2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/posts/nubank_cristina-junqueira-%C3%A9-eleita-uma-das-mulheres-activity-6774778037914357760-n2hQ>. Acesso em: 27 abr. 2021.

OLIVEIRA, I.; MOREIRA, J. A contação de histórias de vida pelas organizações: a presença de diversidade nas narrativas institucionais. **Organicom**, n. 29, 2018, p. 80-88.

PORTELLA, A.; OLIVEIRA, M.; FERREIRA, D.; BORBA, J. Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão de Sustentabilidade Ambiental**, v. 4, n. 1, 2015, p. 217-241.

PRADO, E. **Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. 2017

PUNJAISRI, K.; EVANSCITZKY, H.; WILSON, A. *Internal branding: an enabler of employees brand-supporting behaviours*. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 2, 2009, p. 209-226.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

SILVA, Leonardo W. **A Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA**. In: FOLHA de S. Paulo. 12 ago. 2001. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SOUSA, G. Comunicação Institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: A inter-relação das categorias. **Revista Cambiassu**, v. 16, n. 2, 2006, p. 177-191.

STEWART, T. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. Disponível em: <<http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Stewart.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2021.

TALENT BOARD. **CandE Research Reports. Latin America**. 2021. Disponível em: <www.thetalentboard.org/benchmark-research/cande-research-reports/>. Acesso em: 24 mai. 2021.

VITORIO, Tamires. **iFood pretende eliminar emissão de carbono até 2025 com veículos elétricos**. In: CNN Brasil. 25 mar. 2021. Disponível em: <www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/25/ifood-pretende-reduzir-emissao-de-carbono-em-100-ate-2025>. Acesso em: 28 mar. 2021.

WE ARE SOCIAL. **Think Forward 2021: The Social Reset**. 2021. Disponível em: <https://wearesocial.com/thinkforward-2021?utm_source=trends_social&utm_medium=PDF&utm_campaign=digital_2021&utm_content=textlink_Slide>. Acesso em: 21 abr. 2021.

WORKPLACE FROM FACEBOOK. 2021. Disponível em: <<https://pt-br.workplace.com/about>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

APÊNDICE A — Roteiro de entrevista

1. *Employer Branding* na organização:

- a) área responsável por EB;
- b) formação da equipe;
- c) canais de comunicação internos que focam em marca empregadora;
- d) canais externos que focam em marca empregadora;
- e) contribuição das redes sociais para as estratégias de EB.

2. Instagram:

- f) objetivos do perfil no Instagram;
- g) por que optaram por um perfil exclusivo para Comunicação Institucional e EB?
- h) perfil do público atingido neste canal;
- i) conteúdo:
 - que geram engajamento;
 - resultados obtidos com conteúdos gerados pelos colaboradores;
- j) participação dos colaboradores na rede:
 - voluntária?
 - por mobilização?

3. TikTok:

- k) por que decidiram criar um TikTok para EB?
- l) conteúdo;
- m) estratégia transmídia.

APÊNDICE B — Entrevista com Creditas transcrita na íntegra

Entrevistada: Laís Ananias.

Tempo de gravação: 21 minutos e 34 segundos.

Realizada em 28 de maio de 2021,

P: EB está dentro de que área aí na Creditas?

R: Então, EB aqui tá dentro de marketing estratégico. A gente optou por separar de RH porque antes bem no começo quando surgiu a área de EB aqui estava dentro do VIP (nome dado a área de RH na empresa), mas passaram para o marketing porque faz mais sentido, já que querendo ou não, é uma marca da empresa. Então estamos junto com social, *branding*, marca, criação e eventos.

P: Como é a formação da equipe de EB?

R: O time de EB sempre teve três pessoas, mas em março ficamos em duas pessoas e estamos avaliando se vai entrar mais alguém porque tem bastante coisa para fazer.

P: Vocês dois são de Relações Públicas, ou a outra pessoa tem outra formação?

R: É de RP também.

P: Vocês usam os canais de comunicação interna para EB?

R: Como assim? Para divulgar o que fazemos internamente, ou para conversar com as pessoas?

P: Então, hoje vocês veem a sua estratégia de *Employer Branding* como uma coisa integrada com comunicação interna, ou seja, existe todo um trabalho de branding interno, ou vocês trabalham mais externamente com EB, e o RH cuida mais dessa parte interna?

R: Os dois. Em EB nós cuidamos mais do que será passado para fora, por exemplo, para as redes sociais, tanto de produtos quanto de marca empregadora, e

o que sai internamente sai pela comunicação interna, pelo RH e time de *wellness*, mas com um pézinho de EB. Nós damos suporte às áreas, mas não enviamos nenhum comunicado interno como EB.

P: Quais canais externos vocês têm com foco em EB?

R: A gente tem o TikTok, o Instagram, o LinkedIn e o Twitter. O Twitter é focado só em tecnologia e ele está passando por uma reestruturação agora, mas a ideia é falar mais na rede de tecnologia e trazer mais a tripulação falando de tecnologia, então vamos entrar mais no Twitter como EB, e não como marketing de produto.

P: Como vocês enxergam hoje a contribuição das redes sociais para as estratégias de EB?

R: Então, é muito importante porque conseguimos passar a nossa união interna para fora. Nas redes sociais conseguimos passar algumas histórias que estão acontecendo aqui dentro, histórias da tripulação, para atrair pessoas e chegar em pessoas como você, que não estão na Creditas, mas que sabem que temos *onboarding*, novas contratações e o que está acontecendo aqui dentro. Então muitas pessoas estão procurando vagas, ou outras empresas, e acabam vendo publicações nossas e sentem vontade de trabalhar aqui. Então nas redes uma das estratégias é atrair novas pessoas, mas ainda estamos avaliando como mensurar melhor quantitativamente o uso das redes. Hoje nós conseguimos medir o *awareness*, curtidas, comentários, engajamento e o número de candidaturas geradas. Então conseguimos ver quantas pessoas que aplicaram em nossas vagas vieram pelas redes sociais, e quantas dessas foram efetivamente contratadas.

P: No Instagram, vocês têm um objetivo específico para a rede? Ou é o mesmo objetivo da área?

R: É o mesmo objetivo da área, atrair talentos e também mostrar o orgulho das pessoas que já estão aqui dentro.

P: Porque vocês optaram por ter um perfil exclusivo para tratar de EB no Instagram? E não tratar dessas temáticas no perfil de produto da marca?

R: Então, internamente nós já temos essa divisão de times, nós temos o time de marca e o time de marca empregadora. Internamente é muito visível a diferença entre as duas marcas, inclusive para algumas pessoas nós somos mais conhecidos por ser um lugar bom para trabalhar, do que pelo nosso produto. Então vimos que não fazia sentido juntar as temáticas. Não fazia sentido juntar os assuntos “como é trabalhar aqui” com “empréstimo com garantia”.

Também vimos muitas empresas com a mesma estratégia de separar as temáticas de EB do marketing de produto. Essa separação também nos permite aprofundar nos assuntos, coisa que não conseguiríamos no Instagram de produtos. No perfil de produtos nós falamos sobre as nossas soluções para os clientes, no perfil de EB nós contamos sobre os nossos times e as nossas áreas.

P: Qual é o perfil do público que vocês atingem no Instagram?

R: O nosso público tem entre 25 e 34 anos, segundo o analytic do Instagram. No LinkedIn não sei te dizer e no TikTok é a mesma faixa.

P: Em relação ao conteúdo, vocês têm um estilo de conteúdo que gera mais engajamento?

R: Todo mês nós analisamos isso, porque é uma coisa que vai mudando com o tempo, e nós estamos sempre testando novos formatos. Mas uma coisa que nós percebemos bastante, é que quando trazemos tripulantes para falar, quando trazemos uma pessoa e damos essa proximidade, o conteúdo gera mais engajamento. Fora isso, também geram bastante engajamento publicações que trazem temáticas que geram muito orgulho para o público interno, por exemplo, quando postamos sobre aniversário da Creditas, e temáticas nesse estilo, que estimulam o orgulho de pertencer.

P: A participação dos colaboradores é voluntária, ou por mobilização?

R: Então, a gente costuma mandar no *Slack* o assunto que queremos tratar, assim a pessoa pode se voluntariar, quando são assuntos mais amplos que qualquer

pessoa poderia representar. Agora para assuntos específicos nós já chegamos com o conteúdo previamente esboçado, tendo um porta-voz mais estratégico em mente.

P: Porque vocês decidiram criar um TikTok para EB? Já que são poucas empresas hoje no Brasil que fazem isso.

R: Então, aqui dentro já temos uma cultura mais *cool*, muito livre, então esse foi um jeito que encontramos de trazer a tripulação de forma mais descontraída. Além de trazer certos temas de uma forma diferente do que falamos nas outras redes.

Como não fazia sentido essa estratégia para marketing de produto, decidimos usar essa vontade de ter um TikTok para criar um específico de EB. Também é uma boa forma de atrair novos talentos, já que quando compartilhamos nossos vídeos do TikTok no LinkedIn eles geram muito engajamento.

P: Os colaboradores que produzem os conteúdos para rede? Já que os vídeos no TikTok costumam dar mais trabalho para produzir.

R: Para o TikTok nós já elaboramos o texto e o roteiro do vídeo previamente, levando em consideração as *trends* do momento, assim nós já abordamos as pessoas com tudo pronto. A seleção dos participantes acontece por *Slack*, ou com a ajuda do RH para temas mais específicos.

Mas é a tripulação que faz o conteúdo mesmo, eles entram no nosso TikTok e gravam, e eu fico de apoio, para ajudar com as transições e edição do vídeo.

P: Vocês costumam trabalhar em uma estratégia transmídia, certo? Compartilhando os conteúdos em várias redes diferentes.

R: Sim, nós fazemos isso praticamente com todos os conteúdos. Nós compartilhamos conteúdos do Medium e do TikTok no Instagram e LinkedIn, e vice-versa.

P: Você sente que as redes sociais impactam positivamente a construção da marca empregadora para a creditas? E se sim, como vocês percebem esses impactos positivos?

R: Com certeza, sim! É pelas redes sociais que conseguimos "vender" como é trabalhar aqui, e despertar o interesse em fazer parte do nosso time. Além de também fazer a tripulação se sentir reconhecida e orgulhosa, porque chamamos as pessoas para compartilharem suas histórias. Nós percebemos que as redes funcionam porque muitas pessoas trazem, durante o processo seletivo, que se encantaram pelo que viram em alguma rede, e também conseguimos ver um impacto nas contratações, já que "rastreamos" e sabemos como a pessoa chegou na vaga.