



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**EMPLOYER BRANDING:
UM OLHAR PARA A OPERADORA LEVE SAÚDE**

BEATRIZ SALGADO PIMENTA

Rio de Janeiro

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**EMPLOYER BRANDING:
UM OLHAR PARA A OPERADORA LEVE SAÚDE**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Bacharel em Jornalismo.

BEATRIZ SALGADO PIMENTA

Orientador(a): Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

Rio de Janeiro
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

P644e Pimenta, Beatriz Salgado
Employer Branding: Um olhar para a
operadora Leve Saúde / Beatriz Salgado Pimenta.
-- Rio de Janeiro, 2024.
60 f.

Orientadora: Gabriela Nora Pacheco Latini.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola
da Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:
Jornalismo, 2024.

1. Employer Branding. 2. Comunicação
corporativa. 3. Comunicação interna. 4.
Endomarketing. 5. Employee Value Proposition.
I. Pacheco Latini, Gabriela Nora, orient. II.
Título.


Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO


TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia o trabalho ***Employer Branding: um olhar para a operadora Leve Saúde***, elaborado por **Beatriz Salgado Pimenta**.

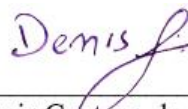
Aprovado por

Documento assinado digitalmente:
 **GABRIELA NORA PACHECO LATINI**
Data: 10/03/2025 14:54:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

Documento assinado digitalmente:
 **CARINE FELKL PREVEDELLO**
Data: 25/02/2025 10:35:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Carine Felkl Prevedello



Denis Gustavo da Silva

Grau: 9,5

Rio de Janeiro, no dia 10/12/2024

Rio de Janeiro

2024

Dedico esse trabalho à Beatriz que um dia
sonhou em entrar na melhor universidade do Rio
de Janeiro e a Matilde Pimenta que, com fé,
rogou a Deus pela minha entrada. Aqui estamos
nós, saindo com êxito.

AGRADECIMENTOS

Durante a minha trajetória na faculdade, tive a oportunidade de ir para Vassouras, cidade no interior no Rio de Janeiro, algumas vezes. Nunca se tratou de uma visita para fins acadêmicos, na realidade, o intuito era viver a bagunça organizada dos jogos universitários. Em maio desse ano pisei pela última vez no Colégio Thiago Costa, local em que ficávamos alojados durante os jogos, e num dos murais feitos pelas crianças que, em tempos normais, estudam naquela escola, havia uma frase: “Onde a vida começa e o amor nunca acaba”.

Peço licença aos pequenos do colégio, mas acredito do fundo do meu coração que, na realidade, a vida começa na Escola de Comunicação da UFRJ e depois de lá, o amor de fato nunca acaba. É imensurável a quantidade de amor que eu encontrei naquele lugar.

Começo agradecendo, então, ao ímpeto do meu coração que, lá em 2019, pulsou no desejo de ingressar em uma das melhores universidades do país.

À minha mãe Cristiane Salgado por ser minha pessoa balão, responsável por me orientar na direção de grandes coisas, por me fazer olhar sempre para cima, por me ensinar a sonhar grande e por me ajudar a alcançar esses sonhos.

Ao meu pai Derbe Pimenta, por ser minha pessoa âncora, firmando meus pés em princípios e valores inegociáveis, por me mostrar o caminho que conhece e me dar a liberdade de trilhar o meu próprio.

À minha irmã Bianca Salgado por me proporcionar o amor mais genuíno que já senti em toda a minha vida. Obrigada por, sem ao menos saber, ser a razão pela qual eu quero ser melhor.

Aos três, obrigada por serem meus maiores incentivadores, por acreditarem em mim e pelo amor que acalenta e traz segurança.

Aos meus avós Lineu, Tânia e Matilde por cuidarem de mim em oração e pela construção da nossa família.

A todos os meus familiares pelo amor e incentivo, por serem a certeza de ter pra onde voltar.

Aos meus amigos, feitos antes e durante a graduação, por serem os mais amorosos, os mais leais, os mais divertidos, os melhores do mundo. Em especial à Ana Clara Predevello, Italo Antunes, Manoela Barros, Maria Eduarda Bertozzi e Lorenzo Mello. Ter vocês por perto é um privilégio sem fim, é como ser rica de coisas que o dinheiro não compra.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Escola de Comunicação por elucidarem

o meu lugar no mundo enquanto também me ensinaram a olhar pro lugar do próximo. Obrigada pelos ensinamentos que vão para muito além de acadêmicos.

À Atlética de Comunicação e Artes da UFRJ e a Bateria Zuêra por me acolherem, me fazerem pertencer, por me apresentarem ao meu eterno amor laranja e preto e por proporcionarem encontros com pessoas especiais que marcaram minha a graduação.

À minha psicóloga Amanda Bastos por seu trabalho e humanidade, por me ajudar a trilhar o meu caminho com mais leveza e compaixão.

À minha orientadora Gabriela Nóra pela conexão desde que trocamos olhares pela primeira vez na disciplina de Assessoria de Imprensa, pela paciência e parceria ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

PIMENTA, Beatriz Salgado. ***Employer Branding: um olhar para a operadora Leve Saúde***. Orientador(a): Gabriela Nóra Pacheco Latini. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2024.

RESUMO

Este trabalho analisa a aplicação do conceito de employer branding na Leve Saúde, startup fundada em setembro de 2020, com foco em planos de saúde acessíveis para pessoas acima de 45 anos. A pesquisa combina revisão teórica sobre employer branding, comunicação corporativa e endomarketing com análise de documentos internos. O objetivo é entender como essas práticas influenciam a imagem da Leve Saúde como marca empregadora. Os resultados mostram que a empresa busca alinhar suas ações às recomendações da literatura, evidenciando esforços para valorizar colaboradores e promover um ambiente positivo.

Palavras-chave: *employer branding*; marca empregadora; comunicação organizacional; leve saúde

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Comunicação como ferramenta para engajamento do público interno	5
3. Employer Branding	
3.1. Imagem, Identidade e Identificação	26
3.2. Employer Value Proposition (EVP) e Employer Experience	12
4. A Leve Saúde	24
4.1. O EVP da Leve	26
4.2. O processo para tornar-se um Lever e o que acontece depois	
5. Considerações finais	38
6. Referências bibliográficas	41
7. Apêndices	43
8. Anexos	50

1. Introdução

Mudanças econômicas, sociais e tecnológicas corroboram o desenvolvimento do mercado corporativo e impactam diretamente na maneira como as empresas operam e se relacionam com seus públicos. Essas transformações não se limitam a cenários favoráveis; elas ocorrem continuamente, exigindo que as organizações estejam em um processo constante de adaptação e revisão de suas práticas. Nesse contexto, a pandemia desempenhou um papel crucial ao acelerar diversas dessas mudanças, como a digitalização dos processos, a implementação de modelos híbridos de trabalho e a redefinição do conceito de ambiente corporativo. Mais do que isso, a crise global reforçou a relevância da responsabilidade social das empresas, do fortalecimento da cultura organizacional e da atenção ao bem-estar tanto dos colaboradores atuais quanto daqueles que possivelmente integrarão a equipe no futuro.

Além das mudanças promovidas pelo cenário externo, os aspectos geracionais dentro das organizações também são agentes transformadores, estabelecendo novas exigências e delineando uma série de mudanças que precisam ser implementadas para que as empresas se mantenham competitivas e atraentes. A Geração Z, a última a entrar no mercado de trabalho, ilustra bem essa nova realidade. Conforme dados divulgados em uma publicação de 2023 da Revista Forbes, espera-se que essa geração represente 23% de toda a força de trabalho global neste ano. Com indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, essa geração é conhecida por suas novas prioridades e seus objetivos diferenciados em relação às gerações anteriores¹. De acordo com o estudo americano *Career Interest Survey 2022*, a Geração Z dá prioridade a valores como o tratamento justo de todos os funcionários, a qualidade de vida no ambiente profissional, a flexibilidade de horários e de locais de trabalho e, ainda, a responsabilidade social corporativa. Em outras palavras, as empresas precisam ajustar suas práticas para atender a essas expectativas se quiserem atrair e reter talentos dessa nova geração².

Adicionalmente, uma pesquisa intitulada “Lugares Incríveis para Trabalhar”, realizada pela professora Lina Nakata da FIA Business School³, indica que a Geração Z tende a buscar

¹ Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/12/profissionais-da-geracao-z-e-baby-boomers-sao-os-mais-engajados-no-trabalho/>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

² Disponível em: <https://www.nshss.org/resources/career-interest-survey-2022/>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

³ Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/boletim-lugares-incr%C3%ADveis-para-trabalhar-mg6rf/>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

organizações com valores que se alinhem aos seus próprios, reforçando a importância de uma cultura organizacional forte e inclusiva. Os jovens dessa geração possuem propósitos e valores muito bem definidos e preferem não se vincular a empresas que não demonstram preocupação com temas como sustentabilidade, diversidade e ética.

Outro fator que ganhou destaque desde o início da pandemia foi a saúde mental no ambiente corporativo. Observou-se um aumento expressivo nos casos de ansiedade, depressão, burnout e outras questões ligadas ao bem-estar mental, sendo que as gerações mais jovens foram especialmente impactadas por esses problemas. Segundo o relatório da GPTW, em 2023, pela primeira vez em seis anos, a saúde mental foi apontada como o principal desafio na gestão de pessoas, citado por 36,9% dos respondentes. A pesquisa também revelou que 96,9% dos participantes consideram a saúde mental e emocional um tópico essencial na gestão de pessoas, evidenciando a importância desse aspecto para o engajamento e a produtividade dos colaboradores⁴.

Essas novas demandas e expectativas do século XXI intensificam a competitividade entre as empresas, não apenas no que diz respeito aos consumidores, mas especialmente na busca por atrair e reter funcionários talentosos. Para isso, as organizações têm investido cada vez mais em estratégias de *employer branding*, ou gestão da marca empregadora, buscando aumentar sua atratividade e fortalecer sua reputação como lugares desejáveis para se trabalhar. A construção de uma marca empregadora sólida tornou-se um fator crucial para as empresas que desejam se destacar em um mercado de trabalho em constante evolução.

Dentro desse contexto de transformação, surgiram também novos formatos de negócios, como as startups, que trazem uma abordagem mais dinâmica e inovadora. O termo "startup" começou a ser utilizado na década de 1970, mas só ganhou popularidade duas décadas depois, com a chegada da internet. No Vale do Silício, empresas que hoje são gigantes, como Google e Apple⁵, nasceram como startups, sendo precursoras de um modelo de negócio focado em inovação e crescimento acelerado. Startups são pequenas empresas com um forte foco em tecnologia, buscam investimentos externos para crescer, oferecendo soluções inovadoras para problemas ou melhorando produtos já existentes. No Brasil, esse tipo de empresa começou a

⁴ Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

⁵ Google é uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, fundada em 1998 por Larry Page e Sergey Brin, conhecido principalmente pelo seu mecanismo de busca. Apple é uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, responsável por produtos como iPhone, iPad, Macbooks e Apple TV.

ganhar visibilidade entre 1996 e 2001, a partir de 2010, o setor registrou um crescimento expressivo, segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) ⁶.

No campo acadêmico, o aprofundamento das pesquisas acerca do tema *employer branding*, estudado na área de comunicação, mais especificamente no campo de comunicação corporativa, é de extrema importância. Faz-se relevante na medida em que é preciso compreender como a gestão da marca empregadora é realizada e deve ser adaptada de maneira eficaz num contexto específico.

De acordo com o livro “*Employer Branding: mais conceitos, mais modelos e mais práticas*” (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023), em 2019 não havia ainda nenhuma publicação brasileira sobre o assunto. Uma pesquisa rápida no Google Acadêmico sobre *employer branding* resultava em 20.400 artigos publicados no mundo entre 1996, ano em que o termo foi criado, e 2019. Foram 23 anos para serem produzidos pouco mais de 20 mil artigos sobre o assunto. Já em 2022, ano de publicação do livro, ao realizarem a mesma pesquisa – naquele momento considerando apenas o período de dois anos entre 2020 e 2022 – foram encontrados 17.300 artigos publicados.

Nesse sentido, academicamente, observa-se um aumento significativo de interesse e estudos sobre o tema nos últimos anos, e mesmo diante dessa realidade, não há uma abordagem ampla desse assunto, visto que existem cursos de jornalismo que nem ao menos oferecem uma matéria específica relacionada a *employer branding*.

Até mesmo no mundo corporativo observa-se um entedimento superficial e pouca aplicação do tema: segundo o estudo “*Perspectivas 2022*” ⁷, realizado pela *Employer Branding Brasil*, o conceito de marca empregadora ainda não é amplamente consolidado nas empresas brasileiras. Apenas 3,4% das organizações possuem iniciativas de *employer branding* em estágio avançado. Mais da metade (51,1%) está apenas no estágio inicial dessas ações, enquanto 23,4% indicam um estágio intermediário. Já 22,1% afirmam não possuir qualquer estratégia de

⁶ Disponível em <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/#:~:text=De%202015%20at%C3%A9%202019%2C%20o,de%20startups%20como%20conhecemos%20hoje>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

⁷ Disponível em <https://www.michaelpage.com.br/estudos-e-tend%C3%Aancias/perspectivas-2022>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

marca empregadora⁸.

Diante desse cenário, essa pesquisa terá como tema principal a *employer branding* da Leve Saúde – uma startup operadora de planos de saúde criada em setembro de 2020. Serão analisadas as estratégias de comunicação internas adotadas pela empresa e as ações voltadas para os seus colaboradores e futuros talento, a fim de entender de que forma elas projetam a imagem da Leve Saúde como marca empregadora.

Da perspectiva pessoal, a motivação para esse trabalho dá-se pelo meu interesse pelo assunto despertado na disciplina eletiva de Comunicação Corporativa e pela curiosidade acerca da gestão da marca empregadora da Leve Saúde, empresa na qual eu trabalho hoje.

Como metodologia, esse estudo utilizará uma revisão da literatura, incorporando as contribuições de estudiosos eminentes como Margarida Kunsch (2002; 2003), Jorge Duarte (2002; 2006), Saul Faingaus Bekin (1995; 2004) e outros. A análise desses autores oferecerá uma compreensão comparativa de diversas visões e metodologias de atuação da comunicação corporativa. Algumas autoras como Bell Gama, Bruna G. Mascarenhas, Viviane Mansi (2023), por sua vez, auxiliarão no entendimento específico sobre planos de gestão de uma marca empregadora. Além disso, também será feita uma análise de documentos internos da empresa Leve Saúde, a fim de entender o que acontece no dia a dia da operadora.

Com o objetivo de entender melhor o surgimento da *employer branding*, o primeiro capítulo abordará, inicialmente, a comunicação corporativa, buscando um melhor entendimento sobre os processos comunicativos dentro de uma empresa. Em seguida, por meio de uma revisão bibliográfica e comparação entre os estudos de autores como Margarida Kunsch (2002; 2003), João José Curvello (2012) e Saul Bekin (1995; 2004), o trabalho discutirá duas estratégias direcionadas ao público interno: a comunicação interna e o endomarketing.

O segundo capítulo será dedicado à conceituação do termo *employer branding*, começando por três definições importantes: imagem, identidade e identificação. Esses conceitos trarão luz ao que uma empresa é, o que demonstra ser e qual é o elo entre ambos esses fatores e o talento que se pretende atrair. Seguidamente serão abordados o Employer Value Proposition (EVP) e a Employer Experience, traduzidos respectivamente em Proposta de Valor ao Empregado e Experiência do Empregado.

O último capítulo apresentará a empresa Leve Saúde. Passará por sua criação e seu

⁸ Disponível em <https://www.michaelpage.com.br/estudos-e-tend%C3%Aancias/perspectivas-2022>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

funcionamento e dará destaque para a ação do time de Gente e Gestão – como fica conhecida a equipe de Recursos Humanos da Leve. Serão explicados os processos relacionados ao recrutamento e seleção, à comunicação interna e à aprendizagem e desenvolvimento dentro da empresa. A partir dessa exposição de processo, o trabalho pretende entender quais são os valores, a cultura, o EVP e a Employer Experience da Leve, fatores que compõem a gestão da marca empregadora.

Ao final, esse trabalho visará não apenas destacar a importância da *employer branding* no mundo corporativo atual, mas também enriquecer o entendimento sobre as estratégias comunicacionais eficazes que podem ser adotadas para a construção de uma boa marca empregadora. A pesquisa também pretende responder se a empresa Leve Saúde adota práticas que estão em consonância com a literatura e, em caso positivo, detalhará quais práticas são essas.

2. Comunicação como ferramenta para engajamento do público interno

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, alguns atributos organizacionais fazem-se mandatórios para o bom funcionamento de uma empresa. Nesse sentido, a comunicação configura-se como um componente crítico para a eficiência operacional e a competitividade das organizações. Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2002), é preciso sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação, considerando-a como fator estratégico e setor integrado nos processos internos da gestão. Uma comunicação empresarial bem feita deve propiciar não só o equilíbrio, mas também o surgimento de um espaço sólido para o crescimento organizacional. Existem muitos termos que definem a comunicação dentro das empresas: Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial e Comunicação Institucional são alguns deles. Kunsch define comunicação organizacional como:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (Kunsch, 2002, p. 150)

Em sua obra, a autora ressalta o conceito da comunicação integrada, em que as diferentes modalidades de comunicação, apesar de suas particularidades, atuam em conjunto de forma harmoniosa para alcançar os objetivos da organização de maneira eficaz. Essas quatro modalidades estão inseridas dentro de duas áreas fundamentais: Relações Públicas e Marketing. A primeira engloba, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O Marketing responderia por toda a comunicação mercadológica. (Kunsch, 2003, p.152-178)

Cada uma delas possui suas funções e seus públicos específicos. A comunicação mercadológica, direcionada aos clientes externos, tem como foco criar necessidades e estimular o interesse em produtos e serviços com o propósito de efetuar vendas, por meio da transmissão de características e benefícios. A comunicação institucional busca projetar na memória de investidores, consumidores e opinião pública em geral uma imagem positiva da empresa como instituição, difundindo sua missão, visão e, sobretudo, seus valores. Já a função da comunicação administrativa é transmitir claramente os processos e procedimentos da empresa para os funcionários de diversos setores; ela se dissemina por meio dos manuais de normas e documentos internos. Por fim, segundo a autora, a comunicação interna é utilizada para que as empresas alcancem os resultados de negócios desejados a partir da interação com os seus

colaboradores.

Apesar dessa definição de Kunsch, em sua obra Jorge Duarte (2006) afirma que existe uma polêmica profissional sobre as singularidades e diferenças da comunicação e do marketing.

Segundo o autor:

Dezenas de autores defendem posições diferentes da minha e diferentes umas das outras. Depende da área em que atuam. Os autores da área de gestão consideram que o marketing e a comunicação são instrumentos da área de gestão. Os autores de marketing acham que a comunicação é um instrumento do marketing. Os autores da área de comunicação pensam exatamente o contrário, e defendem que a comunicação é mais importante para a vida da empresa do que o marketing. (Duarte, 2002, p. 168)

Devido a essas divergências, ao longo das suas elaborações acadêmicas, Duarte parte de duas afirmações: 1) o marketing centraliza as estratégias de posicionamento das instituições no ambiente empresarial e junto aos seus stakeholders; 2) a comunicação atua integrada ao marketing e submetida ao planejamento estratégico da empresa.

O autor, apesar de considerar as diferentes visões, afirma – baseado em suas pesquisas e trabalhos empíricos – que os conhecimentos de comunicação, marketing, publicidade, tecnologias digitais e outros, agem de maneira conjunta em prol de um objetivo em comum: o benefício da empresa.

Concomitantemente a visão de Jorge Duarte, este capítulo do trabalho não pretende por si só definir cada um dos termos relacionados a comunicação corporativa, mas especialmente destrinchar o funcionamento da comunicação nas organizações a partir das visões de renomados estudiosos acadêmicos do tema.

Na obra de Francisco Gaudêncio Torquato (2002), foi proposta uma segmentação comunicacional. Segundo o autor, existem quatro formas de comunicação nas organizações: 1) comunicação cultural 2) comunicação administrativa 3) comunicação social 4) sistema de informação.

Segundo Torquato, a comunicação social “é a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico” (Torquato, 2002, p. 34). Essa comunicação é subdividida em duas colunas: a interna – que será aprofundada posteriormente – e a externa. A comunicação social envolve jornalismo, publicidade, relações públicas, entre outros setores da área. O autor defende ainda que existem vários objetivos gerais dessa comunicação social, dentre eles:

Projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores: criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe: projetar junto a

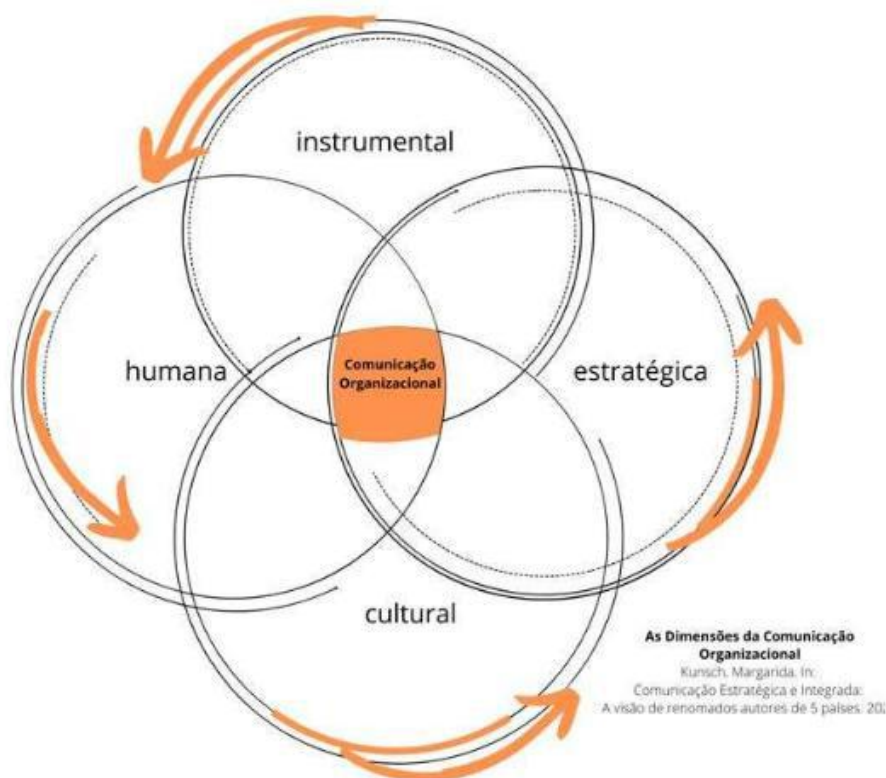
centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização; acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país. (Torquato, 2002, p.53)

A dimensão cultural é onde se insere o clima interno, a cultura da empresa, os costumes, ideias e valores da comunidade interna. A administrativa reúne todos os conteúdos relacionados ao dia a dia da administração, representa a burocracia de memorandos e papéis. Já a conhecida como sistema de informação, ou simplesmente circulação de dados.

Uma forma influi na outra. Um clima organizacional maltrabalhado, maladministrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bemfeito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento [...]. A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades [...], cada uma exercendo um conjunto de funções (Torquato, 2002, p. 34).

Anos depois, ainda debruçando-se sobre os estudos acerca das organizações, Margarida Kunsch também abordou sua própria segmentação. Segundo Kunsch (2014), a comunicação organizacional deve ser baseada em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica, que não acontecem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações.

Figura 1: As dimensões da Comunicação Organizacional



Fonte: (Kunsch, 2016 *apud* Bicalho, 2020, p.91)

A dimensão instrumental, segundo a autora, é a mais presente e predominante nas organizações em geral. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como meio para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. A partir de um aspecto linear, ela ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Similarmente, a dimensão estratégica também está ligada a uma visão mais pragmática da comunicação, no entanto, tem um direcionamento para a eficácia e os resultados. Alinha-se, de maneira estratégica, aos princípios estabelecidos pela visão, missão e valores de uma empresa e é empregada por meio do planejamento e da gestão.

Apesar das dimensões instrumental e estratégica serem mais tangíveis dentro de uma empresa, é de suma importância considerar quem compõem-nas: pessoas. Seres humanos não vivem sem se comunicar, por isso a relevância da dimensão humana da comunicação. Segundo a autora, essa dimensão não pode ser sufocada pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas. Kunsch destaca que atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos (Kunsch, 2012, p. 271 - 272)

Os conceitos supracitados estão situados no contexto micro da comunicação organizacional, mas a última dimensão está em nível macro. A dimensão cultural é aquela que considera as diferenças culturais das pessoas que formam as organizações. Esses indivíduos, ao se integrarem a uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional e ainda sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial (Kunsch, 2014, p. 55)

Dadas todas as dimensões, Margarida Kunsch afirma que no cotidiano das empresas nota-se, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. Essa maneira de operar, muitas vezes, acaba desconsiderando o fator humano, subjetivo, relacional e contextual do público interno. Para a construção de qualquer ação comunicativa produtiva duradoura, faz-se necessário ultrapassar a visão meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica (Kunsch, 2014).

Há um consenso entre os autores de que dentro de uma perspectiva mais humanista e relacional, a comunicação direcionada ao público interno, além do objetivo já citado, também

procura estreitar o relacionamento com os empregados por meio de práticas capazes de reforçar a missão, a visão e os valores organizacionais. Segundo Bordin (2004, p. 15), o funcionário é o patrimônio maior da empresa. "Este deve ser o primeiro público a ser conquistado pela empresa. Os funcionários devem ser os primeiros a ter uma boa imagem da empresa onde trabalham, pois somente assim acreditarão que vale a pena dar o 'sangue' pela organização".

Na comunicação interna é fundamental comunicar a cultura da empresa e trabalhar o alinhamento entre os ideais empresariais e individuais, para que todos tenham clareza de onde a organização quer chegar, e qual é o papel de cada um nesse percurso.

Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. (Abracom, 2008, p. 9)

Nesse sentido, mais do que apenas transmitir informações e ideais, uma meta corporativa constante deve ser a busca por uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

Apesar de um consenso geral de que as ações de comunicação interna são utilizadas com o objetivo de criar canais de diálogo entre a organização e o público interno, é possível notar a partir de uma pesquisa bibliográfica (Kunsch, 2002; Curvello, 2012) que existem algumas diferenças nas definições acadêmicas.

Apesar de Kunsch (2002) separar comunicação interna e comunicação administrativa, Curvello (2012) afirma que a atual comunicação interna engloba três outras comunicações, incluindo a comunicação administrativa. Para o autor, essa acontece por meio de memorandos, cartas circulares, instruções. Há também a comunicação social, que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet, e a comunicação interpessoal caracterizada pela comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados.

O desenvolvimento da comunicação interna desdobrou-se em métodos e estratégias ainda mais complexos com foco no público interno. Ainda com um direcionamento aos colaboradores de uma organização, muitas empresas hoje investem no endomarketing, por exemplo. Termo cunhado por Bekin (1995), o endomarketing utiliza-se das ferramentas do marketing para vender a seus colaboradores, considerados como clientes internos, os ideais da empresa, bem como, sua missão e objetivos. Essas ações são fundamentadas na crença de que estar bem sincronizada no ambiente interno, agregará, conseqüentemente, excelência em qualidade na prestação dos serviços para com o seu público externo. Assim, o endomarketing aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus

colaboradores (Bekin, 1995).

O endomarketing tem como objetivo, segundo o autor:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (Bekin, 2004, p. 1).

Observando o contexto histórico, segundo Brum (2005), o endomarketing surgiu no Brasil na metade da década de 1980 e se expandiu no início da década de 90. Essa expansão deu-se devido ao desejo que as empresas tinham de ser mais competentes que os sindicatos na comunicação com seus funcionários, surgindo então, uma aproximação entre essas partes. Segundo Bekin (2013, p.9), o endomarketing surge como uma necessidade inevitável, como uma estratégia vital para a competição.

O crescimento das ações de endomarketing no Brasil e no mundo despertou o interesse de muitos acadêmicos que se debruçaram no tema. Bekin (2004), por exemplo, abordou os seguintes fundamentos do Endomarketing:

- Definição: Ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, organizações não lucrativas e governamentais, e as do terceiro setor.
- Conceito: Um processo cujo o foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado. Como opções usa-se a comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.
- Objetivo: Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade nos relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização harmonizando e fortalecendo estas relações melhorando assim seu valor de mercado.
- Função: Integrar a noção de “cliente” aos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. (Oliveira; Aquino; Silva, 2016, p. 5)

Seguindo a mesma linha do Mix ou composto do Marketing – os 4Ps’, conhecidos como: produto, preço, praça e promoção –, também foi definido um mix do Endomarketing. Inkotte (2000) apresenta o Composto de Marketing, onde os 4Ps’ são ajustados ao Composto de Endomarketing, onde se tem os 4Cs’ (companhia, custos, coordenadores e comunicação), segundo a tabela a seguir:

Figura 2: Composto de Marketing X Composto de Endomarketing

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Fonte: (Inkotte, 2000, p. 109)

No Mix de Marketing, o produto busca satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, contribuindo para o sucesso da organização. Já no Mix de Endomarketing, essa variável se volta para a empresa, onde o produto apresentado ao público interno pode ser ajustado para inspirar o envolvimento dos colaboradores com o produto ou serviço que será lançado no mercado.

Outra variável relevante no Marketing é o preço, que abrange estratégias voltadas para a geração de lucro por meio do produto ou serviço oferecido. No Endomarketing, o conceito de preço é visto como um custo, representando o investimento da empresa em seu capital humano, seja por meio de promoções internas, treinamentos para colaboradores ou outros esforços que buscam desenvolver as habilidades das pessoas que fazem parte da organização (Inkotte, 2000).

No Endomarketing, o ponto de distribuição é entendido como os coordenadores, responsáveis por criar formas de atender às demandas internas (Zambaldi; Mascarenhas, 2010). Segundo Inkotte (2000), esses coordenadores também têm a função de compartilhar e promover as práticas de Endomarketing entre todos os colaboradores, garantindo que as informações cheguem de maneira eficaz aos diferentes níveis hierárquicos.

Por fim, o último “p” do Marketing refere-se à Promoção, que exerce grande impacto na decisão de compra dos consumidores, por meio de estratégias focadas em informar, comunicar e divulgar o produto ao público-alvo. No Endomarketing, trabalha-se com a comunicação. Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) consideram que essa atividade “consiste em informar continuamente aos colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo Endomarketing – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la”. Para Inkotte (2000), por sua vez, a comunicação poderá ocorrer através de mecanismos adotados pelas áreas envolvidas que irão efetivamente colocar em prática as tarefas visando promover as informações.

A Comunicação Interna e o Endomarketing, muitas vezes são utilizados como sinônimos – na obra de Torquato (2002), por exemplo. Segundo o autor, a missão básica da comunicação interna/endomarketing é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (Torquato, 2002, p. 55)

Ainda que tenham o mesmo receptor, a comunicação interna e o endomarketing apresentam características diferentes, por isso, são referidas de maneira distinta por cada um dos autores. Para Bekin, a comunicação interna é um elemento do endomarketing, fundamental para a competitividade das empresas:

Assim, aponta-se que somente a adequada comunicação trará a efetiva competitividade e lucro para a empresa, e acima de tudo a satisfação do seu cliente interno - o funcionário. Portanto, sem a verdadeira comunicação interna - elemento central do endomarketing - possibilitando estratégias e objetivos, realçando sua função interativa, não existe a qualidade do atendimento ao cliente externo - o responsável pela existência e crescimento da organização. (Bekin, 2002, p.19)

Apesar de existir uma relação complementar entre ambos, de acordo com Brum (2010) a comunicação interna refere-se à troca de informações dentro da organização, utilizando canais internos e liderança, enquanto o endomarketing é a disseminação de notícias internas utilizando abordagens e estratégias de marketing.

O endomarketing visa aprimorar a interação e a troca de informações entre a organização e seus funcionários, com a meta de elevar o entusiasmo e o envolvimento dos colaboradores. Segundo Almeida (2022), o endomarketing possui três metas principais: harmonizar as metas da empresa com os interesses dos colaboradores, elevar o nível de satisfação deles e melhorar a experiência do cliente externo. Com isso, esses objetivos se transformam em alicerces para obter uma vantagem competitiva sustentável, diferenciando a

organização no mercado e consolidando-se como uma estratégia essencial para a empresa.

Por outro lado, a comunicação interna desempenha um papel fundamental para assegurar que as estratégias de endomarketing sejam bem compreendidas e executadas de maneira eficiente dentro da empresa. A sinergia entre esses dois aspectos é fundamental para estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Brum, 2007, p. 45).

Existem diferentes formas de aplicar os fundamentos do endomarketing numa empresa, segundo Cavagnolli e Maino (2010) o importante é identificar aquelas que melhor se adequam à realidade da corporação. É essencial entender profundamente a organização e as necessidades do público interno, priorizando a informação, a comunicação interna e a promoção da cultura organizacional (Cavagnolli; Maino, 2010, p. 10).

No campo do endomarketing diversos casos ilustram a eficácia dessas práticas na construção de uma marca empregadora sólida e no fortalecimento do relacionamento entre empresa e colaboradores. Um exemplo é o do iFood, empresa brasileira de tecnologia de delivery. A empresa adota práticas de endomarketing com o objetivo de promover um ambiente interno positivo e engajador, com a estratégia de reforçar seus valores de acolhimento, reconhecimento e valorização dos funcionários.

Uma das ações de endomarketing implementadas pelo iFood foi o envio de um kit de boas-vindas para seus novos colaboradores, chamados de FoodLovers. Este kit foi desenvolvido visando proporcionar uma recepção calorosa e personalizada, refletindo a identidade e os valores da empresa. O kit inclui itens como mochila com o logotipo do iFood, nécessaire, garrafa térmica, copo, caneta e outros objetos. Além de fornecer itens úteis e personalizados, o kit oferecia um cartão de boas-vindas com uma mensagem de acolhimento, no intuito de contribuir para uma integração mais rápida e positiva dos novos funcionários.

Essa iniciativa tem por objetivo gerar um sentimento de pertencimento e identificação com a empresa, ajudar a criar uma primeira impressão positiva e aumentar o engajamento dos novos colaboradores desde o início de sua jornada. Os funcionários frequentemente compartilham suas experiências nas redes sociais, o que reforça a imagem positiva do iFood como empregador.

No entanto, vale lembrar da polêmica sobre as condições de trabalho dos entregadores associados à empresa, como salários reduzidos, jornadas exaustivas e altos índices de acidente de trânsito. Diferentemente da postura adotada com os funcionários internos da empresa, essas questões arranham a imagem do iFood.

Figura 3: Vídeo do kit de *onboarding* feito por uma funcionária do Ifood



Fonte: LinkedIn⁹

Outra ação de endomarketing do iFood é o envio de um kit destinado aos filhos recém-nascidos dos colaboradores, que também recebem um apelido: foodlovinhos. Esta iniciativa busca demonstrar uma sensibilidade e compromisso com o bem-estar dos funcionários durante um período crucial de suas vidas. O kit inclui itens para a nova mãe e seu bebê, como roupas e produtos de cuidados pessoais. A empresa enviou uma carta personalizada, expressando seu apoio e parabenizando o foodlover, com a intenção de demonstrar um posicionamento humano e empático. Em um mercado onde as questões relacionadas à maternidade e à equidade de gênero são cada vez mais relevantes, essa iniciativa pretende posicionar o iFood como uma empresa preocupada com o bem-estar de seus colaboradores.

⁹ Disponível em: <https://bit.ly/3XAPi60>. Acesso em: 20 de setembro de 2024

Figura 4: Post no linkedin de um colaborador do Ifood



Fonte: LinkedIn¹⁰

As ações de endomarketing do iFood ilustram como as empresas têm buscado formas de influenciar positivamente o ambiente de trabalho e a sua imagem. O envio do kit de boas-vindas e do kit maternidade não apenas objetiva a integração e o suporte aos colaboradores, mas também o reforço da cultura da empresa.

O reconhecimento de que o público interno deve ter a atenção devida de uma corporação para o seu crescimento e êxito faz com que o mercado busque uma constante evolução no que tange ao cuidado com os colaboradores. Mais do que isso, passa a surgir a preocupação com a imagem que cada corporação apresenta para o seu público interno e, também, para os seus futuros talentos. Para isso, o foco da atratividade passa a estar no branding da empresa, mais concretamente na *employer branding*.

¹⁰ Disponível em: <https://bit.ly/47w7x0V>. Acesso em: 20 de setembro de 2024

3. Employer Branding

Antes de explorar o conceito do *employer branding*, faz-se necessário compreender a primeira palavra do conceito: branding. A origem do termo branding, vem do inglês, Brand (marca). Uma marca (Brand) é segundo a Associação Americana de Marketing “um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, ou a combinação destes, cuja intenção é identificar os bens ou serviços de uma organização ou grupo e que a/o diferencia dos seus concorrentes”¹¹. Segundo David Aaker, renomado autor de diversos livros sobre branding, marca é a promessa que uma empresa faz ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, sociais e de autoexpressão¹².

No livro “*Employer Branding: mais conceitos, mais modelos e mais práticas*” (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023), as autoras afirmam que existe um número enorme de marcas por empresa.

Se marcas são feitas de percepções e tais percepções são geradas a partir de diferentes pontos de observação, não seria loucura dizer que cada empresa pode ter um número de marcas tão grande quanto o número de pessoas que entram em contato com ela de alguma forma (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 48)

Visando otimizar um gerenciamento, as autoras supracitadas focam nas três marcas de uma organização que mais recebem atenção: a marca institucional, a marca comercial e a marca empregadora.

A marca institucional também chamada de marca-mãe ou marca corporativa, é a marca que representa a organização como um todo, para além dos produtos e serviços oferecidos (Hatch; Schultz, 2008). A marca comercial refere-se mais aos produtos ofertados pela empresa. Devido à variedade de produtos, com frequência, uma mesma corporação pode ter várias marcas comerciais¹³. Em muitos casos, as marcas comerciais são mais conhecidas do que a própria marca institucional. Já a marca empregadora é a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023).

O conceito de *branding* como a capacidade de diferenciar produtos e serviços é uma ideia central que foi explorada e refinada por vários autores e especialistas em marketing ao longo dos anos. No entanto, segundo Kotler, *branding* é o processo de criar e manter uma

¹¹ Disponível em <https://brainly.com.br/tarefa/59196357> Acesso em: 20 de setembro de 2024

¹² Disponível em <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/quem-criou-o-conceito-de-branding> Acesso em: 18 de abril de 2024

¹³ No caso da Unilever, por exemplo, as marcas comerciais são várias: Dove, Axe, OMO, Kibon e muitas outras.

identidade única e consistente para uma empresa ou produto, significa fazer uma determinada promessa aos clientes de entregar uma experiência satisfatória e um ótimo nível de desempenho. O autor destaca que uma marca forte pode diferenciar a empresa da concorrência, criar fidelidade entre os clientes e gerar valor para a empresa a longo prazo. Num panorama geral, corroborado por Kotler e Keller (2006), se criada de maneira eficaz, essa identidade precisa exercer três funções: 1) estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; 2) comunicar essa personalidade de forma diferenciada; 3) transmitir poder emocional além da imagem mental.

Dado o conceito de marca empregadora, em inglês *employer brand*, este trabalho pretende debruçar-se na gestão dessa marca, processo conhecido como *employer branding*. Segundo Gama, Mascarenhas e Mansi (2023) esse processo consiste na criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições.

Citado pela primeira vez por Ambler e Barrow em 1996, o termo *employer branding* surge em um artigo publicado pela London Business School intitulado “*The Employer Brand*”. Suportado na literatura como prática que potencializa a atração e retenção do melhor talento, ficou por muitos anos associado apenas a essa atividade – o que se chama hoje de marketing de recrutamento e faz parte da uma estratégia de *employer branding*, mas não a define.

Até bem recentemente, *Employer Branding* era algo quase exclusivamente ligado a temas de atração de pessoas. [...] Essa lógica aplicada à atração de pessoas deu origem ao marketing de recrutamento, um dos mecanismos de ativação do *Employer Branding* - mas não sua essência. (Mascarenhas; Mansi, 2020, p.33)

Baseado nos princípios convencionais do *branding*, que visam fortalecer a imagem e a reputação de uma marca para um público externo, a *employer branding* corresponde à estratégia de cuidar da imagem e da reputação de uma organização como empregadora. A *employer branding* consiste em garantir que a percepção que as pessoas têm sobre uma organização esteja alinhada aos objetivos do negócio e faça com que todos compreendam sua essência¹⁴.

Nesse sentido, *employer branding* é um “pack de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos dados pelo empregador ao funcionário e que identificam a organização” (Ambler; Barrow, 1996, p.3). Mais do que oferecer benefícios, uma boa *employer branding* deve comunicar com transparência quem a empresa é (Borsari, 2023), mostrar – através de estratégias de comunicação, redes sociais, projetos, posicionamentos – quais são as reais

¹⁴ Disponível em <https://www.mundodomarketing.com.br/o-que-employer-branding-comunicacao-interna-e-marketing-de-recrutamento-tem-em-comum/> Acesso em: 18 de abril de 2024

propostas de valor da empresa.

No *Google Trends*, plataforma que apresenta o interesse de pesquisa relativo a um termo específico, “*employer branding*” apareceu pela primeira vez em 2004, mas passou a ganhar relevância somente a partir de 2014. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 183).

Se a *employer branding* é um tema novo na Academia global, no Brasil essa abordagem é ainda mais recente. Há dez anos não havia essa temática nos livros em português, nas conferências de Recursos Humanos e na Academia. Também não era um assunto com o qual um profissional de RH ou Comunicação devesse lidar, nem tampouco considerado prioridade pela liderança. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 181)

Apesar disso, ainda segundo as autoras, toda organização tem uma marca empregadora. Mesmo que a empresa não cuide, a ideia é que tudo que a marca empregadora faz ou deixa de fazer tem um efeito na percepção dos talentos sobre ela. Por isso, faz-se necessário estratégias e rotinas que tomem conta dessa imagem.

A pandemia ocasionou um fenômeno novo no mercado, que ficou conhecido como “A Grande Resignação”. O conceito foi proposto em maio de 2021 por Anthony Klotz, professor da Texas A&M University e pretendia cunhar o fenômeno de uma grande movimentação de saída das empresas por escolha dos profissionais, especialmente nos Estados Unidos¹⁵. De acordo com a revista *Você S.A.*, conforme reportagem de fevereiro de 2022, foram tantas pessoas pedindo as contas no Brasil que, em um ano, os pedidos de demissão representaram uma rotatividade de 15% nas vagas com carteira. O número total é ainda maior, já que o estudo foi feito com base exclusivamente nos desligamentos a pedido¹⁶. Essa onda de demissões em massa teria sido motivada pela sensação de sobrecarga e exaustão entre os trabalhadores, além da falta de senso de pertencimento e de propósito. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 198)

Nesse cenário, o *Turnover* tornou-se uma preocupação. Para Chiavenato (2017), *Turnover* ou Rotatividade de Recursos Humanos é termo usado para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente. Esse fenômeno possui consequências prejudiciais às corporações, tais como: 1) perda da capacidade produtiva e de qualidade 2) impacto na queda da lucratividade da organização 3) desmotivação e falta de interesse dos colaboradores que permanecem na empresa, que podem enxergar a saída dos colegas de trabalho como um sinal de ausência de reconhecimento e comprometimento da empresa com a

¹⁵ Disponível em <https://www.gupy.io/blog/grande-resignacao#:~:text=A%20express%C3%A3o%20%C3%A9%20a%20tradu%C3%A7%C3%A3o,professor%20da%20Texas%20A%26M%20University>. Acesso em 11 de junho de 2024

¹⁶ Disponível em <https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/> Acesso em 19 de abril de 2024

carreira e o crescimento dos empregados.

Há um consenso entre os pesquisadores da administração de que o termo “fit cultural” consiste na capacidade de uma pessoa se adaptar aos valores e propósitos da empresa¹⁷. Considerando que esse “fit” com a organização diminui os custos relacionados a novas contratações e investimentos financeiros e temporais na seleção de novas pessoas, a relevância do *employer branding* aumentou.

De acordo com os autores Backhaus e Tikoo (2004), é por intermédio da *employer branding* – o conjunto de ações que uma organização realiza para claramente fomentar o que a torna única e atrativa como empregadora – que as empresas podem desenvolver práticas com objetivo de disseminar características atraentes aos seus *stakeholders*. A partir de uma boa gestão da marca empregadora, é possível atrair não apenas muitos candidatos para as suas vagas, mas sim candidatos qualificados (Musçu; Okan, 2010).

Seguindo um raciocínio similar, de acordo com Ambler e Barrow (1996), a *employer branding* deve cumprir três critérios essenciais: 1) a comunicação desenvolvida para o exterior deve ser coerente com a realidade da organização; 2) mostrar os aspectos diferenciadores face às empresas concorrentes; 3) compreender o que capta a atenção dos candidatos de modo a atrair o público específico para a organização.

Além disso, ainda segundo os autores, inicialmente eram três grupos ligados a *employer branding*, sendo eles: 1) cultura e identidade corporativa, 2) endomarketing e 3) reputação. Posteriormente, os autores Backhaus e Tikoo (2004), incrementaram e ajustaram esses grupos, trazendo então 1) identidade organizacional, 2) cultura organizacional, 3) imagem organizacional, 4) atratividade organizacional, 5) lealdade e 6) produtividade dos colaboradores.

A identidade organizacional é a maneira como uma organização se vê e se define internamente, refere-se à essência da organização, incluindo sua missão, valores, e visão e a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, comportamentos e normas que caracterizam uma organização. Ela molda a forma como os funcionários interagem e como a organização lida com desafios e oportunidades. (Backhaus; Tikoo, 2004, p. 503 - 504)

Já a imagem organizacional é a percepção externa da organização por seus diversos públicos, incluindo clientes, fornecedores, e, crucialmente, potenciais e atuais empregados. É como a organização é vista pelo exterior e como seus atributos e reputação são percebidos pelos

¹⁷ Disponível em <https://www.gupy.io/blog/fit-cultural#:~:text=Fit%20cultural%20%C3%A9%20o%20alinhamento,cultura%20organizacional%20de%20uma%20empresa>. Acesso em 20 de setembro de 2024

stakeholders. (Backhaus; Tikoo, 2004, p. 506)

Em seguida, passando para a discussão sobre o apelo da marca empregadora e como isso impacta a capacidade de atrair candidatos qualificados, Backhaus e Tikoo (2004, p. 509) definem atratividade organizacional como a capacidade da organização de atrair candidatos qualificados.

Por fim, são discutidos os conceitos de lealdade e a produtividade, considerando o contexto de como uma forte marca empregadora pode impactar a satisfação e o engajamento dos funcionários. Essas discussões estão geralmente associadas aos benefícios internos de uma boa marca empregadora. (Backhaus; Tikoo, 2004, p. 512 - 514)

Visando um aprofundamento maior dos termos, esse trabalho limita-se à exploração da identidade, cultura e imagem organizacionais.

3.1. Imagem, Identidade e Identificação

Para Moingeon e Ramanantsoa (1997), a noção de identidade está intrinsecamente relacionada às características individuais de cada pessoa, definindo sua singularidade e reconhecimento. A identidade é moldada não apenas pelas experiências individuais, mas também pelos relacionamentos, normais sociais e influências culturais que permeiam a vida de uma pessoa. (Machado, 2003).

Assim como nas pessoas, também encontramos identidades nas corporações. É por meio da sua identidade que as organizações se destacam e se diferenciam uma das outras. Isso é, cada empresa possuidora de uma identidade é responsável por sua manutenção, visto que será avaliada por ela.

Nesse sentido, Baldissera (2004), compreende identidade como a tessitura e força que combina diversas identificações:

[...] a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o 'eu' exige a presença do 'outro' para existir, para ter sentido. (Baldissera, 2004, p.104-105)

Pensando nesse conceito dentro das corporações, considerando a presença do 'outro' para que o 'eu' exista, segundo os autores Fleury e Fleury (2004), a identidade organizacional é a forma pela qual uma organização se percebe internamente e como é percebida pelos seus colaboradores, consumidores e *stakeholders*. No entanto, para alguns autores como Torquato

(2002), essa percepção que vem de fora seria o conceito de imagem. Para fins didáticos seguiremos com a seguinte definição do conceito de imagem:

Neste sentido, imagem significa a construção de um conceito, por parte dos públicos, a respeito de uma corporação; um processo que será influenciado pelas percepções, valores, sensações e o julgamento desse público a respeito das atitudes, posicionamentos, modo de fazer negócios, produtos e serviços de uma empresa. (Torquato, 2002, p.170)

Dubrin (2011) entende que na identidade organizacional estão incorporados os atributos fundamentais da cultura de uma organização, incluindo seus valores, crenças e objetivos. Assim, a identidade organizacional representa a essência e a personalidade da empresa, definindo seu propósito e direção.

A identidade organizacional e a cultura organizacional estão intimamente relacionadas. Tanto que, alguns autores, consideram ambos sinônimos ou como componentes interligados. Outros, como Shein (2010), incluem também o comportamento organizacional no conjunto de conceitos relacionados à identidade e cultura. Nessa linha, o comportamento refere-se aos padrões de ações, interações e tomada de decisão dos indivíduos dentro de uma organização. Ele está ligado à cultura organizacional uma vez que os valores, normas e crenças da cultura influenciam e moldam o comportamento dos membros. Ainda para Schein, a cultura organizacional é o modelo dos:

[...] pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (Schein, 1984, p.18)

Em congruência, Marchieri (1999, p. 8), por exemplo, aponta também que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, “[...] pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos e práticas sociais – que criam significados e entendimentos”. As pessoas são, portanto, criadoras da cultura e não simplesmente reprodutores de maneira mecânica.

Sendo assim, já que é por meio do comportamento que os colaboradores demonstram e reforçam a identidade organizacional, compreende-se que o alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e a identidade da empresa contribui para a construção da cultura e o fortalecimento da imagem da organização.

Apesar de parecerem termos similares, para muitos autores existem distinções entre a

identidade e a imagem de uma organização. Segundo Lievens (2017), a identidade refere-se às características principais percebidas pelos funcionários da empresa, estando ligada à maneira como os membros internos da organização veem e percebem a corporação. Já a imagem está diretamente relacionada à opinião e aos sentimentos que as pessoas externas têm sobre a organização.

Por outro lado, Mascarenhas e Mansi (2020), entendem que a identidade de uma empresa tem como base o *employee value proposition* - EVP, termo que será aprofundado posteriormente, e é base identitária da marca empregadora. A imagem refere-se à forma como as pessoas veem a marca de uma organização. Ela difere da percepção da marca enquanto empresa ou fornecedora de serviços e produtos.

Assim, pode-se considerar que a imagem organizacional, essa percepção coletiva, desempenha um papel fundamental na maneira como a organização é vista e recebida pelo público em geral. Sendo essencial que as organizações se esforcem para cultivar uma imagem positiva e coerente com seus valores e objetivos, a fim de estabelecer relacionamentos sólidos e alcançar o sucesso (Nguyen; Leblanc, 2011).

Em consonância, Silva e Gutierrez (2013), consideram que a convergência entre a imagem promovida pela instituição e a interpretação dos seus públicos é essencial, uma vez que a ausência ou deficiência desse alinhamento compromete a credibilidade da mensagem transmitida pela organização. Segundo Torquato (2002), uma empresa precisa criar as condições que permitam emanar a imagem desejada, isso acontece a partir da construção sólida de uma identidade corporativa.

Considerando a atração de novos colaboradores, a imagem organizacional desempenha um papel fundamental. Os candidatos procuram identificar seus valores e necessidades com a imagem que a organização projeta (Backhaus; Tikoo, 2004). Sendo assim, quanto maior a identificação, maiores as chances de a empresa receber candidaturas mais eficientes (Gatewood; Gowan; Lautenschlager, 1993 *apud* Quadri, 2023).

Ainda segundo Mascarenhas e Mansi (2020), considerando essas conceituações, *employer branding* é a gestão da marca empregadora, o trabalho estratégico de aproximar imagem e identidade para gerar identificação com as pessoas certas para trabalhar na organização. Todos esses termos estão melhor definidos no quadro a seguir:

Figura 5: Definições de imagem, identidade e identificação



Fonte: (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p.47)

3.2. Employer Value Proposition (EVP) e Employer Experience

Como elemento fundamental das estratégias de *employer branding*, surge o *employee value proposition*, proposta de valor do empregador (Minchington, 2011). Pela definição da Universum¹⁸, ela é o conjunto de atributos às quais a empresa deseja ser associada como empregadora.

Mascarenhas e Mansi (2020), no entanto, em sua obra optam por adicionar a palavra “pode” – deseja e pode ser associada – porque consideram que o desejo que uma empresa quer criar nos talentos não pode ser pautado mais na aspiração do que a organização deseja ser do que naquilo que realmente é. Em concordância com as autoras, Gaspar e Andreoli (2021), entendem que a EVP diz respeito a tudo que a empresa promete oferecer para os profissionais (atuais e futuros), sendo não somente os atributos pelos quais a empresa quer ser reconhecida, mas pelo que ela efetivamente oferece.

Considerando a estratégia de desenvolvimento de uma marca empregadora, Sullivan (1999) destaca que a construção da Proposta de Valor para o Empregado (EVP) deve ser o ponto de partida. Enquanto no marketing a jornada do cliente é analisada para identificar

¹⁸ A Universum é a consultoria especialista em *employer branding* mais reconhecida do mundo. Faz parte do Grupo StepStone e da família Axel Springe. Foi fundada em 1988 em Estocolmo, Suécia, pelo aspirante a estudante de MBA, Lars-Henrik Friis Molin. Disponível em: <https://universumglobal.com/about-us/>. Acesso em: 30 de agosto de 2024.

possíveis atritos em cada ponto de contato com a marca, na *employer branding* a análise foca na jornada do colaborador, desde a seleção até um possível desligamento.

Assim como no marketing, onde as estratégias seguem as diretrizes de um branding book, na *employer branding* o principal guia para as decisões é o EVP. O processo de criação do EVP exige uma profunda introspecção para entender o que a organização realmente é, mais do que o que ela aspira se tornar.

A construção de um EVP acontece de dentro para fora e aí está uma diferença considerável entre branding para produtos e serviços e employer branding. O ponto de partida nessa construção de proposta de valor não é estudar o mercado para identificar necessidades e oportunidades, mas estudar a organização começando por dentro. Quais as alavancas do meu negócio? Como faço dinheiro? Quais são os objetivos? De quem vou precisar para realizar tudo isso? O que eu ofereço hoje para quem trabalha comigo nos meus pontos de contato como marca empregadora? Onde vou bem? Onde eu falho? (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 69)

Clavery (2020), em seus estudos, propôs a definição do EVP através de três pontos principais que convergem, têm o mesmo peso e importância. O primeiro é o que os talentos desejam extrair da marca empregadora, aquilo que oferece e resulta na relevância da empresa como marca empregadora. O segundo é aquilo que a empresa oferece como diferencial em relação à concorrência. Por último, o terceiro é aquilo que as lideranças da empresa gostariam que os talentos identificassem quando pensassem na empresa como marca empregadora, resultando no modelo registrado abaixo:

Figura 6: Representação gráfica dos três pontos chaves para conceituação do EVP



Fonte: (Quadri, 2023, p.28)

A partir de uma análise profunda do interior da organização, então, é possível dar os

primeiros passos na construção do EVP. Ainda de acordo com Clavery (2020), existem cinco pilares que auxiliam na identificação de uma marca empregadora. Esses cinco pilares do EVP são 1) o pilar das recompensas ou do reconhecimento, caracterizado pelo o que a empresa oferece aos seus funcionários em benefícios monetários, como salário, participação nos resultados e pacote de benefícios; 2) o pilar da oportunidades, sendo o que empresa oferece que estimula o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores; 3) o pilar da organização, referente a toda cultura, valores, identidade e ética da empresa; 4) o pilar de trabalho, refere-se ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a localização da empresa, reconhecimento etc; 5) o pilar de pessoas, que coleciona atributos como qualidade da liderança, relações interpessoais, gerenciamento de pessoas.

Figura 7: Pilares do EVP

Reconhecimento	Oportunidade	Organização	Trabalho	Pessoas
- Compensação - Benefícios	- Carreira - Treinamento - Mobilidade	- Valores (cultura) - Imagem & Reputação - Clima	- Rotina - Métricas - Avaliações	- Liderança - Perfis - Diversidade

Fonte: (Rodeguiero, 2022, p.24)

A listagem desses pilares possui a função de consolidar resultados reais sobre as promessas de valor feitas pela empresa, é necessário medi-los periodicamente, já que o acompanhamento é fundamental para fortalecer os valores da empresa (Clavery, 2020). Nesse sentido, as qualidades percebidas pelos colaboradores são também sinais que representam a cultura da organização.

Tais pilares estão em consonância com o olhar a partir da perspectiva do possível futuro talento de uma empresa. Isso porque segundo o relatório global da Ransdsat (2023), há cinco principais razões para escolher um empregador, são elas, da maior para a menor: 1) salário e benefícios 2) equilíbrio entre trabalho e vida 3) segurança no emprego 4) ambiente de trabalho e 5) progressão de carreira.

Diferentes autores propõem diferentes metodologias para a construção da *employee value proposition* de uma empresa. No entanto, o único ponto não negociável é a escuta. É imprescindível, durante essa construção, utilizar pesquisas quantitativas e/ou qualitativas, isto é, ouvir as pessoas (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023)

No livro supracitado “*Employer Branding: mais conceitos, mais modelos e mais práticas*” (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023), as autoras sugerem seis etapas quando a missão é estruturar do zero uma proposta de valor do empregador. São elas: 1) introdução; 2)

compreensão; 3) imersão; 4) validação e 5) ativação.

A fase da introdução é o momento de apresentação do trabalho com o time envolvido, que deve incluir sistemas de RH, recrutamento, comunicação, marketing e alta liderança. Nessa fase é necessário definir as etapas do trabalho, as responsabilidades de cada área e o cronograma, além de abordar os principais conceitos de *employer branding*, dados sobre a importância de um EVP e uma visão geral das fases de diagnósticos, amostras e metodologias. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 64)

Na segunda fase da estruturação, denominada compreensão, é a hora de olhar a marca empregadora em seu estado natural, da maneira como se encontra naquele momento, por meio de dois olhares: interno e externo. O primeiro deles costuma vir de dados originalmente coletados para outros fins, como pesquisas de clima, de experiência do candidato, entrevistas de desligamento e pesquisas sobre a marca institucional. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p. 65)

Já o segundo olhar, o externo, possui três dimensões: 1) avaliar como a marca se apresenta em canais públicos, desde postagens de vagas até páginas no GlassDoor¹⁹; 2) analisar o contexto do mercado, entendendo aspectos mais amplos que podem influenciar a atratividade de uma marca empregadora, a fim de não ativar o EVP de forma insensível; 3) considerar a concorrência pelos talentos, ou seja, conhecer como empresas que competem pelos talentos desejados contam suas histórias.

A terceira fase da construção de um EVP proposta por Gama, Mascarenhas e Mansi (2023) é a imersão. Essa é a etapa de captura dos dados específicos que servirão como base para o EVP, por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas. Quando se fala sobre a pesquisa qualitativa, é necessário entender a visão da liderança, através de entrevistas semiestruturadas.

Pela natureza de suas posições na empresa, essas pessoas tendem a trazer perspectivas mais voltadas para o futuro, aspiracionais, que dizem respeito ao que a organização pretende ser. Essa escuta é importante, mas não pode ser a única.

É necessário refinar essas percepções em outros níveis da organização, onde o miúdo do dia a dia acontece, para que a proposta de valor equilibre elementos aspiracionais e doses de realidade. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p.70)

Por isso, faz-se necessário ouvir os talentos internos de maneira quantitativa, a fim de entender quais as fortalezas da marca empregadora que são valorizadas e percebidas pelos

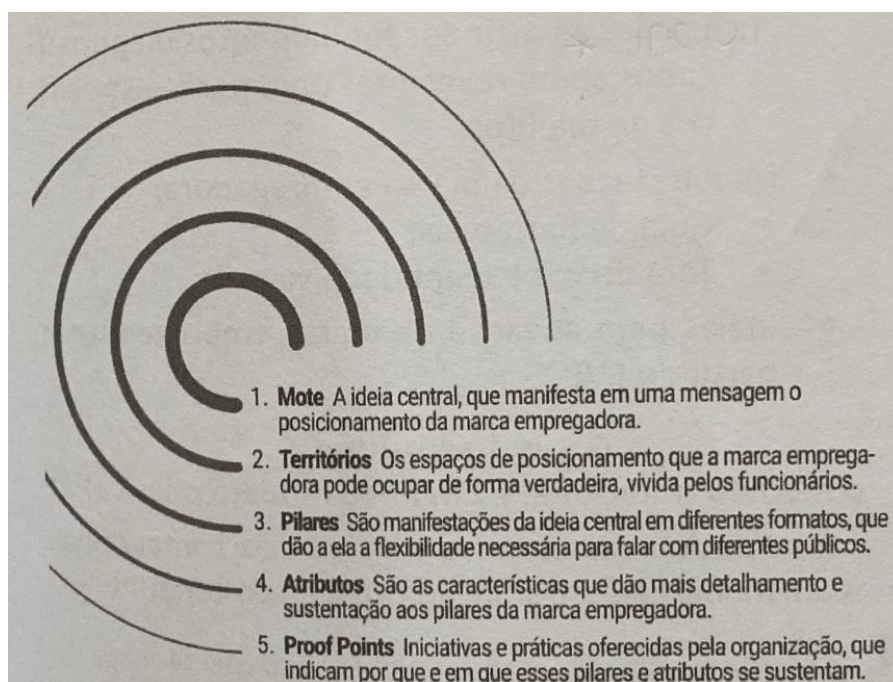
¹⁹ *Glassdoor* é um site americano criado em 2007 no qual funcionários atuais e ex-funcionários avaliam empresas anonimamente. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/blog/como-usar-o-glassdoor-o-guia-completo/#:~:text=O%20Glassdoor%20%C3%A9%20um%20dos,11%20milh%C3%B5es%20de%20vagas%20abertas..> Acesso em: 30 de agosto de 2024.

colaboradores. Por meio de uma pesquisa online estruturada, é possível perceber esses pontos fortes que servirão de base para a EVP.

O quarto momento da construção da proposta de valor é a validação, a hora de passar dos dados para a narrativa. A validação é a etapa em que a partir dos dados compilados e avaliados, constrói-se uma história, com exemplos e criatividade, e é justamente essa história que vai indicar direções para o *employee value proposition*.

Por fim, as duas últimas etapas são a estruturação e a ativação da EVP. Após introduzir, compreender, imergir e validar, é chegado o momento de estruturar os pilares da proposta de valor da empresa, definir qual é a ideia central que manifesta o posicionamento da marca empregadora, quais são os principais atributos, as mensagens-chave etc. Esses principais elementos do EVP estão inseridos no framework abaixo:

Figura 8: Framework do EVP



Fonte: (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p.77)

Depois de estruturar uma boa proposta de valor, com bases sólidas naquilo que a empresa já é e com um olhar direcionado àquilo que deseja ser, é a hora da ativação da EVP. Essa etapa nada mais do que a própria *employer branding*, ou seja, a gestão da marca empregadora, que deve acontecer de maneira estratégica, tática e constante.

Para além daquilo que as corporações têm a propor para os colaboradores, existem os

processos que esses colaboradores experienciam na prática. Na era da experiência, as marcas empregadoras buscam construir momentos que conectem candidatos e atuais colaboradores a sua marca, o que ficou conhecido como *employee experience*, termo traduzido livremente para o português como experiência do colaborador.

De acordo com Oliveira (2018, p.5) *employee experience* refere-se “à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham”. Em concordância, Lee (2021) define como tudo aquilo que a pessoa observa e encontra ao longo de sua trajetória na empresa.

Segundo Conquer (2020, p.4), o objetivo do RH ao planejar a jornada do colaborador deve ser “criar um ambiente onde os colaboradores querem e desejam trabalhar, não apenas precisam trabalhar”.

De acordo com Medeiros (2019), o *employee experience* ainda é um tema pouco discutido no Brasil. No entanto, muitas empresas já reconhecem que seus colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional e percebem que, na verdade, são seus clientes mais influentes. Como resultado, essas empresas buscam estabelecer um relacionamento mais alinhado e próximo com seus funcionários.

Figura 9: Etapas de *employee experience*

Etapa	Descrição
Atração	Totalmente vinculada à imagem de uma marca empregadora, engloba todo o contato prévio que o candidato teve com a empresa. Transmitir uma boa imagem despertando no candidato admiração e respeito, é o primeiro passo para garantir uma experiência única.
Recrutamento e Seleção	O objetivo principal é garantir a conexão da cultura e identidade da marca empregadora com o futuro colaborador. O famoso <i>fit</i> cultural que tem feito empresas abandonarem o currículo como ferramenta mais relevante no processo de recrutamento. E percorrem o processo em busca de identificação do perfil do candidato com a cultura da empresa. De acordo com a Harvard Business Review, “o <i>fit</i> cultural é a probabilidade de

	alguém refletir e ser capaz de se adaptar às crenças e atitudes e comportamentos que compõem uma organização”
<i>Onboarding</i>	O <i>onboarding</i> tem a ver com acolhimento. É a ambientação e assimilação do colaborador à cultura organizacional, e suas novas atividades. É nesse momento que o colaborador inicia na empresa e começa a entender se ela de fato cumpre com a proposta de valor (EVP) que ofereceu durante o recrutamento.
Engajamento	Tem-se como os pilares fundamentais para o engajamento: 1) Autonomia para que o colaborador se sinta corresponsável por suas entregas e desenvolva projetos autônomos; 2) Desafio para que ele se sinta motivado a aprimorar suas habilidades, seguindo uma trilha de crescimento constante e 3) propósito para que suas vivências na empresa tenham sentido, e fortaleçam o sentimento de processo coletivo em que todos estão caminhando em direção ao mesmo objetivo
Desenvolvimento	O momento em que ele se desenvolve dentro da empresa. Devem fazer parte desta etapa, engrandecimento profissional e pessoal do funcionário, trilhas e processos de aprendizagem individualizadas, que possam alcançar ao colaborador as habilidades profissionais necessárias e esperadas pela empresa.
Desligamento	Momento em que o colaborador se sente mais aberto para falar sobre suas impressões e frustrações com a organização. Torna-se uma ótima oportunidade para o RH identificar o que está dando certo e o que pode melhorar na empresa e seus processos.

Fonte: (Quadri, 2023, p.31)

Com a compreensão das etapas do *employee experience*, sua importância para o

relacionamento entre empresa e funcionário, e seu papel na estratégia de *employer branding*, este trabalho prossegue com a análise da empresa Leve Saúde, fundamentada na aplicação do conteúdo discutido até aqui.

4. A Leve Saúde

Com o lema “Por um futuro mais Leve, hoje”, a operadora Leve Saúde foi criada em setembro de 2020, na cidade do Rio de Janeiro, com a missão de oferecer saúde de qualidade a preços acessíveis, tendo como público-alvo pessoas acima de 45 anos.

Desde a sua fundação, a empresa tem experimentado um crescimento significativo, com o número de beneficiários dobrando anualmente. Atualmente, a Leve Saúde conta com pouco mais de 70 mil clientes e projeta atingir a marca de 100 mil até dezembro de 2024²⁰. A operação foi idealizada por Ulisses Silva, fundador e CEO, que percebeu essa fase da vida como um momento de transição importante para muitos, que frequentemente buscam novas oportunidades de carreira, como o empreendedorismo, enquanto desejam garantir a proteção de um plano de saúde, que tende a ser mais caro para essa faixa etária.

A escolha do Rio de Janeiro como sede da iniciativa baseou-se na sua capital e região metropolitana, que juntas abrigam 6,3 milhões de pessoas na faixa etária alvo, constituindo uma das maiores populações desse perfil no Brasil. Entre elas, 4,3 milhões não possuem acesso a um plano de saúde, em grande parte devido aos elevados custos das operadoras tradicionais²¹.

Para tornar seus planos 20% mais acessíveis do que os oferecidos nas regiões Sul e Sudeste, a Leve Saúde implementou uma gestão rigorosa. Desde o início, a empresa investiu em ciência de dados, integrando tecnologia em todas as suas operações. A aplicação de inteligência artificial (IA) mostrou-se eficaz na prevenção de fraudes e no monitoramento dos beneficiários, permitindo que a empresa identificasse riscos de doenças crônicas e implementasse ações preventivas²². Em entrevista para a Revista Exame, O CEO Ulisses Silva também enfatizou que a verticalização é um fator chave para a empresa até o momento.

Nossos preços refletem nossa gestão de utilização, a atenção primária à saúde e nossas parcerias estratégicas. Além disso, temos uma rede própria que realiza o atendimento primário (ambulatorial) e concentra 70% das nossas consultas. Assim, oferecemos ao público um mix de atendimento digital e presencial que garante preços mais competitivos. Para isso, unimos plataformas digitais centradas no cuidado dos beneficiários e adotamos Inteligência Artificial em todos os processos²³.

²⁰ Documento internos. Rio de Janeiro, 18/10/2024

²¹ Disponível em: <https://exame.com/negocios/leve-saude-precos-acessiveis/>. Acesso em 18 de outubro de 2024

²² Disponível em: <https://exame.com/negocios/leve-saude-precos-acessiveis/>. Acesso em 18 de outubro de 2024

²³ Disponível em: <https://exame.com/negocios/leve-saude-precos-acessiveis/>. Acesso em 07 de novembro de 2024

Atualmente a empresa opera com dez clínicas próprias localizadas em pontos estratégicos: 1) Tijuca; 2) Campo Grande; 3) Centro; 4) Barra da Tijuca; 5) Penha; 6) Botafogo; 7) Nova Iguaçu; 8) Niterói; 9) Duque de Caxias e 10) Madureira. Além disso, há um espaço de cuidados oncológicos, localizado na torre do Rio Sul, zona sul do Rio de Janeiro. A operadora também conta com 40 hospitais credenciados, 300 consultórios especializados, mais de 200 laboratórios e mais de 110 clínicas e policlínicas.

O aumento do número de clientes da Leve Saúde ocorreu de forma simultânea ao crescimento interno de sua equipe de funcionários e colaboradores. À medida que a empresa aumentou seu número de beneficiários, também houve uma necessidade de fortalecer sua estrutura organizacional. Atualmente, a Leve Saúde conta com um quadro de aproximadamente 600 empregados, que desempenham papéis em diversas áreas, desde atendimento ao cliente até gestão e tecnologia. Para suportar esse crescimento, a organização reconheceu a importância de cultivar uma cultura organizacional sólida.

Para Schein (1984) a cultura organizacional consiste nos valores e crenças que determinam as normas de comportamento esperados pelos funcionários de uma empresa. Ainda segundo o autor, essa força social, que é em grande parte invisível, foi desenvolvida para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Sendo assim, a partir da cultura, novos membros aprendem a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1984, p.18)

Na Leve Saúde, a cultura é baseada na sigla DIR LOVE, que foi pensada desde o princípio da empresa. O DIR consiste em todos os princípios e comportamento inegociáveis dentro da operadora, sendo eles: diversidade e inclusão, integridade e respeito. Já o LOVE define o “jeito Leve Saúde” de ser, composto pelas seguintes características: leveza, obsessão pelo cliente, valorização do crescimento individual e excelência em qualquer atividade realizada.

Figura 10: Cultura da Leve Saúde



Fonte: Documentos internos²⁴.

Os princípios da diversidade e inclusão podem ser observados na prática por meio de alguns dados referentes aos funcionários da Leve Saúde: 71% são mulheres e 49% das lideranças são femininas. Em 2023, as mulheres também lideraram em número de contratações (68,6%) e promoções (66%)²⁵. Com tantas delas no quadro de funcionários, a empresa também busca garantir um ambiente seguro para esse gênero, por isso a Leve possui um canal de denúncias de assédio ou qualquer tipo de violência, além de um processo de auditoria para a apuração precisa dos acontecimentos.

Além disso, a operadora procura implementar ações como igualdade salarial entre pessoas com o mesmo cargo, estímulo e apoio durante a maternidade e possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Em 2024, por exemplo, promoveu palestras com temas como “Os desafios da maternidade e da carreira”, “Você sabe como funciona a atuação da Ronda da Maria da Penha?” e “Violência contra a mulher e violência de gênero”.

²⁴ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

²⁵ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

Figura 11: Post de divulgação palestra Agosto Lilás



Fonte: Instagram²⁶

Para além das mulheres, a Leve Saúde também intenciona gerar emprego para outras minorias. 164 pessoas pretas e seis pessoas com deficiência constroem o dia a dia da operadora. Com o intuito de ir além da admissão, a empresa também busca maneiras de tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor para essas pessoas. No último ano, durante o mês do orgulho LGBTQIAPN+, promoveu ações internas como produção de conteúdos informativos nas redes, distribuição de pins com a bandeira da causa e a palestra “Letramento LGBTQIAPN+: Caminhos para a inclusão, Práticas e Desafios” para todos os empregados.

Todas essas práticas são maneiras que a empresa objetiva de trazer para o dia a dia a sua cultura, fazendo com que o funcionário vivencie-a constantemente. Isso é importante na medida em que, para a construção de um EVP, é necessário fazer o exercício de olhar para a cultura pelos olhos de quem a vivencia todos os dias e, a partir disso, transformá-la em elementos organizados e comunicáveis interna e externamente (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023)

4.1. O EVP da Leve

Na Leve Saúde, a equipe de Gente e Gestão é formada por 20 pessoas, dentre elas profissionais de RH, psicologia, marketing e outras áreas. Além disso, a equipe é subdividida em três times: 1) Recrutamento e Seleção; 2) Comunicação Interna e 3) Aprendizagem e

²⁶ Disponível em: <https://www.instagram.com/conecta.levers/>. Acesso em 18 de outubro de 2024

Desenvolvimento. Pensando numa proposta de valor ao empregado, segundo as autoras Gama, Mascarenhas e Mansi (2023), a forma como as pessoas vivem a organização é o que precisa estar presente no EVP. Nesse sentido, é a equipe de Gente e Gestão da empresa que fica responsável por pensar nessa proposta, e faz isso por meio do seguinte questionamento: o que queremos que as pessoas mais valorizem na experiência de trabalhar na Leve?

O EVP da operadora baseia-se em três bases principais: 1) Trabalhar por um propósito maior; 2) Oportunidades iguais para todos e 3) Respirar Saúde & Digital.

Figura 12: Esquema do EVP da Leve Saúde



Fonte: Documentos internos²⁷.

A primeira base do EVP é aquela que busca direcionar a atenção dos colaboradores a três subtópicos: o impacto positivo na sociedade e na vida das pessoas, a atenção primária à saúde e ao DIR LOVE, explicado anteriormente.

O propósito definido pela empresa é “Transformar a vida das pessoas promovendo acesso à saúde de qualidade”²⁸. Pensando em tornar essa propósito mais palpável no dia a dia dos funcionários, a Leve Saúde comunica interna e externamente alguns dados relevantes: da faixa etária alvo da empresa no Rio de Janeiro, 4,3 milhões estão sem convênio médico devido aos preços praticados pelas operadoras tradicionais²⁹. Além disso, cerca de 65% dos beneficiários da operadora estavam sem convênio médico há pelo menos seis meses ou nunca tiveram um³⁰.

²⁷ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

²⁸ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

²⁹ Disponível em: <https://exame.com/negocios/leve-saude-precos-acessiveis/>. Acesso em 18 de outubro de 2024

³⁰ Documento internos. Rio de Janeiro, 18/10/2024

A operadora também busca associar-se a iniciativas de desenvolvimento e comprometimento social, trazendo para os funcionários estratégias de pertencimento a essas causas. Há dois anos, por exemplo, a Leve Saúde patrocina a ONG Cidades Invisíveis, projeto que desde 2012 pretende promover a inclusão social e a redução das desigualdades sociais em diversos estados do Brasil³¹. No entanto, para além de participação em eventos e leilões e patrocínio financeiro, a operadora utiliza de sua lojinha interna para gerar um senso de contribuição dos colaboradores com a causa, por meio do direcionamento de 100% da verba arrecadada para a ONG.

Figura 13: Story de divulgação da lojinha da Leve Saúde



Fonte: Instagram³²

Outros exemplos que demonstram a tentativa de tornar a primeira base do EVP – trabalhar por um propósito maior – mais palpável no dia a dia dos funcionários, incluindo-os nas ações de impacto positivo foram a Campanha do Agasalho e a Campanha SOS Rio Grande do Sul Chuvas, em ambas os funcionários podiam fazer doações diretamente na sede da

³¹ Disponível em: https://cidadesinvisiveis.com.br/quem_somos/. Acesso em 19 de outubro de 2024

³² Disponível em: <https://www.instagram.com/conecta.levers/>. Acesso em 18 de outubro de 2024

operadora ou das clínicas próprias e terem sua contribuição direcionada a pontos oficiais de coletas.

A segunda base do EVP da Leve Saúde é aquela que pretende fazer com que o funcionário valorize a diversidade e inclusão na empresa, as oportunidades de aprendizado, o crescimento meritocrático e os líderes como fonte de inspiração.

O time de Aprendizagem e Desenvolvimento citado anteriormente fica responsável por alguns pilares: a) Levar conhecimento do negócio para todos os colaboradores a fim de reforçar o senso de pertencimento; b) Gerar excelência no atendimento e c) Promover o protagonismo do colaborador e o compartilhamento do conhecimento, gerando valor para as pessoas e para o negócio. Todos os cursos, trilhas de aprendizagem e treinamentos desenvolvidos por esse time provêm do seguinte modelo:

Figura 14: Modelo de Aprendizagem e Desenvolvimento

Modelo - Plano de Aprendizagem & Desenvolvimento



Fonte: Documentos internos³³.

Os planos de 2024-2025 incluem projetos com temáticas diferentes como: Onboarding, Segurança da informação, Novo approach de vendas, Refresh da Cultura, Governança, Programa de Aprendizes, Programa de Estagiários e Programa de multiplicadores. Todos esses projetos acontecem por meio de aulas presenciais e/ou remotas, ministradas pelo próprio time de Aprendizagem e Desenvolvimento.

³³ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

Além disso, no ano de 2024 também foi inaugurada a DesenLeve, universidade corporativa da Leve Saúde. Essa universidade é um portal online no qual todos os funcionários possuem acesso a diferentes trilhas de aprendizado, algumas obrigatórias e outras não. A arquitetura da universidade segue o modelo a seguir:

Figura 15: Arquitetura da Universidade Corporativa



Fonte: Documentos internos³⁴.

Uma pesquisa realizada pela Air Branding e Start Comms com mais de 15.000 correspondentes mostrou que os maiores motivos para entrar e ficar numa empresa são as oportunidades de crescimento e as oportunidades de aprendizado. A percepção do colaborador de ambos os critérios dentro de uma empresa está totalmente associada à imagem da marca empregadora.

Seja um aprendizado formal oferecido pela empresa, seja nas práticas diárias ou por meio de mentoria ou cocriação, a maneira como o seu talento aprende, se desenvolve e evolui na empresa, bem como o que você oferece neste sentido e o quanto a empresa se preocupa e valoriza esse desenvolvimento, impacta diretamente na sua imagem como marca empregadora. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p.144)

A participação em programas de aprendizagem e desenvolvimento é um dos critérios utilizados para promoções na Leve Saúde, que busca formas de prestigiar os funcionários que se demonstram comprometidos com a melhora pessoal e profissional. Esse olhar meritocrático,

³⁴ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

que contribui para segunda base do EVP da Leve, também aparece em dados sobre efetivação: 95% dos jovens aprendizes e 90% dos estagiários são promovidos/efetivados após um tempo trabalhando na empresa. Além disso, são comuns histórias de funcionários que começaram em determinado cargo/área e, com o passar do tempo, foram alocados em outros setores assumindo gerências e lideranças.

Em entrevista para a revista Monitor Mercantil, por exemplo, a funcionária Carolina Annechino contou sua trajetória de recepcionista à gerente administrativa. Além disso, ela também compartilhou ter recebido estímulo para a conclusão de um curso técnico, para iniciar um MBA e para ter um bebê.

A empresa sempre valorizou o crescimento e priorizou a evolução do colaborador, independentemente do cargo. Isso é um diferencial incrível para o mercado de trabalho e isso continua me encantando. Eu vejo como a igualdade de gênero é um valor muito importante para a empresa e que a gente vê todos os dias por aqui³⁵

Já a terceira e última base do EVP destaca o ambiente 100% digital, a vivência da saúde digital pelos funcionários e o bem-estar e saúde como prioridade. O uso de frases como “cuidando de quem cuida” é uma das estratégias utilizadas pela empresa para dar destaque ao cuidado com o funcionário. A empresa também oferece outros benefícios associados à saúde e ao bem-estar do colaborador, como por exemplo: plano de saúde e dental da própria Leve, TotalPass³⁶ e o programa Conte Comigo.

Esse último é um programa de saúde mental inaugurado em maio de 2024, que visa promover menos estresse e ansiedade por meio da promoção de ações de apoio, prevenção e tratamento. Por meio do programa, os colaboradores têm acesso a atendimento gratuito uma vez por semana com um psicólogo. Essa iniciativa foca em demandas que se tornaram ainda mais urgentes no período pós pandêmico: saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O fato de convivermos de perto com a finitude da vida ou com a possibilidade real de isso acontecer fez com que muita gente também reavaliasse suas prioridades. Muito tempo no trabalho... será que vale a pena? Eu tenho conseguido lidar com as demandas de trabalho de forma saudável? A saúde mental virou pauta e tem trazido desafios adicionais à gestão de pessoas. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023, p.28)

³⁵ Disponível em <https://monitormercantil.com.br/leve-saude-investe-na-valorizacao-feminina-com-545-dos-cargos-de-lideranca-entre-mulheres/>. Acesso em: 19 de outubro de 2024

³⁶ TotalPass um benefício corporativo que oferece acesso à academias e estúdios do país, além de soluções para a saúde mental e qualidade de vida. Disponível em: <https://totalpass.com/br/>. Acesso em 19 de outubro de 2024

A proposta de valor para o colaborador da Leve Saúde (EVP) é um alicerce que deve refletir em todas as etapas da experiência do empregado. Essa abordagem não só busca atrair talentos alinhados com a missão da empresa, mas também estabelecer uma base sólida para as interações futuras, desde o recrutamento até a rescisão. Na sequência, todas as práticas implementadas tornam-se uma extensão natural do EVP, que deve garantir que a proposta feita pelo EVP seja cumprida ao longo da *Employer Experience* do colaborador.

4.2. O processo para tornar-se um Lever e o que acontece depois

O time de Gente e Gestão da Leve Saúde entende que o *employer experience* na empresa passa por 4 etapas: 1) atração; 2) *onboarding*; 3) ciclo dentro da Leve e 4) rescisão.

Atualmente a atração é feita por meio do LinkedIn da empresa, em que novas vagas são divulgadas conforme a necessidade. Essa fase do processo é crucial, porque é o momento em que o futuro candidato passa a acessar informações sobre a empresa. Segundo uma pesquisa realizada em 2020 nos Estados Unidos pelo Glassdoor US Site Survey, 86% dos usuários da plataforma leem as avaliações e classificações da empresa antes de tomarem uma decisão de se candidatar a um emprego³⁷. Hoje a operadora Leve Saúde possui nota 4 de 5 no site, com uma estimativa de que 72% dos funcionários e ex-funcionários recomendariam a empresa a um amigo³⁸.

Já o recrutamento e a seleção ocorrem associados ao *fit cultural* com cada candidato, testes de conhecimento e entrevistas, tanto com os profissionais de Gente e Gestão, quanto com os diretores de suas respectivas áreas. A admissão, por sua vez, é feita de forma totalmente remota.

³⁷ Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/empresas/blog/como-responder-a-avaliacoes/>. Acesso em 25 de outubro de 2024

³⁸ Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Leve-Sa%C3%BAde-Rio-de-Janeiro-Avalia%C3%A7%C3%B5es-EI_IE5420252.0,10_IL.11,25_IM998.htm. Acesso em 25 de outubro de 2024

Figura 16: Esquema de atração, recrutamento e seleção da Leve Saúde



Fonte: Documentos internos³⁹.

Gama, Mascarenhas e Mansi (2023) definem um ciclo que envolve desde o momento em que o candidato encontra uma oportunidade na empresa (vaga) até o momento em que finaliza a sua jornada. Esse processo passa por oito etapas: 1) Encontra; 2) Aplica; 3) Avalia; 4) Decide; 5) Integra; 6) Aprende; 7) Contribui e 8) Cresce. Segundo as autoras, o time de Recursos Humanos e *employer branding*, assim como o de Marketing, precisa de profissionais que criem experiências marcantes nesses momentos específicos da jornada do candidato/colaborador que, de forma geral, impactam diretamente na reputação da marca empregadora.

A primeira etapa é aquela em que o futuro candidato encontra a vaga em questão. Destacar-se como empresa nesse momento requer uma estratégia muito específica e bem direcionada e deve ocorrer por meio de criação de campanhas, anúncios e investimentos de mídia. (Gama; Mascarenhas; Mansi, 2023)

Na segunda etapa, o talento já foi atraído pela sua vaga e é o momento da aplicação. A facilidade da candidatura e maneira como ela acontece são muito importantes, pois o excesso de testes afasta os candidatos. Segundo uma pesquisa realizada pela Ravelo, a pedido do Estadão, 30% dos candidatos desistem do processo seletivo antes mesmo de realizar as provas⁴⁰. Até cerca de alguns meses atrás, a aplicação para vagas na Leve Saúde era feita por meio do

³⁹ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

⁴⁰ Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/excesso-de-testes-em-selecoes-afasta-um-terco-dos-profissionais/>. Acesso em 25 de outubro de 2024

site Gupy⁴¹. No entanto, por entender que é uma ferramenta mais complexa e que atinge perfis mais estratégicos, a empresa entendeu que a aplicação direto pelo LinkedIn seria mais assertiva.

Na quarta etapa, “avalia”, a forma como o processo é conduzido, a quantidade de tempo dedicado à plataforma, o tempo de demora na resposta e até mesmo a ausência de informação são alguns fatores levados em consideração pelo talento para desistir ou não da vaga. Para uma boa reputação da marca empregadora, é imprescindível o cuidado com promessas como agilidade e resultados rápidos, caso a realidade do processo seja lenta e desgastante.

O momento da decisão é aquele em que o candidato analisa qual é o contrato do trabalho, o modelo de remuneração, os benefícios tangíveis e intangíveis, funções e demais fatores que influenciam na escolha final, é o momento que a empresa esclarece aquilo que tem a oferecer. Segundo a pesquisa Randstad da Marca Empregadora de 2022 – Relatório do Brasil –, os atributos mais importantes que devem ser mencionados nesse momento são: desenvolvimento de carreira, seguido de salário e benefícios. O formato da universidade corporativa e os benefícios oferecidos pela Leve Saúde foram apresentados anteriormente.

A quinta fase do ciclo do candidato é o “íntegra”, momento que, na Leve Saúde, acontece por meio do *Onboarding*. Segundo Gama, Mascarenhas e Mansi, esse momento vai muito além de ensinar a função do novo colaborador, é a hora de gerar verdadeira conexão entre ele e a cultura da empresa, seus valores, o negócio e as pessoas.

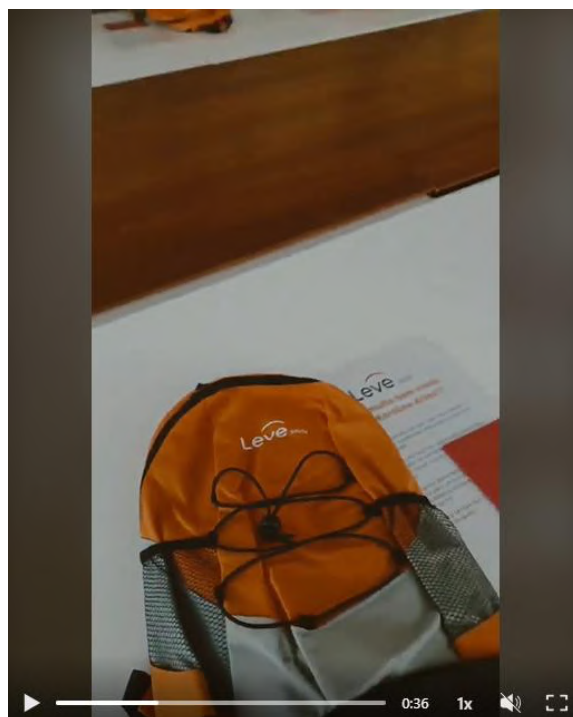
Agora o talento não é mais um candidato(a), e sim parte da sua empresa. O que acontece no primeiro dia? Como a pessoa é recebida e por quem? Sua integração é presencial ou virtual? A pessoa recebe os equipamentos de trabalho no mesmo dia? Como vai se conectar com as pessoas do seu time e sua gestão? Essas são algumas perguntas-chaves que são feitas durante a integração. (Gama, Mascarenhas e Mansi, 2023, p.143)

Na Leve Saúde, além de passarem por um treinamento de processos internos e de todos os produtos da empresa, os novos colaboradores também recebem seus kits de boas-vindas e participam do Leve Game – conjunto de jogos e desafios para serem feitos em grupo, com o intuito de promover interação entre os talentos e absorção de informações importantes sobre o funcionamento e a cultura da empresa. Segundo pesquisas internas feitas pela Leve Saúde, o NPS⁴² de satisfação com o onboarding é de 100%.

⁴¹ Gupy é uma plataforma para contratar, admitir, treinar e engajar times corporativos de forma digital.

⁴² NPS é uma métrica utilizada para mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e/ou serviços adquiridos da sua empresa, bem como a probabilidade de indicarem sua marca para outras pessoas. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/nps/> Acesso em: 30 de outubro de 2024

Figura 17: Vídeo do Onboarding Leve Saúde



Fonte: LinkedIn⁴³.

As etapas “aprende, “contribui” e “cresce” definidas por Gama, Mascarenhas e Mansi, acontecem no *employer experience* da Leve Saúde, pelo o que fica conhecido como “Ciclo dentro da Leve”. Esse ciclo engloba a maior parte do processo do funcionário na empresa e passa por todo o desempenho do colaborador, os momentos importantes da sua vida pessoal, sua saúde e bem-estar, a comunicação na empresa e a Universidade Leve, cada um desses pilares com funcionamento e atividades específicas que procuram garantir uma experiência positiva para os “Levers”.

O pilar da comunicação interna de uma empresa é de suma importância, pois é ela quem garante a legitimidade da marca empregadora e mantém a identificação com os colaboradores. Barths e Baldissera (2015), por exemplo, analisam que é necessário atentar-se para os processos enunciativos, isso é, para todas as formas pelas quais a organização se faz presente para os públicos e produz significação. Em estudos anteriores, os autores também destacam que a identidade organizacional faz-se presente em todos os processos de comunicação corporativa.

[...] Sobre a ideia de que a identificação exige alguma semelhança, os processos de comunicação são planejados e materializados como portadores de características de identidade organizacional [...], características essas que traduzem, de alguma forma

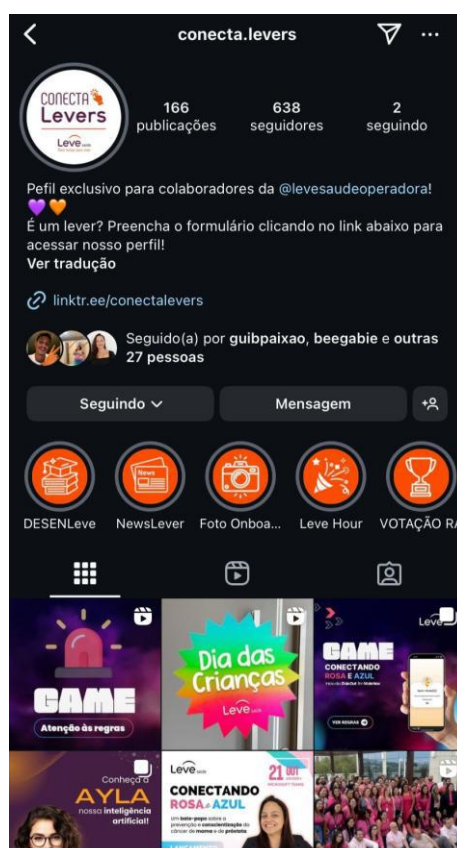
⁴³ Disponível em: <https://bit.ly/3Uqgkfp>. Acesso em: 07 de novembro de 2024

e em algum nível, os próprios valores dos públicos a que se destinam as mensagens (Baldiçera, 2007, p.242)

Na Leve Saúde, no pilar da comunicação, as informações mais relevantes são compartilhadas com todos os colaboradores via e-mail da Comunicação Interna – outra subdivisão da equipe de Gente e Gestão. Além disso, mensalmente ocorre o envio da News Lever, o jornal interno da empresa com os acontecimentos marcantes de cada mês.

Por fim, existe também o instagram @conecta.levers, um perfil exclusivo para os colaboradores da Leve Saúde. Nesse espaço virtual há uma maior interação com os Levers: seus storys no trabalho são repostados, sorteios são realizados etc.

Figura 18: Instagram @conecta.levers



Fonte: Instagram⁴⁴.

Buscando fortalecer o pilar do EVP do bem-estar e saúde como prioridade, a Leve Saúde procura formas de fazer com que isso seja mais do que uma proposta, mas parte do *employer*

⁴⁴ Disponível em: <https://bit.ly/3YAXwg5>. Acesso em 07 de novembro de 2024

experience do colaborador. Ações como ginástica laboral no escritório, *day off* no dia do aniversário, distribuição de sanduíches no café da manhã fazem parte da experiência dos funcionários.



Figura 19: Cards de divulgação dos sanduíches matinais na Leve Saúde

Fonte: Documentos internos⁴⁵.

Figura 20: Post no @conecta.levers da Ginástica Laboral



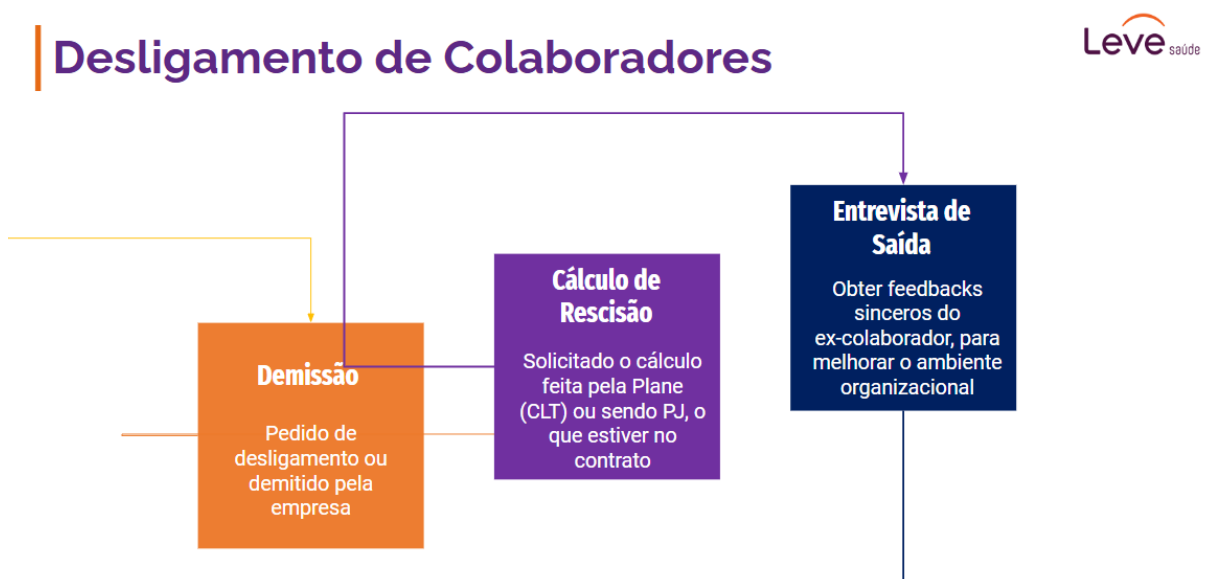
Fonte: Instagram⁴⁶.

⁴⁵ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

⁴⁶ Disponível em: <https://bit.ly/3YAXwg5>. Acesso em 07 de novembro de 2024

A última etapa do ciclo definido por Gama, Mascarenhas e Mansi (2023), é o momento em que o colaborador cresce. Para as autoras, isso pode ocorrer por meio de uma promoção, uma mudança de área, de cargo e até mesmo ao se desligar da empresa. Esse último exemplo também é um momento considerado pelo time de Gente e Gestão na *employer experience* de um Leve e acontece conforme o esquema abaixo:

Figura 21: Esquema de desligamento de um colaborador



Fonte: Documentos internos⁴⁷.

As ações citadas ao longo desse capítulo sugerem que a empresa Leve Saúde busca alinhar as suas práticas centradas nas pessoas e no seu crescimento profissional, por meio da adoção de estratégias que estão em consonância com a literatura, o que demonstra uma tentativa da construção de uma boa imagem de marca empregadora.

⁴⁷ Documento internos. Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2024

5. Considerações finais

As rápidas mudanças no mercado de trabalho aumentam a importância de um *employer branding* bem estruturado. Novas demandas, como a busca por flexibilidade, diversidade e desenvolvimento pessoal, tornaram-se prioridades para muitos profissionais, especialmente nas gerações mais jovens. Diante desse cenário, este estudo sobre *employer branding* na operadora Leve Saúde evidenciou a crescente importância de estratégias voltadas à atração e retenção de talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

O conceito de *employer branding* apresentou-se como uma prática essencial para organizações que desejam construir uma imagem de marca empregadora sólida e atraente. Por meio da criação de uma identidade empregadora, a empresa atrai colaboradores alinhados a seus valores e cultura organizacional, estabelecendo uma relação de valor que transcende a oferta salarial e as vantagens econômicas, englobando fatores como propósito e bem-estar.

Nesse contexto, a proposta de valor do empregador, ou Employer Value Proposition (EVP), mostrou-se um dos aspectos importantes no processo. Quando o EVP é construído de forma autêntica e clara, ele fortalece o engajamento, incentivando a dedicação dos colaboradores e fazendo com que se sintam parte de algo maior e significativo, alinhando o trabalho aos seus valores e propósitos pessoais.

Outro ponto-chave discutido foi a Employer Experience, ou a experiência que os colaboradores têm na empresa ao longo de sua jornada. Esse conjunto de vivências e percepções impacta diretamente o engajamento e a satisfação dos funcionários. Na Leve Saúde, observou-se que é uma prioridade criar uma experiência positiva, em que o colaborador esteja no centro das estratégias, aumentando o sentimento de pertencimento e a motivação.

Ao longo deste estudo, foram examinadas as iniciativas de comunicação interna da Leve Saúde e as ações direcionadas aos funcionários e futuros talentos, buscando compreender como essas práticas ajudam a construir a imagem da empresa como uma marca atrativa para se trabalhar. O trabalho atingiu seu objetivo inicial, investigando o posicionamento da Leve Saúde por meio da revisão da literatura e da análise de materiais internos, o que possibilitou uma visão clara sobre a atuação da empresa em relação à gestão de sua marca empregadora.

O estudo também se debruçou sobre a estrutura organizacional da Leve Saúde e sobre as ações do setor de Gente e Gestão, com atenção especial aos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Esse aprofundamento permitiu uma análise minuciosa de como a cultura, os valores, a Proposta de Valor ao Colaborador (Employer Value Proposition - EVP) e a Experiência do Colaborador são implementados na prática.

A análise mostrou que a Leve Saúde procura seguir práticas em alinhamento com a literatura, o que demonstra uma tentativa de promover a valorização dos colaboradores e cultivar um ambiente organizacional positivo. Assim, o estudo alcançou sua finalidade, expandindo o entendimento sobre os elementos que contribuem para o fortalecimento de uma marca empregadora no ambiente corporativo atual. No entanto, não esgota a temática da *employer branding*, que é considerado recente no mundo acadêmico e corporativo.

Para pesquisas futuras, é interessante explorar como as startups estão moldando o setor de saúde suplementar, uma vez que essas empresas introduzem inovações que podem desafiar e reconfigurar práticas estabelecidas, impactando tanto a gestão quanto a relação com colaboradores. Outro tema relevante é a investigação sobre o papel de uma marca empregadora sólida em contextos de crise: entender como um bom posicionamento de *employer branding* pode auxiliar na manutenção do engajamento e da confiança dos funcionários diante de situações adversas pode oferecer insights valiosos para empresas de diferentes segmentos. Além disso, o uso das redes sociais no fortalecimento da *employer branding* merece maior aprofundamento, visto que essas plataformas se tornaram essenciais para a comunicação de valores e cultura, ajudando a atrair e a engajar talentos que se identifiquem com a marca.

6. Referências bibliográficas

- AAKER, David A. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, 1991.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, v. 4, 1996.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceituando e pesquisando o Employer Branding. *Career Development International*, v. 9, 2004.
- BALDISSERA, R. Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUCRS, Porto Alegre, Brasil.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BORDIN, Sady. **Marketing empresarial: 100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- BORSARI, Jéssica. Employer Branding e Comunicação Interna: hora de fazer as pazes. LinkedIn: jessicaborsari, 11 jul. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/jessicaborsari/>.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. In: Seminário de Pós-Graduação, Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CLAVERY, S. **Isso é employer branding?** 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2020.
- CONQUER. Employee Experience: entenda as etapas da experiência do colaborador. 2020.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DUARTE, J. P. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUARTE, J. P.; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília, DF, 2020.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GAMA, Bell; MASCARENHAS, Bruna Gomes; MANSI, Viviane. **Employer Branding: mais conceitos, mais modelos e mais práticas**. 1. ed. São Paulo: Haikai Editora, 2023.

GASPAR, Julia Shirazawa; ANDREOLI, Taís Pasquotto. Employer branding: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 11, 2021.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 35, n. 2, 2013.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

LEE, Sophia. What is employee experience? Culture Amp, 2021. Disponível em: <https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience>.

LIEVENS, Filip; SLAUGHTER, Jerel E. Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.