

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
RELAÇÕES PÚBLICAS

Yuri Niederauer de Souza Freitas Silva

A PRESENÇA DIGITAL DA MARCA EMPREGADORA DA RAÍZEN

Porto Alegre
2024

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

YURI NIEDERAUER DE SOUZA FREITAS SILVA

A PRESENÇA DIGITAL DA MARCA EMPREGADORA DA RAÍZEN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Profa Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre
2024

YURI NIEDERAUER DE SOUZA FREITAS SILVA

A PRESENÇA DIGITAL DA MARCA EMPREGADORA DA RAÍZEN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Porto Alegre, 3, de julho de 2024.

Aprovado em ___/___/2024.

BANCA EXAMINADORA

Profa Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Orientador)

Profa Dra. Denise Pagnussatt

Profa Dra. Francielle Benett Falavigna

Porto Alegre
2024

AGRADECIMENTOS

É curioso olhar para minha trajetória como Relações Públicas, pois acredito que foi essa profissão que me escolheu. Havia uma única pessoa que sempre soube que esse seria meu caminho profissional: minha mãe. Desde criança, ela dizia que seu "guri" seria RP, por ser uma criança muito sociável, que adorava conversar, conhecer novas pessoas e fazer amizades. Por isso, acredito que ser Relações Públicas sempre esteve comigo, e não poderia deixar de iniciar meus agradecimentos por ela, minha mãe, Cristina, que muitos conhecem como tia Cris. Ela sempre foi minha fonte de inspiração, comemorando minhas conquistas e me acolhendo nos momentos difíceis. Sem ela, esse diploma seria ainda mais difícil de conquistar, pois ela sempre esteve me apoiando, até mesmo para me buscar nas noites frias do inverno porto-alegrense.

Agradeço também ao meu pai, que mesmo longe geograficamente, se fez presente e tornou essa graduação possível. O "veio", como carinhosamente o chamo, sempre buscou formas de estar por perto e se preocupar com nosso futuro. Tenho certeza de que estamos no caminho certo, graças a ele. Quando digo "nós", me refiro também ao meu irmão, com quem compartilhei a vida e, por muitos anos, até o quarto. Ele também está no momento final da graduação e será um profissional excepcional, pois ama o que faz. Ao longo desses cinco anos de graduação me conectei com pessoas incríveis, se tornaram meus amigos, meus colegas de profissão, mas acima de tudo deixaram essa jornada mais leve. Fui muito feliz ao compartilhar essa trajetória com eles. Ana Luiza, Brendha, Bruna, Camila, Caroline, Daniel, Diéssica, Flor, Gabilão, Gabriela, Héctor e Pedro, vocês são incríveis, nunca esqueçam disso. Continuaremos compartilhando nossa jornada, mas que agora será profissional. Obrigado por tanto, seguimos juntos!

Além dessas pessoas incríveis, tive a sorte de cruzar com professores extraordinários que possuem o dom de ensinar. Aprendi, reaprendi, me (re)transformei várias vezes, e eles sempre me apoiaram. Além de transmitirem seu conhecimento, também foram meus mentores. Compartilhei momentos de felicidade, angústia, realização e frustração, e eles, sempre com palavras sábias e um olhar experiente, me guiaram por caminhos incríveis. Um agradecimento especial à minha orientadora Cleusa Scrofernek que, desde o primeiro momento,

nos guiou por literaturas excepcionais e nos formou como profissionais de Relações Públicas.

Por mencionar caminhos incríveis, quero agradecer às profissionais que me ajudaram a construir um repertório profissional e continuam me ajudando a moldar minha carreira. Anita, Bruna, Michelle, Paula e Rosanna, vocês nem imaginam a gratidão que tenho por tê-las na minha vida. É maravilhoso poder contar com vocês e compartilhar minha trajetória profissional. Vocês com certeza me ajudaram a ser um profissional melhor, e aprendo diariamente com cada uma de vocês. Muito obrigado por tudo!

Além de todos que me ajudaram e ajudam a construir minha trajetória acadêmica e profissional, preciso agradecer aos meus amigos que estão comigo há anos e viram várias versões minhas. Alguns estão comigo desde a fase escolar, e é lindo ver a trajetória de sucesso que cada um está seguindo. Que possamos sempre compartilhar nossas vidas e continuar vibrando pelas conquistas de cada um. Gostaria de agradecer especialmente a duas pessoas que estão comigo diariamente, mesmo que online: Andressa e Mariana. Obrigado por me escutarem, aconselharem e até mesmo entregarem um choque de realidade. É muito bom ter vocês por perto e saber que sempre poderei contar com vocês. Outra pessoa que está comigo desde sempre é a Luise. De uma simples ida à casa da praia até virarmos melhores amigos, Lu, muito obrigado por tudo. Amo te ter na minha vida e te ouvir tagarelar empolgada. Continuaremos compartilhando momentos incríveis. Amigos, eu amo todos vocês!

A todos os que se fazem presente na minha vida, sintam-se citados. Um muito obrigado a todos e a mim!

“A corrida para excelência não
tem linha de chegada”
David Rye

RESUMO

A presente monografia tem como tema as estratégias de comunicação para marca empregadora na ambiência digital. A Raízen, empresa brasileira que produz diferentes tipos de fonte de energia, com sedes em todo o território nacional, foi selecionada para nossa pesquisa, tendo em vista a sua presença digital nos seus perfis do Instagram (@raizencarreiras) e do LinkedIn. Definimos como objetivos: 1) Evidenciar as especificidades e características de uma marca empregadora; 2) Destacar as estratégias de comunicação utilizadas pela Raízen, a fim de fortalecer e consolidar a sua marca empregadora nas redes sociais. Para entender aos objetivos propostos, adotamos uma abordagem exploratória (Gil, 2002), utilizando levantamentos bibliográficos, documentais e recursos disponíveis na web e entrevistas semiestruturadas em profundidade (Martino, 2018) com duas profissionais que atuam na empresa. A Raízen tem desenvolvido e promovendo a sua marca empregadora nas redes sociais, assumindo-se como uma organização atrativa para os talentos do mercado.

Palavras-chaves: Marca empregadora; Redes Sociais; Comunicação; Atração e Retenção de Talentos; Raízen.

ABSTRACT

The present monograph explores communication strategies for employer branding in the digital environment. Raízen, a Brazilian company that produces various types of energy sources and has offices throughout the country, has been selected for our research due to its digital presence on Instagram (@raizencarreiras) and LinkedIn. The objectives of this study are: 1) To highlight the specifics and characteristics of an employer brand; 2) To showcase the communication strategies used by Raízen to strengthen and solidify its employer brand on social media. To achieve these objectives, we adopted an exploratory approach (Gil, 2002), utilizing literature reviews, documentary analysis, web resources, and in-depth semi-structured interviews (Martino, 2018) with two professionals from the company. Raízen has been actively developing and promoting its employer brand on social media, positioning itself as an attractive organization for market talent.

Keywords: Employer Brand; Social Media; Communication; Talent Attraction and Retention; Raízen.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
2. MARCA EMPREGADORA E AS SUAS ESPECIFICIDADES.....	15
2.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA MARCA EMPREGADORA E ATRAÇÃO DE TALENTOS	24
2.2 PERFIS NAS REDES SOCIAIS FOCADOS NO RELACIONAMENTO COM TALENTOS E EMPREGADOS/AS.....	28
3. (RE) VISITANDO AS REDES SOCIAIS DA RAIZEN PARA O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS DE INTERESSE.....	31
3.1 A RAÍZEN E TODA A SUA ENERGIA	31
3.2 OS NOSSOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ANÁLISE.....	39
3.3 ENTENDENDO A MARCA EMPREGADORA DA RAÍZEN	40
3.4 OS PERFIS DAS REDES SOCIAIS E SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: LINKEDIN E INSTAGRAM.....	48
4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PERFIS DA RAIZEN NO INSTAGRAM E LINKEDIN	55
4.1 RAÍZEN NO INSTAGRAM	56
4.2 RAIZEN NO LINKEDIN.....	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES	98

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

É estimado que passamos um terço da vida trabalhando, tendo como referência apenas o horário comercial, das 9h às 18h. Ou seja, considerando que a média da expectativa de vida do brasileiro é de 77 anos, são mais de 25 anos exercendo as funções no trabalho (Nazzato, 2022, n/p). Acrescido desse fato, uma pergunta genérica que é feita para crianças e adolescentes é “quando crescer, você quer ser o que?”, e partir dela vem as respostas mais criativas de quem está longe de ser inserido no mercado de trabalho formal. Passamos a vida com esse pensamento de “o que faremos quando crescermos”, em relação ao trabalho.

E quando a pessoa cresce e procura oportunidades de trabalho a pergunta feita é “onde você se imagina daqui alguns anos?” Acreditamos que a resposta esperada é que tenha viés de “bem-sucedido” e/ou até mesmo “construindo minha carreira aqui”, mas o questionamento interno que fica é “o que essa empresa tem para me oferecer para eu ficar aqui por anos”. Por isso, as organizações atualmente estão investindo nas suas práticas internas e nas suas imagens¹ como bons lugares para se trabalhar. No atual cenário de mercado, onde as marcas necessitam se diferenciar de seus concorrentes, a atração de talentos se torna aliada na busca dos melhores profissionais.

A marca empregadora, também conhecida como ‘employer brand’, aborda a imagem e percepção que os profissionais têm de uma empresa como local de trabalho. Ela é responsável por tentar traduzir elementos-chaves para quem está em busca de um novo emprego como clima e cultura organizacional, oportunidades de crescimento, valores, benefícios e outros. Nessa “tradução” de elementos importantes da marca, no viés do benefício para o/a empregado/a, ela se destaca de outras organizações, construindo um relacionamento com possíveis candidatos/as e se tornando uma vitrine para os/as profissionais do mercado. Além disso, a retenção de talentos aumenta, pois o benefício de se trabalhar na organização é alto.

¹ O mundo das imagens pode ser dividido em duas esferas distintas. A primeira é o domínio das imagens como representações visuais, que são objetos tangíveis e signos que retratam o ambiente visual ao nosso redor. O segundo domínio é o imaterial, composto pelas imagens presentes em nossa mente, como representações mentais. É importante ressaltar que esses dois domínios não existem de forma separada, pois estão intrinsecamente interligados desde sua origem (Santaella e Nöth, 2001, p. 15).

As ativações de comunicação focadas em marca empregadora tanto online quanto off-line, possuem necessidades de serem cada vez mais estratégicas e direcionadas para seus públicos de interesse, o que justifica o investimento na comunicação institucional e comunicação interna. Essa modalidade de comunicação, a institucional, abrange desde a definição da identidade corporativa até a maneira como a organização se posiciona perante a sociedade, utilizando mensagens e canais de comunicação adequados (Kunsch, 2016). Em concordância com o aporte da autora Kunsch, entendemos que as estratégias de comunicação institucional englobam todas as ações comunicacionais de uma organização e com/juntos de seus públicos. Já a comunicação interna essencial para fortalecer a marca empregadora de uma empresa, envolve a sua cultura, valores e visão, no sentido de valorização de seus empregados/as a partir de narrativas que evidenciem suas histórias e gerem conexões entre a empresa com seus empregados/as.

Em leituras prévias para entender a dimensão sobre marca empregadora e 'employer branding', observamos uma lacuna significativa em relação a casos estudados e pesquisas realizadas no Brasil. Para preencher essa lacuna, trouxemos para a pesquisa alguns exemplos, como o 'Estudo de Marca Empregadora' (Randstad, 2023). Isso evidencia a necessidade de um maior debate e desenvolvimento do tema pelas organizações, visando o amadurecimento dessa área e do campo de pesquisa.

É crucial aprofundar o papel da comunicação na potencialização e evidênciação das ações de marca empregadora, tanto na retenção de funcionários quanto na atração de talentos do mercado. Assim, a delimitação desse tema destaca as estratégias de comunicação com foco na marca empregadora, explorando as interseções com os campos teóricos da Comunicação Institucional, Relações Públicas e Gestão de Pessoas, contribuindo para as discussões acadêmicas.

Para que possamos ter clareza sobre a dimensão do campo de estudo, no que tange a temática de marca empregadora, é crucial que tenhamos consciência da importância dela ser trabalhada como um assunto estratégico nas organizações. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é estimado que 1,8 milhão de trabalhadores estão desempregados e buscando emprego há pelo menos dois anos (Folha de São Paulo, 2023, p/n).

Somado a esse contexto, de acordo com um estudo feito pela Employer Branding Brasil, o “Perspectivas 2022” demonstra que conceito de marca empregadora ainda não está amplamente difundido nas organizações brasileiras. Apenas 3,4% das empresas participantes afirmam ter iniciativas de marca empregadora em estágio avançado. A maioria, que resulta em 51,1%, está no estágio inicial de desenvolvimento, enquanto 23,4% relatam estar em um estágio intermediário. Por outro lado, 22,1% das empresas participantes não possuem nenhuma estratégia de marca empregadora. Ou seja, há uma oportunidade das empresas nacionais trabalharem marca empregadora de forma estratégica, promovendo suas oportunidades (Perspectivas, 2022).

Para viabilizar a nossa pesquisa, selecionamos a Raizen, empresa que se destaca como uma marca empregadora. A empresa, que é uma holding, e uma das maiores organizações energéticas do Brasil, atua nos setores de produção de açúcar, etanol, bioenergia e distribuição de combustíveis, sendo líder global na produção de biocombustível e bioeletricidade. A marca está entre os maiores grupos empresariais privados do Brasil e conta com mais de 46 mil funcionários/as, possui inúmeras oportunidades de trabalho e conseqüentemente oferece para seus funcionários/as oportunidades de crescimento interno, além de oferecer um plano de aprendizagem constante e outros benefícios (Raizen, 2024).

Além da organização selecionada ser uma referência em marca empregadora, ela se destaca pelas suas estratégias de comunicação em seus perfis do Instagram e do LinkedIn, promovendo os benefícios de se trabalhar na Raizen e enaltecendo seus/suas funcionários/as, protagonizando narrativas únicas e os/as colocando como o “centro/foco” de toda estratégia promovida, visto que o maior bem das empresas é o capital humano ou pelo menos deveria ser.

O tema da monografia, portanto, envolve a estratégias de comunicação nas narrativas de marca empregadora e atração de talento nos perfis das redes sociais da marca Raizen, propondo as seguintes questões de pesquisa:

- a. Quais as especificidades e características de uma marca empregadora?
- b. Quais as estratégias de comunicação utilizadas pela Raizen para potencializar a sua marca empregadora nas redes sociais?

Para respondermos aos nossos questionamentos definimos como objetivos:

- a. Evidenciar as especificidades e características de uma marca empregadora.
- b. Destacar as estratégias de comunicação utilizadas pela Raízen, a fim de fortalecer e consolidar a sua marca empregadora nas redes sociais.

A metodologia desse estudo é de caráter exploratório qualitativo, que tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (Gil, 2002, p. 41). Recorremos aos levantamentos bibliográfico, documental e entrevista com profissionais da área, com questões semiabertas. As duas primeiras técnicas de coletas se dão pela busca e aprofundamento do tema, através de obras e documentos, e a terceira pela entrevista com profissionais que atuam diretamente com a marca selecionada. Para a entrevista com as profissionais, elaboramos um roteiro de questões semiabertas que possibilita “conhecer o pensamento do entrevistado sobre determinado assunto” (Martino, 2018, p. 104).

A pesquisa bibliográfica foi “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p. 44), para trazeremos conhecimentos específicos dos assuntos abordados. Já a pesquisa documental nos possibilitou fazer o levantamento de documentos “que não receberam nenhum tratamento analítico” (Gil, 2002, p. 46). Gil (2002) afirma que ambas as técnicas se assemelham, mas se diferem pela natureza da fonte. Acreditamos que com essas três técnicas de coletas de dados conseguimos atingir os objetivos propostos.

Os principais autores estudados para compor o referencial teórico de marca empregadora do estudo são: Ambler e Barrow (1996), Aaker (1998), Robbins (2005), Bancaleiro (2011), Browne (2012), Da Silva (2014), Keller e Kotler (2015), Almeida (2016), Kunsch (2016), Mascarenhas e Mansi (2020), Borsari (2022) .

O levantamento documental foi realizado a partir de sites, notícias, blogs, vídeos, palestras e arquivos online sobre o tema e a Raízen. Além disso, foram analisadas pesquisas relevantes da área como: *Projetando 2030: uma*

visão dividida do futuro (Dell Technologies e Institute For The Future, 2016), Employer Brand Research (Randstad, 2021), Tendências Globais de Capital Humano” (Deloitte, 2023), Tendências de Comunicação Interna (Aberje, 2023), Estudo de Marca Empregadora, relatório Brasil (Randstad, 2023) e Relatório de Tendências de RH (Great Place to Work, 2024). Em complemento ao referencial realizamos entrevista em profundidade semiestruturada, com um roteiro prévio para direcionar a conversa.

Buscando atingir nossos objetivos no presente estudo e na tentativa de responder aos nossos questionamentos, nossa pesquisa se divide em cinco capítulos. Nas considerações iniciais contextualizamos o tema e os desdobramentos do estudo. No segundo capítulo, apresentamos as conceituações/abordagens sobre marca empregadora, destacando a evolução do tema e o que envolve a sua gestão, sob a perspectiva da comunicação.

No terceiro capítulo descrevemos a Raízen, organização por nós selecionada para o estudo. Nesse capítulo também abordamos as estratégias de comunicação para a promoção da marca empregadora, no ambiente online, com ênfase no Instagram e LinkedIn.

O quarto capítulo, analisa e explora em como a Raízen desenvolve as suas estratégias de comunicação, com enfoque na marca empregadora, nos seus perfis no Instagram e no LinkedIn, comparando as suas estratégias em cada plataforma. Nas considerações finais destacamos os nossos achados, respondendo aos questionamentos e objetivos propostos, abrindo espaço para futuras discussões sobre os tópicos tratados.

2. MARCA EMPREGADORA E AS SUAS ESPECIFICIDADES

Para abordarmos os conceitos de marca empregadora, também reconhecido como “employer brand”, é necessário resgatarmos o início dos estudos sobre o tema, protagonizado por Tim Ambler e Simon Barrow, em 1996, através do artigo The Employer Brand, publicado pela London Business School. Os pesquisadores realizaram seu estudo no Reino Unido, com objetivo de entender qual era a relação entre os/as empregados/as e o/a empregador/a e propuseram o conceito de marca empregadora. Para os referidos autores (Ambler; Barrow, 1996, p.187) marca empregadora pode ser definida como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

Ambler e Barrow (1996) em suas buscas desse novo conceito encontraram no marketing de relacionamento (Kotler; Armstrong,1996) uma referência para se apoiar e entender as relações de trabalho. De acordo com Kotler e Armstrong (1996), o marketing de relacionamento tem o objetivo de entregar satisfação para o cliente e parceiros de negócio, gerando valor a longo prazo na relação. Então, Ambler e Barrow (1996) explicitaram que a ideia de marca empregadora era mais relevante em empresas que fornecem serviços de alto valor agregado, visto que “quanto maiores os salários e menor o número de funcionários, mais importante é a relação de cada funcionário com o empregador” (Ambler e Barrow, 1996, p. 188).

Em 2011, Bancaleiro ampliou esse conceito, afirmando que a marca empregadora é um processo que está alinhado com os valores organizacionais e os objetivos de negócio. De maneira ampla esse processo é estruturado, consistente e contínuo, com o propósito de informar internamente e externamente os aspectos mais relevantes da identidade da organização.

Na visão dos autores Sehgal e Malati (2013), a marca empregadora representa a imagem percebida da organização pelos/as empregados/as e acionistas. Os autores ainda discorrem que a marca empregadora possibilita que uma organização se destaque em relação às outras, atraindo os/as melhores candidatos/as para suas vagas. Então, investir em marca empregadora é de suma importância em um mundo cada vez mais competitivo, com novas empresas surgindo constantemente e uma competição incessante para se manter em vantagem ao concorrente.

Mascarenhas e Mansi (2020, p. 24) definem marca empregadora como “a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora, diferentemente, da percepção da marca como negócio e/ou como provedora de produtos ou serviços”. As pesquisadoras acrescentam uma nova perspectiva sobre a metodologia de consolidação da marca empregadora que é a sua gestão, destacando que é “o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições. Também chamada de Gestão da Marca Empregadora” (Mascarenhas e Mansi, 2020, p. 24).

É importante termos clareza que a marca comercial/institucional se difere da marca empregadora. Tendo em vista essa observamos, discorreremos sobre dois conceitos: branding (gestão de marca) e brand equity (valor de marca), para assim entender em como esses conceitos se distinguem e o que acrescentam na percepção das marcas empregadoras.

Segundo Almeida (2016), o branding tem função de criar valores e estimular desejos através das oportunidades de consumo oferecidas pelas marcas. Essas oportunidades unem atributos tangíveis e intangíveis, os quais, quando gerenciados adequadamente, agregam valor à vida das pessoas, fazendo-as ansiarem pelos produtos das marcas. A autora acrescenta que é essencial gerenciar os valores desenvolvidos pelas marcas, bem como seus desejos e estratégias, a fim de ultrapassar as barreiras da sua simples natureza econômica, frisando que “a marca transcende o “eu posso” (condição de consumo), “eu quero” (desejo) e chega ao “eu vivo” (identificação com a marca)” (Gobé apud Almeida, 2016, p. 54). O processo de administrar uma marca é muito mais complexo do que apenas vender, pois ela deve acrescentar atributos que vão além do produto/serviço e que gere desejo no consumidor.

O brand equity, por sua vez, está relacionado ao valor agregado oferecido pela branding. Segundo Aaker (1998), engloba os ativos e passivos relacionados à marca, incluindo seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto e/ou serviço para uma empresa e/ou para os/as seus/suas consumidores/as. Para que certos ativos e passivos determinem o brand equity, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca; os ativos e passivos do brand equity dependem do contexto que a marca está inserida. Ou seja, “o brand equity tende a enfatizar questões estratégicas em gestão de

marcas, além de criar e alavancar o reconhecimento da marca e sua imagem junto aos clientes” (Keller e Kotler, 2015, p. 360).

Muito além do discurso abordado, pois a reputação é uma condição refratária das boas práticas organizacionais, é necessário que as marcas entreguem valor nas suas ações para continuar fidelizando seus clientes e criando uma comunidade de admiradores/as em torno dela. Para isso, é necessário que tenha um processo de gestão de marca (branding) estruturado e com propósitos traçados, no âmbito da gestão da marca empregadora (employer branding). É imprescindível que a marca tenha objetivos traçados, com foco no relacionamento com talentos do mercado de trabalho e empregados/as. Segundo Mascarenhas (2020) assim como no branding, a gestão da marca empregadora necessita ser consistente. A autora acrescenta que o relacionamento do/a funcionário/a com a marca deve ser feito em todos os pontos de contato, desde sua primeira interação, atração até o desligamento, de preferência que a mensagem e o discurso compartilhado contendam a essência e o propósito da marca, os mesmos que são externalizados.

Para Da Silva (2014) as estratégias de marca empregadora se dispõem em atrair talentos e rete-los, oferecendo um pacote de benefícios atrativos para os/as potenciais candidatos/as, como um salário competitivo, treinamentos na sua área, oportunidades internas, desenvolvimento de carreira etc. Esse conjunto de diferenciais atrativos é reconhecido como Proposta de Valor para o Empregado, também conhecido como Employee Value Proposition (EVP), em inglês. Assim como na marca comercial/institucional é necessário que a marca empregadora gere valor para seus públicos de interesse, apresentando seus diferenciais competitivos em relação às outras marcas empregadoras do mercado.

O EVP de uma marca empregadora deve ser percebido em todas as suas ações, tanto internamente, tangibilizando esses benefícios, quanto externamente, com narrativas envolventes para os talentos do mercado, apoiado pelas estratégias de comunicação. Entretanto, devemos ser realistas: se uma empresa oferece um pacote de benefícios que se destaca no mercado, ela cobrará por essas recompensas excedentes, isto é a Proposta de Valor para o Empregado se torna uma

associação de ofertas fornecidas por uma organização em troca das competências, capacidades e experiências que esse trabalhador traz para a empresa. Este conjunto de recompensas tem como objetivo ajudar a atrair, reter e motivar os empregados.” (Minchington, 2005 *apud* Da Silva, 2014, p.7)

Para encontrar o pacote de recompensas mais adequado e competitivo, as organizações precisam se perguntar: 'Quais são os benefícios que as pessoas no mercado de trabalho estão valorizando nas organizações?'. Ao identificar esses benefícios, as empresas podem implementá-los internamente, agregando valor na jornada do/a funcionário/a e fortalecendo suas estratégias de marca empregadora.

Browne (2012) enfatiza que o/a empregador/a deve proporcionar uma experiência para o/a empregado/a acima da média, em relação às outras empresas do mercado. Sob essa perspectiva, a geração de valor para o/a funcionário/a requer ser superior às políticas padronizadas de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, que estrutura processos e programas internos, criando um ecossistema de oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreiras, por exemplo, e/ou políticas e ações que reafirmem o compromisso da organização na jornada do/a empregado/a.

Com finalidade de explorarmos como as empresas reverberam suas estratégias de marca empregadora, destacamos um recorte da pesquisa “Estudo de Marca Empregadora 2023, relatório Brasil”, feita pela Randstad. Nela foi elencado alguns aspectos que agregam no EVP, sendo eles: oportunidades de progressão na carreira; treinamento e desenvolvimento; salário e ambiente de trabalho.

Segundo o pesquisador, quando olhamos para as oportunidades de progressão na carreira, estamos lidando com um elemento essencial para atrair e reter talentos, a fim de que eles permaneçam nas suas empresas, busquem um/a novo/a empregador/a ou até mesmo deixem as organizações que trabalham, caso não haja oportunidades de crescimento. Para Pires (2022) essa estratégia é essencial e necessita ser considerada na retenção de talentos, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira, juntamente com programas de formação de funcionários. Ao longo do tempo, as mentalidades que predominavam mudaram, ou seja, uma carreira estagnada já

não é mais desejada pela maioria dos/as profissionais. Os/as empregados/as buscam oportunidades para crescer profissionalmente, alcançar suas expectativas e objetivos de carreira, estando constantemente em busca de aprendizado e aprimoramento de habilidades.

Para falar sobre carreira em sua tese de doutorado, Galhano (1996) recorreu a Zaleznik (1970), para discorrer sobre a progressão de carreiras enquanto processo que faz parte do desenvolvimento total do indivíduo e que é influenciado por diferentes estágios do ciclo de vida e impregnado por valores culturais. De acordo com o autor, os modelos de adaptação durante esse processo têm suas raízes nos estágios sucessivos da vida da pessoa. Em complemento Zaleznik (1970) citado por Galhano (1996), propôs que durante a progressão da carreira, a organização se torna o foco de atenção do indivíduo, fornecendo gratificação e recompensa.

À luz da pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano” realizada pela Deloitte em 2023, podemos observar que os modelos tradicionais de trabalho, força de trabalho e ambiente laboral, que pressupõem que as organizações detêm autoridade exclusiva para tomar decisões, estão desaparecendo à medida que os/as funcionários/as demandam trabalhos mais significativos, modelos de trabalho flexíveis e planos de carreira personalizados.

Há uma dicotomia da visão de progressão de carreira, pois há uma referência basilar que deve ocupar o próximo nível de exigência do cargo, elevando a senioridade do/a funcionário/a. A carreira, entretanto não é algo linear, onde vai sempre avançando o próximo nível, pois há alguns fatores que interferem nessa progressão.

No passado, a grande maioria das pessoas via, pelo menos em termos convencionais, a carreira como uma escada. O jovem, ao ingressar no mercado de trabalho, deveria procurar a sua escada e, ao encontrá-la, deveria ir subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de status ou de salário. Apesar desta noção tender a persistir no futuro, é importante abordar outras formas de pensar sobre carreira e seu desenvolvimento; formas que, na verdade, fazem muito mais sentido numa organização mais plana. (EVANS, 2016, p. 16)

O fato é que o modo de pensar a carreira é diferente para cada pessoa, sendo que esse assunto já era discutido na década de 90, mas está ganhando cada vez mais destaque. Em 2021, Sarah Ellis e Helen Tupper, consultoras de desenvolvimento de carreira, palestraram para o TED Talks e trouxeram em suas

falas a forma não tradicional de seguir a carreira, guiada pelo crescimento de cargos e funções e a maneira de (re)pensar as carreiras, explorando-as de diferentes perspectivas. As consultoras fazem uma analogia com uma escada, onde o esperado é que a pessoa vá subindo os degraus, atingindo o próximo nível. Na visão das referidas autoras a carreira é como se fosse um rabisco, nada linear e nem previsível, onde cada novo complemento é uma surpresa. As palestrantes complementam falando sobre a ondulação da “carreira em rabisco”, cheia de incerteza e possibilidades para serem exploradas, com curvas únicas, assim como cada carreira. Além disso, mencionam que as escadas de cargos são limitadoras e não permitem que as pessoas visualizem e explorem novos conhecimentos, limitando a aprendizagem e novas oportunidades (TED TALKS, 2021).

Nesse modo não linear, o incerto é a motivação de pessoas que querem explorar novas carreiras e novos espaço nas suas jornadas nas organizações. Progressão de carreira não está interligado diretamente a subir de cargo gradativamente, mas também o quanto a empresa está aberta a dar chance para os/as empregados/as explorarem novas áreas.

Para que o/a funcionário/a continue desenvolvendo seus conhecimentos e progredindo na carreira desejada, é imprescindível que ele/a e a organização invistam em treinamentos na sua área de atuação. Segundo a pesquisa da Randstad (2023), mencionada anteriormente, treinamento e desenvolvimento são atrativos que destacam as empresas no Brasil, o que significa que aquelas que oferecem um programa de desenvolvimento técnico na área de atuação, ganham atenção de quem busca emprego.

Para Da Silva (2021), o treinamento através de meios corporativos é essencial para a empresa alcançar a excelência gerencial, pois é por meio dele que os métodos de aprendizagem e desenvolvimento dos/as funcionários/as são implementados com mudanças que melhorem a gestão do negócio, apoiando a execução das estratégias dentro de uma organização. Sob essa perspectiva, sem investimento em treinamentos, dificilmente se alcançará a excelência empresarial. O autor ainda acrescenta que o treinamento é um “investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir e/ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos” (Hoyler, 1970, p.148 apud Da Silva, 2021, p. 38). Ainda, há formas

diferentes do/a funcionário/a se desenvolver na empresa, seja aprimorando os conhecimentos existentes e/ou ampliando novos.

Para Da Silva (2021) capacitação é a atualização, complementação e/ou ampliação das competências necessárias para atuar nos processos relacionados ao trabalho. Já o treinamento visa melhorar as habilidades e capacidades imediatas do cargo, focando no presente e no desempenho atual.

Robbins (2005) afirma que o/a funcionário/a competente tem prazo de validade, pois ele não permanece com a mesma performance para sempre, e ressalta a importância da constância de treinamentos, buscando manter a qualidade do serviço prestados pelos empregados que estão comprometidos e aptos para desenvolverem suas funções. Além disso, as formas de trabalhar e oportunidades no mercado estão em constante evolução, tendo em vista que o “trabalho se modifica em função das novas tecnologias e da melhoria dos métodos” (Robbins, 2005, p. 401).

Quando consideramos os/as funcionários/as e suas carreiras, percebemos que o tema de treinamento e desenvolvimento estão intimamente interligados. Isso porque as empresas necessitam investir em seus/suas funcionários/as, visando o avanço no mercado de atuação e os avanços tecnológicos. Robbins (2005) afirma que as crescentes incertezas dificultam que as organizações tenham precisão das suas necessidades futuras. Sob essa perspectiva, as organizações devem criar espaços para carreiras cada vez mais diversas, dando protagonismo para os/as funcionários/as moldarem suas trajetórias profissionais.

Segundo a pesquisa “Projetando 2030: uma visão dividida do futuro” feita em 2016 pela Dell Technologies em parceria com o IFTF (Institute For The Future), 85% dos trabalhos que existirão até 2030 serão novos. Ou seja, haverá a necessidade dos/as profissionais continuarem se atualizando no mercado para continuarem performando nas suas posições e conforme o esperado. Cabe as organizações criarem um ambiente propício para novos aprendizados e desenvolvimentos de carreiras, que desprendam dos formatos tradicionais.

A pesquisa Estudo de Marca Empregadora 2023, já referida na presente monografia, aborda que o salário e o ambiente de trabalho são fatores decisivos para os talentos do mercado escolherem trabalhar na empresa, além de oportunidades de crescimento e desenvolvimento o/a empregador/a precisa

oferecer um salário competitivo e um ambiente agradável, para que continuem performando na empresa.

Analisar o ambiente interno permite entender profundamente como funciona a empresa, possibilitando visualizar aspectos cruciais como o modelo de trabalho adotado, os valores fundamentais, o propósito maior, assim como as normas e regras aplicadas no dia a dia. Ao avaliar esses elementos, as pessoas formam percepções valiosas sobre se aquela é realmente uma cultura que valoriza os/as empregados/as, promove um clima saudável e inspirador, e é um lugar onde gostariam de investir seu talento a longo prazo. Desvendar os detalhes do "coração pulsante" de uma organização mostra se ela cultiva um ambiente estimulante para crescer profissionalmente, ou se é apenas mais um lugar de passagem.

Para Schein (2009), a cultura organizacional é definida e composta por um conjunto de representações e ideias que são disseminadas por pessoas em posição de liderança. Essas representações e ideias, uma vez aceitas, são ensinadas aos novos membros do grupo.

Para Robbins (2005), cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização, sendo definida como um sistema compartilhado de valores. Isso implica que indivíduos com diferentes históricos e em diferentes níveis hierárquicos dentro da organização descrevam a cultura de forma semelhante. No entanto, mesmo havendo uma cultura organizacional dominante, é possível que existam subculturas dentro da organização. Além dessa definição o autor aborda que a cultura desempenha diversas funções cruciais dentro de uma organização, pois ela define fronteiras, distinguindo-a das demais, e proporciona um senso de identidade aos membros da organização, estimulando o comprometimento com interesses coletivos. A cultura, portanto, atua como um sinalizador de sentido e um mecanismo de controle, orientando e moldando as atitudes e comportamentos dos/as funcionários/as.

A pesquisa “Tendências de Comunicação Interna 2023” realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), elencou que um dos maiores desafios notados pelos profissionais da área foi a “atuação de forma mais estratégica”, destacando que os respondentes sentem que devem

concentrar esforços para “disseminar cultura, promover a marca empregadora e apoiar na experiência do colaborador” (Aberje, 2023, p. 15).

A pesquisa “Employer Branding Research”, realizada em 2021 pela Randstad, apontou que “80% dos líderes da força de trabalho concordam que uma marca empregadora forte tem um impacto significativo em sua capacidade de contratar uma boa força de trabalho. Como as pessoas trabalham para culturas, não para empresas, a percepção que têm de você como empregador é muito importante” (Randstad, 2021, p.5).

O ambiente interno também influencia na remuneração dos/as funcionários/as, afinal se a organização não for atrativa, ela terá que pagar a mais para atrair os talentos, tendo em vista que as empresas sem gestão de marca empregadora precisam desembolsar 10% a mais para os/as funcionários/as, segundo a Employer Branding Research (2021). Ademais, os valores pessoais precisam estar alinhados com a empresa para que haja um “match” no relacionamento entre empregado e empregador.

Para Verma e Ahmad (2016) uma das facetas da gestão da marca empregadora é a abordagem estratégica na retenção de novos talentos para a organização, a partir de uma visão positiva do ambiente de trabalho pelos/as funcionários/as atuais.

A empresa deve criar um universo da marca interno, com propósito de reter seus empregados/as e atrair talentos, tendo ações voltadas para o/a funcionário/a e a fim de fortalecer os relacionamentos, centralizados pela confiança mútua entre organização e funcionário/a.

No branding para empregados, assim como branding aplicado ao consumo de produtos e serviços, consistência é a palavra-chave. A promessa da marca deve ser vivida em todos os pontos de contato e, quando se fala em relacionamento com empregados, isso pressupõe a estruturação de todo o ciclo de relacionamento – da atração ao desligamento – em torno de uma essência comum, idealmente alinhada ao que é comunicado para fora da organização. (Mascarenhas, 2017, p. 107)

A pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano” (2023) nos mostra que os/as empregados/as buscam não apenas um emprego, mas uma jornada profissional que agregue valor e propósito. As organizações líderes reconhecem essa mudança de paradigma e estão encontrando maneiras de alavancar a motivação e a co-criação dos/as funcionários/as para gerar benefícios mútuos,

promovendo assim um ambiente onde tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais possam ser alcançados de forma harmoniosa e satisfatória (Deloitte, 2023).

De acordo com Rego *et. al* (2015), para uma marca empregadora prosperar, é necessário investir na promoção de um ambiente de trabalho agradável que estimule a atração de talentos. Isso inclui a implementação de um sistema de recompensas adequado, oferecendo soluções de valor para os/as funcionários/as, bem como a adoção de um estilo de liderança e gestão de carreira que permita o desenvolvimento contínuo dos profissionais ao longo de suas jornadas. Além disso, é essencial cultivar uma cultura interna focada no talento, criando um ambiente propício para o crescimento dos funcionários.

O fato é que todas as organizações possuem percepções sobre sua marca empregadora, entretanto é opcional fazer a sua gestão. Algumas se apoiam na reputação da sua marca institucional, sem focar seus esforços nos talentos do mercado. Considerando os/as autores/as utilizados e que tratam sobre a marca empregadora, fica notório que é necessário pensar na marca focada na jornada do/a funcionário/a e no relacionamento entre empregado/a e empregador/a.

2.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA MARCA EMPREGADORA E ATRAÇÃO DE TALENTOS

Ao abordarmos as marcas empregadoras e suas características específicas, é essencial compreender como elas estão sendo estruturadas e apresentadas aos seus públicos de interesse. Ressaltamos que o tema marca empregadora está entre os dez mais importantes a serem trabalhados pela área de Gestão de Pessoas em 2024, conforme o "Relatório de Tendências de RH" da Great Place to Work (2024). Tal afirmação aponta que as organizações estão dedicando atenção especial a esse tema, investindo recursos para fortalecer as percepções sobre sua marca empregadora.

A construção de uma marca empregadora deve estar voltada para “[...]a estratégia de atração e retenção de talentos deve estar conectada aos objetivos de negócio da organização” (Magalhães e Mello, 2021), devendo estar alinhada

com o *bussiness plan*² e o seu objetivo necessita além de atrair novos talentos, fortalecer o relacionamento com os/as funcionários/as. Segundo Bancaleiro (2011), o desenvolvimento de estratégias de marca empregadora, a fim de consolidá-la, é crucial para atrair e reter talentos qualificados, bem como para fortalecer a imagem da empresa no mercado.

Para uma organização avaliar quais estratégias de comunicação focada em enfatizar a marca empregadora que se apropriarão é fundamental que ela entenda qual o propósito das ações proporcionadas pela empresa voltadas para o tema. A metrificação de tudo que é feito no ambiente digital para as marcas é imprescindível

Ademais, o universo de marca (interno e externo) precisa estar articulado, ou seja, todos os discursos da marca devem ser próximos e transmitir a mesma essência, tanto na gestão de marca (branding), quando na marca empregadora (employer brand).

Para além do EVP e o pacote de benefícios que a marca oferece, ela precisa compartilhar com as pessoas seus diferenciais, visto que, “[...] o empregador evidencia seu valor comunicando como se diferencia das demais empresas e o que oferece de único e de valioso a seus colaboradores” (Braga e Reis, 2016, p. 19).

A marca empregadora vai além da simples divulgação de vagas de trabalho e benefícios. Para Bancaleiro (2011), ela também é responsável por criar uma imagem de bom empregador através de uma gestão eficaz. Isso requer uma estratégia de comunicação integrada que reflita a essência da empresa. Não se trata apenas de um projeto pontual, mas sim de um trabalho contínuo. O autor ainda complementa que é necessário que o trabalho feito em cima da marca empregadora tenha consistência e continuidade, assim como em outros âmbitos, como comunicação institucional e mercadológica. Embora seja inovadora e atraente, a marca empregadora também deve manter um equilíbrio entre a marca idealizada e a marca real.

Outrossim, Bancaleiro (2011) elenca cinco assuntos chaves que envolvem a estrutura da marca empregadora (Figura 1), sendo eles: Lideranças,

² Processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. (Rezende, 2003, p.3)

Cultura, Performance, Ambiente e Comunicação. O pilar da comunicação que envolve comunicação interna, reputação da marca (reputação organizacional) e percepção da marca (imagem Institucional e Produto). O autor reflete sobre a importância de trabalhar estrategicamente esses assuntos, envolvendo uma narrativa que colabore com o engajamento e a lealdade do/a funcionário/a e que instigue o interesse de seus/suas futuros/as empregados/as, além de aumentar a percepção positiva sobre a marca empregadora.

Figura 1 – Estrutura do “Employer Brand” (Marca Empregadora)



Fonte: Bancalero (2016)

Para apoiar esse entendimento sobre ‘estratégia de comunicação integrada’, trazemos o conceito de Comunicação Organizacional Integrada³ (Kunsch, 2016), que aborda a sinergia das modalidades de comunicação. A autora elenca quatro tipos de comunicação: administrativa, interna mercadológica e institucional. No que tange diretamente a marca empregadora, trabalharemos com a comunicação interna que tem a função de promover o relacionamento com entre empregados/as e empregador/a e a comunicação institucional responsável pela construção e formação da imagem e identidade corporativa (Kunsch, 2016).

³ A Comunicação Administrativa é processada dentro da organização e tem caráter informativo, para que o ecossistema interno funcione de uma forma fluída e visa a aumentar produtividade dos empregados. Já a Comunicação Mercadológica tem uma abordagem publicitária e está interligada ao marketing de negócios, voltado para a venda de um produto/ serviço. Ela encarrega todas as mensagens simbólicas e uma comunicação mais persuasiva, para conquistar o público.

Para Kunsch (2020) a Comunicação Organizacional Integrada possibilita analisar como as organizações agem para consolidar relações confiantes com seus públicos de interesse.

Em acréscimo à perspectiva de Kunsch (2020), a Employer Branding Brasil (2022) relata que a comunicação interna é crucial para o sucesso de uma empresa, mas muitos profissionais ainda subestimam sua importância, pois contribui com a melhoria do clima organizacional, busca integrar as áreas, motivar os/as funcionários/as e aumentar a produtividade das equipes, além da sua função principal de manter todos informados.

As estratégias de comunicação e as narrativas devem ser fiéis à realidade da empresa, tendo em vista que a organização “[...] deve apresentar um retrato fiel da organização, para evitar dissonâncias capazes de prejudicar a reputação da empresa” (Braga e Reis, 2016, p. 21). Para compartilhar a mensagem necessária e colocar a estratégia em prática é necessário produzir conteúdos sobre a marca empregadora, para plataformas online e offline.

Faissal (2005) ressalta que, embora a marca institucional/mercadológica do negócio também tenha influência na marca empregadora, ela não é suficiente para sustentar completamente a imagem da empresa aos olhos de talentos, candidatos/as e empregados/as que possam se identificar com ela. Portanto, é crucial que a definição das estratégias de atração e seleção leve em consideração as características do mercado de trabalho e a demanda específica da organização.

A produção de materiais informativos sobre a empresa, cultura e oportunidades de carreira posiciona a marca como atrativa para potenciais funcionários/as se torna importante, para que os talentos do mercado vejam como é trabalhar na organização.

Para produzir conteúdos para as marcas, devemos entender a gama de possibilidades que temos para trabalhar. Segundo a RD Station (2023) conteúdos para redes sociais englobam uma variedade de formatos de informação compartilhados nessas plataformas, como postagens de texto, imagens, vídeos, infográficos, webinars, podcasts e outros tipos de mídia.

Borsari (2022) aborda que o conteúdo é o centro da estratégia, quando estamos abordando a promoção da marca empregadora, pois o seu objetivo deve ser “contar sobre as propostas de valor da empresa como empregadora da

melhor forma possível todos os dias, olhando tanto para conteúdo quanto para canais” (Borsari, 2022, n/p). A autora acrescenta que para elaborar um bom conteúdo é necessário priorizar as necessidades dos talentos do mercado, olhar para os dados gerados e identificar oportunidades, assim pode-se trabalhar as propostas de valor focadas em insights gerados nessas análises (Borsari, 2022).

Com as redes sociais e a internet o acesso a informações dos mais variados tipos se tornou disponível, trazendo uma onda de constante sobrecarga. Desse modo, os/as usuários/as das redes sociais demoram para achar conteúdos que realmente prendam a atenção, o que se constitui em um desafio para as marcas que necessitam “produzir conteúdos úteis e relevantes que despertem a curiosidade” (Opinion Box, 2024, p. 9).

A Employer Branding Brasil (2023), em seu artigo "Como usar as mídias sociais para agregar valor ao Employer Branding", salienta a necessidade de uma estratégia de marca empregadora bem estruturada para as redes sociais. Isso é fundamental para reter talentos de qualidade e transmitir a cultura e os valores da marca de forma atrativa. O artigo destaca que para aprimorar essa estratégia, é essencial criar conteúdos relevantes que não apenas atraiam os/as candidatos/as, mas também abordem suas angústias e necessidades, com o objetivo de compreendê-las profundamente.

2.2 PERFIS NAS REDES SOCIAIS FOCADOS NO RELACIONAMENTO COM TALENTOS E EMPREGADOS/AS.

As redes sociais tornaram-se plataformas estratégicas para as organizações estabelecerem conexões autênticas com talentos e empregados/as. Perfis corporativos bem gerenciados permitem que as empresas compartilhem sua cultura, valores e ambiente de trabalho, oferecendo conteúdos envolventes, como testemunhos de funcionários/as, eventos internos e conselhos profissionais. Além de servirem como ferramentas de recrutamento, esses perfis funcionam como canais de comunicação transparente e bidirecional, envolvendo potenciais candidatos/as e nutrindo o senso de pertencimento entre os/as empregados/as atuais. Esse envolvimento é crucial para atrair e manter os melhores talentos em um mercado altamente competitivo.

Segundo Recuero (2012), as redes sociais online são formadas por conexões no ciberespaço, por meio das quais informações são compartilhadas

através de canais online, demonstrando que são o resultado de interações coletivas no ambiente digital.

Para Kaur (2013) as características das redes sociais englobam participação, transparência e compartilhamento de informações. Elas proporcionam um espaço virtual de interação onde as pessoas podem expressar suas opiniões, discutir ideias, compartilhar experiências e distribuir conteúdo, tudo isso de forma acessível, de qualquer lugar e em qualquer momento. Além disso, as redes sociais conectam pessoas de diferentes localidades geográficas e culturas, possibilitando conexões interpessoais.

De acordo com Bordignon e Bonamigo (2017) as redes sociais digitais têm o potencial de reconfigurar os laços pessoais e sociais, permitindo a formação de comunidades e conexões emocionais com indivíduos em qualquer lugar do mundo. Através delas, é possível compartilhar vivências, ideias, percepções e sentimentos de forma fácil e rápida.

Zachlod *et. al* (2022) afirma que é crucial para as organizações se adaptarem às mudanças da sociedade para atrair os melhores talentos do mercado. Ousamos afirmar que as redes sociais devem ser aproveitadas para garantir vantagem competitiva sobre outras empresas, pois elas são amplamente utilizadas como uma fonte influente para moldar a percepção da sociedade em direções desejadas pelas organizações.

Com o aporte teórico que trouxemos na presente monografia, é notório que as organizações precisam criar conteúdos relevantes sobre suas marcas empregadoras, trazendo assuntos como os valores da empresa, como é o seu dia a dia, benefícios de se trabalhar na organização, entre outros conteúdos que evidenciem e distingam a sua marca. Além disso, é imprescindível a marca colocar o funcionário como o centro das narrativas propostas e se conectar com as pessoas que interagem com as estratégias da marca. Segundo o CEO da Vertico⁴ (2023), Jonathan Yung, atualmente os melhores recrutadores são os/as funcionários/as atuais da empresa, tendo em vista que as pessoas se munem de informações antes de participar de processos seletivos, como as ações que a empresa promove ou até mesmo o tipo de gestão. Essas informações são

⁴ Vertico Human Capital é uma consultoria de 'executive search' dedicada a unir talentos da alta liderança e organizações, que visam impulsionar mudanças estratégicas e transformar os cenários empresarial. (Vertico, 2024)

adquiridas tanto da própria empresa, quanto dos que os funcionários compartilham nas suas redes sociais pessoais ou em sites de avaliação de empresas.

A utilização das redes sociais é necessária para romper as barreiras geográficas, a fim de atrair os melhores talentos, abrangendo conteúdos relevantes para a percepção positiva da marca empregadora. Pimenta (2019) afirma que o impacto das redes sociais é tangível para as empresas, tendo em vista que as plataformas oferecem uma forma facilitadora de ter acesso a mais candidatos e podem moldar a imagem de uma organização como um empregador atrativo. As estratégias de marca empregadora quando aplicadas em conteúdos para as redes sociais possibilita que os profissionais a frente da área adotem técnicas inovadoras.

3. (RE) VISITANDO AS REDES SOCIAIS DA RAÍZEN PARA O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS DE INTERESSE

No cenário contemporâneo de negócios, a Raízen destaca-se como uma das principais empresas do setor de energia e bioenergia, operando de maneira integrada desde a produção até a comercialização de seus produtos. Este capítulo é dedicado a apresentar a empresa, explorando seu funcionamento interno, suas estratégias e os valores que a sustentam. A Raízen, fruto da união entre a Shell e a Cosan, tem se consolidado não apenas pela sua capacidade produtiva, mas também pela inovação e sustentabilidade que permeiam suas operações (Raízen, 2024, n/p).

Além de uma visão geral sobre a empresa, este capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo uma análise criteriosa das entrevistas conduzidas com profissionais de marca empregadora da Raízen. A investigação também se estende ao papel crucial das redes sociais, com foco específico no Instagram e LinkedIn, para a construção e fortalecimento da marca. Ao explorar como essas plataformas são utilizadas pela Raízen, buscamos entender como a Raízen destaca suas estratégias de comunicação, a fim de fortalecer e consolidar a sua marca empregadora.

3.1 A RAÍZEN E TODA A SUA ENERGIA

De acordo com o portal da Raízen (2024) a empresa iniciou em 2011 a partir de uma joint venture contratual⁵ entre duas grandes empresas: a Cosan e a Shel. Essa união entre as gigantes do setor sucroenergético e de energia foi um marco significativo no cenário empresarial brasileiro. A expertise da Cosan na produção de açúcar, etanol e bioenergia se aliou ao renome internacional da Shell, resultando em uma empresa com uma visão inovadora e comprometida com a excelência operacional. Desde o seu surgimento, a Raízen tem buscado constantemente se destacar não apenas pela sua grandeza, mas também pelo seu compromisso com a sustentabilidade, responsabilidade social e inovação tecnológica (Raízen, 2024, n/p)

⁵ Termo oriundo do direito norte-americano para identificar a associação entre duas ou mais empresas que, embora mantenham sua independência e autonomia e não constituam propriamente um grupo societário, unem-se para o exercício de uma empresa comum. (Frazão, 2015, p. 188).

A união entre a Cosan e a Shell trouxe não apenas expertise técnica, mas também um compromisso conjunto com a responsabilidade social e ambiental. Essa abordagem foi destacada em várias ocasiões, incluindo o reconhecimento da empresa por organizações como a Bonsucro⁶, que certifica práticas sustentáveis na indústria sucroenergética. A marca recebeu esse certificado ainda em 2011, ano de sua criação, fortalecendo a sua relevância operacional e seu compromisso com meio ambiente (Raízen, 2024, n/p)

Em 2015, a empresa atinge um marco importante com a inauguração de uma nova base de distribuição no estado do Mato Grosso, evidenciando o contínuo compromisso em expandir sua presença estratégica em todo o país. A iniciativa não apenas fortaleceu a cadeia logística da Raízen, permitindo uma distribuição mais eficaz de seus produtos, mas também gerou impactos positivos na economia local, criando oportunidades de emprego e estimulando o desenvolvimento regional.

A visão de longo prazo da Raízen vai além do sucesso financeiro, priorizando o desenvolvimento sustentável e a geração de valor compartilhado. Por meio de investimentos estratégicos e parcerias sólidas, a empresa busca continuamente inovar em seus processos, reduzir seu impacto ambiental e contribuir para o bem-estar das comunidades onde atua. A inauguração da base de distribuição no Mato Grosso e os reconhecimentos recebidos por suas práticas sustentáveis são exemplos concretos desse compromisso, que reforça a posição da Raízen como uma líder não apenas no setor sucroenergético, mas também em responsabilidade corporativa e ambiental (Raízen, 2024, n/p)

A Raízen desempenha um papel fundamental no cultivo e estímulo da agricultura brasileira. No âmago dessa atividade está a própria palavra "agricultura", cuja raiz etimológica latina compreende "*agru*", referindo-se à terra cultivada ou cultivável, e "*colere*" (cultura), denotando o ato de cultivar (FieldView, 2021, n/p). A marca não apenas incorpora essa simbologia, mas

⁶ A Bonsucro é uma empresa que oferece um processo de certificação métrico confiável para demonstrar o compromisso com a sustentabilidade ambiental e social da cana-de-açúcar e seus derivados. A certificação ajuda os agricultores e as usinas a medir sua produtividade e seus principais impactos ambientais e sociais, pode ser usado por todas as usinas de cana-de-açúcar e propriedades rurais para demonstrar sua produção sustentável, independentemente de seu tamanho. (Bonsucro, 2021, n/p)

também promove uma cultura de colaboração profundamente enraizada em seus funcionários e no relacionamento com a comunidade.

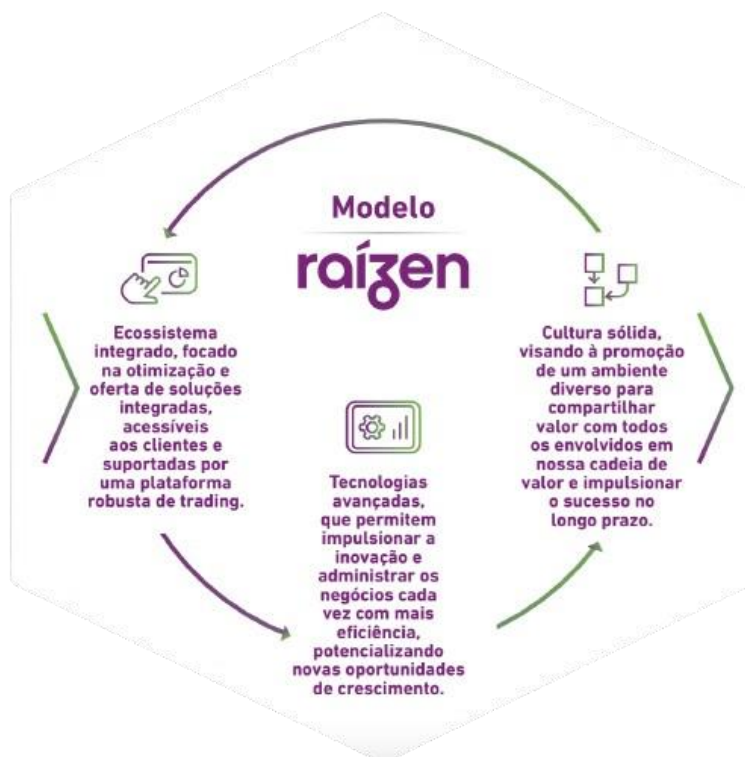
O propósito de marca alinhado ao negócio é essencial para estabelecer uma conexão significativa com os clientes, transmitindo os valores e a missão da empresa de forma coerente. Isso não apenas fortalece a identidade da marca, mas também ajuda a impulsionar o desempenho financeiro e a sustentabilidade a longo prazo do negócio. A Raízen descreve seu propósito na terceira pessoa do singular, buscando ainda mais uma responsabilidade sobre seus atos e descreve como:

Mobilizamos pessoas e potencializamos negócios por meio da energia que entregamos. Nossos negócios estão amparados em raízes diversas e, por isso, estamos presente na vida de milhares de pessoas todos os dias. Trabalhamos com a ousadia de quem pensa grande, com inovação e olhar para o futuro. Sempre comprometidos com a ética, a segurança e a sustentabilidade. E, para sermos tudo o que somos hoje e construirmos um futuro ainda mais promissor, contamos com uma cultura forte, que nasce de dentro pra fora e é traduzida por meio da nossa RAIZ (Raízen, 2024, n/p)

Para analisar a marca, utilizamos o Relatório Anual de Sustentabilidade (Ano Safra 2021-2022) da Raízen, onde são detalhadas as ações sustentáveis e as práticas ESG (sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança) realizadas pela organização ao longo do ano. Essas ações estão focadas no compromisso com os públicos de interesse e estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, bem como aos Princípios do Pacto Global.

No documento, há um capítulo dedicado à descrição da sua estrutura empresarial, destacando a centralidade de suas estratégias, caracterizando-se como “...COM MODELO DE NEGÓCIOS ÚNICO E IRREPLICÁVEL...”. Esta exposição da configuração empresarial é ilustrada por três pilares fundamentais que sustentam o modelo de negócio da marca: o ecossistema integrado, tecnologias avançadas e uma cultura sólida, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Pilares do Modelo de Negócio da Raízen



Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade (2021-2022)

Conforme o descritivo na terceira coluna da figura 2, visa promover um ambiente diverso, gerando mais valor agregado para todos os públicos de interesse da marca e impulsionando o sucesso deles a longo prazo (Raízen, 2022, p. 23). Um ambiente de trabalho saudável é essencial para o bem-estar físico e mental dos/as funcionários/as, além de ser um fator determinante para a produtividade e o sucesso organizacional. Segundo Rodrigues (2023) proporcionar um ambiente organizacional seguro, saudável e com bem-estar dos/as funcionários/as não apenas influencia positivamente o ambiente externo, mas também impacta outros públicos de interesse da organização. Ainda no Relatório Anual de Sustentabilidade (2021-2022), a Raízen caracteriza sua “cultura forte”, carinhosamente apelidada como RAIZ, a qual está alinhada com o propósito de redefinir o futuro da energia e tem o objetivo de “desenvolver profissionais, cultivar relações produtivas entre pessoas diversas, celebrar as diferenças, enxergar oportunidades de inovação e olhar para o futuro”. (Raízen, 2022, p. 30)

A cultura organizacional da marca é caracterizada pela RAIZ, dando ênfase que ela é a “raiz” do seu negócio, destacando que ela é o ponto de partida

fundamental para o negócio. Cada letra representa uma característica de sua cultura, sendo eles:

“R – Realizamos agora olhando o futuro: Vamos além das metas de curto prazo, pensando lá na frente. Nosso trabalho é feito com excelência, ética e segurança, cuidando da Raízen como um todo e do futuro da sociedade (Raízen, 2024, n/p).

“A – Ampliamos o melhor de cada um: Porque cada ponto de vista conta. Ao respeitar a individualidade das pessoas, desenvolvemos e reconhecemos um time diverso e conectado, capaz de realizar e fazer a diferença (Raízen, 2024, n/p).

“I – Incentivamos o olhar questionador: Somos capazes de enxergar possibilidades, das extraordinárias às cotidianas, dentro e fora do nosso negócio. Agimos com simplicidade e agilidade para aprender, desaprender e aprender de novo. Assim, contamos com pessoas e tecnologia para transformar os desafios em resultados reais (Raízen, 2024, n/p).

“Z – Zelamos por relações produtivas: Somos um ecossistema que, de forma colaborativa, ouve e troca entre nós, nossos clientes, parceiros e sociedade. Queremos chegar juntos às melhores soluções. Sempre gerando valor e crescimento ao longo do caminho” (Raízen, 2024, n/p).

Com mais de 46 mil funcionários que (con)vivem diariamente a cultura RAIZ da organização eles querem ser referência no mercado e impactam todos os setores em que atuam. Por isso, buscam promover um “ambiente de trabalho ético, inclusivo e seguro para que todos se sintam livres para serem o que realmente são” (Raízen, 2024, n/p). Além disso, a empresa se compromete com o desenvolvimento sustentável das comunidades civis que eles impactam e para isso contam com ações e iniciativas, como por exemplo, o VOAR (Voluntários em Ação Raízen) que é um programa de voluntariado que visa promover movimentos amplos para o desenvolvimento social e impacto positivo. Ele fortalece a cultura de voluntariado, oferecendo experiências significativas e desenvolvendo habilidades. (Raízen, 2024, n/p).

A organização promove ações que instigam um ambiente acolhedor e colaborativo, respeitando todas as singularidades. Segundo a Raízen (2024), o

respeito é a base inegociável para todas as relações. É por isso que temas como que promovem a diversidade e o respeito, como: equidade de gênero, pautas étnicas-raciais, LGBTQIAP+ e de pessoas com deficiência, permeiam as ações internas da organização. Para isso, a empresa promove os Grupos de Afinidades com funcionários/as que voluntariamente se organizam e ganham o papel de agentes promotores da diversidade, atuando como embaixadores e parceiros da área de D&I. A gestão dessas ações geram “impacto positivo, senso de pertencimento, bem como estimulando a evolução e maturidade dos temas na organização” (Raízen, 2024, n/p).

Para auxiliar a promover um ambiente diverso e inclusivo, a organização conta com alguns programas de carreira (Figura 3) além das carreiras corporativas tradicionais, tais como assistentes, analistas e cargos de liderança.

Figura 3 – Programas de carreiras Raízen



Fonte: Raízen (2024)

Três programas se destacam no mercado, em relação a outras empresas, que são: estágio afirmativo transformar, talentos agroindústria e o comercial *experience*. Observamos que o processo seletivo para esses programas é nichado, gerando oportunidades em carreiras específicas para aqueles que buscam um trabalho. Segundo a Raízen (2024) o ‘Programa de Estágio Afirmativo Transformar’ é exclusivo para pessoas com deficiência, pretas ou pardas, e mostra que a organização está evoluindo “para ter a diversidade cada vez mais representada nos times e o seu valor potencializado” (Raízen, 2024, n/p). Já o ‘Talentos Agroindústria’ é um programa voltado para profissionais com formação superior concluída de três a cinco anos e experiência no agronegócio, movimentando o mercado dos talentos agro e gerando oportunidades nas suas carreiras. E por fim, o programa ‘Comercial Experience’ é para profissionais da área comercial, “sendo o elo entre os clientes e as áreas parceiras internas da empresa” (Raízen, 2024, n/p). Podemos notar que a Raízen investe em programas de atração de novos/as funcionários/as constantemente, o que reflete

na expansão acelerada na marca e agrega valor na sua marca empregadora, sendo sempre uma opção a ser considerada por aqueles/aquelas que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho.

A organização possui quatro compromissos basilares (Figura 4) para oferecer uma melhor experiência para as pessoas que interagem com a marca em algum momento, além de promover um ambiente diverso e igualitário, onde todos/as se sintam acolhidos. Essas iniciativas e atividades promovem o desenvolvimento de uma cultura colaborativa, estabelecendo um ambiente que valoriza o potencial de cada indivíduo. Isso resulta em funcionários/as mais engajados/as, motivados/as a permanecerem na empresa, a recomendá-la e a alcançarem um alto desempenho, impulsionados pelo desejo de progredir em suas carreiras em ambientes como este.

Figura 4 – Compromissos Raízen



Fonte: Raízen (2024)

Quando nos detemos especificadamente para sobre o tema de marca empregadora na Raízen ela está na área de “Gente e Comunicação”. A área atua em duas frentes, uma parte focada nos/as funcionários/as, que trabalha se dedicando desde a identificação de novos talentos até o cuidado com a saúde, bem-estar e desenvolvimento daqueles/as que já fazem parte da equipe. Tem objetivo proporcionar um ambiente de trabalho propício para o aprimoramento de habilidades, onde todos se sintam à vontade para interagir, propor ideias, criar e inovar, sempre com respeito como base fundamental (Raízen, 2024). O maior desafio dessa frente é fortalecer a cultura RAIZ, garantindo uma experiência positiva para todos os membros das equipes.

Por outro lado, a equipe de Comunicação atua estrategicamente para apoiar a agenda da marca institucional prevista a longo prazo, desdobramentos,

narrativa integrada e as necessidades específicas de cada área de negócio. Ela trabalha com uma abordagem do desenvolvimento de uma Comunicação 360⁰⁷, levando em consideração o branding, a cultura e as particularidades de cada público de interesse.

3.2 OS NOSSOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ANÁLISE.

A metodologia adotada neste estudo é a de pesquisa exploratória, que tem como propósito “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, 2002, p. 41). Para a coleta de dados foram utilizadas três técnicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista em profundidade.

Para iniciarmos a presente monografia e a sustentarmos teoricamente, com finalidade de embasar o texto com conceitos e informações, utilizamos a técnica de pesquisa bibliográfica, que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p. 44). Essa técnica tem o objetivo é evidenciar o entendimento do pensamento dos autores selecionados, juntamente com a inclusão das próprias ideias e opiniões do escritor que analisa e escreve o texto. Segundo Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador abranger uma gama de fenômenos muito mais ampla do que seria possível pesquisar diretamente. Ademais, essa técnica é “indispensável nos estudos históricos” (Gil, 2002, p. 45), pois possibilita analisar a evolução do tema no decorrer da evolução do tempo.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa documental, fundamental para nosso estudo, pois possibilitou a análise de diversos documentos (digitais e físicos) como fontes secundárias, visando o entendimento e a compreensão dos temas abordados. De acordo com Gil (2002) assemelha-se com a pesquisa

⁷ Essa técnica analisa todos os mecanismos utilizados tanto interna quanto externamente e define as estratégias mais eficientes para passar uma mensagem. É comum que seja adotado em todas as situações nas quais a marca precisa passar uma mensagem. O princípio é deixar de se comunicar apenas para fazer vendas e buscar trocar ideias levando em consideração o que é melhor para as pessoas. (Pereira, 2022, p. 12-13)

bibliográfica, mas o que as difere é a natureza das fontes, enquanto a pesquisa bibliográfica é feita por diversos autores em um determinado assunto, com análises e contribuições, a pesquisa documental não recebeu tratamentos analíticos, ou seja, ainda podem ser reelaborados de acordo com objetivo da pesquisa. O autor acrescenta que esse tipo de técnica permite analisar materiais que ainda não foram completamente investigados por pesquisadores e/ou que podem atender as necessidades e objetivos do estudo (Gil.2002).

As técnicas mencionadas foram importantes para o entendimento da temática e o recorte necessário no tema, possibilitando um direcionamento assertivo. Em complemento a essas informações e estudos analisados, fizemos duas entrevistas com profissionais da área de marca empregadora, da empresa Raízen. Para conduzir a entrevista, elaboramos um roteiro de questões semiabertas que possibilita “conhecer o pensamento do entrevistado sobre determinado assunto, dando uma margem de liberdade para suas próprias considerações e mudanças de rumo, mas sem perder o recorte específico da pesquisa” (Martino, 2018, p. 104).

Acreditamos que a abordagem metodológica possibilitou o atendimento dos objetivos propostos, permitindo uma análise rica a partir das interpretações dos conteúdos examinados, conectando com a realidade da marca abordada, e dos pontos de vista das profissionais entrevistadas.

3.3 ENTENDENDO A MARCA EMPREGADORA DA RAÍZEN

Para compreendermos melhor a marca empregadora da Raízen, realizamos uma entrevista com duas funcionárias da empresa, responsáveis por liderar e implementar as estratégias dessa área. A conversa agregou nas percepções sobre como a Raízen se posiciona nas redes sociais e as diversas iniciativas que adotam para atrair e reter talentos.

Para a conversa com as profissionais foi estruturado um roteiro com perguntas direcionadas para a entrevista em profundidade, tendo 11 questões (Apêndice A). A entrevista foi realizada no dia 11 de junho de 2024 às 15h30, por meio de um encontro síncrono na plataforma Microsoft Teams. A entrevistada 1, nomeada ao longo da pesquisa como (B), tem formação em Publicidade e Propaganda e atua como Analista de Employer Branding Sênior

na Raízen há um ano e 10 meses. Ela é responsável por olhar a estratégia da área de forma “macro”, cuidando dos canais digitais de marca empregadora e lida com a estruturação de estratégia de alguns desafios de negócio, por exemplo, a contratação de profissionais do agronegócio. A segunda entrevistada, que será nomeada como (I), é graduada em Psicologia e trabalha na Raízen há quatro anos, atualmente como Analista de Employer Branding Pleno. A (I) é responsável pela frente de relacionamento com universidades, programas de atração de jovens talentos, eventos focados em marca empregadora, rankings e premiações. Além delas, participou da entrevista a jovem aprendiz da área, nomearemos como (A). A participação dela foi como ouvinte e ela auxilia as profissionais nas demandas do dia a dia.

As duas profissionais iniciaram a conversa se apresentando, conforme especificado acima, e esse momento elas foram convidadas a falar um pouco sobre a Raízen e seu modelo de trabalho. Para complementar com toda a percepção já elencada sobre a empresa na presente monografia, iremos trazer apenas pontos não abordados anteriormente. A profissional (I) iniciou a resposta dizendo que atualmente a Raízen está se posicionando como uma empresa de fonte de energia, pois possui todo um ecossistema focado em proporcionar diferentes fontes de bioenergia e energia. Ela apresentou uma imagem⁸, onde apresentava todo o ecossistema da Raízen e trouxe outras duas marcas que compõe marca: a Shell, rede de postos, e a Oxxo, rede de lojas de conveniência.

As profissionais ao serem questionadas sobre a estrutura das suas áreas destacaram que o escopo organizacional da Raízen está muito relacionado com as linhas de negócio. A respondente B destacou que estrutura da área de Gente está dentro da Vice-Presidência (VP) de Gente e Comunicação. A estrutura da VP de Gente possui um escopo conhecido no mercado como Recursos Humanos. O time de Marca Empregadora está vinculado à diretoria de Diversidade, Cultura e Talento. A Diretoria mencionada, é focada no desenvolvimento, gestão de carreira e tudo que engloba essa parte. As entrevistadas concordam que o time de Marca Empregadora (ME) possui interfaces com outros times para a divulgação de campanhas e iniciativas da organização.

⁸ <https://www.raizen.com.br/nossos-negocios>

As entrevistadas também foram questionadas sobre suas atividades diárias e projetos que ficam a frente, nos quais já foram relatados na apresentação das profissionais. Na sequência, solicitamos que mencionassem a suas percepções sobre o amadurecimento da área de Marca Empregadora na Raízen e como ela está sendo projetada para o futuro. A entrevistada (I) destacou que a área existe desde 2018 e foi constituída com o intuito de estabelecer relacionamento com universidades, focada no programa de estágio. O objetivo, portanto, dessa área era os públicos universitários, pois o volume de vaga de estágios era alto e em todas as regiões do país, logo a área tinha um desafio de trazer os/as estudantes para conhecerem a empresa e instigar a sua participação em seus processos seletivos.

A respondente (I) também relatou que em 2020 houve uma reestruturação da VP de Gente e o time de marca empregadora foi alocado para a Diretoria de Atração e Seleção. A profissional prossegue na sua resposta e comenta que foi efetivada na área de Marca Empregadora, entretanto olhava para indicadores de atração de talentos. Um ano depois a área passa a compor a frente de Cultura, Diversidade e Talento, trazendo um novo olhar para o tema. Ainda, segundo a respondente (I) a área de Marca Empregadora considera o assunto de fato quando começa a compor a nova estrutura, voltando-se para toda a jornada do talento. No próximo ano safra a área se manterá nos moldes atuais afirmou a referida respondente.

Prosseguindo a entrevista, perguntamos sobre a integração das estratégias de comunicação de marca empregadora e como elas ocorrem em sinergia entre os times de Comunicação e Marca Empregadora, (B) respondeu que essa sinergia iniciou com uma trajetória de reuniões e alinhamentos para que os trabalhos ocorressem de forma fluída, que é como acontece atualmente. Inicialmente, o papel das profissionais do time de ME era apresentar aos integrantes do time de Comunicação os trabalhos e atribuições da área, destacando suas funções estratégicas para a organização e defendendo a necessidade de estratégias de comunicação específicas para o tema, como um Instagram próprio para a marca empregadora e um site de carreiras.

A publicitária (B) completou a resposta falando que a jornada de mapeamento de estratégias acontece de forma muito fluída, atualmente os times possuem reuniões semanais e mensais para definição de projetos e pautas nas

redes sociais. Além disso, o time de Comunicação entende onde a marca empregadora da Raízen deve ser ativada e aciona o a área para a integração das estratégias. A entrevistada cita o exemplo a uma campanha do Mês do Orgulho LGBTQIAPN+, no qual é uma campanha de comunicação 360°, onde as áreas de comunicação, marca empregadora e cultura trabalharam em conjunto, liderando suas frentes e sendo uma entrega em conjunto.

Prosseguindo a resposta, (B) complementa que quando há essas campanhas que tem diversos times envolvidos e é uma estratégia de comunicação 360°, a integração acontece de forma orgânica, pois os times já reconhecem seus papéis e funções. Ademais, quando são ativações e campanhas lideradas pelo time de marca empregadora, como as campanhas de programas de talentos, as profissionais contam com o apoio do time de Comunicação para apoiá-las na entrega, a entrevistada cita o exemplo de quando surge a necessidade de fazer relacionamento com a imprensa o time de Comunicação apoia o time de marca empregadora.

Dando continuidade na entrevista, pedimos para as entrevistadas comentarem as principais iniciativas de marca empregadora promovidas pela Raízen, (I) trouxe como exemplo a Liga Raiz, no qual é um grupo de em média 40/45 estagiários espalhados pelo no Brasil inteiro e de vários recortes de diversidade, que apoia a organizações em ações internas e no relacionamento com universidades. A entrevistada relata que eles ajudam na operacionalização das ações e no desenvolvimento de outros estagiários, ajudando o time de marca empregadora a conduzir essas atividades, dispensando a necessidade de contratação de terceiros para realizá-las e de deslocamento de times, sendo uma alternativa economicamente viável e o dinheiro economizado pode ser alocado em outros esforços da área.

Além disso, a entrevistada (I) relatou que o programa desenvolve estagiários protagonistas, pois eles vão além do esperado e estão sempre adquirindo conhecimentos novos, que vão além do escopo tradicional. A entrevistada conta que o sucesso do programa é tanto, que outras marcas

chamam a Raízen para fazer benchmarking⁹ e entenderem do funcionamento do programa, pois ele se destaca como diferencial no mercado.

Para complementar a colega, (B) respondeu que todos os anos eles realizam o encontro da Liga Raiz em Piracicaba (SP), onde há uma sede da Raízen, e são três dias de imersão na empresa, com rotinas focadas para os estagiários conhecerem mais os negócios da empresa, se desenvolverem e vivenciarem a cultura, com uma programação específica para o grupo e visita em um dos bioparques, para verem as fontes energéticas são produzidas.

Outra entrega citada por ambas entrevistadas é a participação no Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), no qual a Raízen já participa a anos e fala as possibilidades de carreira na empresa. O mais interessante que foi relatado é que ao final do evento os organizadores promovem uma pesquisa chamada 'Empresas dos Sonhos', no qual os respondentes falam qual seria a empresa que gostaria de trabalhar, em 2022 a Raízen ocupou a sétima posição e em 2023 saltou para o segundo lugar. As profissionais relatam que foi uma surpresa positiva, pois grandes marcas que são líderes de mercado participam do evento e a organização subiu expressivamente no ranking

Para finaliza a resposta do questionamento sobre as principais iniciativas, (B) abordou que o site de carreiras e o perfil no Instagram (@raizencarreiras) são entregas estratégicas para o negócio. A entrevistada aborda que o site de carreiras já foi premiado e que as marcas chamam o time para benchmarking para entenderem como é a gestão de conteúdos do perfil do Instagram, por ser um perfil de referência na área. Além disso, as premiações e rankings conquistadas pela área, presentes no perfil do Glassdoor¹⁰, mostram os esforços da área para promover e consolidar a marca empregadora da Raízen.

Para adentrarmos sobre as estratégias de marca empregadora é importante entender o contexto vivido pela Raízen, questionamos sobre a importância da consultoria específica para marca empregadora e quais os benefícios de ser apoiado por ela. As entrevistadas relatam que a área de Marca

⁹ Expressão oriunda do inglês, que significa ponto de referência. É um processo de pesquisa entre empresas do mesmo setor para analisar como seus produtos, processos e serviços estão desempenhando em relação aos concorrentes (Castro, 2020, n/p)

¹⁰ https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Ra%C3%ADzen-EI_IE785355.13,19.htm

Empregadora sempre obteve apoio de consultoria especializada no assunto para trazer profundidade nas estratégias promovidas pelo time e citou a importância de serem apoiadas por profissionais que entendem do assunto.

A profissional (B) trouxe em sua resposta um comparativo com agências de comunicação, ela falou que a consultoria entende bem mais as necessidades e o universo da marca, no viés da marca empregadora, do que uma agência de comunicação, trazendo uma expertise e um aprofundamento nas estratégias da área. Ela também relata que as agências têm um viés oriundo do marketing muito mais focado em promover a marca, a publicitária (B) cita um exemplo de mídia paga, tendo em vista que para atrair talentos é diferente para promover a marca, o objetivo final é que as pessoas se candidatem nas vagas, então necessita de uma estratégia específica para isso.

Para dar continuidade com a entrevista, questionamos o impacto da marca empregadora na cultura organizacional da empresa. A entrevistada (B) nos contou que a cultura da empresa é bem “forte”, ou seja, ela já é consolidada e entendida pelos funcionários, a cultura RAIZ¹¹ foi lançada a 6 anos atrás e é trabalhada diariamente até hoje, nos ritos e movimentos culturais da empresa. Quando as profissionais trabalharam a cultura em marca empregadora, elas “bebem da fonte” do que já é existente, (B) citou o exemplo da construção da Proposta de Valor (EVP)¹² que é reflexo da cultura organizacional e complementou falando que as profissionais percebem que as ações do time de Marca Empregadora atreladas à cultura ou EVP são realmente percebidas e entendidas pelos funcionários.

A Analista de Marca Empregadora Sênior (B) compartilhou que na pesquisa interna de clima o item “orgulho em pertencer” chegou a 80% e isso é um reflexo das ações promovidas pela empresa, sendo algo trabalhado em diversas frentes da empresa, focadas na estratégia de retenção e proporcionando um fortalecimento na relação os empregados e o empregador.

Prosseguindo a conversa, questionamos sobre a gestão de estratégias de comunicação nos conteúdos de marca empregadora, (B) respondeu que o planejamento de pautas de conteúdo acontece mensalmente e é construído juntamente com a consultoria, tanto para o Instagram quanto para o LinkedIn.

¹¹ Nomenclatura definida pela organização para simbolizar a cultura organizacional.

¹² https://www.youtube.com/watch?v=ATdNTg2vmwg&ab_channel=Ra%C3%ADzen

Quando abordado a frequência de postagens, a profissional nos respondeu que no Instagram é planejado que tenha 3 posts no feed semanais e a utilização do stories, e no LinkedIn como é trabalhado juntamente com o time de Comunicação as profissionais tentam inserir 1 post por semana. Além disso, republicam alguns posts feitos para Instagram no LinkedIn, aqueles que o time avalia que tem fit com o objetivo da marca e o tom de comunicação no LinkedIn.

Outrossim, um destaque importante que a comunicadora (B) nos trouxe é que os profissionais de diferentes áreas acionam o time de Marca Empregadora para elencar pautas de conteúdos que desejam publicar nas redes sociais ou que acham interessante que o time aborde nas redes. Também há a divulgação dos programas de talentos, que necessita de uma abordagem em todas as redes sociais para promover as inscrições, sendo trabalhado uma campanha específica para cada programa.

A Analista de Marca Empregadora Pleno (I), participou também da resposta abordando que quando há campanhas específicas de programas de talentos, o time busca parceria com influenciadores, mapeando os assuntos que esses creators abordam nas suas redes sociais e quais são os públicos deles, o time analisa que consegue chegar em talentos diversos. Outra estratégia adotada no Instagram para atingir novos públicos é os posts em colaboração¹³, ela cita o exemplo do ENEJ, no qual fizeram um post colaborativo com o perfil do evento e entregar o conteúdo para mais pessoas e gere interesse para eles seguirem o Instagram @raizencarreiras.

Se encaminhando para o fim da entrevista, perguntamos as profissionais como elas avaliam as estratégias de comunicação para marca empregadora da Raízen. As entrevistadas trouxeram em suas explicações alguns indicadores estratégicos da área, como o valor investido *versus* o valor convertido em leads, entretanto para o recorte da presente monografia iremos analisar apenas a resposta que tange a comunicação nas redes sociais. A profissional de marca empregadora, (B) respondeu que para as redes sociais as principais métricas analisada são o número de seguidores e o engajamento¹⁴ dos posts, as

¹³ Recurso do Instagram que permite criar publicações em colaboração com outra pessoa com o recurso "Collabs". As imagens são exibidas simultaneamente para os seguidores de ambas as contas e permanecem nos feeds de ambos os perfis. Os usuários compartilham o número de curtidas, visualizações e comentários da publicação (Fernandes, 2021, n/p)

¹⁴ Para avaliar engajamento o time considera curtidas e comentários.

profissionais entendem que por ser um perfil com um assunto muito nichado a tendência é que não tenha um número muito grande de seguidores ou que se sobressaia sobre o da marca institucional, mas que ele mantenha um crescimento saudável¹⁵, pois muitas pessoas que seguem querem trabalhar na Raízen e quando recebem uma negativa na entrevista acabam deixando de seguir o Instagram. Elas acrescentaram que avaliam os formatos dos posts e aqueles com um menor engajamento são repensados para que tenha maior adesão do público. As entrevistadas não abrangeram o LinkedIn em suas respostas, pois o perfil não é gerido pela área delas.

Ao final da entrevista questionamos as entrevistadas se elas gostariam de acrescentar alguma percepção ou fala sobre a marca empregadora da Raízen, (B) replicou que pensando em estratégias de comunicação mais abrangentes, as profissionais buscam soluções inovadoras como carro de som divulgando as oportunidades da empresa, anúncio no Facebook para o público agro, anúncios em áudio no Spotify, entre outras alternativas com mídias diversas para atingir os públicos de interesse.

A profissional de marca empregadora (I) acrescentou que achou interessante ter uma monografia com o tema de marca empregadora e acrescentou que o assunto/campo de estudo ainda é muito embrionário no Brasil, que poucas empresas investem na temática e como pilar estratégico de negócio. A psicóloga (I) acrescenta que a Raízen vem se destacando no tema, mas ainda está aprendendo muito sobre a área, principalmente sobre os indicadores e quais comprovarão valor agregado para o negócio nas estratégias trabalhadas pelo time.

Realizar essa entrevista com as profissionais que lideram a área de marca empregadora na Raízen foi fundamental para compreendermos o universo da marca e as diversas frentes de atuação dessas profissionais. Ficou evidente o empenho em agregar valor à marca empregadora por meio de estratégias integradas, tanto online quanto offline. No próximo tópico, vamos explorar a importância de manter uma presença digital marcante para fortalecer a marca empregadora e como as redes sociais desempenham um papel estratégico

¹⁵ Expressão utilizada pela entrevistada.

nesse processo. Tendo em vista que para chegar em novos públicos de interesse, as redes sociais é a ferramenta ideal para atingir esse objetivo.

3.4 OS PERFIS DAS REDES SOCIAIS E SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: LINKEDIN E INSTAGRAM.

É indispensável que as marcas tenham presença digital nas redes sociais atualmente. As plataformas digitais promovem a interação instantânea e com múltiplos públicos, além de proporcionar dados que, se bem analisados, resultam em insights valiosos para as organizações. Através das redes sociais, as marcas podem construir e fortalecer suas identidades, e estabelecer laços de confiança com suas comunidades, em um ambiente digital que se torna cada vez mais central no cenário contemporâneo. Para Furlan (2013), a utilização das redes sociais está cada vez mais presente nas organizações, com objetivo de fortalecer o relacionamento com seus públicos de interesse e interagir com eles. Ademais, o ambiente digital é uma extensão que repercute o real, moldando e influenciando comportamentos, ações e etc (Furlan, 2013, p.6).

Larimo *et. al.* (2020) afirma que as organizações utilizam as redes sociais para compartilhar conteúdos diretamente relevantes para seus públicos de interesse, buscando fomentar interações e estimular o engajamento com a marca. Quando se trata de marca empregadora e redes sociais, especialmente o Instagram e o LinkedIn, é importante analisar os conteúdos gerados pelas marcas, assim como a interação dos/as funcionários/as com essas postagens e em como essas interações impulsionam mais engajamento. Yadav *et. al* (2013) analisa que a dinâmica da interação nas redes sociais é notavelmente complexa, pois implica em fluxos de informações multidirecionais e interligados, ao invés de um simples monólogo unilateral.

Com os avanços tecnológicos e o novo comportamento de compartilhamento digital instantâneo, a publicação de fotos e vídeos em tempo real se tornou uma atividade comunicativa crucial e uma parte essencial das interações múltiplas das redes sociais (Chang, 2014). Com essa necessidade do compartilhamento instantâneo foi desenvolvido o Instagram. Um aplicativo de dispositivo móvel que permite aos/às usuários/as compartilharem fotos, com aplicação de filtros (Keller e Kotler, 2015). O sucesso do aplicativo se deu com a inserção de grandes marcas, que passaram a utilizar essa plataforma para um

canal de suas propagandas; além disso o nome do app foi “escolhido por combinar o conceito de ‘instantâneo’ à noção de conexão com pessoas por meio de um ‘telegrama’” (Keller e Kotler, 2015, p. 238).

O Instagram em resumo é uma rede social de compartilhamento de momentos, que são tangibilizados por fotos e vídeos, tendo um alto potencial de interatividade entre os usuários/as, além “além de dispor de várias funcionalidades, como Stories, Reels, live e Instagram Shopping” (Ferreira, 2024, n/p). O lançamento da funcionalidade Stories (histórias em inglês) trouxe uma interatividade simultânea e em tempo real. Segundo Ferrari e Demuner (2018) esse recurso possibilita aos/às usuários/as compartilhar informações, como texto, fotos e vídeos de curta duração, entretanto esse formato não foi novo no mercado, ele é oriundo do formato do Snapchat. O que agradou os/as usuários/as, foi o fato de em uma única plataforma terem outras funcionalidades agregadas.

Além do formato original de fotos, o Instagram ampliou seus recursos podendo inserir vídeos curtos no feed. Posteriormente lançou o Reels como nova funcionalidade, adicionando esse novo espaço nos perfis para o compartilhamento de vídeos curtos com efeitos ou edições especiais, sendo que essa funcionalidade era semelhante ao TikTok, concorrente chinês da empresa (Zaruvni, 2020, n/p).

A pesquisa “Relatório Instagram 2024”, lançada pela Opinion Box em 2024, nos mostra que o Instagram evoluiu para se tornar a quarta maior rede social global, contando com mais de 2 bilhões de usuários ativos atualmente. No Brasil, foram registradas aproximadamente 113,5 milhões de contas até 2023. Além disso, o Brasil é o 2º país em número de usuários de Instagram, atrás só dos Estados Unidos. A pesquisa também revela que 44% dos entrevistados já usaram o Instagram para conversar com empresas.

Segundo Belanche *et al.* (2019) a capacidade de compartilhar conteúdo tanto no feed quanto nos Stories transformou o Instagram em uma plataforma frequentemente utilizada como uma ferramenta de promoção de marca, aprimorando as estratégias de publicidade online e de branding. Conseqüentemente, as marcas presentes na plataforma têm a oportunidade de alcançar objetivos estratégicos de negócios, como aumentar o volume de vendas

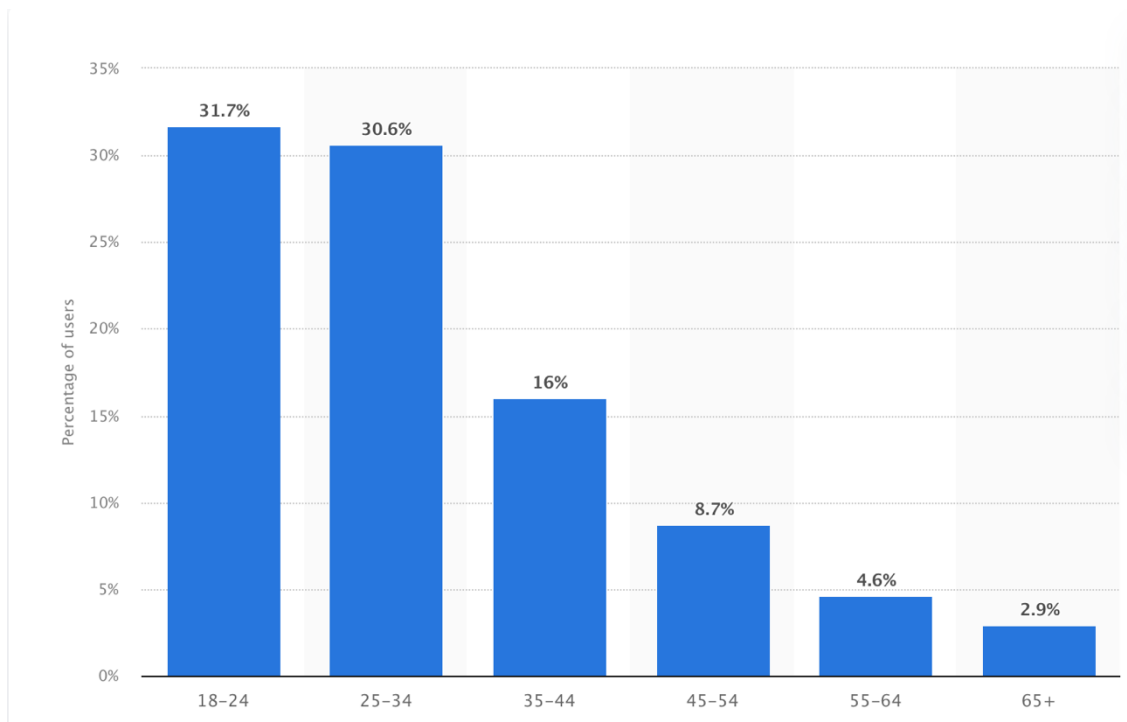
e/ou recrutar talentos, por meio da distribuição de conteúdo e interação com seus públicos de interesse.

Ademais, segundo Bergstrom e Backman (2013) as empresas utilizam o Instagram de forma estratégica, construindo uma base de seguidores/as em torno da marca para aumentar sua influência e seu valor de marca. Isso acontece por meio do consumo de conteúdo produzido pela organização, possibilitando o aumento da conscientização dos/as seguidores/as sobre seus produtos, processos produtivos e cultura empresarial. Por sua vez, reduz as assimetrias de informações e dúvidas que potenciais consumidores/as, e empregados/as possam ter, permitindo que as empresas projetem uma imagem positiva diante seus seguidores.

Segundo a pesquisa da Opinion Box (2024) mencionada anteriormente, os recursos de Stories e Reels não são muito utilizados pelos/as usuários/as, pois preferem assistir os conteúdos produzidos pelos perfis a produzir o conteúdo, ou seja, é uma oportunidade para as marcas serem assistidas. Outrossim, a rede social é “uma importante aliada das empresas para fortalecer a experiência do cliente” (Opinion Box, 2024, p. 35).

As marcas devem atentar-se nos conteúdos produzidos e quais os objetivos da publicação, pois cada público de interesse tem sua singularidade e especificidade. Além disso, no planejamento da estratégia de marca empregadora, é preciso considerar a linguagem com cada faixa etária do público a ser alcançado. Segundo a Statista (2024) as pessoas de 18 a 34 anos tem o maior número de perfis ativos, ocupando 62,3% de de usuários/as (Figura 5).

Figura 5 – Distribuição dos usuários do Instagram em todo o mundo até abril de 2024, por faixa etária



Fonte: Statista (2024)

Já o LinkedIn tem outra proposta do uso da rede social, segundo a University of Montana (2023) é uma plataforma online tanto para armazenar realizações profissionais quanto para conectar-se com pessoas da área de atuação do profissional, potenciais empregadores e organizações que despertam interesse dos usuários.

Com a missão de “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos” (LinkedIn, 2024, n/p) a rede social é famosa no mundo corporativo, pois cultiva a identidade profissional dos/as usuários/as, informando suas marcas pessoais para o mundo e agregando valor ao seu percurso de carreira, facilitando a conexão entre profissionais e as oportunidades do mercado de trabalho (University of Montana, 2023, p. 1). Ou seja, ela é a rede social que as pessoas buscam em como é trabalhar em determinada empresa e as marcas promovem suas marcas empregadoras no LinkedIn.

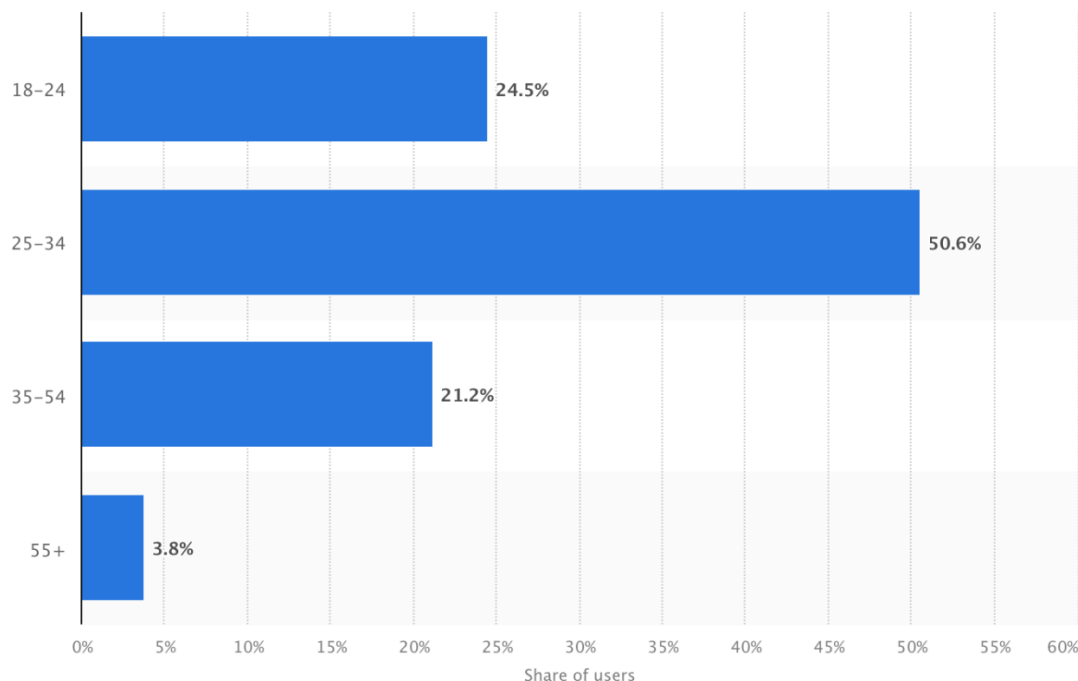
As funcionalidades da plataforma são relativamente simples, sendo as mais utilizadas: anúncio de vagas e produção de conteúdo. Segundo a Eficaz Marketing e Tecnologia (2020) as vagas anunciadas pelas organizações são recomendadas para pessoas que tem potencial e/ou possível interesse de preenchê-la, de acordo com o que está descrito no perfil do candidato. As

empresas utilizam para atrair talentos do mercado, além de trabalhar a marca empregadora na produção de conteúdo.

De acordo com Borsari (2022) o LinkedIn se destaca como uma das poucas redes sociais que operam de forma totalmente orgânica e distinta das demais. Enquanto outras plataformas como o Instagram favorecem vídeos de alcance massivo, no LinkedIn não tem o mesmo impacto, e os compartilhamentos têm menor alcance. Uma característica notável do LinkedIn é que uma simples interação em um *post* pode ampliar significativamente seu alcance, levando o conteúdo para além da sua rede de contatos de forma exponencial.

Os estudos promovidos pela Statista (2024) esclareceram que os profissionais que mais utilizam a plataforma estão na faixa etária de 25 a 34 anos, ocupando 50,6% dos perfis ativos do LinkedIn (Figura 6); nas faixas etárias de 18 a 24 anos e 35 a 54 anos os acessos são similares e mais baixos. Ou seja, podemos considerar que as pessoas da Geração Z estão ingressando no mercado de trabalho e entendendo a dinâmica do mundo corporativo, já os mais experientes estão se dedicando em consolidar as suas carreiras.

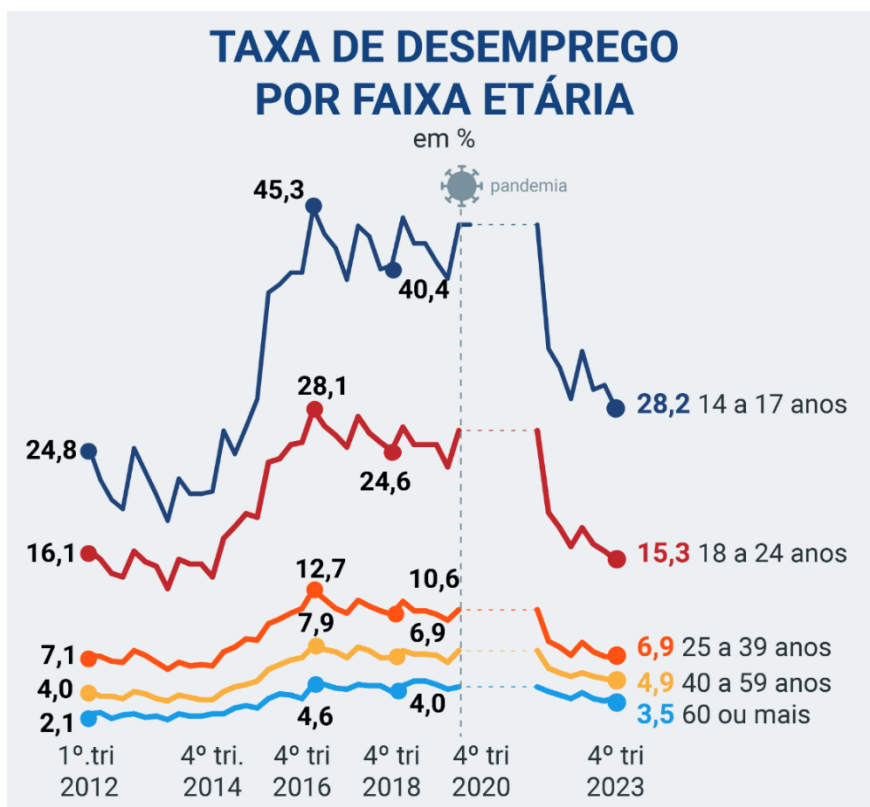
Figura 6 – Distribuição dos usuários do LinkedIn em todo o mundo até abril de 2024, por faixa etária



Fonte: Statista (2024)

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) publicou a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) referente ao quarto trimestre de 2023. O jornal digital independente, Poder360, analisou esses dados e apresentou suas percepções sobre o material. Essa análise revelou as taxas de desemprego no Brasil, como mostrado na figura 7. Além disso, ao comparar com os anos anteriores, observamos que o país vem reduzindo a taxa de desemprego em diversas faixas etárias. Um dado relevante é que há mais pessoas procurando emprego na faixa etária de 25 a 39 anos, mas a taxa de desocupação desse grupo é a menor, indicando que estão no mercado de trabalho em busca de novas oportunidades.

Figura 7 – Taxa de Desemprego por faixa etária no Brasil



Fonte: Análise do Poder 360 sobre a PNAD do 4º tri de 2023 (2024).

Cabe as organizações entenderem como promover sua marca empregadora e consolidar suas estratégias para promover a melhor experiência para seus funcionários, a fim de retê-los e a empresa se tornar uma opção para aqueles que procuram oportunidades. É necessário que as marcas entendam qual público querem atingir para produzir um conteúdo atrativo e que prenda atenção de quem está vendo, além de claro ser específico com a linguagem de cada rede social.

No próximo capítulo, adentraremos na análise da estratégia da Raízen para promover sua marca empregadora nas redes sociais, vamos explorar em como a empresa utiliza suas plataformas online para atrair talentos, compartilhar sua visão e valores, e oferecer uma demonstração do ambiente de trabalho que proporciona para seus funcionários. Ao examinarmos essas práticas, é nossa intenção evidenciar em como a Raízen destaca suas estratégias de comunicação, a fim de fortalecer e consolidar a sua marca empregadora.

4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PERFIS DA RAÍZEN NO INSTAGRAM E LINKEDIN

Como já tratado anteriormente, as estratégias de marca empregadora se dispõem em atrair talentos e rete-los, oferecendo um pacote de benefícios atrativos para os/as potenciais candidatos/as (Da Silva, 2014). A gestão eficaz dessas estratégias é essencial para a atração de talentos. Com isso em mente, analisaremos as estratégias que a Raízen utiliza para promover sua marca empregadora no Instagram e no LinkedIn. Todas as publicações analisadas estão dentro do recorte temporal de 01/01/2023 a 20/06/2024, tendo em vista que é um período adequado para notarmos constância nos conteúdos produzidos pela empresa.

A integração com a área de comunicação é imprescindível, afinal estamos falando de gestão de marca. Conforme as entrevistadas mencionaram, a parceria com a área, tanto interna quanto institucional, acontece de forma fluida, com alinhamentos semanais. Acreditamos que tais procedimentos contribuem para que a marca se comunique de forma mais assertiva com seus públicos de interesse, pois os perfis da Raízen têm um tom de voz muito consistente.

As análises discorridas abaixo permearão sob a perspectiva do que é valioso para uma marca empregadora, a partir da pesquisa “Estudo de Marca Empregadora 2023, relatório Brasil”, feita pela Randstad. Este estudo destaca três atributos essenciais para agregar valor à Proposta de Valor ao Empregado (EVP):

1. oportunidades de progressão na carreira;
2. treinamento e desenvolvimento;
3. salário¹⁶ e ambiente de trabalho.

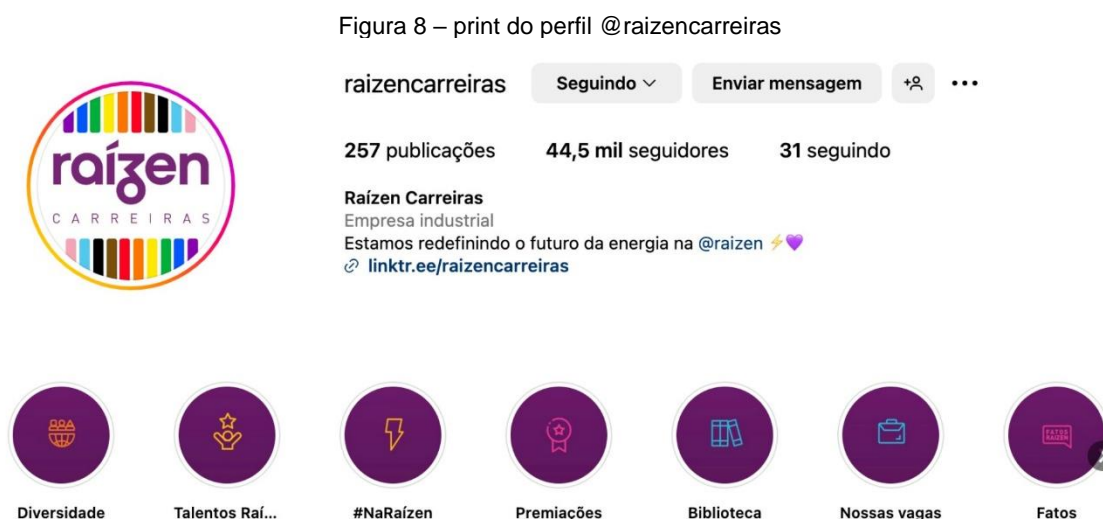
Diante disso, nossa análise se aprofundará nas estratégias de comunicação da Raízen, avaliando como a empresa utiliza suas plataformas para promover sua marca empregadora, engajar com seus públicos e destacar os valores e benefícios que oferece.

¹⁶ Esse critério não será analisado, pois não é uma informação pública e não é compartilhada pela empresa nos meios digitais.

4.1 RAÍZEN NO INSTAGRAM

A Raízen possui diferentes contas gerenciadas pelas equipes da organização, com objetivos estratégicos do negócio e focadas em interagir com diferentes perfis de públicos de interesse. Na presente monografia, analisaremos o perfil no Instagram @raizencarreiras, gerenciado pelo time de Marca Empregadora, que utilizam a plataforma para fazer conteúdos estratégicos, colocando o/a funcionário/a no centro das narrativas e o crescimento deles em primeiro plano, além dos benefícios de se trabalhar na empresa e a divulgação de oportunidades. Para isso, utilizam mais de recursos audiovisuais em vídeo, aproximando os/as seguidores/as das narrativas propostas. Também utilizam artes gráficas em seu feed, mas o volume maior de posts são feitos a partir de vídeos. Além de todo conteúdo sobre carreiras, o perfil tem informações valiosas para os/as curiosos/as sobre como é trabalhar na empresa.

Atualmente a marca possui 44,5 mil seguidores, tendo uma relevância no mercado e sendo modelo para outras marcas, conforme as entrevistadas nos relataram na entrevista em profundidade, que são muito procuradas para fazer benchmarking. Quando entramos no perfil da marca nos deparamos com os destaques dos stories, mostrados de forma esclarecedoras para aqueles que procuram informações sobre a organização, (Figura 8)



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Todos os 'Destques' são de importância para os/as interessados/as em conhecer a marca, pois fornecem informações essenciais sobre a organização. No entanto, avaliamos que os dois primeiros são os mais relevantes, pois são atualizados com maior frequência e são mais bem organizados. No destaque 'Diversidade', a marca compartilha ações internas que promovem um quadro mais diverso de funcionários/as. Isso inclui programas internos de diversidade, participação em eventos e esforços para realizar contratações que mantenham a diversidade entre os/as funcionários/as. Já o destaque 'Talentos Raízen' é dedicado à divulgação dos programas de atração de talentos da marca, como estágio, jovem aprendiz, trainee, entre outros.

Quando olhamos para o Instagram @raizencarreiras, o quesito “oportunidades de progressão na carreira” (Randstad, 2023) é o que mais se destaca no perfil. A marca utiliza a plataforma de forma eficaz para apresentar diversas narrativas inspiradoras de funcionários/as que estão construindo e consolidando suas jornadas profissionais na Raízen.

A marca faz publicações no perfil com histórias de funcionários/as com anos de empresa e que em alguns casos começaram em posições de entrada, como estagiários/as ou aprendizes, e que, ao longo do tempo, foram promovidos/as a cargos de maior responsabilidade (Figuras 9 e 10). Segundo Pires (2022) a oportunidade de progressão de carreira é vital e necessita ser considerada na estratégia de retenção de empregados das organizações, oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira. O autor ainda enfatiza que a mudança de pensamento no a longo prazo, com o desejo de oportunidades de crescimentos internos. Essas narrativas não apenas mostram a possibilidade de crescimento dentro da empresa, mas também destacam a dedicação da Raízen em investir no desenvolvimento de seus talentos.

Figura 9 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Figura 10 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



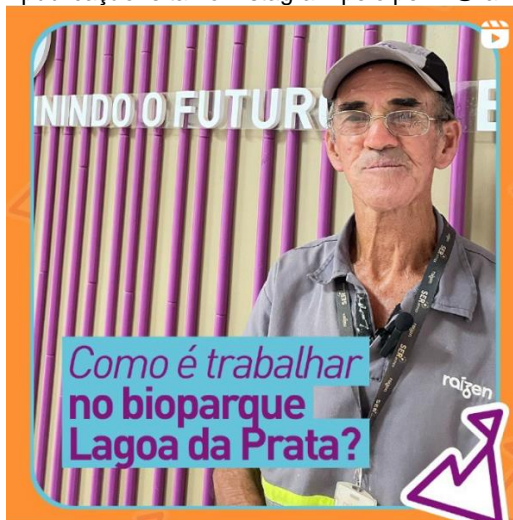
Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

A Raízen também utiliza o perfil para divulgar seus programas estruturados de desenvolvimento profissional, como os programas de estágio, jovem aprendiz e trainee. Esses programas são projetados para identificar e nutrir talentos desde cedo, oferecendo treinamentos, mentorias e experiências práticas que preparam os/as participantes para assumir funções de liderança no futuro. Além disso, reforçam a necessidade de atender às necessidades futuras com carreiras cada vez mais diversas e a organização como a promotora de

espaço de desenvolvimento contínuo, pronta para os/as funcionários trilharem suas carreiras profissionais (Robbin, 2015). As postagens frequentemente incluem depoimentos de participantes atuais e ex-participantes que alcançaram sucesso na empresa, fornecendo exemplos concretos do impacto positivo desses programas (Figura 10).

Outra estratégia que a marca se apropria são os conteúdos que mostram o dia a dia dos empregados (figura 11) tendo uma frequência alta e uma variedade de estilos de carreiras abordadas, pois demonstra a carreira tanto na indústria, quanto no corporativo. Esses posts incluem desde rotinas de trabalho até celebrações de conquistas e eventos internos. Essas amostras da vida na organização auxiliam a criar uma imagem positiva e aspiracional da empresa, destacando a satisfação e o entusiasmo dos/as funcionários/as em suas funções. Esse tipo de conteúdo é crucial para potencializar a atração de novos talentos, ao permitir que candidatos/as em potencial visualizem como seria fazer parte do time Raízen

Figura 11 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Estes formatos são ideais para mostrar simulações do dia a dia dos/as empregados/as, capturando momentos autênticos e informais que refletem a cultura da Raízen. Vídeos curtos e um formato de bastidores, são particularmente próprios para para humanizar a marca e criar uma conexão mais pessoais com os/as seguidores/as. A marca também investe em trazer a percepção dos funcionários, quando abordam conteúdos do que fazem os

empregados escolherem a organização como a empregadora (figura 12). Esses conteúdos aumentam a percepção da marca empregadora, trazendo o lado dos/as funcionários/as como protagonistas das suas carreiras e a sua motivação de seguir suas jornadas profissionais com a Raízen.

Figura 12 – publicações feitas no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Além disso, como observamos na figura 13, a marca realiza posts com ações promovidas por ela, como iniciativas de valor social e programas de diversidade, que também têm grande destaque no perfil. A Raízen frequentemente compartilha suas práticas de responsabilidade social corporativa, destacando projetos comunitários, ações de sustentabilidade e esforços contínuos para promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Esses posts não apenas reforçam o compromisso da empresa com causas importantes, mas também atraem talentos que buscam trabalhar em uma organização alinhada com seus valores pessoais.

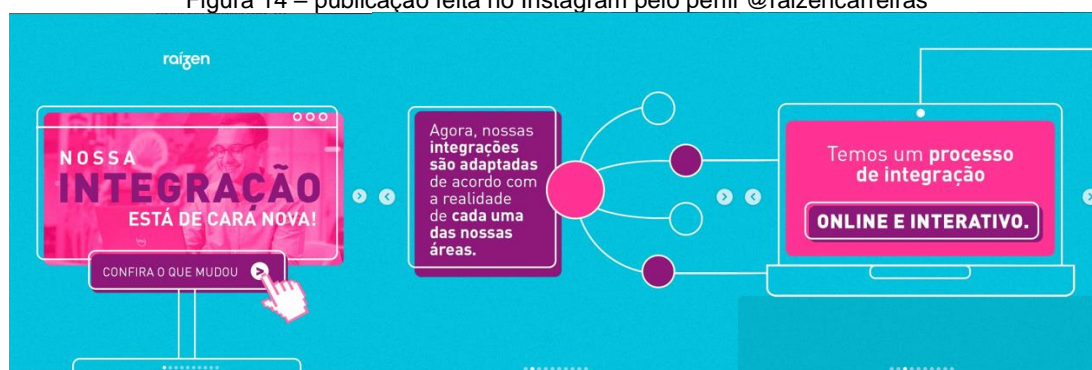
Figura 13 – publicações feitas no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

A marca também investe em conteúdos que sinalizem as oportunidades internas de “treinamento e desenvolvimento” (Randstad, 2023), com o compartilhamento das histórias de funcionários/as que cresceram suas em suas carreiras na organização e com os investimentos em treinamentos adequados (Figuras 14 e 15). O treinamento é corporativo é essencial para que a empresa alcance a excelência gerencial. Para Da Silva (2021) através do treinamento corporativo, são implementados métodos de aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários, promovendo mudanças que aprimoram a gestão do negócio e apoiam a execução das estratégias organizacionais, conforme mencionado.

Figura 14 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Figura 15 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

A Raízen aproveita da sua presença digital no Instagram para mostrar participação em eventos externos, eventos internos e ritos culturais, fortalecendo sua identidade institucional e enaltecendo a percepção da marca empregadora para seus seguidores. Ao compartilhar imagens e vídeos de celebrações, workshops, e tradições organizacionais, a empresa oferece uma amostra autêntica da vida interna, destacando seu compromisso com o reconhecimento e desenvolvimento de funcionários/as. Esses conteúdos aproximam os seguidores da cultura RAIZ, mostrando um lado inclusivo e colaborativo da dela e auxiliam no processo de humanização, refletido na cultura, criando um senso de comunidade e atraindo potenciais talentos que se identificam com o que a marca prega. A estratégia utilizada pela marca para mostrar esses momentos são trazendo os funcionários como porta-vozes, para trazer a vivência real de quem vive diariamente a cultura da empresa, além de trazer autonomia e protagonismo a quem está a frente do conteúdo (Figuras 16 e 17).

Figura 16 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raizen Carreiras | @raizencarreiras

Figura 17 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raizen Carreiras | @raizencarreiras

Conforme supracitado por Rego et. al (2015), para uma marca empregadora prosperar, é necessário investir na promoção de um ambiente de trabalho agradável que estimule a atração de talentos. E em complemento, a luz da pesquisa já mencionada, a Employer Branding Research (Randstad, 2021), o ambiente interno também influencia na remuneração dos/as funcionários/os, se a organização não for atrativa para o talento, ela terá que oferecer salários mais altos para atrain-los, tendo em vista que empresas que não investem na

gestão de sua marca empregadora precisam desembolsar cerca de 10% a mais para seus funcionários.

Além de toda estratégia de conteúdo específico da companhia, também encontramos no perfil @raizencarreiras a adoção de tendências atuais do mercado digital, como as trends¹⁷ que estão em alta. Ela utiliza formatos como Reels e Stories interativos, para engajar seus públicos e manter a comunicação dinâmica e atrativa (Figura 16). A marca utilizou o lançamento do filme Barbie para divulgar o seu programa de estágio, adequando a linguagem para seu tom de comunicação, criando uma similaridade com que estava sendo veiculado naquele momento, buscando aproxima a marca de seus públicos.

Figura 18 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Além do post mencionado, a organização se apropria de outras trends para compartilhar situações cotidianas, de forma descontraída e leve. Como podemos observar na figura 17, a trend utilizada foi a “é claro que” viralizada no

¹⁷ "Trends", no Instagram e outras redes sociais, são conteúdos que ganham popularidade durante determinado período. Em geral as trends (ou "tendências", em português) ficam em alta por um curto tempo, quando os usuários interagem e reproduzem publicações semelhantes. Depois disso, elas vão perdendo força e desaparecem — até outra trend surgir. Identificar as tendências nas redes sociais é uma maneira eficaz de impulsionar uma marca, serviço ou até de ganhar seguidores. (Carvalho, 2022, n/p)

TikTok¹⁸ e veiculada em diferentes plataformas, tamanho o sucesso e adesão dos públicos. Nesse estilo de vídeo a pessoa protagonista dizia um fato sobre ela e logo após algo que obviamente ela fazia ou que questionavam ela. Outro modelo de utilização de trend da marca são com conteúdos mais abrangentes, sem abordar o universo da marca, como o da figura 18, onde solicitava para os/as seguidores/as comentarem suas áreas de atuação com emojis. Dessa forma, a marca se aproxima de possíveis candidatos/as de outros mercados, com um post mais descontraído, mas sempre se comunicando com seus públicos.

Figura 19 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raizen Carreiras | @raizencarreiras

Figura 20 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raizen Carreiras | @raizencarreiras

¹⁸ <https://www.tiktok.com/discover/trend-%C3%A9-claro-que>

Outra estratégia utilizada no perfil são os calls-to-action¹⁹ (CTAs) para os/as seguidores/as visitarem as oportunidades disponíveis pela marca e participarem dos processos seletivos. A Raízen utiliza CTAs claros e convidativos para encorajar os seguidores a se candidatarem às vagas disponíveis (Figuras 16 e 19). Estes CTAs são frequentemente acompanhados pela chamada “acesse o link na bio para saber mais”, pois na biografia colocam os links diretos para as páginas de carreiras da empresa, facilitando o processo de inscrição. A marca compartilha dicas para aqueles/as que desejam participar dos seus processos seletivos (figura 20), oferecendo informações valiosas para os/as candidatos/as, o que aumenta o engajamento e a eficácia das campanhas de recrutamento.

Figura 21– publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

¹⁹ O call-to-action (CTA) é qualquer chamada — visual ou textual — que leve o leitor ou visitante de uma página a realizar alguma ação (De Souza, 2022, n/p)

Figura 22 – publicação feita no Instagram pelo perfil @raizencarreiras



Fonte: Instagram Raízen Carreiras | @raizencarreiras

Um ponto que observamos analisando presença da Raízen no Instagram no perfil @raizencarreiras é a interação limitada com os/as seguidores/as nos comentários. A falta de respostas pode ser um aspecto de melhoria, pois interagir ativamente com a comunidade pode aumentar a percepção de acessibilidade e transparência da marca. Além disso, uma interação mais frequente com os/as seguidores/as pode fortalecer os relacionamentos, oferecer feedback valioso e demonstrar um maior cuidado com os/as interessados/as nas iniciativas e oportunidades de carreira da Raízen. Investir em uma comunicação mais ativa nos comentários poderia potencializar ainda mais a imagem positiva da empresa como uma organização acolhedora e comprometida com seus públicos de interesse.

Não foi possível analisar a utilização dos stories no período observado, pois esse formato fica disponível apenas 24h. Entretanto, a utilização dessa ferramenta é um complemento das publicações do feed e o espaço é reservado para divulgação de vagas a cada quinze dias.

Em resumo, o Instagram @raizencarreiras é uma poderosa vitrine das oportunidades de progressão na carreira na Raízen. Através de histórias dos/as funcionários/as, a empresa mostra como investe no desenvolvimento dos seus talentos, promove uma cultura organizacional inclusiva, adota tendências digitais, oferece uma visão autêntica do dia a dia dos empregados, destaca suas

ações de valor social e diversidade, e utiliza CTAs eficazes para atrair novos talentos. Conforme já citado, para Braga e Reis (2016) o empregador necessita evidenciar seu valor, comunicando o seu diferencial referente as outras marcas e o que oferece na experiência de seus funcionários, tornando-a única e enaltecendo a percepção da sua marca empregadora. Isso torna o perfil uma ferramenta essencial para atrair e reter talentos, destacando a Raízen como uma empresa onde é possível crescer e fazer a diferença.

4.2 RAIZEN NO LINKEDIN

No LinkedIn, a Raízen possui um perfil oficial, gerido pela área de comunicação da empresa e a área de Marca Empregadora possui pautas fixas e uma abertura para possíveis assuntos e publicações. A marca utiliza a plataforma para fomentar uma maior interação com os diferentes públicos de interesse e atingir seus objetivos estratégicos de negócio. Outrossim, a organização compartilha conteúdos que destacam a empresa como um todo, abordando diferentes temáticas, como: marca empregadora, branding, relação com investidores e aumento da presença da diretoria. A marca utiliza diferentes recursos da plataforma, com fotos, vídeos mais profissionais e carrosséis informativos.

A Raízen investe em eventos online de diferentes assuntos para reforçar sua marca institucional. Vemos um mix grande de assuntos no post e tendo o pilar de marca empregadora como um complemento do branding da marca. Em suma, o LinkedIn é uma ferramenta vital para a Raízen na construção de uma marca empregadora forte e no compartilhamento de seu compromisso com a inovação e sustentabilidade.

A marca possui relevância na plataforma, tendo mais de um milhão de seguidores, o que culmina em um nível de alcance relativamente alto. Na página da empresa há algumas sessões que o usuário pode navegar e obter mais informações sobre as organizações, como Início, sobre publicações de vagas, dia a dia e pessoas. Destacamos a sessão 'Sobre' (Figura 23), onde a marca resume o que ela faz, seu propósito e no que acredita, com um texto inspiracional. Além disso, a organização mostra a grandeza da dimensão da

marca, trazendo números relevantes e sua marca presente em todo território nacional, os postos Shell.

Figura 23 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Redefinindo o futuro da energia

Raízen
Redefinindo o futuro da energia.
Fabricação de semicondutores de energia renovável - São Paulo, SP · 1 mi de seguidores · + de 10 mil funcionários

✓ Seguindo Saiba mais

Início **Sobre** Publicações Vagas Dia a dia Pessoas

Visão geral

Somos uma empresa integrada de energia. Uma verdadeira potência verde. Referência global em bioenergia, somos protagonistas na transição energética e estamos redefinindo o futuro da energia.

Estamos entre os maiores grupos empresariais privados do Brasil e nosso time é nosso maior diferencial: mais de 46 mil funcionários e 15 mil parceiros de negócios espalhados pelo país.

Temos um modelo único de atuação e estamos presente de ponta a ponta: desde a produção e venda de energia renovável e açúcar a partir da cana-de-açúcar, levando também essa energia para diversos cantos no mundo.

E com uma forte atuação em Marketing & Serviços, presente ao longo de todo o território brasileiro e argentino, distribuindo combustíveis, e levando energia por meio dos Postos Shell, além de facilidade no dia a dia de nossos clientes, com digitalização na palma da mão e mais próximos por meio do nosso segmento de Proximidade.

Essa energia toda é feita de uma cultura forte, focada em desenvolver profissionais, cultivar relações produtivas, enxergar oportunidades de inovação e olhar para o futuro. E assim nos preparamos para os desafios do setor energético e contribuimos para colocar o Brasil em uma posição competitiva.

Site
<http://www.raizen.com.br>

Setor
Fabricação de semicondutores de energia renovável

Tamanho da empresa
+ de 10.001 funcionários
29.945 usuários associados

Sede
São Paulo, SP

Fundada em
2011

Especializações
Energy, Oil Products, Bio-Fuels, bioenergia, etanol, biogás, Cogeração de energia, energia, Distribuição de combustíveis, açúcar e proximidade

Fonte: LinkedIn Raízen

Além da sessão citada anteriormente, destacamos também a sessão de 'Dia a dia' pois ela "permite que os administradores apresentem o ambiente real empresa" (LinkedIn, 2016, p. 1). Segundo o LinkedIn (2016), a sessão possibilita a criação de experiências personalizadas para cada tipo de público, adaptadas conforme seus perfis do LinkedIn. Com isso, é possível desenvolver visualizações específicas para diversos públicos-alvo, levando em consideração critérios como cargos e localização, além de definir o tipo de conteúdo que será mostrado em cada visualização.

Dentro da sessão há tópicos definidos pela companhia. A Raízen inicia a sessão com um vídeo²⁰ institucional apresentando a marca, em seguida apresenta os conteúdos de funcionários/as sobre a empresa, que estão em alta, e que possuem um número de curtidas, comentários e compartilhamentos altos. O próximo tópico da página mostra as lideranças da empresa; essa parte é customizada conforme o perfil da pessoa que está acessando, para aparecer a liderança mais próxima da área que a pessoa tem interesse em trabalhar.

Além dos tópicos salientados, a marca incentiva o acesso ao seu site institucional, especialmente na aba de carreiras, para que os/as interessados/as em trabalhar na Raízen obtenham todas as informações necessárias sobre a organização e seus formatos de trabalho. Há três subtópicos com recursos visuais em vídeo, que são os mais produzidos e apresentam um tom institucional (Figura 24).

O primeiro subtópico começa com a pergunta "Conhece a Raízen?", despertando o interesse do/a usuário/a em conhecer mais sobre a empresa, fornecendo o link para o site institucional, onde todas as informações sobre a empresa estão disponíveis. O segundo, intitulado "Pessoas protagonistas da sua jornada", mostra que os/as funcionários/as da Raízen possuem uma jornada de desenvolvimento e oportunidades de crescimento na empresa. O terceiro subtópico destaca o compromisso da empresa em promover a diversidade no ambiente interno. Os dois últimos tópicos incluem links para a página de carreiras no site institucional da marca.

²⁰ https://www.youtube.com/watch?v=ATdNTg2vmwg&t=39s&ab_channel=Ra%C3%ADzen

Vale ressaltar que os tópicos analisados abrangem os assuntos abordados no “Estudo de Marca Empregadora 2023, relatório Brasil” , feita pela Randstad, já citados anteriormente.

Figura 24 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen
Destaques da empresa



Conhece a Raízen?

Referência global em bioenergia, somos protagonistas na transição energética e estamos redefinindo o futuro da energia.

Somos a união das palavras “raiz” e “energia”. Nossa origem é brasileira, nascemos em 2011 por meio de uma joint venture entre a Shell e a Cosan. Atuamos nas frentes de produção de açúcar e etanol, venda e distribuição de combustíveis, lubrificantes, geração e comercialização de energia renovável.

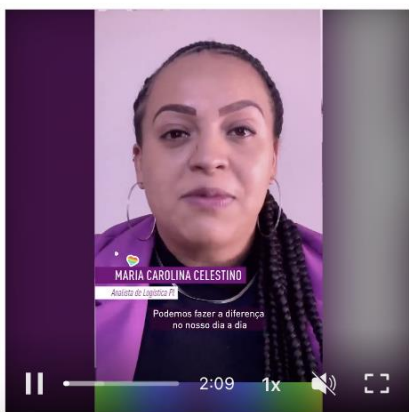
[Vem saber mais!](#)



Pessoas protagonistas da sua jornada

Somos mais de 45 mil pessoas inquietas e inconformadas redefinindo o futuro da energia em todo o país. Agimos com a vontade de crescer junto com aqueles que também se movimentam com a gente. Afinal, aqui cada um pode ser protagonista da sua história.

[Explore mais nossa cultura](#)



Relações baseadas em respeito!

Aqui o orgulho e respeito estão na raiz de tudo e sabemos que juntos e juntas ampliamos o nosso melhor. A diversidade já está incorporada na nossa Cultura, mas sabemos e que ainda há muito a ser feito e conquistado e é incrível ter pessoas cada vez mais engajadas em tornar este ambiente cada vez mais inclusivo. Para ampliar nossa atuação, contamos com os Transformadores, grupos de afinidades que atuam nos temas de Equidade de Gênero, Étnico-racial, PcDs e LGBTQIAP+. ⚡💜

[Diferenças que nos unem!](#)

Fonte: LinkedIn Raízen

Outrossim, a marca investe em outra estratégia para trazer a percepção do/a funcionário/a para os holofotes, no tópico ‘Depoimento de funcionários’ (figura 25) há relato de empregados/as de como é trabalhar na empresa, abordando tópicos como os benefícios intangíveis e os desafios de carreira. Isso faz com que os talentos do mercado que estão considerando e juntar à Raízen possam obter uma visão autêntica da cultura e do ambiente de trabalho, facilitando o ‘match’ com a empresa e o futuro/a empregado/a.

Figura 25 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Depoimentos de funcionários



Jade Lumi Satomi
Supply Chain Leader |
Integrated and Supply
Chain Transformation

Trabalhar aqui é ser desafiado a ser protagonista da sua carreira. Se você é uma pessoa curiosa e busca sempre se atualizar, então aqui tem lugar para você, vem redefinir o futuro da energia com a gente!



**Vinícius Almeida
Alves**
Analista Industrial |
Técnico em Informática |
Engenharia da
Computação

Trabalhar na Raízen envolve capacidade analítica, pensamento criativo e inovador. Além do compromisso com segurança e saúde no trabalho, a empresa também valoriza a diversidade e promove a inclusão, construindo um ambiente respeitoso e inclusivo.

Fonte: LinkedIn Raízen

Nos conteúdos abordados no LinkedIn da Raízen, podemos entender melhor o universo da marca e seus esforços para a empresa obter sucesso no setor sucroenergético, visto que a empresa utiliza a plataforma para trabalhar o branding, que conforme por Almeida (2016), tem função de criar valores e estimular desejos através das oportunidades de consumo oferecidas pelas marcas. Em concordância de Almeida (2016) trazemos a definição de Mascarenhas (2020), na qual aborda como no branding, a gestão da marca empregadora necessita ser consistente. A autora acrescenta que o relacionamento com o/a funcionário/a com a marca deve ser feito em todos os pontos de contato, com a mensagem e o discurso compartilhado tenham a essência e o propósito da marca, os mesmos que são externalizados. Diante disso, iremos adentrar nos conteúdos abordados no LinkedIn da Raízen, na percepção da marca empregadora da organização.

A marca traz mais a presença das lideranças para de falar de assuntos que tangem a marca no seu perfil do LinkedIn, como apresentação de resultados, novos projetos e etc. A presença ativa da alta gestão aumenta a credibilidade da empresa, reforçando a relação de confiança dos públicos de interesse na transparência e seriedade da organização. Quando os líderes compartilham informações e resultados demonstram um compromisso com a clareza e a honestidade.

Geralmente a marca compartilha informações sobre seu desenvolvimento e avanços de desempenho. Uma prática observada é que a empresa sempre

compartilha os resultados trimestrais do ano através de um vídeo de três minutos, (figura 26) conduzido pelo atual Diretor de Relações com Investidores, Phillipe Casale. Além disso, a marca traz conteúdos na visão do atual CEO, Rodrigo Mussa, como por exemplo, o Relatório Integrado 2022-2023 (figura 27) na visão do CEO, no qual é relatado como foi desafiador ano e os principais feitos da safra. Outro exemplo, é o post informando os investimentos com o Etanol de Segunda Geração (figura 28), trazendo uma fala do CEO sobre essa uma fonte renovável.

Essas ações permitem que os/as seguidores/as se identifiquem com a alta liderança, mostrando que há pessoas reais e comprometidas por trás das decisões corporativas. Isso fortalece a conexão emocional com os diferentes públicos de interesse. Outrossim, essa prática não apenas atrai talentos, destacando o propósito da empresa, mas também reforça a confiança e o engajamento dos investidores, parceiros e demais públicos de interesse.



Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 27 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Raízen
1,186.919 seguidores
10 m · Editado ·


Todos os anos, em nosso Relatório Integrado compartilhamos com a sociedade e com o mercado tudo aquilo que vivemos.

22'23 foi marcado por evolução. Investimos em soluções renováveis, aumentamos a produção de etanol de 2ª geração e recuperamos a produtividade agrícola com a mesma área plantada.

Mantivemos a circularidade da economia, com segurança energética e alimentar. Assim, os resultados sociais e financeiros foram excelentes.

Em mais um ano, demos passos largos para seguir redefinindo o futuro da energia. 🔥 Acesse o relatório completo <https://lnkd.in/jddr76y6C>

#Raízen #RelatórioIntegrado



Relatório Integrado Ano-Safra 22'23

615 10 comentários · 28 compartilhamentos

Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 28 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Raízen
1,186.958 seguidores
1 m ·

A nova planta de Etanol de Segunda Geração da Raízen acaba de ser inaugurada em Guariba-SP. A transição energética já é realidade e este é só o começo desta jornada. O Futuro da energia é agora e renovável!



“ O Etanol de Segunda Geração é nosso, é uma realidade e é só o começo! ”

Ricardo Mussa
CEO da Raízen

com Ricardo Mussa

2.393 43 comentários · 90 compartilhamentos

Fonte: LinkedIn Raízen

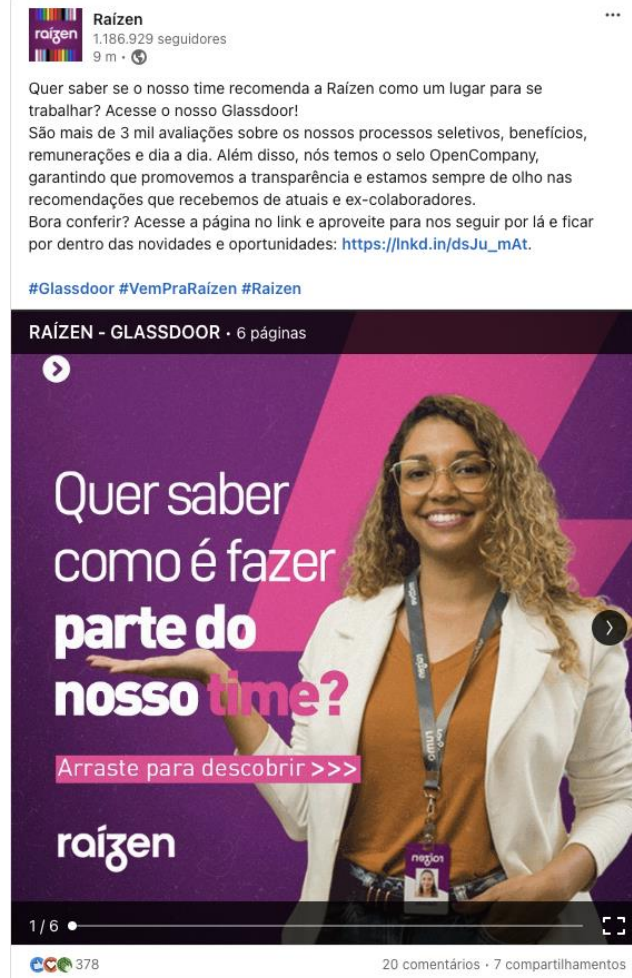
A marca também produz conteúdos para aproximar os talentos da realidade e da cultura vivida pelos/as funcionários/as da empresa, trazendo posts onde os/as empregados/as trazem a informação na perspectiva deles. Os/as funcionários/as apresentam a área de Gente conforme as suas vivências, isso gera identificação dos talentos do mercado que desejam ingressar na empresa (Figura 29). A transparência nos relatos é o que motiva as pessoas a acreditarem nos relatos e informações compartilhadas. Na figura 30 é possível constatar que a empresa instiga que os/as interessados/as acessem o Glassdoor da Raízen, onde os/as funcionários/as e ex-funcionários/as podem colocar relatos em anônimo sobre a organização. Essa prática de discurso mostra que a empresa está aberta a ouvir seus/as /as empregados/as, gerando uma troca mútua.

Figura 29 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 30 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

Além dos assuntos já citados, a Raízen utiliza a plataforma para trabalhar seu branding, compartilhando feitos e avanços das suas marcas. Observamos que há uma constante presença de conteúdos sobre a rede de postos Shell (figuras 31 e 32), que fortalece a reputação da marca e reforça o compromisso da Raízen com a qualidade e a excelência operacional, além de posicionar a rede de postos Shell como líder no setor de combustíveis. Isso é crucial em um mercado altamente competitivo, onde a diferenciação através de iniciativas sustentáveis e melhorias contínuas nos serviços pode ser um fator decisivo na escolha dos/as consumidores/as. Chama atenção dos talentos do mercado, se tornando atrativo para aqueles/as que desejam trabalhar para impulsionar o crescimento das marcas da organização.

Figura 31 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Raízen
1.186.927 seguidores
7 m · 🌐

É isso mesmo! A Shell, marca licenciada da Raízen, é TOP 1 na categoria Postos de em Combustíveis no prêmio TOP OF MIND 2023.

Como chegamos até aqui? Graças a você, que escolhe a nossa marca. Além de também investirmos em uma parceria licenciada, segura e eficiente, pensando nas necessidades do consumidor e na constante evolução da sociedade. Juntas investimos na inovação, na qualidade e eficiência originalmente brasileiras, entregando exatamente o que o consumidor precisa.

FOLHA TOP of MIND 2023
Marcas mais

A primeira marca que vem à mente dos brasileiros é a Shell,
LICENCIADA DA RAIZEN NO BRASIL.

raízen

👍❤️👍 1.658 30 comentários · 66 compartilhamentos

Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 32 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Raízen
1.186.917 seguidores
11 m · 🌐

Você já imaginou viajar de avião com a energia Raízen? É possível! ⚡

Além de estarmos presentes nos postos de combustível Shell da sua cidade, também abastecemos aeronaves do Brasil e do mundo. Essa é mais uma prova de que amamos viver em movimento.

Ficou a fim de embarcar em uma viagem com a gente? #VemPraRaízen. 🛫

#ShellAviation #Raízen

Nossa energia no seu dia ⚡ - 5 páginas

A NOSSA ENERGIA ESTÁ NO SEU DIA!

Arraste para descobrir como >>>

1 / 5

👍❤️👍 635 15 comentários · 31 compartilhamentos

Fonte: LinkedIn Raízen

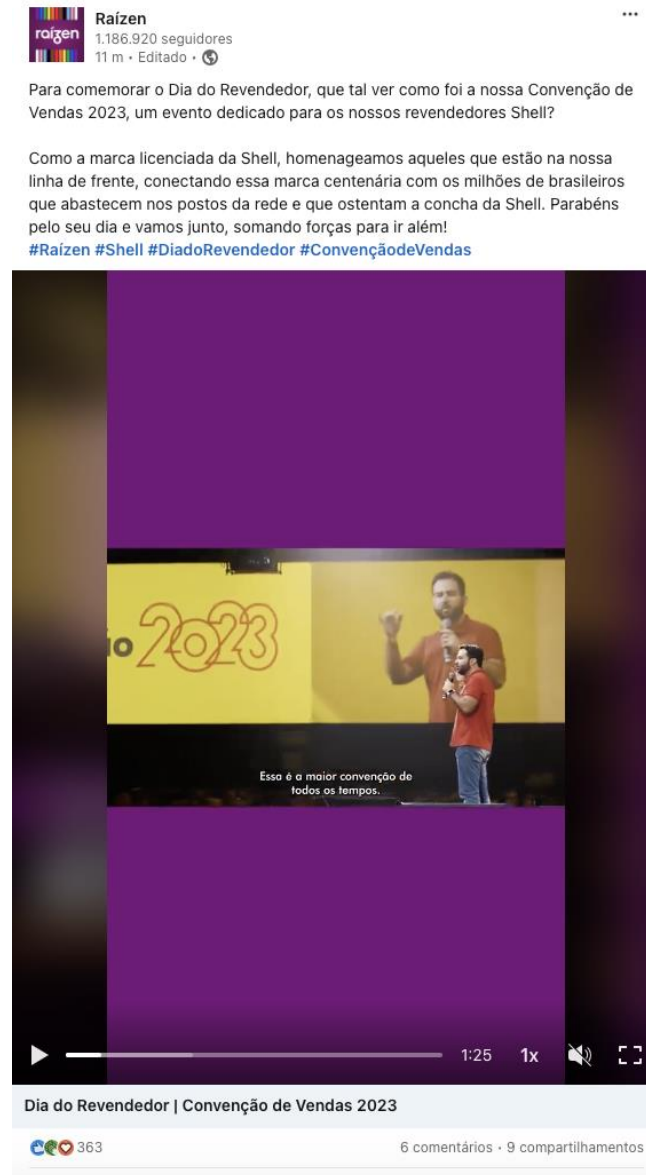
A Raízen também compartilha os eventos internos estratégicos, como suas convenções para os diferentes públicos internos (figuras 33 e 34), promovendo os ritos culturais e a importância de manter seus/as funcionários/as informados e engajados com a marca. Isso não apenas atrai talentos alinhados com sua cultura, mas também reforça o orgulho e o senso de pertencimento dos/as empregados/as atuais, criando um ambiente de trabalho mais coeso e motivador. Além disso, contribui para construir uma reputação positiva no mercado de trabalho, aumentando a atratividade da empresa para talentos qualificados e reforçando o compromisso com a construção de uma cultura corporativa sólida e inclusiva.

Figura 33 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 34 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

A marca também compartilha as participações de seus/as funcionários/as em eventos, tanto como palestrantes (figura 35), quanto a participação em grandes eventos. Quando os/as funcionários/as são convidados/as a falar em eventos, isso valida a competência e a relevância da Raízen no mercado. Mostrar que seus/suas profissionais são reconhecidos/as como especialistas e líderes de opinião dá à empresa uma imagem de autoridade e confiança. Ao compartilhar essas participações, a marca também reforça sua rede de contatos e parcerias. Eventos são oportunidades para networking e estabelecimento de

Figura 35 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



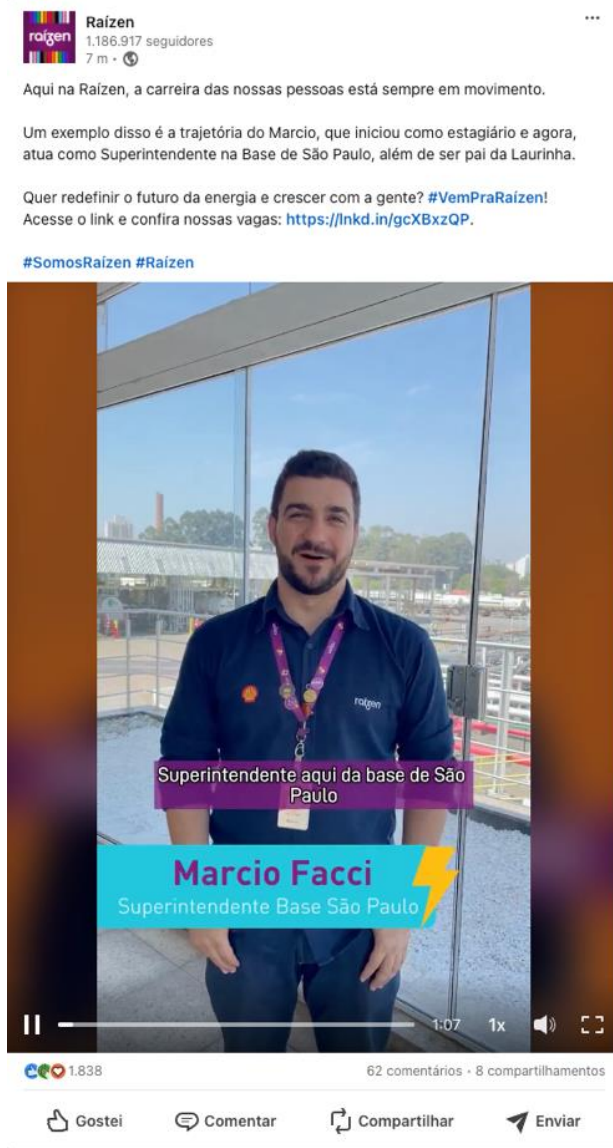
Fonte: LinkedIn Raízen

Assim como no Instagram, a marca investe em conteúdos mostrando a história de seus/as funcionários/as (figura 36), destacando as suas trajetórias de crescimento e dando ênfase na narrativa dos desafios que enfrentaram para chegarem na posição que desempenham atualmente. Conforme mencionado por Pires (2022), é vital para as organizações terem um plano de progressão de carreira para seus/as empregados/as. A marca aproveita as histórias dos/as funcionários/as para informar seus compromissos (Figura 37). Através de um vídeo a marca traz três lideranças femininas para contarem sua jornada profissional na Raízen e reforçam o compromisso de até 2025 ter 30% de mulheres em cargos de liderança.

Essa prática também demonstra o compromisso da Raízen com o desenvolvimento profissional de seus/as empregados/as. A empresa mostra que investe em oportunidades de crescimento e visibilidade para seus/as

funcionários/as, o que pode ser um fator decisivo para a retenção de talentos. Profissionais são mais propensos/as a permanecer em uma empresa que oferece plataformas para compartilharem seu conhecimento e crescerem em suas carreiras.

Figura 36 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

Figura 37 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

A organização utiliza a plataforma para promover seu valor social com ações e iniciativas que promove, como o LinkedIn também é para agregar valor na percepção da marca (branding) como um todo, a organização publica em ambas as redes sociais seus movimentos e projetos sociais, como as publicações que constam na figura 13 que estão presentes tanto no LinkedIn, quanto no Instagram. Além dos programas de diversidade e movimentos de valor social proporcionados pela Raízen, a empresa também compartilha trabalhos feitos pela Fundação Raízen (figura 38), instituto gerido pela marca no qual é dedicado para trabalhos sociais comunitários. Essas publicações reforçam o compromisso com a empresa em fazer a diferença na sociedade e gerar uma experiência positiva para toda a comunidade que participa do ecossistema da marca.

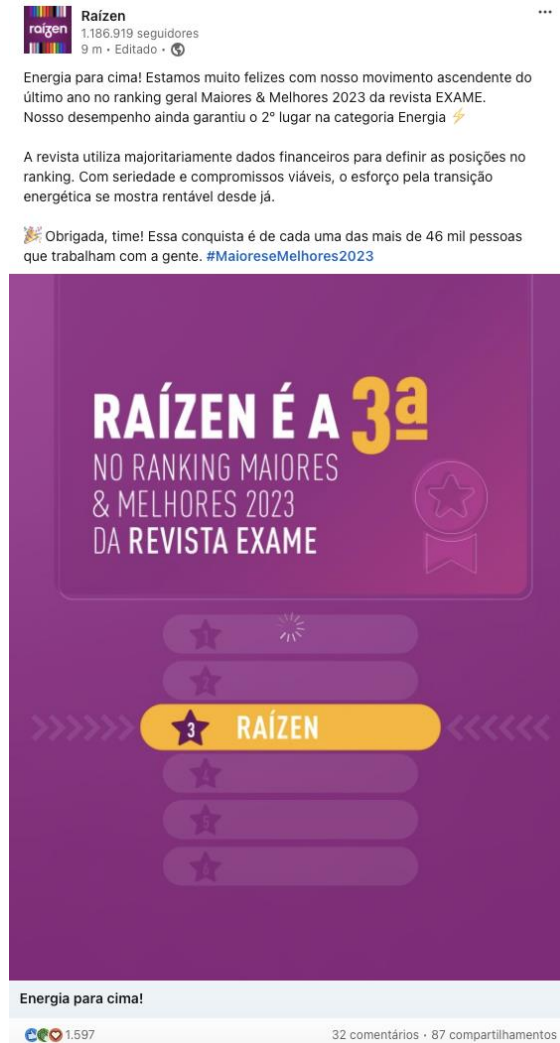
Figura 38 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen



Fonte: LinkedIn Raízen

Uma prática que observamos adotada pela empresa é o compartilhamento de premiações e rankings (figura 39). Estas conquistas servem como uma validação externa da excelência da empresa em diversos aspectos, desde inovação e sustentabilidade até gestão de pessoas e ambiente de trabalho. Outrossim, essa estratégia estimula a atração de talentos mais qualificados e alinhados com a organização, que desejam fazer parte de uma organização reconhecida por seu ambiente de trabalho positivo e suas práticas inovadoras. Para os/as funcionários/as, aumenta o sentimento de 'orgulho em pertencer' e a motivação, contribuindo para a retenção de talentos, já que empregados/as tendem a permanecer em empresas que são reconhecidas como líderes de mercado e que oferecem um ambiente de trabalho valorizado.

Figura 39 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

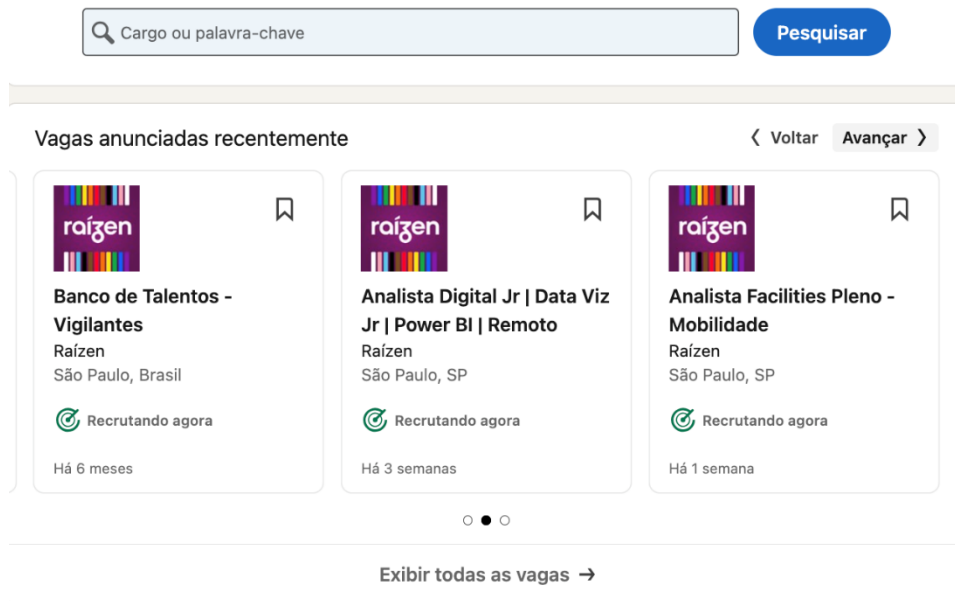


Fonte: LinkedIn Raízen

Além dos conteúdos apresentados, o LinkedIn tem a especificidade de divulgação de oportunidades de trabalho (figura 40). A Raízen adota uma abordagem mais detalhada para a divulgação de vagas, os anúncios incluem descrições específicas das posições, requisitos necessários, qualificações desejadas e responsabilidades do cargo. Cada vaga postada destaca as oportunidades de desenvolvimento profissional, benefícios de trabalhar na empresa e iniciativas de bem-estar. Isso é uma prática comum no mercado, mas que a empresa também utiliza para recrutar talentos e estarem sempre alimentando seu banco de talentos.

Figura 39 – publicação feita no LinkedIn pelo perfil da Raízen

Raízen tem 833 vagas em aberto; encontre a certa para você.



Fonte: LinkedIn Raízen

Ressaltamos que todas as publicações feitas no Instagram foram repostadas no LinkedIn, exceto as trends que possuem uma linguagem mais jovem e descontraída. Acreditamos que a marca opta por não postar essas trends no LinkedIn, pois o público jovem, que se conecta com esse tipo de conteúdo, está predominantemente no Instagram (Figura 5). Optamos por não colocar duplicado em nossas análises do LinkedIn os posts e mencionar apenas os conteúdos que se diferem e/ou exaltam um tom institucional da marca, que é a estratégia adotada na plataforma.

Diferentemente da estratégia adotada no Instagram (@raizencarreiras), que se concentra na marca empregadora e em conteúdos que aproximam os/as seguidores/as da perspectiva dos/as funcionários/as, trazendo-os em primeiro plano nas narrativas, o LinkedIn é utilizado para fortalecer a marca como um todo e destacar todos os esforços realizados para seu desenvolvimento e sucesso. No Instagram, o foco está em criar uma conexão mais humana e pessoal, mostrando o dia a dia dos empregados, as oportunidades, o desenvolvimento de carreira e a cultura da empresa. Já no LinkedIn, a ênfase é dada à construção de uma imagem corporativa sólida e à divulgação de iniciativas estratégicas, projetos inovadores e conquistas que refletem o compromisso e a excelência da

empresa. Dessa forma, cada plataforma desempenha um papel complementar na comunicação e promoção da marca, atingindo diferentes públicos e objetivos.

Sob nossa perspectiva, as estratégias de comunicação no Instagram e no LinkedIn desempenham papéis complementares e essenciais na construção da marca empregadora da Raízen, sendo que cada uma com abordagens distintas, mas igualmente importantes. No Instagram, a Raízen foca em aproximar os talentos da rotina e da cultura RAIZ, humanizando a marca através de conteúdos mais pessoais e acessíveis. A plataforma é utilizada para compartilhar narrativas protagonizadas pelos/as próprios/as funcionários/as, que mostram suas experiências diárias e histórias pessoais dentro da empresa. Vídeos mais caseiros e informais são comuns, proporcionando uma visão autêntica e realista do ambiente de trabalho. Esse tipo de conteúdo cria uma conexão emocional com os/as seguidores/as, fazendo com que eles se sintam mais próximos da empresa e da sua cultura organizacional. A abordagem no Instagram é ideal para atrair um público mais jovem e conectado, que valoriza a transparência e a autenticidade nas interações digitais.

Por outro lado, no LinkedIn, a Raízen adota uma abordagem mais institucional para fortalecer a marca empregadora de uma forma que agregue valor à percepção da marca como um todo. A comunicação nesta plataforma é mais formal e estruturada, focando em destacar as conquistas corporativas, inovações tecnológicas, iniciativas de sustentabilidade e a visão estratégica da empresa. O LinkedIn é utilizado para compartilhar conteúdos como protagonizados pelas lideranças, divulgação de resultados, insights de mercado e oportunidades de carreira, o que ajuda a atrair profissionais qualificados que buscam empresas bem-estabelecidas e líderes em seus setores. A presença ativa dos líderes da Raízen no LinkedIn, compartilhando suas perspectivas e participando de debates, contribui para a construção de uma imagem de transparência e acessibilidade da alta gestão.

Observamos uma fluidez nos conteúdos que permeiam tanto a comunicação institucional quanto a marca, resultado do entendimento claro dos times de Marca Empregadora e de Comunicação sobre suas áreas e temas estratégicos, bem como sobre onde devem atuar. Essa integração de estratégias foi destacada durante nossa entrevista em profundidade, quando questionamos sobre a colaboração com o time de Comunicação.

Em suma, enquanto o Instagram serve para humanizar a marca e criar uma conexão emocional através de conteúdos autênticos e protagonizados pelos/as funcionários/as, o LinkedIn é utilizado para reforçar a marca empregadora de uma forma mais institucional, destacando a excelência operacional e o compromisso da Raízen com seus objetivos estratégicos. Juntas, essas estratégias proporcionam uma visão abrangente e atraente da empresa, ajudando a atrair e reter talentos alinhados com sua cultura e valores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder dois principais questionamentos, atrelados a dois objetivos de pesquisa. O primeiro referia-se a especificidades e características de uma marca empregadora, Da Silva (2014) afirma que as estratégias de marca empregadora se dispõem em atrair talentos e retê-los, através da promoção de um pacote de benefícios atrativos. O tema é amplo, pois tudo que a marca avalia como benefício e valor agregado para o funcionário pode entrar na promoção imagem de um lugar bom para se trabalhar.

Ao pesquisarmos sobre marcas empregadoras nas redes sociais, encontramos a Raízen, se destacou devido à sua presença digital única. A empresa fomenta a participação em seus processos seletivos, desperta curiosidade sobre como é ser empregado/a, compartilhando as suas histórias. A marca empregadora da Raízen vai muito além de simples posts nas redes sociais ou da divulgação de pacotes de benefícios; toda a jornada do empregado é cuidadosamente planejada para promover seu desenvolvimento dentro da empresa. A Raízen se destaca por suas estratégias eficazes de atração e retenção de talentos.

Entretanto, conforme apresentado no decorrer da pesquisa e das percepções trazidas, e considerando o “Estudo de Marca Empregadora 2023, relatório Brasil”, feita pela Randstad, a marca empregadora é valiosa para aqueles/as que estão buscando um trabalho: oportunidades de progressão na carreira; treinamento e desenvolvimento; salário e ambiente de trabalho.

Como observamos em nossas análises da presença digital da empresa, a Raízen incorpora temas prioritários em suas estratégias. Esses elementos fundamentais são claramente refletidos nos conteúdos que a Raízen compartilha em suas redes sociais, alinhando-se às expectativas dos/as profissionais em busca de novas oportunidades de trabalho.

O nosso segundo questionamento dizia respeito às estratégias de comunicação utilizadas pela Raízen para potencializar a sua marca empregadora nas redes sociais. Para Furlan (2013) a utilização das redes sociais é vital para as organizações, com propósito de fortalecer o relacionamento e interação com seus públicos de interesse. Em complemento, para Larimo et. al. (2020) as empresas buscam as redes sociais como alternativa para estimular o engajamento dos públicos de interesse com a marca. As estratégias de

comunicação nas redes sociais Instagram e LinkedIn da Raízen, no viés da marca empregadora, revela os seus objetivos estratégicos de acordo com cada rede social. Entretanto, há um ponto em comum que são as narrativas trazendo os/as empregados/as como protagonistas de suas carreiras, reiterando o valor da construção de suas jornadas profissionais na empresa.

Como citado, a empresa utiliza objetivos estratégicos para cada rede social. As estratégias no Instagram se concentram em promover a marca empregadora ao destacar as experiências e perspectivas dos/as empregados/as, criando uma conexão mais humana e pessoal. O LinkedIn, por sua vez, é utilizado para reforçar a marca institucional. No Instagram, a narrativa é centrada no dia a dia dos/as empregados/as, oportunidades de carreira e a cultura da empresa, aproximando os/as seguidores/as da realidade dos/as empregados/as. No LinkedIn, a empresa foca em construir uma imagem corporativa sólida, divulgando suas iniciativas estratégicas. Assim, cada plataforma é utilizada de maneira integrada, atingindo diferentes públicos e objetivos para promover a marca de forma abrangente.

Para enriquecer nossas discussões e análises, nos valem do embasamento teórico que foi reforçado pelas entrevistas realizadas. A marca empregadora da Raízen se distingue por uma abordagem holística e integrada, que vai além da simples promoção de benefícios e oportunidades de carreira. Essa abordagem não só fortalece a identidade da Raízen como marca empregadora, mas também contribui para uma reputação sólida e atraente no competitivo mercado de trabalho atual.

A presente pesquisa permitiu um olhar mais crítico sobre a temática de marca empregadora, destacando as diferentes frentes que contempla. Todas as organizações possuem uma marca empregadora, mas cabe a elas trabalharem ativamente para evidenciar trata-se de bom lugar para se trabalhar e serem éticas ao compartilhar a realidade vivida pelos/as empregados/as. No Brasil, existe uma dicotomia sobre o que é uma marca empregadora, visto que algumas práticas se resumem à promoção de programas de talentos e/ou vagas, mas a realidade é muito mais abrangente. Ser uma marca empregadora envolve promover a cultura organizacional inclusiva, bem-estar no ambiente de trabalho, progressão de carreira, treinamentos contínuos, salários compatíveis com o mercado e outros benefícios que agreguem valor à jornada profissional. Em

contexto dinâmico, as marcas empregadoras precisam ajustar seus planos de desenvolvimento voltados para ambientes acolhedores e propício ao crescimento profissional.

Ao revisar artigos e pesquisas na área, constatamos poucos estudos sobre os modelos de trabalho específicos no mercado de trabalho brasileiro, em contraste com a alta demanda por pesquisa nos modelos europeus. Sob nossa perspectiva, é essencial pesquisas sobre o nosso próprio modelo de trabalho e sobre os diversos tipos de carreira existentes, para assim agregar valor à experiência do/a empregador/a de forma autêntica e alinhada com a realidade nacional.

Para o campo teórico dedicado à pesquisa de marca empregadora, há um desafio significativo em promover estudos e discussões que impulsionem o tema. Isso envolve não apenas explorar as diferentes perspectivas que uma marca empregadora pode abranger, como oportunidades de carreira, cultura organizacional e benefícios oferecidos, mas também definir claramente o que não se enquadra neste conceito. A evolução deste campo requer uma compreensão das dinâmicas do mercado de trabalho e das expectativas dos/as profissionais modernos, além de um compromisso contínuo com a inovação e a adaptação às mudanças nas demandas dos colaboradores e no ambiente econômico global.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** Gulf Professional Publishing, 1998.

ALMEIDA, G. G. **Marcas, branding e o tripé de branding: uma proposta metodológica.** Brand Trends Journal, v. 10, n. 52, p. 28-62, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Giovana-Goretti-Almeida/publication/303670518_Marcas_branding_e_o_trip%C3%A9_de_branding_um_a_proposta_metodologica/links/574c3d8808ae8d6e6a7b58f9/Marcas-branding-e-o-tripe-de-branding-uma-proposta-metodologica.pdf. Acesso 11 abr. 2024.

AMBLER, T.; BARROW, S. **The Employer Brand.** Journal of Brand Management, v. 4, n. 3, p. 185-206, Dez/1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Tendências em Comunicação Interna 2023.** Aberje. São Paulo: 2023. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wpcontent/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf . Acesso 11 abr. 2024.

BLACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding.** Career Development International, v.9, n. 5, p. 501, ago/2004.

BELANCHE, Daniel; CENJOR, Isabel; PÉREZ-RUEDA, Alfredo. **Instagram Stories versus Facebook Wall: an advertising effectiveness analysis.** Spanish Journal of Marketing-ESIC, v. 23, n. 1, p. 69-94, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sjme-09-2018-0042/full/pdf>. Acesso 27 mai. 2024.

BERGSTROM, T. e BACKMAN, L. **Marketing and PR in Social Media: How the utilization of Instagram builds and maintains customer relationships.** Stockholm University, 2013. Disponível em <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A625012&dswid=-850>. Acesso em 27. Mai.2024.

BONSUCRO. **Certification benefits 2020 PT.** Bonsucro – The Global sugarcane platform. 2021. Disponível em: <https://bonsucro.com/wp-content/uploads/2021/01/Certification-benefits-2020-PT.pdf>. Acesso 24 mai. 2024.

BORDIGNON, Cristina; BONAMIGO, Irme Salette. **Os jovens e as redes sociais virtuais.** Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais, v. 12, n. 2, p. 310-326, 2017. Disponível em: http://seer.ufsj.edu.br/revista_ppp/article/view/2456. Acesso 29 abr. 2024.

BORSARI, Jessica. **Conteúdo e Redes Sociais para Employer Branding: por onde começar?.** LinkedIn. 2022. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/conte%C3%BAdo-e-redes-sociais-para-employer-branding-por-onde-borsari/>. Acesso em 5 mai. 2024.

BROWNE, R. (2012). “**Employee Value Proposition**”, **Beacon Management Review**, pp. 29-36. Disponível em: <https://www.yumpu.com/en/document/view/41040254/beacon-management-review-2012-symbiosis-institute-of-business-#>. Acesso 24 abr. 2024.

CASTRO, Ivan Nunes de. **Benchmarking: impulsione seu Marketing Digital com análise competitiva**. Rock Content, [S. l.], 18 jun. 2020. Disponível em: <https://interactive.rockcontent.com/benchmark-report-2021>. Acesso em: 29 jun. 2024.

CARVALHO, Thais. **O que é trend no Instagram? Veja significado e exemplos**. Tech Tudo. 2022. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2022/10/o-que-e-trend-no-instagram-veja-significado-e-exemplos.ghtml>. Acesso em 29 jun. 2024.

CHANG, Chia Yu. **Visualizing brand personality and personal branding: case analysis on Starbucks and Nike's brand value co-creation on Instagram**. The University of Iowa, 2014. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c15fac89089919695dfe9a33615497fc/1?q-origsite=gscholar&cbl=18750> Acesso 20 mai. 2024.

DA SILVA, Maria José Tavares. **A Percepção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização**. 2014. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77418/2/33529.pdf>. Acesso 25 abr. 2024.

DELL. **Realizing 2030: A Divided Vision of the Future**. Dell Technologies. 2016. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>. Acesso em 12 jun. 2024.

DELOITTE. **Tendências Globais de Capital Humano**. Deloitte. 2023. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>. Acesso 18 abr. 2024.

EFICAZ. **Conheça as Principais Funcionalidades do LinkedIn**. Eficaz Marketing e Tecnologia. São Paulo. 2020. Disponível em: <https://eficazmarketing.com/blog/conheca-as-principais-funcionalidades-do-linkedin/>. Acesso em 27 mai. 2024.

EMPLOYER BRANDING BRASIL. **Como usar as mídias sociais para agregar valor ao Employer Branding**. Employer Branding Brasil. 2023. Disponível em: <https://employerbranding.com.br/midias-sociais-eb/> Acesso em 16 jun. 2024.

EMPLOYER BRANDING BRASIL. **Perspectivas 2022 Sobre Employer Branding no Brasil**. Employer Branding Brasil. 2022. Disponível em:

<https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-perspectivas-2022>. Acesso em 16 jun. 2024.

EVANS, Paul. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. Revista de Administração de empresas, v. 36, p. 14-22, 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Rr8CZGL9x3GPKTV46H8Mrxh/?lang=pt>. Acesso 3 mai. 2024.

FERNANDES, Rodrigo. **Instagram Collabs: como criar post em colaboração com outra pessoa**. TechTudo. 2021. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2021/10/instagram-collabs-como-criar-post-em-colaboracao-com-outra-pessoa.ghtml>. Acesso 1 jul. 2024.

FERRARI, Pollyana; DEMUNER, Tamara. **Centros Culturais no Instagram Stories**. REGIT, v. 10, n. 2, p. 23-38, 2018. Disponível em: <http://revista.fatecitaqua.edu.br/index.php/regit/article/view/REGIT10-A2>. Acesso em 27 mai. 2024.

FERREIRA, Livia. **Tudo sobre o Instagram: o que é, como funciona e principais funções em 2024**. Nuvem Shop. 2024. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/o-que-e-instagram/#:~:text=Instagram%20%C3%A9%20uma%20rede%20social,Reels%2C%20live%20e%20Instagram%20Shopping>. Acesso em 5 mai. 2024.

FRAZÃO, Ana. **Joint ventures contratuais**. Revista de informação legislativa, v. 52, n. 207, p. 187-211, 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/207/ril_v52_n207_p187. Acesso 19 mai. 2024.

FURLAN, Bruna; MARINHO, Bruno. **Redes sociais corporativas. Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital**. 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/36714072/DesenvolveTI-EBookRedesSociaisCorporativas.pdf>. Acesso em 13 mai. 2024.

GALHANO, Patricia Portella Prado. **Progressão de carreira e práticas culturais brasileiras**. 1996. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5160>. Acesso 11 abr. 2024

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002. Disponível em: <http://biblioteca.isctem.ac.mz/bitstream/123456789/734/1/%5BAntonio-Carlos-Gil%5D-Como-elaborar-projetos-de-pes%28z-lib.org%29.pdf>. Acesso 3 mai. 2024.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **Tendências de RH 2024: Relatório GPTW de Gestão de Pessoas**. 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-2024/>. Acesso 7 mai. 2024.

HILLEBRANDT, I., & IVENS, B. S. (2013). **Scale development in employer branding**. Impulse für die markenpraxis und markenforschung, (65–86). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4. Acesso em 3 mai. 2024.

KAUR, T. **Role of social media in building image of na organization as a Great Place to Work**. In American Society for Business and Behavioral Sciences, Las Vegas, 2013, v. 20, n. 1, p. 546-553. Disponível em: [https://asbbs.org/files/ASBBS2013/PDF/K/KaurT\(P546-553\).pdf](https://asbbs.org/files/ASBBS2013/PDF/K/KaurT(P546-553).pdf). Acesso 16 mai. 2024.

KOTLER, P. e KELLER, K. (2015) **Marketing Management**. 15. London: Pearson Education. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%20AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o%20compressed.pdf. Acesso 11 abr. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016.

LARIMOS, J., LEONIDOU, L. C., e LI, F. (2020). **Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda**. Journal of the Academy of Marketing Science, 49, 51-70. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342081530_Social_media_marketing_strategy_definition_conceptualization_taxonomy_validation_and_future_agenda Acesso em 17 mai. 2024.

MARINO, Caroline. **A nova cara da marca empregadora**. Cajuína. 2023. Disponível em: <https://cajuina.org/principais/mergulho/a-nova-cara-da-marca-empregadora/>. Acesso em 5 mai. 2024.

MAGALHÃES, Bia e MELLO, Rachel. **Atrair e reter talentos é fundamental para a estratégia de negócio**. Exame. 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/atrain-e-reter-talentos-e-fundamental-para-a-estrategia-de-negocio/>. Acesso em 18 mai. 2024

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Comunicação com líderes e empregados, v. 3, p. 103-108, 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/09/18-Employer-branding-no-ciclo-de-relacionamento-com-empregados.pdf>. Acesso 29 mar. 2024.

MASCARENHAS, Bruna Gomes; MANSI, Viviane. **Employer Branding conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Haikal, 2020.

NAZZATO, Guilherme. **Brasileiros passam, em média, mais de 25 anos trabalhando**. JRS Digital. 2022. Disponível em: <https://jrs.digital/brasileiros-passam-em-media-mais-de-25-anos->

[trabalhando/#:~:text=Considerando%20apenas%20o%20hor%C3%A1rio%20comercial,de%2025%20anos%20fazendo%20isso](#). Acesso em 5 jun. 2024.

OPINION BOX. **Relatório Instagram no Brasil**. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://content.app-us1.com/JY8yY/2024/02/21/f553e11d-1cf8-400a-9fb5-6bf4b2483bcd.pdf>. Acesso em 23 mai. 2024.

PEREIRA, Aline Cândido et al. **A comunicação entre as equipes no contexto organizacional: Porto Seguro**. 2022. UNIFEOB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS. Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/handle/prefix/3421>. Acesso em 3 jun. 2024.

PIMENTA, José António Vinagre. **A importância da presença dos Social Media no Employer Branding: efeito geracional**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31009>. Acesso em 5 mai. 2024.

PIRES, Cláudia Sofia Lopes. **A Importância do Employer Branding na Atração e Retenção de Colaboradores no Setor Hoteleiro**. 2022. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/dfb86d7d8a4e1a206c2cf304a9439636/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> Acesso 29 abr. 2024

PODER 360. **Quem Somos**. Brasília. 2024. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/quem-somos/>. Acesso em 6 jun. 2024.

PODER 360. **Desemprego entre jovens cai para 15,3% em 2023, menor desde 2014**. Brasília. 2024. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/desemprego-entre-jovens-cai-para-153-em-2023-menor-desde-2014/#:~:text=A%20taxa%20de%20desemprego%20m%C3%A9dia,desocupa%C3%A7%C3%A3o%20deste%20grupo%20%C3%A9%20menor>. Acesso em 6 jun. 2024.

RAÍZEN. LinkedIn Raízen. Brasil. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/raizenoficial/>. Acesso em 22 jun. 2024.

RAÍZEN. **Carreiras - Áreas de atuação**. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://carreiras.raizen.com.br/areas-de-atuacao/>. Acesso em 20 mai. 2024.

RAÍZEN. **Carreiras - Cultura**. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://carreiras.raizen.com.br/cultura/>. Acesso em 20 mai. 2024.

RAÍZEN. **Sobre a Raízen**. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/sobre-a-raizen>. Acesso em 20 mai. 2024.

RAÍZEN. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2021 - 2022**. São Paulo. 2022. Disponível em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/raizen-prod/items-files/item-1039-relatorio-anual-2122-pt.pdf>. Acesso em 24 mai. 2024.

RAIZENCARREIRAS. Raízen Carreiras. Brasil. 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/raizencarreiras/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

RECUERO, R. **A Rede é a Mensagem: Efeitos da Difusão de Informações nos sites de Rede Social**. In: VIZER, E. (org) "Lo que Mcluhan no previó". Edition 1, 2012. Publisher: Editorial La Crujía. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/RaquelRecuero/publication/259338290_A_rede_e_a_mensagem_Efeitos_da_Difusao_de_Informacoes_nos_Sites_de_Re_de_Social/links/60d9bec892851ca944907fac/A-rede-e-a-mensagem-Efeitos-da-Difusao-de-Informacoes-nos-Sites-de-Rede-Social.pdf. Acesso 18 mai. 2024

REGO, A., CUNHA, M. P., GOMES, J. F., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., & MARQUES, C. A. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3ª ed.)**. 2015. Lisboa: Edições Sílabo.

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações**. REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 31, vol. 9, n. 1 (jan./fev. 2003), documento eletrônico, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1980>. Acesso 19 mai. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso 11 abr. 2024

RODRIGUES, Gabriela dos Santos. **Os processos humanizados e humanizadores no ambiente organizacional: a virada de chave da Mercur**. Monografia. Pontificia Universidade do Rio Grande do Sul. 2023. Disponível em: https://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=puc01000507332&context=L&vid=PUC01&lang=pt_BR&search_scope=Acervo%20da%20Biblioteca&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,mercur&offset=0. Acesso em 29 mai. 2024

SANTAELLA, Lucia; NÖTH, Winfried. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. Iluminuras. 2001.

SCHEIN, Edgar H; BRANDÃO, Ailton Bomfim; MARIOTTI, Humberto. **Cultura Organizacional e Liderança**. 2009.

SEHGAL, Kanika; MALATI, N. Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. IUP Journal of Brand Management, v. 10, n. 1, p. 51, 2013. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/116371e81c1c9619894839d79b53df79/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029986>. Acesso 16 mai. 2024.

SOUZA, Ivan de. **O que é Call To Action (CTA): como usar e melhores exemplos!**. Rock Content, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/content-marketing-cta/>. Acesso 29 jun. 2024.

STATISTA. **Distribution of Instagram users worldwide as of April 2024, by age group.** 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>. Acesso em 2 jun. 2024.

STATISTA. **Distribution of LinkedIn users worldwide as of April 2024, by age group.** 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/273505/global-linkedin-age-group/>. Acesso em 2 jun. 2024.

ELLIS, Sarah; TUPPER, Helen. **The best career path isn't always a straight line.** TED TALKS. 2021. Disponível em: https://www.ted.com/talks/sarah_ellis_and_helen_tupper_the_best_career_path_isn_t_always_a_straight_line/. Acesso 3 abr. 2024.

VERMA, Deepti; AHMAD, Anees. **Employer branding: The solution to create talented workforce.** IUP Journal of Brand Management, v. 13, n. 1, p. 42, 2016. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/7bea5a92132ff05d864b92066aa22c3c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029986> Acesso 21 mai. 2024.

VERTICO. **Home Page.** São Paulo. 2024. Disponível em: <https://vertico.com.br/>. Acesso em 2 jun. 2024.

ZACHLOD, C., SAMUEL, O., OCHSNER, A., & WERTHMÜLLER, S. (2022). **Analytics of social media data – State of characteristics and application.** Journal of Business Research, 144, 1064– 1076. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001321>. Acesso 16 mai. 2024

YADAV, Manjit S. et al. **Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential.** Journal of interactive marketing, v. 27, n. 4, p. 311-323, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES-GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Apresentação: nome, idade, formação, cargo que ocupa e tempo de empresa.
2. Falem brevemente sobre a estrutura organizacional da empresa. Quantos funcionários, segmentos existentes, modelo de trabalho.
3. Sobre o time de vocês, quantas pessoas tem, ela está em qual área. Comentem brevemente como é a estrutura organizacional da área de vocês.
4. Me falem as principais atividades do time de vocês como é a divisão de tarefas e projetos, como é que vocês tocam o dia a dia.
5. Como vocês veem o amadurecimento da área de Employer Branding da Raízen?
6. Como vocês integram as estratégias que a equipe de comunicação institucional e interna fazem com as de Employer Branding?
7. Quais são as principais iniciativas ou campanhas que a empresa realizou e realiza para fortalecer sua marca empregadora?
8. Quais foram as principais mudanças percebidas depois que vocês contrataram uma agência especializada para área?
9. Quais foram as principais mudanças que hoje vocês veem que impactaram diretamente na cultura da empresa, nas atividades da equipe e em como elas foram desenvolvidas?
10. Como é feita a gestão dos canais de comunicação da Employer Branding? Comentem também sobre as principais estratégias que vocês utilizam nesses canais.
11. Como avaliam as estratégias de comunicação de employer branding?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br