

ÁREA TEMÁTICA: MKT MARKETING

EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
CONSTRUÇÃO DA MARCA EMPREGADORA

RESUMO

Dada a volatilidade do mercado, atrair e reter talentos (ênfase na geração Y) tem se mostrado uma tarefa cada vez mais custosa, isto é, a taxa de *turnover* tem aumentado. A cultura organizacional exerce um papel importante dentro da atratividade do empregador e na construção do seu *employer brand*. Esta pesquisa tem o objetivo de investigar qual o papel da cultura organizacional na construção da marca empregadora para atrair a geração Y. A empresa do estudo de caso foi o Nubank e a pesquisa foi desenvolvida sustentada em três pilares: o que a empresa fala sobre sua cultura em seus pontos de contatos; o que as pessoas que trabalham ou já trabalharam falam sobre a cultura da empresa; e o que a geração Y busca em uma marca empregadora. A pesquisa é de caráter exploratório com procedimentos quali-quantitativos. Para tratar os dados, foi utilizado a análise de conteúdo e estatística descritiva. Os resultados obtidos mostraram que a empresa estudada possui uma cultura que é tida como a identidade da organização, podendo ser notada tanto pelo público interno, quanto pelo externo, sua cultura pode ser considerada um *framework* que sustenta sua marca empregadora e que a mesma possui os atributos de atratividade.

Palavra-chaves: *Employer branding*; Marca empregadora; Cultura organizacional; Atratividade.

ABSTRACT

Given the volatility of the market, attracting and retaining talent (emphasis on generation Y) has proved to be an increasingly costly task, that is, the turnover rate has increased. Organizational culture plays an important role in the attractiveness of the employer and in the construction of its employer brand. This research aims to investigate the role of organizational culture in building the employer brand to attract generation Y. The case study company was Nubank and the research was developed based on three pillars: what the company says about its culture at their points of contact; what people who work or have worked say about the company's culture; and what millennials look for in an employer brand. The research is exploratory in nature with quali-quantitative procedures. To treat the data, content analysis and descriptive statistics were used. The results obtained showed that the company studied has a culture that is seen as the identity of the organization, which can be noticed by both the internal and external audiences, its culture can be considered a framework that supports its employer brand and that it has the attractiveness attributes.

Keywords: Employer branding; Employer brand; Organizational culture; attractiveness.

INTRODUÇÃO

A marca de uma organização como empregadora é usada em forma de estratégia na atração e retenção de talentos. Ao investir na sua marca como um bom lugar para se trabalhar, o empregador destaca-se, e, ao atrair ótimos candidatos estes acabam por aumentar a propagação da marca, tanto como consumidores quanto como colaboradores tornando a organização desejável na sociedade (REIS; BRAGA 2016 apud OLTRAMARI; CORDOVA; TONELLI, 2019). Por outro lado, tornar uma empresa atrativa vai além do recrutamento e seleção, que consiste em atrair bons talentos para o processo seletivo. A atratividade é uma construção constante e progressiva, e, refere-se aos benefícios que os profissionais visam. Dessa forma, a sociedade passa a olhar para a organização como uma empresa desejável. (BREAUH; STARKE, 2000; COLLINS; STEVENS, 2002 apud REIS; BRAGA 2016)

Paralelamente, para ter colaboradores motivados, ágeis e de qualidade a organização precisa dispor de objetivos estabelecidos e claros, além de proporcionar qualidade de vida aos mesmos. A liderança tem a missão de alinhar os objetivos organizacionais de produtividade com a manutenção do bem estar dos seus liderados (SOVIENSKI; STIGAR, 2008; COSTA, 2009 apud MELO et. al.2015)

Esta pesquisa tem como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional coopera na construção do *employer branding* e no aumento da atratividade do empregador. O setor de recursos humanos exerce um papel fundamental, pois criam estratégias importantes, de atração e retenção de talentos, dentro das organizações (COSTA; FISCHER 2002 apud RAPOSO, et. al. 2019). Uma vez que, as empresas estão inseridas em um sistema aberto e a sociedade está em constante transformações, dentro desse cenário é interessante para as organizações adaptarem-se às mudanças (LUKOSEVICIUS, et.al 2016).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao se pensar em cultura organizacional pode-se dizer que esse tema passou a ser estudado no ocidente devido ao crescente modelo de gestão japonês, que trouxe conceitos como "gestão participativa", "qualidade total" e "redução substancial nos custos de produção". Juntamente com o nível, velocidade e homogeneidade com que a economia japonesa se recuperou pós - segunda guerra mundial (AKTOUF, 1994; VIEIRA, 2004; CARRIERI, 2002; WHIPP, 1996; FREITAS, 1991 citados por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA 2016).

Para Schein (2009, citado por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016) os três pilares para entender a abrangência da cultura organizacional são: artefatos, Crenças e Valores Expostos e Suposição Básica. Estes, são elementos de expressões, concretas e abstratas. Sendo assim, a construção da cultura organizacional deriva do direcionamento dos líderes e fundadores da organização, de acordo com o pilar de Crenças e valores proposto pelo mesmo autor.

Uma vez que, para Schein (2009 op. cit.) "a cultura e liderança são lados de uma mesma moeda". Machado, Maranhão e Pereira (2016) afirmaram que atualmente a aplicação da teoria proposta por Schein foi praticada de maneira equivocada, estes autores colocaram os postulados de Schein sob a luz dos Estudos Críticos de Administração (MACHADO, MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Para Bass e Avolio (citado por MORAIS, 2016) é possível criar um ambiente de trabalho mais justo, se aplicado um modelo de liderança que una a liderança transacional com a transformacional, que é direcionada " ora para as necessidades das pessoas, que precisam ser reconhecidas e recompensadas, ora para a os

objetivos organizacionais, que precisam tornar-se significativos." Embora seja necessário alinhar as motivações pessoais dos colaboradores com as possibilidades e objetivos da empresa, Dutra (1996, apud in VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2016) afirma ser um processo difícil de realizar. Uma vez que, temos hoje, ativas no mercado, três gerações distintas, baby boomers, X e Y. Essa diferença geracional torna o trabalho do RH mais complexo no que tange a gestão de interesses com êxito (SOARES, 2009 apud in VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Cada geração expressa interesse, urgências e visão de mundo diferentes que são influenciadas por suas histórias, educação, período histórico e fatores similares. Concomitantemente, nesse cenário do mercado com uma pluralidade geracional, é mister uma flexibilidade nos modelos de carreira (DANTE; ARROYO, 2017). Pois, como foi afirmado por Arthur, Inkson e Pringle (1999) (citado por DANTE; ARROYO, 2017) a base das carreiras foi a indústria, que possuía uma hierarquia sem flexibilidade.

Para Caetano e Pereira (2020) mapear as características e valores dos indivíduos torna as decisões mais assertivas, não só isso, mas também fortalece os aspectos da cultura organizacional. Em virtude da forma que, segundo Arthur, Hall e Lawrence (1989, citado por VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016) o trabalho, "influencia a maneira como os indivíduos vêem e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade".

A cultura organizacional é composta por símbolos e significados tanto quanto traduz crenças e valores de um determinado grupo. Dentro da organização é ela que direciona a forma como os indivíduos resolvem os problemas e enfrentam dificuldades (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017). Larentis (2018), concorda quando diz que as coisas que estão dentro da organização possuem o mesmo significado para os indivíduos daquele contexto. Ou seja, a cultura organizacional os conduz a terem comportamentos e visões semelhantes.

Para Larentis (2018) a cultura organizacional ao mesmo tempo que é singular é plural, são expressões do "estilo de vida" da organização, é refletida de dentro para fora e dispõe de uma ambiguidade no seu significado. Por outro lado, Van Maanen e Barley (1985) apud in Larentis (2018), afirma que o contexto social no qual a empresa está inserida também influencia na cultura da organização, e, que dentro de uma cultura macro, existem subculturas que se restringem a determinados grupos. Hofstede (2001) concorda com Van Maanen e Barley (1985) ao afirmar que dentro da organização possui grupos e departamentos culturais.

Além disso, para Abreu (2009) a cultura organizacional estabelece os aspectos da gestão. Por isso Azevedo (2013) afirma que o setor de Recursos Humanos é norteado pela cultura organizacional, sendo parâmetro para recompensas. Já Lacombe e Heilbom (2003, p.354), enfatizam que os valores, forma hierárquica, comportamento e tomada de decisões são regidos pela cultura organizacional. Ao mesmo tempo que Cameron e Quinn (2006, p. 17) asseguram que a cultura organizacional é envolvida por "símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos" (citados por MELO et. al.2015)

Pimenta (2019) compara a cultura organizacional como uma persona da empresa, essa afirmação coincide com a opinião de Melo et al (2015) quando afirmam que "a cultura é a identidade da organização que pode e deve ser divulgada de várias maneiras, podendo ser facilmente identificada em alguns aspectos". Já Hauck (2019) defende que a cultura tem que ser algo praticado, ou seja, deve estar intrínseco às ações dos indivíduos. Ainda do ponto de vista do autor, nesse sentido, a cultura é uma ferramenta de identidade coletiva.

Costa (1999) e Schein (1992) Citado por Silva, Tsukahara e Nunes, p. 6 2017) concordam com o fato de que a cultura é gerada pelos indivíduos da organização e a mesma atua "sobre os valores desenvolvidos dentro da organização", em outras palavras, esse processo se torna cíclico e interligado. Logo, a cultura organizacional é um conjunto de padrões que norteiam o comportamento dos indivíduos inseridos naquele contexto.

Caetano e Pereira (2020) apontam que com um ambiente adequado que alinha a cultura estratégica e os ganhos da organização, pode ser considerado fortes ferramentas de gestão da marca empregadora, já que são as ações comportamentais praticadas no cotidiano que irão dar velocidade ou retardar os ganhos da empresa. Os mesmos autores indicam que para que a cultura organizacional seja aplicada pelos colaboradores, se faz necessário que a mesma esteja consoante com os valores destes indivíduos.

2.2 EMPLOYER BANDING - EB

Esta seção irá abordar o tema de marca empregadora que foi apresentado inicialmente por Tim Ambler e Simon Barrow em 1996, os autores mesclaram os conceitos de marketing e recursos humanos, apesar de estar inserido no contexto de algumas organizações ainda não tinha pesquisa científica na área.

A priori, é importante ressaltar que *employer brand* (marca empregadora) não é reputação corporativa, propósito, clima organizacional, marketing interno, recrutamento e seleção, cultura organizacional ou marca institucional. Por mais que todos esses temas façam parte da construção do *employer brand* e sejam intrínsecos ao mesmo, a gestão da marca empregadora também envolve pesquisa, dados, planejamento e olhar genuinamente para as pessoas, visto que as mesmas são compostas por sonhos, aspirações, sentimentos e medos (MASCARENHAS; MANSI, 2020 pág 19).

Para Ambler e Barrow (1996), a marca empregadora é “como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” e trata-se de ativo intangível da organização. Na esfera funcional quando a empresa abrange perspectivas e desenvolvimento de carreira fazendo com que o cliente externo enxergue valor ao pertencer a organização. Ou seja, o empregador oferece condições ao colaborador desenvolver e crescer em sua carreira.

Já na esfera econômica, a marca empregadora fornece salários melhores que a média, bonificação e benefícios e recompensas que permitam ao indivíduo suprir a necessidade de segurança da pirâmide de Maslow. Já na esfera psicológica produz sentimento de pertencimento, convergência de cultura, valores, ideais e propósitos. Em outras palavras, possibilita a qualidade de vida e a auto-realização por meio do trabalho.

Por se tratar de ativo intangível a marca empregadora está vinculada a percepção que as pessoas têm sobre os empregadores, bem como a gestão dessa marca consiste em tornar a empresa um bom lugar para trabalhar, gerando desejo nas pessoas certas (MASCARENHAS; MANSI, 2020 pág. 55 e 65). Sendo que uma determinada empresa se mostra atrativa quando os profissionais a escolhem para trabalhar (REIS; BRAGA, 2016).

Considerando que cada vez mais as empresas estão se preocupando em atrair bons candidatos, passou-se a ponderar sobre as ações de *employer branding* (BACKHAUS; TIKOO 2004 apud in STOCKER et. al. 2020). Não só atrair, mas

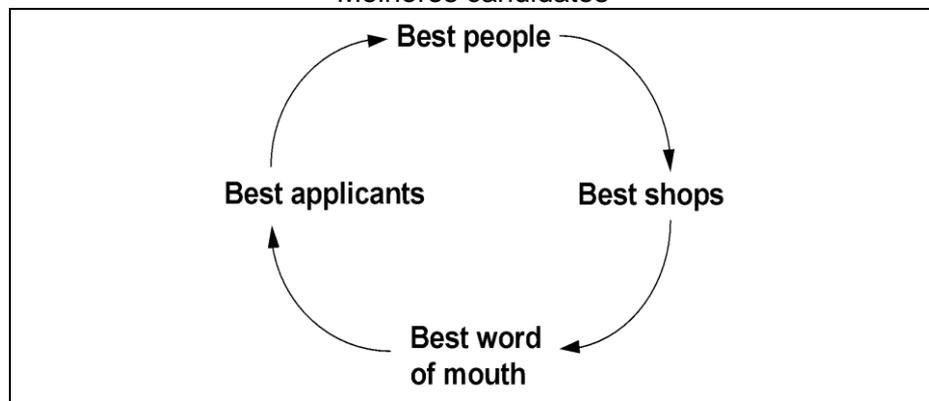
também reter os colaboradores, bem como é fundamental despende esforços para manter os talentos motivados, satisfeitos e comprometidos com o propósito da organização (MENDONÇA, 2002 apud in STOCKER et. al. 2020).

Além disso, houve uma mudança na forma de atrair os candidatos. Esse processo acontece antes do processo seletivo, as organizações usam a marca que é consumida como produto para iniciarem um relacionamento com as pessoas a ponto de seduzir um trabalhador a querer fazer parte da organização por causa dos seus valores, símbolos e significados sociais (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Acrescentando-se, a marca empregadora é usada como estratégia de atração e retenção de talentos para uma organização. Ao investir na sua marca como um bom lugar para se trabalhar o empregador se destaca e ao atrair ótimos candidatos esses acabam por aumentar a propagação da marca, tornando a organização desejável na sociedade (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Todo esse processo de atrair e reter bons talentos e ser visto como um bom lugar para trabalhar são fatores fundamentais para a perenidade das empresas. Na pesquisa de Ambler e Barrow (1996) o posicionamento de um dos entrevistados deu origem ao “círculo virtuoso” que tanto se busca, descrito na figura abaixo.

Figura 1. Círculo virtuoso: Melhores Pessoas -> Melhores lojas -> Melhor boca a boca -> Melhores candidatos



Fonte: Ambler e Barrow (1996)

Uma vez que o *employer branding* passa a ser uma ferramenta estratégica de desenvolvimento de pessoas, que busca a convergência de valores, propósito e cultura, diante dos clientes a marca se torna forte, pois seus colaboradores passam a propagá-la, mostrando que a empresa está alinhada com o que eles acreditam. (CHAMBERS ET AL, 1998. MICHAELS ET AL, 2001 Citados por STOCKER et. al. 2020)

Stocker et.al. (2020) concorda com o posicionamento descrito no item cultura organizacional, uma vez que o mesmo discorre que os novos modelos de negócio e a seletividade dos candidatos direciona as organizações a buscarem desenvolver práticas de *employer branding* no momento de atrair e reter talentos. A concorrência por talentos bons faz com que as organizações se movimentam para destacar suas marcas.

No entanto, para Mascarenhas e Mansi (2020 p. 65) a base de sustentação do *employer brand* é o EVP (employee value proposition - proposta de valor ao empregado) que consiste em planejar o posicionamento da marca levando em consideração os pontos fortes e fracos identificados de dentro para fora. Mediante o exposto, esse processo de construção envolve pesquisas quali-quantitativas, análise de dados e testes.

Ainda em Mascarenhas e Mansi (2020 p. 120) gestão de marca não diz respeito apenas atrair bons talentos, é mister que a com uma estratégia de EVP possa reter os talentos que já estão no ambiente organizacional. As autoras sugerem o seguinte questionamento para direcionar essa estratégia: "Por que as pessoas continuam trabalhando na empresa?". Está atento às respostas a essa pergunta auxilia na "reatração" - reconquista diária do empregado.

Nesse sentido, as mesmas autoras sugeriram um escopo com 34 métricas (páginas 136 e 137) para auxiliarem na construção do EVP. Tal estratégia começa com a atração dos candidatos com "o básico bem feito" para atrair as pessoas certas. Estas métricas apresentadas estão parametrizadas nas dimensões: **talento, marca e conteúdo**.

Sendo assim, tudo o que for anunciado para futuros colaboradores, primeiro deve ser alicerçado efetivamente dentro da organização. Uma vez que, os colaboradores, seu comportamento e seu relacionamento com a organização que trabalha são como um ponto de referência para os futuros candidatos, ou seja, se a organização não é atraente para os de talentos internos irá repelir os talentos externos (ANDRADE, 2018).

Para Oltramari et al (2019) a marca exerce um papel de influência na vida dos graduandos (universo da sua pesquisa), onde os mesmos ao se relacionarem com diferentes marcas tornam-se buscadores afincos por oportunidades para trabalharem nas empresas. Elas ainda notaram que as marcas empregadoras estão cada vez mais empenhadas em estar compatível com o estilo de vida dos jovens, porém o estudo revelou que as políticas de RH atuais estão longe de ser o bastante para reter esses jovens talentos.

O estudo de Bellou, et al. (2015 citado por ANDRADE 2018) pode confirma a observação de Oltramari et al (2019), quando os autores afirmam que os profissionais estão à procura de um potencial empregador, da mesma forma que consumidores buscam marcas que condiz com seu estilo de vida. Para Rampl e Kennin (2014 citado por ANDRADE), embora o *employer branding* não solucione todos os problemas de uma organização, essa estratégia está fazendo com que as empresas tracem estratégias para destacar sua marca frente a concorrência.

Em sua pesquisa, Andrade (2018) percebeu que as variáveis mais valorizadas pelos profissionais são "oportunidade de aplicar os seus conhecimentos; a oportunidade de transmitir conhecimentos; adquirir experiência que acrescenta valor ao percurso profissional". A pesquisa de Comazzetto et al (2016), concorda parcialmente com Andrade (2018), visto que, para os entrevistados, gostar do que faz é um elemento primordial de permanência no trabalho. Ao mesmo tempo em Caetano e Pereira (2020) os entrevistados optam primeiro por "novos desafios", em seguida, "fazer o que gosta" e também "deixar um legado".

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de caráter exploratório e está baseada em outras fontes científicas secundárias dentre as quais foi usado, site, livros e artigos, com ênfase nos autores Ambler e Barrow (1996). A partir destes, realizou-se uma revisão de literatura sobre o tema. Igualmente, usou-se fontes primárias, a qual foi realizado uma pesquisa em três fases com relação a marca empregadora: o que a empresa diz sobre ela em seus canais de contato, o que os funcionários relatam nas redes sociais e sites de avaliação como o Glassdoor e por fim o que indivíduos da geração Y buscam em uma marca empregadora.

Baseado em Lakatos e Marconi (1992), os dados foram tratados com a abordagem quali-quantitativa, pois permitiu explorar e alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Já o método de procedimento será um estudo de caso da empresa Nubank, a maior startup na América Latina, que em 2018 liderou o ranking das 25 Top Startups do Brasil,¹ e em 2019 estava no ranking entre as Top Companies², “onde os brasileiros sonham trabalhar”, ambos divulgados pelo LinkedIn (maior rede social de negócios).

Para a primeira e a segunda fase foi usada a técnica de análise de conteúdo divulgada por Bardin (2016). O que permite explorar informações qualitativas. Além disso, o conteúdo será observado à luz dos benefícios funcionais, econômicos e psicológicos propostos por Ambler e Barrow (1996), acrescido de 4 (quatro) das 34 (trinta e quatro) métricas propostas por Mascarenhas e Mansi (2020 p. 137). A pesquisa se concentra em investigar a cultura organizacional e o *employer brand* da referida empresa.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 PRIMEIRA FASE

Segundo Bardin (2016) ao realizar uma pesquisa à luz da análise de conteúdo é necessário organizar o estudo em três etapas: organização (pré-análise e exploração do material), codificação (tratamento dos dados) e categorização (inferência e interpretação). A presente pesquisa desenvolveu a etapa de organização a partir da escolha do conteúdo de estudo, para responder a um dos objetivos específicos que consistem em “Investigar como a marca empregadora constrói e divulga sua cultura organizacional”.

Ainda seguindo essa etapa, foram escolhidos os indicadores que fundamentaram a interpretação do conteúdo divulgado pela marca estudada. Tais indicadores foram elaborados e divulgados por Ambler e Barrow (1996), definidos como benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, somados a 4 (quatro) das 34 (trinta e quatro) sugestões de métricas de Mascarenhas e Mansi (2020 p. 137). A investigação foi feita explorando o conteúdo disponibilizado no site da empresa, em sites de negócios incluindo canais no youtube, e em artigos sobre a empresa. Na etapa de codificação, buscou-se identificar a presença a que a cultura organizacional aparece ao se tratar do tema *employer brand* (marca empregadora). Além disso, a categorização do conteúdo foi realizada com base na fala de Schein (2009, citado por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016) quando o autor afirma que artefatos, crenças e valores e sustentação básica, e, no argumento de Cameron e Quinn (2006, p. 17 citados por MELO et. al.2015) ao defenderem o símbolo, regras e sentimentos. De acordo com estes autores, são elementos que dão sustentação à cultura organizacional.

Quadro 2- Organização dos indicadores da fase 1 da pesquisa.

Organização da análise	Codificação	Categorização
------------------------	-------------	---------------

¹ Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2018-25-mais-desejadas-brasil-claudia-gasparini/?originalSubdomain=pt>>

² Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/?originalSubdomain=pt>>

Dimensões	Unidade de registro	Unidade de contexto	Critérios	Qualidade
Funcionais, Econômicas, Psicológicas, Marca e Conteúdo	Presença do termo Cultura organizacional	Marca empregadora (employer brand)	Artefatos, Valores e Crença e Suposição básica Símbolos, regras e sentimentos	Pertinência

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.1.1 Dimensão funcional: Atividade de desenvolvimento

O argumento de Ambler e Barrow (1996), no que tange a dimensão funcional destaca que a marca empregadora cuida do desenvolvimento do seu pessoal ao ponto de o público externo perceber essa característica da empresa.

Em entrevista a Foursales em 2020, Deborah Abi-Saber, Head Global de T&D do Nubank, relatou que a empresa possui quatro células que trabalham com treinamento e desenvolvimento de pessoal, são elas: *onboarding*, *people manager*, *leadership* e *L&D experience*. Para Abi-Saber (2020) essa divisão permite "entender as fortalezas e fraquezas dos colaboradores". Além disso, a área de desenvolvimento elabora sua agenda de forma a não colidir com outras atividades para que a aderência seja a maior possível, e sempre com foco no objetivo do *business*.

É importante salientar que a área de treinamento e desenvolvimento toma as decisões com base em dados de pesquisas internas, por exemplo, pesquisas de engajamento, avaliação de desempenho. A partir do ano de 2019 a empresa tem estruturado e a aplicação de PDI e IDP (para aprender e desenvolver performance). Dessa forma a empresa pode tomar decisões mais eficientes tanto para o negócio quanto para alinhamento cultural dos colaboradores, conforme descrito em Caetano e Pereira (2020)

De acordo com o site da empresa, tudo começa no Onboarding que "para o time de People e Culture do Nubank, que cuida de pessoas e contratações, é fundamental que todos os funcionários sejam encantados assim que entram". É uma imersão focada na cultura organizacional. Nessa etapa de inserção de novos funcionários (Nuvinhos) o principal objetivo é "construir times fortes e diversos". Em vista disso, essa prática permite que a empresa passe para os novos colaboradores orientações de alinhamento cultural, com isso os novos integrantes aprendem a forma de resolver problemas, se expressar e ter um "estilo de vida", de acordo com Larentis, Antonello e Slongo (2018)

4.1.2 Dimensão econômica: recompensas materiais ou monetárias

Nesse quesito o Nubank oferece aos seus colaboradores um pacote de benefícios além de mimos e brindes personalizados com a marca. Para Azevedo (2013) a cultura além de diretrizes gerenciais ela pode ser usada como fundamento para recompensas, bonificação e benefícios, conforme descreveu Ambler e Barrow (1996). Na dimensão econômica o Nubank possui os seguintes benefícios (retirado das ofertas de vagas): Participação acionária no Nubank; Plano de saúde, odontológico e seguro de vida; Vale-refeição ou alimentação; Vale-transporte; Auxílio creche; Licenças maternidade e paternidade estendidas; Gympass; NuLanguage - programa de aprendizado de línguas (Português, Inglês e Espanhol); NuCare - nosso programa de apoio à saúde mental e bem-estar; Espaço Feijão - nossas salas

privativas de amamentação nos nossos escritórios; Centro de Saúde - suporte médico em horário comercial para todos os Nubankers; Desconto em estacionamento nos escritórios e espaço para bicicletas gratuito, com chuveiros disponíveis

4.1.3 Dimensão psicológica: sentimento de pertencimento

Na empresa estudada, a cultura é o elemento que norteia as ações e tomada de decisão, e, é trabalhada a tal ponto que os colaboradores chamam a empresa de “lar roxo” (Figura 7), como pode ser percebido em um *post* da Nucommunity. O propósito da empresa é “lutarmos contra complexidade” e isso é vivenciado e presente na fala e no comportamento dos colaboradores. Sendo assim, é verificável a dimensão psicológica proposta por Ambler e Barrow (1996), no momento em que produz vínculos de sentimentos com os indivíduos participantes da empresa.

4.1.4 Dimensão marca: percepção do público externo

O Nubank possui uma comunidade (NuCommunity) que permite aos usuários interagirem entre si e com a empresa. Em 2019 um dos integrantes da comunidade perguntou quem sonha em trabalhar no Nubank, e vinte das quarenta e oito mensagens em resposta à pergunta relatam que seria um sonho trabalhar na empresa.

4.1.5 Dimensão marca: inclusão e/ou melhora de posição em rankings

Além de em 2018 ser eleita a melhor startup para trabalhar e em 2019 ser uma das melhores 25 empresas para se trabalhar no Brasil, o Nubank foi eleito pelo Glassdoor, nos anos de 2017, 2019 e 2020, uma das 50 melhores empresas para se trabalhar. Não só isso, mas também a Forbes o elegeu o melhor banco do Brasil em 2021.

Acrescente-se ainda que em 2020 a empresa entrou no ranking de empresas com melhor reputação do Brasil, divulgado pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco). Do mesmo modo, o Nubank foi eleito pela revista norte-americana TIME como uma das empresas mais influentes do mundo no ranking *TIME100 Most Influential Companies*³, publicado pela primeira vez em abril de 2021. Inclusive “Nubank já vale US\$25 bilhões e se torna o 4º banco mais valioso da América Latina”, de acordo com Eduardo Rosman e Thomas Peredo do BTG Pactual.

Dessa maneira pode-se perceber que essa velocidade (CAETANO, PEREIRA 2020) de sucesso da marca foi alcançada mediante um posicionamento estratégico da empresa frente aos seus clientes e colaboradores no que diz respeito a cultura organizacional e valores compartilhados. Com relação a essa variável proposta por Mascarenhas e Mansi (2020 p.137), foi possível construir uma linha do tempo em que o Nubank esteve em rankings e comparar com a busca pela empresa no google.

Tabela 1 - Linha do tempo de posição em Rankings

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
POSIÇÃO	3º	1º	23º e 24º	10º	1º

Fonte: criado pela autora (2021)

³ Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/ranking-time-nubank-empresas-mais-influentes-2021/>>

4.1.6 Dimensão conteúdo: engajamento

Em seu site a empresa tem uma comunidade denominada Nucomuty, que tem o objetivo o engajamento dos clientes e dos colaboradores. Dentro dessa comunidade é possível discutir diversos temas desde aumento do limite à diversidade de gênero. Já no Twitter existe uma hashtag #NubankMeContrata onde as pessoas demonstram seu interesse em trabalhar na empresa. A empresa tem um perfil ativo e costuma responder aos posts de maneira clara e leve.

4.1.7 Dimensão conteúdo: gerado espontaneamente por funcionários

Nas redes sociais possui uma hashtag #nubankeres, que é como os colaboradores são chamados, e contém várias postagens dos mesmos sobre o dia a dia, ou o quanto estão satisfeitos em trabalhar no Nubank. Nessa referida hashtag no Instagram possui mais de seiscentas publicações, vale ressaltar que nem todas são de funcionários, porém eles a utilizam, a exemplo das postagens abaixo.

Para Mascarenhas e Mansi (2020 p.125), se tratando de atratividade além de atrair novos talentos é de suma importância “entender periodicamente porque as pessoas ficam”, o que anseiam, o que é importante para eles e o que pode ser melhorado. Aqueles que ficam e permanecem engajados e felizes.

4.2 SEGUNDA FASE

Essa segunda fase também fez uso do método de análise de conteúdo de Bardin (2016). Na etapa da pré-análise, que tem como objetivo organizar, buscou-se investigar o segundo objetivo específico do estudo, que se fundamenta em “Avaliar qual a visão do colaborador com relação a cultura organizacional e a marca empregadora (employer brand)”.

Nesse sentido utilizou-se os indicadores de Ambler e Barrow (1996) como dimensão para analisar os comentários dos funcionários e ex-funcionários, no site Glassdoor. A partir destes, usou-se o critério de codificação delimitando as unidades de registro e o universo da unidade de contexto. Posteriormente foi possível categorizar os critérios de agrupamento com base na presença ou ausência das palavras descritas na unidade de registro, dentro da empresa estudada. Ou seja, foi averiguado se estes aspectos estão presentes ou ausentes no contexto organizacional estudado.

Quadro 3 - Organização dos indicadores da fase 2 da pesquisa.

Organização da análise	Codificação		Categorização	
Indicadores	Unidade de registro	Unidade de contexto	Critérios de agrupamento	Classificação
Funcionais, Econômicos, Psicológicos	Desenvolvimento; Cultura como identidade; Remuneração e Benefícios; Autonomia - liberdade para criar e desenvolver ideias;	Cultura organizacional e Marca empregadora (employer brand)	Semântico- lugar para trabalhar	Péssimo Ruim Bom Ótimo Excelente

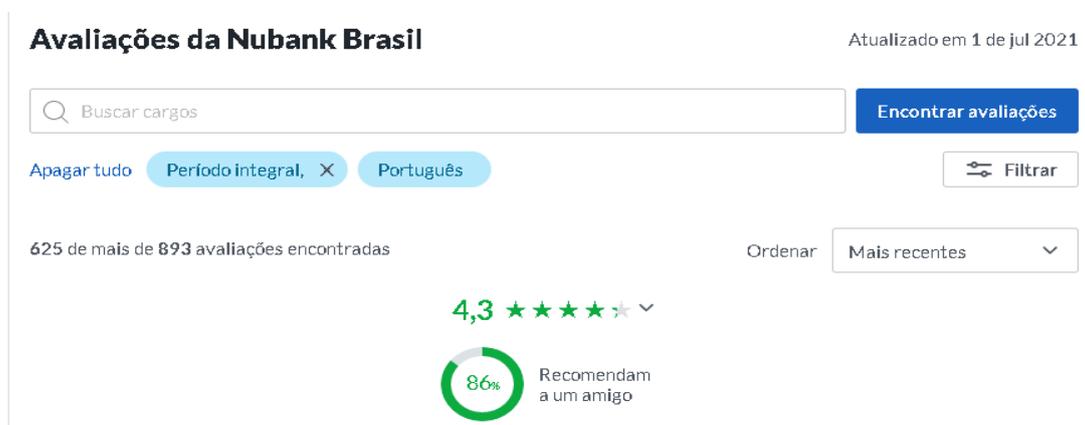
	Qualidade de vida;			
--	---------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

A empresa estudada, Nubank, possui 893 avaliações (até a data de 01 de julho de 2021), dessas avaliações 625 estão em português, de funcionários e ex-funcionários, e a empresa conta com uma popularidade onde de 86% dos avaliadores recomendam a empresa para um amigo. Dentre as percepções apresentadas, o site solicita que as pessoas escrevam prós e contras de trabalhar na empresa.

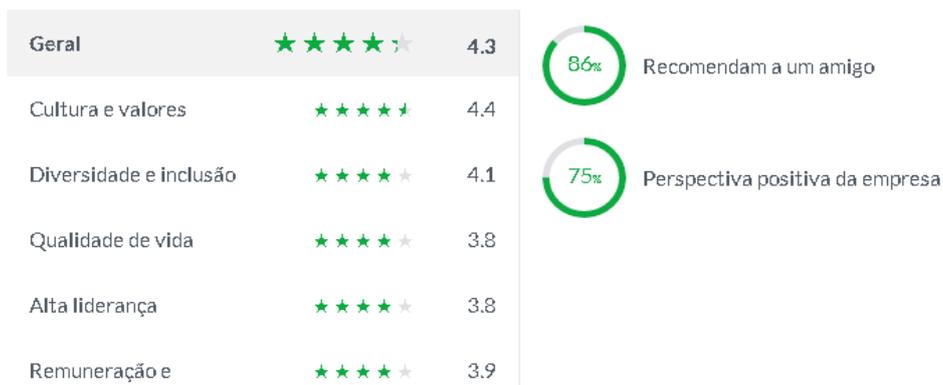
Para a escolha dos comentários do site foi analisada uma janela temporal de 2 anos - de 01 de julho de 2019 a 01 de julho de 2021 - os filtros utilizados foram colaboradores em período integral e comentários em português. Totalizando 266 opiniões que representam 42,56% do total filtrado. Em seguida todos esses comentários foram compilados em um documento do word e upado no software de análise qualitativa Atlas.ti (<https://web.atlasti.com>).

Figura 2 - Avaliações do Nubank no Glassdoor



Fonte: Fonte: Glassdor (2021)

Figura 3 - Classificação do Nubank detalhada.



Fonte: Glassdor (2021)

Dentre as avaliações, o Glassdoor compilou os pontos positivos e negativos. O que possibilitou elaborar os Quadros 4 e 5. A aprovação da empresa corresponde a maioria dos funcionários, os pontos positivos que são mais relevantes para essa pesquisa são, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Além de confluir com a dimensão psicológica analisada na primeira fase na qual explanou que a cultura da empresa é o principal norteador da liderança e dos colaboradores na tomada de decisão.

Esse índice de aprovação pode indicar que os colaboradores sintam que fazem parte de algo, conforme Silva, Tsukahara e Nunes (2017) afirmaram. Sendo assim, o fortalecimento da cultura organizacional impulsiona a marca como boa empregadora, de acordo com os estudos de Oltramari, Cordova e Tonelli (2019).

Quadro 4 - Quantidade de avaliações positivas.

Prós	Quantidade de avaliação
"Ambiente de trabalho muito legal"	63
"É totalmente possível trabalhar muito e se divertir ao mesmo tempo, o Nubank é prova disso"	45
"Ambiente descontraído e muito legal"	33
"Trabalhar no Nubank é ser ouvido e poder participar"	29
"A cultura da empresa também é de muita transparência onde todas as pessoas ficam sabendo de tudo que acontece"	28

Fonte: Compilado pela autora com as informações do Glassdoor

Por outro lado, em contraste com as avaliações positivas, com a fala de Abi-Saber e os artigos do site da empresa, existem pontos de insatisfação entre os colaboradores. Os comentários mais negativos são dos profissionais de Customer Experience, que são os de atendimento aos clientes, os mesmos alegam que passam por muita pressão psicológica e vários estão sendo afastados por causa da síndrome de Burnout, a falta de treinamento, baixos salários e overwork (excesso de trabalho) e perda da cultura, também estão entre as principais críticas à empresa.

A cultura organizacional, objeto dessa pesquisa, está nas avaliações negativas com mais comentários e os mesmos evidenciam que ela não está sendo praticada. É nesse sentido que Machado, Maranhão e Pereira (2016) declararam em sua pesquisa que os argumentos de Schein (2009) foram praticados de maneira "errada". Visto que a cultura se mostra um dispositivo para manusear as vontades dos indivíduos inseridos naquele contexto.

Quadro 5 - Quantidade de avaliações negativas.

Contras	Quantidade de avaliação
"O Nubank acaba vendendo uma cultura que não está sendo praticada pela alta liderança, especialmente com reconhecimento"	32
"A exigência de acompanhamento de métricas complexas pode assustar um pouco pessoas que não são muito familiarizadas com análise de dados"	25

"Líderes jovens com menos maturidade e experiência"	22
"Plano de carreira um pouco restrito para o chapter de xpeers"	20
"Não tem tanta diversidade assim como gostam de pregar nas redes sociais"	18

Fonte: Compilado pela autora com as informações do Glassdoor

Na unidade de registro desenvolvimento foi identificado que os colaboradores atestam que a empresa se preocupa em desenvolvê-los continuamente e junto a isso suas carreiras. Ao mesmo tempo que para outros o desenvolvimento da carreira por parte da empresa é inexistente.

Há também relatos de que a liderança e os gestores não são bem desenvolvidos e são inexperientes para gerir equipes, esses argumentos confronta a dimensão funcional analisada na primeira fase que retratou os programas de desenvolvimentos oferecido pela empresa, em destaque para o People Manager, que de acordo com Abi-Saber (2020) foi desenhado com o intuito de treinar e desenvolver os gestores.

Em um dos comentários um colaborador ressalta que não adianta a empresa dar brindes se a carreira não é desenvolvida, não só isso, mas também que os valores da empresa se perderam com o rápido crescimento.

No âmbito da cultura organizacional é significativo para os colaboradores, pois uma boa cultura está associada a um bom lugar para trabalhar, e as avaliações com essa classificação na maioria dos casos vieram acompanhados, ora de elogios ora, por um sentimento bom pela marca empregadora do Nubank. Esse aspecto é o que Oltramari, Cordova e Tonelli (2019) em sua pesquisa, chamou de prosumer, que é quando o colaborador se torna embaixador da marca, além de produzi-la e consumi-la.

Em contraste foi identificado que para alguns o contato com a "Cultura roxa" foi uma experiência desagradável, um ex-funcionário chegou a escrever o seguinte comentário: "Missão nobre, organização emergente, cultura tóxica. Ainda que, uns indivíduos não consigam alinhar seus valores e expectativas à cultura da empresa, a maioria dos comentários que falam negativamente da cultura é para enfatizar que a mesma se perdeu ao longo do tempo e o sentimento transparecido é de pesar por parte dos colaboradores. E, até em alguns conselhos para a presidência eles pedem para a empresa viver a cultura que é pregada.

Quando o assunto é remuneração e benefícios em sua maioria estão como pontos positivos como competitivos com o mercado. Porém com ressalvas de que a empresa não reajusta os salários, que o VR é abaixo do necessário para a cidade de São Paulo. Outro ponto apresentado foi que alguns benefícios foram perdidos durante a pandemia, totalmente contraditório com o *post* do blog da empresa quando diz "garantir que as pessoas consigam trabalhar de forma saudável" neste período de crise.

Do ponto de vista da autonomia, que Mascarenhas o e Mansi (2020) apontaram como um aspecto atrativo, porém difícil de conceder, a empresa divulga como algo que seus colaboradores possuem. E isso pode ser percebido nas avaliações investigadas, o termo em algumas observações vem acompanhado de liberdade. Exceto em pouco dos casos em que os colaboradores informaram ausência de autonomia para realizar processos.

No que tange a qualidade de vida, os funcionários consideram que esse fator está presente no dia a dia da empresa com flexibilização do horário, exceto para o time de atendimento. Todavia, existem relatos que devido à alta carga de trabalho e a cobrança por alta performance têm funcionários desenvolvendo síndrome de Burnout e que apresentam crises de ansiedade, não são muitos relatos, porém é um assunto que merece atenção.

Diante disso, pode-se inferir que em se tratando de cultura organizacional e marca empregadora o Nubank está em construção com muitos pontos de melhoria e que as dimensões estudadas na fase 02 funcionou como parâmetros de contestação entre o que a empresa divulga sobre si mesma e a percepção dos colaboradores na prática. Essa comparação é um dos pontos abordados por Mascarenhas e Mansi (2020) para a construção da proposta de valor do employer brand, isto é, essa prática proporciona um panorama no que diz respeito sobre a marca empregadora no contexto a qual está inserida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional coopera na construção do employer branding e no aumento da atratividade do empregador para a geração Y. Ao definir os objetivos específicos da pesquisa foi percebido a necessidade de coletar dados de três perspectivas diferentes: o que a empresa divulga em seus pontos de contato sobre cultura e employer brand, a percepção dos colaboradores da empresa com relação a cultura organizacional e marca empregadora, e quais atributos de employer brand que atrai a geração Y.

Respondendo o problema da pesquisa, a cultura organizacional apresentou-se como um tipo de pilar que sustenta ao mesmo tempo que propaga a marca empregadora, e quando a empresa constrói um EVP (proposta de valor do empregado) estruturado em seus valores e parametrizados pelas dimensões definidas por Ambler e Barrow (1996) ela se torna mais atraente para a geração Y.

Essa pesquisa se torna relevante, segundo Comazzetto et. al. (2016), em virtude do crescimento da participação dessa geração no mercado de trabalho. É igualmente relevante para Reis e Braga (2016), pois em seu ponto de vista esse tipo de pesquisa colabora para construção de estratégias de e employer branding.

Os resultados mostraram que a empresa estudada possui uma cultura organizacional forte que é percebida dentro e fora da organização. Dentro das dimensões de Ambler e Barrow (1996) pode-se evidenciar que o Nubank construiu sua marca empregadora com base na cultura *Customer centric* (centrado no cliente) com um lema de “desburocratização do sistema financeiro”. A pesquisa evidenciou que as dimensões funcional, econômica e psicológica estão presentes na empresa.

Contudo, nos relatos de alguns funcionários (ex e atuais) com o rápido crescimentos a empresa está perdendo sua boa cultura e deixando de cuidar dos colaboradores, esse é um ponto de atenção, uma vez que a empresa pode perder bons talentos e repelir outros. Pois, a geração Y está em busca de empresas que se preocupam com seu desenvolvimento, como expressado no questionário aplicado.

Ao examinar o papel da cultura organizacional, este estudo contribui para a literatura ao montar um tripé de análise e investigar fatores que a princípio podem ser de vertentes diferentes, mas que ao longo da pesquisa se mostraram complementares. O estudo limita-se tanto quando se trata da percepção dos funcionários, quanto da ótica da atratividade, uma vez que são fatores subjetivos que

podem sofrer influência do ambiente, contexto histórico estado emocional e psíquico dos indivíduos, a saber, os benefícios ofertados pela empresa que uns elogiaram e outros apontaram que está abaixo do mercado.

REFERÊNCIAS

ABI-SABER, Deborah. Foursales Company. #12: **Case Nubank: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Foursales Gestão de Pessoas**. Youtube. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=MF9nOJdn-PY&ab_channel=FoursalesCompany. Acesso em: 30 de maio. 2021.

AMBLER, Tim. BARROW. Simon. The Employer Brand. **Journal of Brand Management**, 4 (3 December), 1996, 185-206. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Tim-Ambler-2/publication/263326597_The_employer_brand/links/54734a6d0cf24bc8ea19eb43/The-employer-brand?origin=publication_detail. Acesso em: 21 de abril de 2021.

ANDRADE, Alexia Leigh de. **A atratividade do empregador: estudo da escala EmpAt - Employer Attractiveness scale e dos seus diferentes fatores**. 2018. Dissertação de Mestrado. Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Lisboa. Lisboa. 2018. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17295/1/DM-ALA-2018.pdf>. Acesso em: 8 de abr de 2021

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. 70. Lisboa. Press Universidade de Franca. 2016

BARTHON, Pierre Berthon. EWING, Michael. HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, 24(2), pp. 151–172. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912>. Acesso em: 21 de abril de 2021

CAETANO, Maria Luiza Souza. PEREIRA, Tábata Fernandes. Análise do perfil dos colaboradores de uma STARTUP. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 10, p. 77778-77794, oct. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/18191/14691>. Acesso em: 12 de abr. de 2021

COMAZZETO, Letícia Reghelin. Vasconcellos, Silvio José Lemos. Perrone, Cláudia Maria. Gonçalves, Júlia. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 36(1): 145-157. jan./mar. de 2016.

DANTE, Fabio Santarossa, ARROYO, Rafael Fabiano. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas** São Paulo. Volume VII - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/32748/22615>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2021

HALF, Robert. **Rotatividade nas empresas, como reduzir índices de turnover**. Robert Half. 2016. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/rotatividade-nas-empresas-como-reduzir-indices-de-turnover>. Acesso em: 25 abril 2021.

HAUCK, Mônica. Sólides Tecnologia. **Como a Sólides faz: Cultura organizacional**. Youtube 23 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Uci9jD7LYIE>. Acessado em: 11 de abril de 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. ed 4. São Paulo. Editora Atlas. 1992. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/search?q=lakatos>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

LARENTIS, Fabiano. ANTONELLO, Claudia Simone. SLONGO, Luiz Antônio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo v.20 n.1 jan-mar. 2018 p.37-56. Disponível em:

MACHADO, Filipe C. L.; MARANHÃO, Carolina M. S. A.; PEREIRA, Jussara Jessica. O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão à Luz Dos Estudos Críticos Em Administração. **REUNA**, Belo Horizonte -MG, Brasil, v.21.n.1. p75-96, Jan. - Mar. 2016.

MASCARENHAS, Bruna G. MANSI, Viviane. Employer Branding conceitos, modelos e prática. Editora Haikai, São Paulo. 2020.

MELO, Crislaine Moreira de. COSTA, Paola Medeiros. SANTAELLA, Liliane Azevedo. RODRIGUES, Jorge Luiz. Knupp. **A gestão de recursos humanos e a cultura organizacional**. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, nº 11, 2015. Rio de Janeiro. Artigo. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_543.pdf. Acesso em: 14 de março de 2021.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume VI - Nº 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29355/20468>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. CÓRDOVA, Rosana. TONELLI, Maria José. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2019.

PIMENTA, Mariana. Gupy. **Mariana Pimenta e a cultura organizacional do Nubank | Ídolos do RH**. Youtube 24 de out. de 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=cWXMxCkhiC8&ab_channel=Gupy. Acesso em: 10 de abril de 2021.

REIS, Germano Glufke. BRAGA, Beatriz Maria (2016, janeiro / fevereiro / março). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **R.Adm.**, São Paulo, v.51, n.1, p.103-116, jan./fev./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v51n1/0080-2107-rausp-51-01-0103.pdf>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2021.

SILVA, André Vasconcelos da. TSUKAHARA, Mariana Pirkel. NUNES, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1a ed. Brasília, Instituto Walden4, 2017. Disponível em: https://www.walden4.com.br/livros/w4/pdf/iw4_silva_tsukahara_nunes_2017_1ed.pdf. Acesso em: 14 de março de 2021.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. DUTRA, Joel Souza. NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGÉ - Revista de Gestão**, nº 23. 2016.

VIEIRA, Kelmara Mendes, DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** In: **Encontro ANPAD**, nº 32. Rio de Janeiro/RJ 6 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: maio de 2021.