UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

AGÊNCIA LINCE

JULIANA OLIVEIRA FEITOSA

LETHICIA SILVA DA CUNHA

HELOISA SILVA SANTOS INÁCIO

PAMELLA CASTRO NEIVA DA CRUZ

SAMIRA SOUZA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS:

EMPREGUEAFRO

SÃO PAULO

2023

AGÊNCIA LINCE

JULIANA OLIVEIRA FEITOSA

LETHICIA SILVA DA CUNHA

HELOISA SILVA SANTOS INÁCIO

PAMELLA CASTRO NEIVA DA CRUZ

SAMIRA SOUZA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS:

EMPREGUEAFRO

Trabalho apresentado como exigência parcial para a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas II, do curso de Relações Públicas, na área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas/Comunicação, para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM), sob a orientação da Profa. Dra. Helen Emy Nochi Suzuki.

SÃO PAULO

2023

Ficha Bibliográfica elaborada pela biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P773 Planejamento estratégico em Relações Públicas: EmpregueAfro / Pamella Castro Neiva da Cruz *et al*. - 2023
193f.:30 cm.

Orientador: Helen Suzuki
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2023.
Bibliografia: f.176-189

1. Relações Públicas. 2. Comunicação integrada. 3.EmpregueAfro 4. Estratégia de comunicação. 5. Reputação. I. Título

CDD 659.2

Bibliotecária Elaine Laguna CRB 8/8623

JULIANA OLIVEIRA FEITOSA

LETHICIA SILVA DA CUNHA

HELOISA SILVA SANTOS INÁCIO

PAMELLA CASTRO NEIVA DA CRUZ

SAMIRA SOUZA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS:

EMPREGUEAFRO

Trabalho apresentado como exigência parcial para a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas II, do curso de Relações Públicas, na área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas/Comunicação, para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM), sob a orientação da Profa. Dra. Helen Emy Nochi Suzuki.

_____ de _____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA

_____

_____

_____

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nosso profundo agradecimento aos nossos orientadores e professores, que nos guiaram com sabedoria, paciência e apoio ao longo dessa jornada acadêmica. Suas orientações críticas e insights foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Além disso, não podemos deixar de agradecer à Universidade Anhembi Morumbi, que proporcionou o ambiente propício para o crescimento acadêmico e pessoal durante toda a graduação.

Em suma, este trabalho representa a realização de um esforço coletivo e, também o resultado de uma rede de apoio e encorajamento.

Aos pais e mães, pilares de amor e sabedoria, que nos incentivaram a crescer e superar desafios. A vocês, o nosso eterno agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver e construir para a EmpregueAfro, consultoria de Recursos Humanos focada em diversidade étnico-racial, uma estratégia de comunicação integrada para gerar conhecimento de marca e cultivar uma boa reputação por meio de diferentes canais. Após pesquisa e construção de briefing, serão aplicadas teorias estudadas em sala de aula para atender às demandas de comunicação da empresa. O TCC é uma oportunidade para as integrantes da agência Lince atuarem juntamente com um cliente real, sincronizando interesses e construindo uma boa reputação.

Palavras-chave: relações públicas, comunicação integrada, EmpregueAfro, estratégia de comunicação, reputação.

ABSTRACT

The present study aims to develop and build for EmpregueAfro, a Human Resources consultancy focused on ethnic-racial diversity, an integrated communication strategy to generate brand awareness and cultivate a good reputation through different channels. After research and construction of a briefing, theories studied in the classroom will be applied to meet the company's communication demands. The TCC is an opportunity for the members of the Lince agency to work alongside a real client, aligning interests and building a strong reputation.

Keywords: public relations, integrated communication, EmpregueAfro, communication strategy, reputation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo Lince **17**
Figura 2 – Logo da EmpregueAfro **61**
Figura 3 – Patricia Santos, CEO e fundadora EmpregueAfro **62**
Figura 4 – Produtos e Soluções da EmpregueAfro **65**
Figura 5 – Organograma da EmpregueAfro **66**
Figura 6 – Patricia Santos **67**
Figura 7 – Celisa Campos **67**
Figura 8 – Adrian Monteiro **68**
Figura 9 – Juliana Santos **68**
Figura 10 – Stephany Marinho **69**
Figura 11 – Carlos Soares **69**
Figura 12 – Pedro Silva **70**
Figura 13 – Rafael Barbosa **70**
Figura 14 – Gabriel Carmo **71**
Figura 15 – João Teodoro **71**
Figura 16 – Levi Santos **72**
Figura 17 – Caroline Fontes **72**
Figura 18 – Heitor Santos **73**
Figura 19 – Bruno Brigida **73**
Figura 20 – Beatriz Almeida **74**
Figura 21 – Instagram, Twitter, LinkedIn, Facebook, TikTok e YouTube da EmpregueAfro **81**
Figura 22 – Site da EmpregueAfro **82**
Figura 23 – Logo da Indique Uma Preta **101**
Figura 24 – Portal da Indique Uma Preta na Gupy **102**
Figura 25 – Instagram da Indique Uma Preta **103**
Figura 26 – Twitter da Indique Uma Preta **103**
Figura 27 – Facebook da Indique Uma Preta **104**
Figura 28 – LinkedIn da Indique Uma Preta **104**
Figura 29 – Logo da AfroTrampos **105**
Figura 30 – Site Institucional da AfroTrampos **106**

Figura 31 – Grupo no Facebook do AfroTrampos.....**107**
Figura 32 – Instagram da AfroTrampos **107**
Figura 33 – Twitter da AfroTrampos **108**
Figura 34 – RPretas **109**
Figura 35 – Site Institucional da RPretas **109**
Figura 36 – Instagram da RPretas **110**
Figura 37 – Twitter da RPretas **111**
Figura 38 – Linkedin da RPretas **111**
Figura 39 – Logo do MOVER **112**
Figura 40 – Site Institucional da MOVER **114**
Figura 41 – Instagram da MOVER **114**
Figura 42 – YouTube da MOVER **115**
Figura 43 – LinkedIn da MOVER **115**
Figura 44 – Logo do Trampos **116**
Figura 45 – Site Institucional do Trampos **117**
Figura 46 – Instagram do Trampos.....**117**
Figura 47 – Twitter do Trampos **118**
Figura 48 – Facebook do Trampos.....**118**
Figura 49 – YouTube do Trampos.....**119**
Figura 50 – LinkedIn do Trampos **119**
Figura 51 – Respostas sobre metas e objetivos **135**
Figura 52 – Respostas sobre a missão, visão e valores **137**
Figura 53 – Respostas sobre a qualidade no trabalho **138**
Figura 54 – Respostas sobre a qualidade de vida **140**
Figura 55 – Respostas sobre a canais de comunicação interna **142**
Figura 56 – Respostas sobre a canais de comunicação interna **143**
Figura 57 – Respostas Peças do Projeto Essência Empregueafro **153**
Figura 58 – Peça ação Chega Mais (Encontro online) **158**
Figura 59 – Peça ação Chega Mais (Encontro presencial) **158**
Figura 60 – Peça ação You Rock **162**
Figura 61 – Peças ação Comece Aqui **165**
Figura 62 – Peças ação Protagoniza **170**

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de desemprego **92**
Gráfico 2 – Taxa de desocupação e ocupação **94**
Gráfico 3 – Taxa de desemprego – Por cor e raça **100**
Gráfico 4 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) **132**
Gráfico 5 – Faixa etária dos colaboradores **132**
Gráfico 6 – Identificação do Gênero dos colaboradores **133**
Gráfico 7 – Cargo na EmpregueAfro **133**
Gráfico 8 – Área de atuação na organização **134**
Gráfico 9 – Metas e objetivos **134**
Gráfico 10 – Missão, Visão e Valores **136**
Gráfico 11 – Comunicação entre colaboradores **137**
Gráfico 12 – Qualidade no trabalho **138**
Gráfico 13 – Vida pessoal e trabalho **139**
Gráfico 14 – Qualificação dos colaboradores **140**
Gráfico 15 – Qualificação dos colaboradores **141**
Gráfico 16 – Comunicação Interna **141**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise de públicos EmpregueAfro **85**
Quadro 2 – Concorrentes Diretos da EmpregueAfro **120**
Quadro 3 – Concorrentes Indiretos da EmpregueAfro **121**
Quadro 4 – Análise SWOT **127**
Quadro 5 – Diagnóstico Comunicacional da EmpregueAfro..... **145**
Quadro 6 – Cronograma projeto essência empregueafro **152**
Quadro 7 – Cronograma Chega Mais **158**
Quadro 8 – Cronograma You Rock **162**
Quadro 9 – Cronograma Comece Aqui **166**
Quadro 10 – Cronograma Cronograma Protagoniza **171**
Quadro 11 – Orçamento projeto essência empregueafro **172**
Quadro 12 – Orçamento Orçamento Chega Mais **173**
Quadro 13 – Orçamento Orçamento You Rock **173**
Quadro 14 – Orçamento Orçamento Comece Aqui **173**
Quadro 15 – Orçamento Orçamento Protagoniza **174**
Quadro 16 – Orçamento Orçamento Geral **174**
Quadro 17 – Cronograma Geral das Ações **174**
Quadro 18 – Mensuração das ações propostas **176**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **16**
2. **AGÊNCIA LINCE** **17**
3. **DIÁLOGO DE FONTES .** **19**
3.1. Relações Públicas **19**
3.1.1. A Importância e os Desafios do Trabalho de RP **21**
3.1.2. Estratégias de Interação e Diálogo com o Público **22**
3.2. Comunicação Integrada **24**
3.2.1. Comunicação Organizacional **25**
3.2.2. Comunicação Institucional **26**
3.2.3. Comunicação Interna **27**
3.2.4. Comunicação Administrativa **28**
3.2.5. Comunicação Mercadológica **29**
3.2.6. Comunicação Digital **31**
3.3. Cultura Organizacional **32**
3.3.1. Clima Organizacional **34**
3.3.2. Missão, Visão e Valores **34**
3.3.3. Imagem, Identidade e Reputação **36**
3.4. Gestão de Crise **38**
3.5. Mapeamento de Públicos em RP **40**
3.5.1. Cândido Teobaldo: Públicos **41**
3.5.2. Fábio França: Públicos **42**
3.6. Planejamento Estratégico **44**
3.6.1. Tipos de Planejamento **45**
3.6.2. Planejamento em RP **46**
3.7. Pesquisa e auditoria comunicacionais **47**
3.7.1. Métodos e Técnicas: Qualitativa e Quantitativa **47**
3.7.2. Classificações **49**
3.7.3. Auditoria **50**
3.8. Terceiro setor e as Relações-Públicas **52**
3.8.1. Ética **54**
3.8.2. Responsabilidade Social **55**

3.8.3. Terceiro Setor **58**
3.9. Diversidade & Inclusão **59**
4. **BRIEFING: EMPREGUEAFRO** **61**
4.1. Identificação e Dados Gerais **61**
4.2. História **61**
4.3. Missão, Visão e Valores **62**
4.4. Infraestrutura Física e Transportes **63**
4.5. Produtos e Serviços **63**
4.6. Situação Econômica **65**
4.7. Estrutura Organizacional **66**
4.8. Cultura e Clima Organizacional **75**
4.9. Responsabilidade Social **76**
4.10. Digitalização e Tipos de Mídias Sociais **77**
4.11. Sistemas De Comunicação **80**
4.12. Mapeamento De Públicos **83**
4.13. Objetivos e Metas De Médio e Longo Prazo **88**
5. **ANÁLISE AMBIENTAL** **89**
5.1. Macroambiente **90**
5.1.1. Ambiente Demográfico **91**
5.1.2. Ambiente Econômico **94**
5.1.3. Ambiente Político-legal **96**
5.1.4. Ambiente Tecnológico **97**
5.1.5. Ambiente Sociocultural **98**
5.2. Mercado **98**
5.2.1. Concorrentes **99**
5.2.1.1. Indique Uma Preta **100**
5.2.1.2. AfroTrampos **105**
5.2.1.3. RPretas **108**
5.2.1.4. Mover **112**
5.2.1.5. Trampos **116**
5.2.2. Concorrentes Diretos **120**
5.2.3. Concorrentes Indiretos **121**
6. **ANÁLISE SWOT** **124**

7. PROJETO DE PESQUISA **128**
7.1. Problema da Pesquisa **128**
7.2. Objetivo Geral **128**
7.3. Objetivos Específicos **129**
7.4. Justificativa **129**
7.5. Público-alvo **129**
7.6. Metodologia **129**
7.7. Pesquisa Pré-Teste **130**
7.8. Relatório De Pesquisa **131**
7.9. Coleta De Dados **143**
7.10. Considerações Sobre a Pesquisa **143**
8. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL INTEGRADO **145**
8.1. Comunicação Administrativa **145**
8.2. Comunicação Interna **146**
8.3. Comunicação Institucional **147**
8.4. Comunicação Mercadológica **148**
9. PROPOSTA GLOBAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS **149**
9.1. Projeto Essência EmpregueAfro **150**
9.2. Chega Mais - Campanha **154**
9.3. You Rock - Programa de Reconhecimento..... **159**
9.4. Comece Aqui - Programa de Treinamentos..... **162**
9.5. Protagoniza - Programa de Desenvolvimento Profissional..... **167**
9.6. Orçamento Geral das Ações **170**
9.7. Cronograma Geral das Ações **172**
9.8. Mensuração das Ações **173**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **174**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... **176**

APÊNDICE A – CARTA ACEITE ASSINADA PELO CLIENTE **190**

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO PROJETO DE PESQUISA **191**

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o propósito de apresentar um planejamento estratégico de comunicação feito pela agência Lince para a EmpregueAfro, uma consultoria de Recursos Humanos que tem como objetivo promover a diversidade e inclusão nas empresas.

O planejamento desse trabalho se dará através de duas etapas, a primeira entrega com data definida para o 1º semestre de 2023 será composta por: introdução, apresentação da agência, diálogo de fontes, briefing do cliente, análise ambiental, análise SWOT e projeto de pesquisa. Já a segunda entrega com data definida para o 2º semestre de 2023 será composta por: planejamento estratégico e a proposta global de comunicação, que serão elaborados por meio da pesquisa e análise feitas na primeira parte.

Para a escolha do cliente foi levado em conta os princípios da agência, no qual priorizamos uma organização que fosse compatível com a nossa identidade e que promovesse algum tipo de impacto social, e por conta disso a EmpregueAfro foi o cliente escolhido.

Criada no final de 2004, localizada na Cidade de São Paulo, a EmpregueAfro foi uma das primeiras consultorias de Recursos Humanos que teve foco em diversidade étnico-racial com a ideia de capacitar jovens pretos para processos seletivos de grandes multinacionais. Mesmo com o propósito voltado para a parte de recrutamento e seleção, com o tempo, as corporações também passaram a solicitar treinamentos e workshops com base em diversidade e inclusão.

Vale lembrar que, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) além de ser uma avaliação para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas, também é uma oportunidade em que podemos atuar de maneira prática juntamente a um cliente real, centralizando as demandas de comunicação e impactando o negócio de um modo geral, sincronizando interesses e construindo uma boa reputação.

2. AGÊNCIA LINCE

O Lince é um animal reconhecido por possuir uma visão aguçada, capaz de enxergar além dos limites perceptíveis para a maioria, fazendo com que possua uma capacidade de observação e atenção aos detalhes. Por conta disso a expressão "Olhos de Lince" surgiu para descrever essa qualidade de visão apurada, representando um sinônimo de enxergar excepcionalmente bem e identificar informações relevantes que podem passar despercebidas aos olhos menos atentos.

Em 2020, ao fundar a Agência Lince, Juliana, Lethicia e Samira tinham em mente a importância de adotar uma visão semelhante a do Lince para atender os clientes de uma forma eficiente e minuciosa. A agência de relações públicas quer ir além das expectativas, estabelecendo um relacionamento sólido e oferecendo soluções inovadoras, empáticas e transparentes. No 2º semestre de 2022, Pamella e Heloisa entraram para completar o time composto por cinco mulheres determinadas e com opiniões fortes.

As cores da identidade visual da agência são o amarelo, o preto e o cinza, para lembrar das cores do animal, Lince. A tipografia da identidade visual, é a fonte Montserrat, que é utilizada em apresentações e materiais da agência.

Figura 1 – Logo Lince

Fonte: Agência Lince, 2023

No mercado da comunicação, existem preocupações constantes em relação ao desempenho, por conta disso as agências precisam estar sempre atentas às demandas e tendências do mercado, buscando se adaptar e oferecer soluções inovadoras. Sabendo disso, a Lince tem como missão oferecer o melhor da

comunicação e, por meio dela, transformar a realidade dos clientes de maneira positiva, sempre com muita ética nos processos e focando no negócio. Nossos valores fundamentais refletem nossa essência: somos velozes, incansáveis, diversas, transparentes e comprometidas. Esses valores orientam todas as nossas ações, garantindo que entreguemos o melhor serviço possível aos nossos clientes.

A Agência Lince se preocupa em proporcionar soluções personalizadas, por isso nossos cases são cuidadosamente desenvolvidos para agregar ativos positivos à marca de cada cliente. Para conhecer mais sobre a Agência Lince e acompanhar projetos e cases, convidamos você a visitar nosso portfólio digital no seguinte link: https://rplince.wixsite.com/ag-ncia-lince.

3. DIÁLOGO DE FONTES

O diálogo de fontes em um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é um elemento fundamental para a construção de um trabalho acadêmico sólido e bem embasado. Refere-se à prática de apresentar diferentes vozes e perspectivas de especialistas sobre o tema em questão, por meio da citação e referência a diversas fontes acadêmicas. A importância do diálogo de fontes no TCC pode ser resumida em alguns pontos como: Fundamentação teórica, Análise crítica, Construção argumentativa e Demonstração de conhecimento.

Portanto, o diálogo de fontes no TCC desempenha um papel crucial na construção de um trabalho de qualidade. Ele amplia o embasamento teórico, estimula a análise crítica, fortalece a argumentação e demonstra o domínio do estudante sobre o tema. Através desse diálogo, o autor do TCC contribui para o avanço do conhecimento em sua área de estudo, apresentando um trabalho relevante e significativo.

3.1. RELAÇÕES PÚBLICAS

A origem das Relações-Públicas é bastante discutida, porém, o mais aceito por diversos pesquisadores é de que o precursor da atividade foi Ivy Lee, no estado de Nova Iorque, em 1906. Kunsch (2009) aponta que as Relações-Públicas estão intimamente ligadas à Opinião Pública, períodos tumultuosos com manifestações e reivindicações políticas cresceram a preocupação em desenvolver estratégias que permitissem salientar as informações a Opinião Pública de modo que está se torne favorável aos interesses e causas políticas.

Uma das principais áreas de atuação da área de Relações Públicas é a gestão da imagem e da reputação de uma empresa, que envolve a criação de uma estratégia de comunicação que transmita a mensagem correta sobre a organização, seus valores e suas ações. Isso pode incluir o gerenciamento de redes sociais, planejamento de eventos, relações com a imprensa e outras atividades que ajudem a construir a imagem da empresa.

Outra área de atuação importante é a de gestão de crises. Quando uma

empresa enfrenta uma crise, é importante ter uma equipe de RP que possa gerenciar a situação de forma rápida e eficiente, minimizando o impacto negativo na imagem da empresa. Esses profissionais devem estar preparados para lidar com situações difíceis, como acidentes, escândalos, reclamações de clientes e outros problemas que possam afetar a reputação da empresa.

Além disso, as Relações Públicas também podem ser responsáveis por ações sociais e projetos de responsabilidade social corporativa. Isso inclui a promoção de projetos que beneficiem a comunidade, o meio ambiente ou outras causas importantes. O time de RP pode ajudar a desenvolver ações que gerem impacto positivo na sociedade, aumentando a reputação da empresa. Segundo Margarida Kunsch (2003), quando falamos sobre as Relações-Públicas no desempenho de sua função administrativa, é necessário utilizar pesquisas e técnicas sadias de comunicação a fim de antecipar tendências, criando um ambiente preventivo e atuando como agente de mudanças.

Por fim, a área de Relações Públicas também pode ser responsável pela gestão de relacionamento com clientes e fornecedores. Elas podem ajudar a construir relações sólidas com esses públicos, gerando fidelidade e confiança. Isso pode incluir a realização de pesquisas de satisfação, programas de fidelidade, eventos e outras atividades que promovam a aproximação e a interação entre a empresa e seus clientes e fornecedores.

> [...] a área de relações públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos. (KUNSCH, 2003, p. 99)

Em resumo, o profissional de Relações Públicas é uma atividade fundamental para as empresas e suas áreas de atuação são diversas. A gestão da imagem e da reputação, a gestão de crises, ações sociais, gestão de relacionamento com clientes e fornecedores são apenas algumas das áreas de atuação que podem ser exploradas por uma equipe de RP. Com a ajuda de profissionais capacitados e experientes, as empresas podem se comunicar de forma eficiente e gerar impactos positivos na sociedade e nos seus resultados financeiros.

Ademais, como toda ação requer reação, às ações de relações públicas necessitam de mensuração do impacto, do sucesso e do retorno dessas atividades.

E, sabemos que no mercado e nas áreas de comunicação, efetuar o desenvolvimento de métricas e avaliações, de forma precisa, para que os resultados das estratégias de comunicação demonstrem o valor das ações para o negócio, torna-se mais um desafio para a profissão que, já possui inúmeros em sua jornada.

3.1.1. A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DO TRABALHO DE RP

O trabalho do profissional de Relações Públicas é de grande importância nas organizações, especialmente no contexto atual, em que a comunicação desempenha um papel fundamental na construção de relacionamentos e na proteção da imagem e reputação. A profissão de Relações Públicas é primordial pois é ela quem concentra e centraliza as demandas de comunicação que afetam o negócio como um todo. Margarida Kunsch, define o profissional de relações públicas como:

> Parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe o papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais envolvendo das organizações públicas às empresas privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil. (KUNSCH, 2009, p.54).

Os Relações Públicas buscam sincronizar interesses na tarefa de construir e manter relacionamentos positivos com os diversos públicos de uma organização, incluindo funcionários, clientes, acionistas, mídia, comunidades e outros stakeholders. Esses relacionamentos são fundamentais para estabelecer a confiança, promover a compreensão mútua e alcançar os objetivos organizacionais.

Pensando nisso, a construção desses relacionamentos impacta diretamente na reputação da empresa e mais uma vez, este profissional desempenha um papel crucial no monitoramento, na proteção e na gestão da imagem e reputação a partir do desenvolvimento de estratégias de comunicação que transmitam mensagens consistentes, formem uma imagem positiva e respondam efetivamente a crises e situações desafiadoras que possam sensibilizar a reputação da organização.

Para isso, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, as estratégias de comunicação devem ser produzidas e implementadas de acordo com as metas e objetivos da organização para obter êxito na transmissão da mensagem correta para

o público certo, por intermédio de diversos canais de comunicação, como mídias sociais, imprensa, eventos e outras plataformas relevantes. No entanto, a comunicação não deve ser consistente apenas para os públicos externos. Os colaboradores carecem de informações para se manterem engajados e alinhados com a missão, visão e valores da empresa. A força da comunicação interna ajuda a manter a produtividade, a moral e a coerência da equipe.

Consequentemente, em virtude da sua alta relevância, a profissão de Relações Públicas possui grandes desafios. Como por exemplo, a constante mudança no ambiente de mídia devido ao surgimento de novas tecnologias, já que as plataformas de comunicação têm transformado o cenário midiático. Os profissionais de Relações Públicas precisam se adaptar e acompanhar essas mudanças para garantir que suas estratégias de comunicação sejam eficazes e atinjam o público-alvo. Tendo isso em mente, o Relações Públicas precisa lidar no dia a dia com diferentes interesses e expectativas dos mais diversos públicos. Sendo assim, necessita da capacidade de equilibrar as necessidades da organização com as demandas dos stakeholders, buscando o consenso e a harmonia entre eles.

Por fim, o profissional de relações públicas pode atuar como um grande defensor dos interesses de uma empresa - literalmente como advogados da marca e/ou negócio. Perante essa frente, o trabalho consiste em promover os valores, objetivos e realizações da empresa diante de diferentes públicos, como legisladores, reguladores, organizações não governamentais e a sociedade em geral.

3.1.2. ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO E DIÁLOGO COM O PÚBLICO.

Os profissionais de Relações Públicas veem o engajamento dos públicos como uma parte essencial de sua prática. O engajamento é o processo de interação e envolvimento ativo entre uma organização e seu público-alvo, com o objetivo de construir relacionamentos, fortalecer a reputação e promover a compreensão mútua.

Os profissionais de Relações Públicas empregam diversas estratégias e táticas para promover o engajamento dos públicos. Seja por intermédio das mídias sociais, para interagir com conteúdo, acompanhar tendências e a percepção do público. Em paralelo, também é preciso trabalhar no engajamento de um dos principais públicos, que é o interno. Através de programas de comunicação interna, dar voz e ouvir seus

colaboradores, alinhar objetivos da empresa e incentivar a participação dessas pessoas. Além disso, manter o relacionamento com a mídia, através de jornalistas e meios de comunicação que facilitem a divulgação de informações sobre a organização e até realizar pesquisas e monitoramento para compreender os desejos, interesses, necessidades do público a fim de adaptar as estratégias de acordo com as expectativas identificadas.

> Entretanto, considero fundamental o olhar contemporâneo e resiliente para fatores que desde sempre fizeram parte de nossa atividade: o incentivo aos relacionamentos, a interação com os indivíduos, o desenvolvimento de estratégias, o uso de modelos, a visibilidade das organizações, o engajamento com os públicos, entre outros. Pensar a comunicação de uma empresa na contemporaneidade pressupõe esse olhar para a evolução da nossa atividade. (DREYER, 2017, p.13).

O papel de um profissional de Relações Públicas dentro das organizações visa a integração da organização como um todo, articulando as necessidades e objetivos de acordo com as estratégias definidas. É responsável por promover uma comunicação organizacional transparente com os stakeholders[1], desenvolvendo funções de assessoria de imprensa, organização de eventos, pesquisa de opinião, estratégia nas redes sociais, relações governamentais e etc.

É importante ressaltar que as estratégias de engajamento podem variar de acordo com o contexto, os objetivos da organização e as características do público-alvo. Os profissionais de Relações Públicas escolhem as abordagens mais adequadas para alcançar resultados efetivos em termos de engajamento e relacionamento com os públicos.

Essas estratégias têm como objetivo central o engajamento dos stakeholders, buscando uma participação ativa e uma interação contínua, de modo a construir relacionamentos positivos e duradouros. O diálogo e a interação efetivos são essenciais para a construção de uma comunicação transparente, confiável e baseada na credibilidade entre a organização e seus públicos.

[1] Starkeholders são grupos e indivíduos que, de uma forma ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, atividades e resultados de uma determinada organização. Fonte: siteware (2023)

3.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA

É possível compreender que a comunicação integrada é uma estratégia responsável por proporcionar uma conexão e interatividade em diferentes áreas através um único processo, mantendo a interligação entre a instituição, estratégias e discursos de fortalecimento de marca. Em um planejamento estratégico integrado é possível entender de forma ampla os mecanismos que garantem a qualidade em uma comunicação organizacional.

Para Margarida Kunsch (2003), a comunicação integrada é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica.” (KUNSCH, 2003, p. 150). A autora afirma ainda que a comunicação integrada é o conjunto dos canais de comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica, que são interligadas a fim de construir estratégias, ações, discursos e qualquer outra ação ou atividade, de forma linear, que fortaleça a imagem e identidade da organização em relação ao seu público, resultando em um bom posicionamento no mercado e na opinião pública. (Kunsh, 2003)

Atualmente, o consumidor está abrindo olhares além do próprio serviço ou produto de uma marca, ele está cada vez mais interessado em entender o que a organização tem a oferecer e como se posicionam no mercado, principalmente em pautas sociais e ambientais. No entanto para manter esse relacionamento com o consumidor é necessário estabelecer uma comunicação planejada e integrada para aumentar o vínculo com seus públicos específicos.

A comunicação integrada é responsável por compreender a análise de função de cada atividade da comunicação, realizando a gestão de discursos institucionais e mantendo a reputação para potencializar o relacionamento com seus públicos e não gerar ruídos. Para Margarida Kunsch (2003) as principais áreas que formam a Comunicação Integrada são:

- Comunicação Institucional: Considerada como um processo estratégico dentro de uma organização, é a construção do fortalecimento de identidade e imagem perante ao seu público, seja interno (colaboradores) ou externo (clientes, imprensa, fornecedores e parceiros).
- Comunicação Interna: Dedicada ao fortalecimento do relacionamento com entre a organização e o colaborador, a área possui como objetivo estabelecer

laços consistentes para manter o engajamento dos colaboradores fortalecendo a cultura da organização.

- Comunicação Administrativa: É uma área responsável pelo cotidiano dentro de uma organização mantendo claro os procedimentos e objetivos a curto e longo prazo.
- Comunicação Mercadológica: Direcionado ao negócio com o objetivo de comercialização de produtos e serviços, a comunicação mercadológica utiliza abordagens de marketing para aumentar o alcance de sua marca convertendo em vendas.

Ao adotar uma Comunicação Integrada é possível identificar benefícios importantes para uma marca ajudando a prevenir ruídos e reforçando a imagem da organização ante ao seu público. Além disso, a comunicação integrada também foca no planejamento externo, apoiando na construção da imagem que o cliente tem da empresa e construindo um posicionamento sólido.

Sabendo disso, o profissional de Relações Públicas é um dos maiores responsáveis pela gestão da Comunicação Integrada em uma empresa. Pois é o responsável por centralizar as estratégias e construir relações entre as organizações e os seus públicos, transmitindo a comunicação uma forma mais adequada em cada meio de transmissão.

3.2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organizacional é imprescindível em uma organização, é composta por estratégias e ações que devem ter tomadas para manter a imagem e a identidade da organização aos seus públicos de interesse sendo consumidores, colaboradores, fornecedores, acionistas e entre outros.

Margarida Kunsch (2003) esclarece ainda que, a Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Percebe-se que a comunicação organizacional necessita de ferramentas que sejam eficazes novo momento digital dentro das organizações, os métodos clássicos de comunicação como o jornal ou revista corporativa não são tão efetivos como antigamente. E hoje, os públicos estão buscando mais informações claras de acordo com os objetivos da organização para se identificarem e se tornarem cada vez mais próximo da marca, ou seja, além da divulgação de informações, cabe a Comunicação Organizacional desenvolver estratégias para engajá-los através de notícias e/ou ações da empresa.

Desta forma, entende-se que a Comunicação Organizacional é o processo de comunicação completo que uma organização, seja ela pública ou privada, utiliza para se relacionar com os seus públicos internos e externos, por intermédio do “mix” da comunicação integrada, formado pela comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica. (Kunsch, 2003)

3.2.2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Pode-se afirmar que a Comunicação Institucional é considerada responsável pela construção e aperfeiçoamento de uma imagem e identidade dentro de uma organização, através do conhecimento sobre as próprias características institucionais é possível promover a divulgação dos valores corporativos da organização, estabelecendo um bom relacionamento com seus stakeholders fortalecendo a imagem corporativa e desenvolvendo ações de engajamento.

Para Kunsch (2002, p. 165) “[...] fazer comunicação institucional implica em conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas”. Em outras palavras, a Comunicação Institucional é responsável por desenvolver atributos de valores para uma marca, sendo necessário construir uma imagem, identidade e reputação sólida e positiva seguindo os valores e princípios propostos em sua cultura organizacional.

Atualmente a Comunicação Institucional tem ganhando mais visibilidade no mercado, posicionando-se por meio de temáticas e pautas sociais para determinados públicos se identificarem. Um dos maiores exemplos de Comunicação Institucional são as divulgações de marca através dos comerciais de televisão ou

publicações pagas na internet exibindo um novo posicionamento de marca no qual aproveitam o espaço e a visibilidade para comunicar aos seus diferentes públicos seus atributos, tom de voz e a identidade visual.

Segundo Kunsch (2003, p. 167), a Comunicação Institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. Pensando nisso, é interessante que as empresas se atentem a criar estratégias que se conectem com seus respectivos públicos. Um bom exemplo disso é a estratégia de definir "embaixadores" da organização para criar conteúdo com o objetivo de influenciar a sua rede de seguidores, potencializando a lembrança sobre a marca.

3.2.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é um processo essencial nas organizações, cujo objetivo é promover a troca de informações, ideias e diretrizes entre os membros de uma equipe ou empresa. Ela visa estabelecer uma conexão eficaz entre os colaboradores, permitindo o alinhamento de objetivos, a disseminação de valores e a construção de um ambiente de trabalho saudável. Margarina Kunsch (2003) define comunicação interna como: “[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados”.

A importância da Comunicação Interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca de qualidade total dos produtos e serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. E, muito mais, cria-se ações para estreitar o relacionamento entre empresa e colaborador de tal forma que o deixa comprometido e engajado no cumprimento de seus deveres e resultados. (Kunsch, 2003 p.159).

É importante ressaltar que há uma diferença entre a Comunicação Interna e o Endomarketing, enquanto o Endomarketing é um processo composto de ações desenvolvidas para aumentar o relacionamento com os funcionários como se fossem clientes internos em prol da fidelidade, a Comunicação Interna é usada para transmitir informações por meio de canais a fim de melhorar a comunicação entre a

organização e o empregado. O engajamento da Comunicação Interna é medido com base no conhecimento dos funcionários em meio às novidades da empresa, consumindo as informações transmitidas do canais oficiais e interação entre equipes e indivíduos.

Sendo assim a comunicação interna deve concentrar-se em ações voltadas para os funcionários, para que haja não só o entendimento e a interação deles com a empresa, mas também, a disseminação de uma forte cultura organizacional que resulta em colaboradores engajados e comprometidos que se sentem parte do todo. É necessário levar em consideração, que quando essa dinâmica não é priorizada, a falta de engajamento e taxa de retenção desse público impacta diretamente na reputação e nos resultados de uma companhia, podendo ser um fator crucial para a sobrevivência do negócio.

3.2.4. COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A comunicação administrativa é responsável por garantir a conduta e a ordem da comunicação de uma organização. Para que o fluxo de informações internas tenha sucesso, é necessário que sejam compreendidos de forma clara e objetiva por todos os colaboradores. Geralmente, esse tipo de comunicação se dá por intermédio de manuais de conduta, memorandos, relatórios, redes informais e formais, canais internos, entre outros.

Segundo Kunsch (2003), administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. É o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.

Em outras palavras, a Comunicação Administrativa apresenta características disciplinares fortalecendo a clareza aos processos e procedimentos dentro de uma organização. Os processos costumam ser realizados pela área de Recursos Humanos que é responsável por fazer a gestão dessa comunicação. Além disso, a Comunicação Administrativa também pode ser facilmente encontrada em manuais,

normas e documentos internos da empresa, conforme Alexandre Hampf (2019) atualmente é composta por quatro classificações:

- Hierarquizada: ordem fundamentada por autoridade, ou seja, vem de cima para baixo;
- Normativa: apresenta uma rotina e diretrizes que devem ser seguidas dentro da organização;
- Legislativa: apresenta aos funcionários os seus deveres dentro da organização;
- Impessoal: de caráter informativo com linguagem que não prevê aproximação às pessoas;

Sendo assim, a Comunicação Administrativa é considerada uma grande aliada a área de Auditoria sendo responsáveis por analisar se os normativos e as diretrizes da organização estão sendo seguidas de forma correta e se os colaboradores estão atuando de forma consciente aos seus deveres, evitando conflitos internos e determinando a dedicação e envolvimento de cada colaborador.

3.2.5. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A comunicação mercadológica é uma ferramenta aplicada a comunicação empresarial e muito explorada pela publicidade com o objetivo de divulgação de produtos, serviços e/ou promoções que consequentemente aumentam a conversão de vendas. Essa comunicação transita por várias áreas em uma organização sendo absorvida principalmente pala área de marketing e comercial. É destinada estrategicamente para divulgar e promover os produtos e/ou serviços de uma organização comunicando seus benefícios, criando necessidades, oferecendo soluções, despertando o desejo e a curiosidade através de um objetivo traçado. Seja de aumentar as vendas ou até ser tornar líder no segmento, envolvendo diretamente ações de publicidade, merchandising, promoções etc.

Sob a ótica de Lupetti (2009), a Comunicação Mercadológica é a área que abrange todas as formas de comunicação utilizadas para atingir os objetivos de

marketing, utilizando ferramentas como propaganda, promoção de venda pessoal, o merchandising, eventos e marketing direto de relacionamento, desenvolvidos a partir do quadro sociocultural de consumidores da organização.

A Comunicação Mercadológica é uma estratégia conhecida pelo poder da persuasão, que consiste na habilidade do convencimento para interferir ou influenciar a decisão de compra do consumidor, sendo composta pelas seguintes vertentes:

- Propaganda: Anúncio de TV, internet, outdoor e etc;
- Publicidade: Consiste na divulgação em si, considerando até o famoso “boca a boca”;
- Merchandising: Estratégia de se diferenciar em meio aos concorrentes, principalmente em lojas físicas;
- Promoção de vendas: São as campanhas produzidas para uma determina época;
- Marketing Direto: O telemarketing e e-mail marketing fazem parte dessa categoria;
- Venda: O estágio final de conversão entre uma empresa e o consumidor;
- Eventos: Promovem a interação entre clientes e marcas através de imersões e presskits;
- Relações Públicas: Proteger a imagem da empresa na sociedade e na mídia, com tudo a sua percepção da marca.

Atualmente as empresas de pesquisa de mercado realizam formulários para entender o comportamento do consumidor no momento da compra, e, consequentemente a maioria do público entende que não havia necessidade da compra especifica de um produto ou serviço, mas acabou adquirindo por ter sido impactado por alguma das comunicações de marca da empresa. Na área da Comunicação Mercadológica o merchandising tem ganhado visibilidade se tornando uma das ferramentas mais aplicadas para promover um produto ou serviço, de maneira natural, sem parecer com um anúncio publicitário e, consequentemente despertando o interesse do seu público-alvo.

3.2.6. COMUNICAÇÃO DIGITAL

A comunicação digital nada mais é do que um conjunto de métodos e ferramentas de comunicação que revolucionou, de maneira digital, a troca de informações entre os indivíduos e os meios de comunicação. Com o avanço da tecnologia, a internet e os dispositivos móveis se tornaram ferramentas indispensáveis na forma de se conectar e interagir com o mundo ao nosso redor.

A comunicação digital trouxe consigo uma série de benefícios tanto para pessoas quanto para organizações de todos os tipos de negócio. Nos dias de hoje, é possível se comunicar em tempo real, ter acesso a notícias do mundo e até falar com pessoas de outros países, superando obstáculos demográficos e culturais. Um dos maiores exemplos na comunicação digital são as redes sociais, que permitem que estejamos conectados instantaneamente, compartilhando o dia a dia, fotos, opiniões e muito mais. Para as empresas, as redes sociais se tornaram plataformas poderosas para promover marcas, produtos e serviços, alcançando um público mais amplo e diversificado.

Todavia, sabemos que a comunicação digital tem grande potencial para ser uma vantagem para as empresas quando acompanhada e analisada de forma coerente e alinhada ao seu propósito. Porém, quando esse trabalho não é levado em conta, ela tem força para mexer com os ponteiros, movimentar o planejamento e objetivo da organização para o lado contrário, gerando um impacto negativo.

> O poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as instituições e organizações, bem como os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação, não podem ignorar. Isto faz com que os atos de pensar, planejar estrategicamente e executar essa comunicação no dia a dia das organizações mudem radicalmente. Há que se fazer um monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando, por meio dos mais diversos suportes e/ou instrumentos, e como suas falas poderão atingir a imagem e a reputação institucional das organizações. (MARQUES et al., 2017 p. 48)

Sendo assim, é importante lembrar que a comunicação digital também apresenta desafios. A quantidade de informações disponíveis pode ser esmagadora,

exigindo discernimento para filtrar o que é relevante e confiável. Além disso, a comunicação online está mais propensa e vulnerável a ter ruídos e mal-entendidos, já que o tom de voz e a linguagem corporal são perdidas nas interações no mundo online.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é caracterizada como um conjunto de comportamento juntamente com as suas tradições, crenças e hábitos que determinam certos grupos na sociedade. No ambiente de trabalho a cultura está presente denominada como Cultura Organizacional responsável por representar uma empresa, incluindo a forma em que se posiciona e o comportamento dos colaboradores.

De acordo com Kinicki e Kreitner (2006), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos por um mesmo grupo e que indica como ele percebe, pensa e reage a vários ambientes. Ainda, possui três características: a primeira delas é que a cultura é transferida para novos funcionários, a segunda influencia no comportamento no trabalho e a terceira opera em níveis diferentes. Esses autores acrescentam que a cultura organizacional é modelada por quatro fatores: os valores dos fundadores, a indústria e o ambiente de negócio, a cultura nacional e a visão e o comportamento dos líderes seniores, em que as atitudes e o comportamento dos funcionários e uma variedade de resultados organizacionais.

No momento atual a maioria das empresas enxergam a Cultura Organizacional como uma estratégia extremamente necessária para os colaboradores estarem cada vez mais alinhados com o objetivo da empresa, desenvolvendo treinamentos e melhorias para aumentar a produtividade dos colaboradores e até mesmo, a aproximação de seus clientes. A Cultura Organizacional está muito presente nos processos seletivos em que é possível realizar uma avaliação de fit cultural[2] com possíveis candidatos para encontrar o

[2] Fit Cultural: é quando um candidato tem a capacidade de se encaixar bem na empresa, ou seja, de compartilhar os mesmos valores, crenças, atitudes, postura, linguagem, gostos, objetivos de vida e

colaborador compatível com a cultura da empresa e consequentemente a contratação. Além do recrutamento, a Cultura Organizacional exige uma manutenção diária para que seja incluída na rotina de trabalho, fortalecendo a comunicação interna e direcionando os líderes e gestores para darem o exemplo aos colaboradores. Segundo Handy (1980), a Cultura Organizacional é classificada por quatro principais tipos sendo:

- Cultura de Poder: É uma cultura tradicional que costuma ocorrer em empresas pequenas e hierarquias onde o poder é centralizado pela liderança e os colaboradores são estimulados a competirem entre si, conhecido [i]como metas individuais. Mas, apesar de estimular a autonomia dos colaboradores consequentemente pode alimentar uma rivalidade na equipe.
- Cultura de Pessoas: É voltado ao coletivo onde os colaboradores são o centro do negócio, contando com um espaço para crescerem e se desenvolverem. Essa cultura é conhecida pela retenção de colaboradores, visto que criam um ambiente acolhedor onde tem as opiniões ouvida gerando proposta de valor.
- Cultura de Tarefas: É uma cultura direcionada ao foco nos projetos e nas entregas dos colaboradores, contribuindo para o aumento da produtividade extraindo o máximo do potencial. Há um espaço para autonomia onde se sentem à vontade para o compartilhando de ideias e soluções.
- Cultura de Papéis: É determinada pela estrutura hierárquica da organização, um modelo que é representado por regras e menos flexibilidade na rotina. Neste modelo não há muito espaço para autonomia de atividades e inovações.

Concluindo, Machado (2007) acredita que cada organização tem sua própria forma de lidar com as diversas situações que fazem parte do cotidiano de trabalho, incluindo o estilo de liderança adequado, regras, normas, tipo de relacionamento com os clientes na escolha de metas e objetivos. Esses fatores constituem certos padrões que diferenciam as organizações umas das outras, ou seja, cada organização se transforma ao longo do tempo.

---

comportamentos necessários para que suas habilidades sejam realmente aproveitadas ao máximo. Fonte: Solides (2017)

3.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização.

O Clima Organizacional e a Cultura Organizacional são aspectos geralmente confundidos, mas diferentes entre si. A Cultura Organizacional conduz a empresa através de seu objetivo com propósito, ações e valores, e o Clima Organizacional é definido pela percepção dos colaboradores sobre o relacionamento com a empresa incluindo fatores que são reflexão da motivação do funcionário, como o ambiente de trabalho, remuneração, benefícios e até mesmo a estrutura física da empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que o clima organizacional é um fator que pode ser influenciado pelo conflito; por fatores positivos e negativos que surgem no ambiente de trabalho, sendo eles fatores externos (contextos socioeconômicos e políticos) e outros por fatores internos (como a vida privada dos indivíduos nas organizações).

3.3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão, visão e valores são ferramentas utilizadas pelas organizações para apoiar a construção da identidade da organização e por conta disso, são mecanismos essenciais.

> Divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação. (MACHADO, 2009, p. 26)

A missão é a razão de ser da organização, é o motivo dela existir. Segundo Giannini (2012), é essencial saber a missão da empresa porque se os colaboradores não sabem por que ela existe não irão contribuir para o seu sucesso. A missão da

empresa representa o que ela deseja em longo prazo e o que ela deve evitar nesse meio tempo.

> A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO, 2005, p.63 apud GIANNINI, 2012, p.18).

A missão da empresa é uma forma de manifestar os valores e crenças da organização, considerando as filosofias administrativas e tradições da empresa.

Segundo Giannini (2012), além da missão, a organização deve ter definida sua visão, que consiste na descrição do que a empresa quer para o futuro e define a direção que a empresa pretende seguir. Quando as pessoas dentro da organização têm um conhecimento claro da visão, elas sabem para qual caminho devem seguir.

> A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades deseiadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73 apud MACHADO, 2009, p.30).

Segundo Machado (2009), o processo de desenvolvimento da visão é tão importante quanto seu resultado, pois a visão auxilia a focar no processo de planejamento e por isso, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça.

A missão e visão trabalhadas em conjunto, podem auxiliar na definição dos objetivos da organização e a partir disso, na construção de um planejamento estratégico que pode ser realizado pelo profissional de Relações Públicas.

Conforme Machado (2009), valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para as atitudes, comportamentos e decisões de todas as pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus propósitos, estejam executando a missão, em direção à visão.

> Os valores podem ser divididos em: pessoais e organizacionais. Os primeiros expressam as metas das pessoas e os segundos, as metas ligadas à realidade da organização. O paralelismo entre valores pessoais e Valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores se referem a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização. (TAMAYO, 2005, p. 162 apud MACHADO, 2009, p. 33).

Segundo Machado (2009), os valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão e da visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos valores de uma organização permite predizer o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

3.3.3. IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO

- **IMAGEM**

A imagem de uma organização é um elemento fundamental para o sucesso nos dias de hoje, assim como a imagem pessoal é essencial para indivíduos. Ela é a percepção que o público tem da empresa e desempenha um papel crucial na construção de confiança, atração de clientes e parceiros, e na diferenciação em um mercado competitivo. Neste texto, vamos explorar a importância da imagem organizacional e como uma empresa pode construi-la e mantê-la de forma eficaz.

> Uma imagem é o conjunto de significados pelos quais chegamos a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa. (2001 apud KUNSCH, 2016, p. 170)

A imagem de uma organização é crucial, pois influencia a percepção do público,

impactando sua atração por clientes, talentos, investidores e parceiros. Uma imagem positiva gera confiança e fidelidade dos consumidores, enquanto uma negativa pode afastá-los e prejudicar a reputação da empresa. Assim, a imagem organizacional desempenha um papel vital na longevidade e sucesso da organização, exigindo um compromisso constante com qualidade, transparência, responsabilidade social e comunicação eficaz para atrair stakeholders e criar um ambiente interno motivador.

Tratando-se de empresas, aquelas com boa reputação são mais propensas a conquistar a confiança dos clientes, o que pode resultar em maior fidelidade e vendas consistentes. Por outro lado, uma má imagem pode fazer com que os consumidores escolham os concorrentes, mesmo que os produtos ou serviços sejam semelhantes. Portanto, a imagem de uma organização desempenha um papel fundamental na sua longevidade e sucesso.

- **IDENTIDADE**

A identidade de uma organização é um componente que passa pelos valores, cultura, missão, visão e personalidade da empresa.

A identidade de uma organização representa sua essência, seu DNA, e caráter no mundo dos negócios, mostrando quem ela é. Essa identidade permeia todos os aspectos das operações, influenciando desde a maneira como trata seus colaboradores até como se relaciona com clientes, parceiros e a comunidade em geral. Construir e manter uma identidade organizacional sólida demanda um comprometimento contínuo, incluindo a definição clara de valores, missão e visão, uma comunicação coerente e o alinhamento de todos os membros da organização.

É fundamental entender que a identidade de uma organização não é estática, podendo evoluir à medida que a empresa cresce e se adapta ao cenário em constante mudança dos negócios. Contudo, manter a autenticidade e a coesão durante essa jornada é essencial. Sendo assim, a identidade de uma organização representa a base na qual ela estabelece sua reputação e sucesso, orientando não apenas as ações internas, mas também a percepção externa da empresa. Investir na construção e manutenção de uma forte identidade corporativa é, sem dúvidas, uma decisão estratégica essencial para organizações que almejam prosperar a longo prazo.

- **REPUTAÇÃO**

Uma reputação sólida é de valor inestimável para organizações, sendo um pilar fundamental nos negócios contemporâneos. Ela influencia a confiança de clientes, parceiros e investidores, fundamentando relacionamentos comerciais eficazes e fomentando lealdade e satisfação do cliente. Cultivar e preservar uma reputação positiva é essencial, já que essa reputação afeta significativamente todos os aspectos do sucesso empresarial.

> Estado ou sentimento associado a uma pessoa ou instituição, formado pelo conhecimento e pela percepção de um indivíduo em relação a essa pessoa ou organização; a reputação é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos. (SCHMIDT, 2011, p. 96).

Sendo assim, a importância de manter uma reputação favorável nas organizações não pode ser subestimada. Essa reputação influencia a confiança, oportunidades de negócios, aquisição de talentos, rentabilidade e até mesmo a cultura interna. Fomentar e proteger uma boa reputação deve ser considerado uma prioridade estratégica para todas as organizações que desejam prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e mediado pela transparência.

3.4. GESTÃO DE CRISE

Uma crise em uma organização é uma situação de grande instabilidade, desordem ou desafio que afeta negativamente o funcionamento normal da empresa. Pode ser desencadeada por diversos fatores, como eventos imprevisíveis, falhas internas, problemas financeiros, escândalos, desastres naturais, mudanças repentinas no mercado ou ações negativas de concorrentes.

> Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou

> devastação intangível, como perda de credibilidade da organização ou outros danos de reputação. (ARGENTI, 2006, p. 259)

O gerenciamento de crises é uma parte crucial da comunicação organizacional que tem o objetivo de antecipar, prevenir e responder a situações críticas que possam afetar a reputação de uma empresa. Sendo assim, uma resposta efetiva em momentos de crise é essencial para proteger a imagem e a credibilidade da organização. Ian Mitroff (2001) postula que a crise se refere a um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira, é algo negativo, que não pode ser contido apenas dentro das paredes da organização.

Dessa maneira, existem passos que devem ser dados antes mesmo de uma crise chegar, começando pela prevenção. Nessa preparação, é necessário criar uma equipe de gerenciamento de crise com definição de responsabilidades, para identificar potenciais situações de crise e desenvolver planos de ações detalhados para lidar com cada situação. E ainda, definir a periodização de revisão desses planos, com isso é possível realizar o monitoramento do ambiente para detecção precoce de possíveis crises: A detecção precoce permite uma resposta rápida e efetiva.

Dito isso, é válido pontuar que o gerenciamento de crises não se limita apenas às respostas em momentos de crise, mas também à adoção de medidas preventivas para reduzir os riscos e a vulnerabilidade da organização. Uma abordagem proativa e uma cultura de comunicação transparente são essenciais para proteger a reputação da empresa nessas situações. Durante a crise, é essencial que a organização se comunique de forma ágil, transparente e precisa com seus públicos internos e externos. A comunicação transparente ajuda a construir confiança e minimizar especulações e rumores. E para isso, é necessário trabalhar em uma resposta efetiva, rápida e coordenada, adotando medidas para mitigar os impactos da crise. Isso pode incluir o fornecimento de informações atualizadas, ações corretivas, demonstração de empatia e comprometimento em resolver a situação. Para terminar, é necessário a fase de avaliação detalhada para mapear os pontos que necessitam de melhoria, permitindo aprender e aprimorar os planos de gerenciamento de crises no futuro.

Vale lembrar que, no gerenciamento de crise, o relações públicas é o profissional capacitado para lidar com esse tipo de situação, contudo é um trabalho que pode ter um desafio significativo para os profissionais uma vez que eles os responsáveis por atuar na antecipação, prevenção e resposta a crises de maneira

efetiva com o intuito de proteger a reputação da organização. Realizar esse trabalho no atual ambiente digital, faz com que a tarefa necessite de cada vez mais cautela e critério, além de estabelecer a confiança na empresa e fornecer informações muito bem definidas para manter o equilíbrio adequado entre a transparência e a confidencialidade. Enquanto a transparência é valorizada pelos públicos, algumas informações sensíveis ou estratégicas precisam ser tratadas de forma confidencial. Para isso, é necessário encontrar a maneira de comunicar informações pertinentes de forma satisfatória e verdadeira para os dois lados.

3.5. MAPEAMENTO DE PÚBLICOS EM RP

Segundo Marquêz (2016), não é possível falar de Relações Públicas sem citar o relacionamento com os públicos, uma vez que as atividades do profissional de Relações Públicas utilizam diversas ferramentas para melhorar o relacionamento das organizações com os seus públicos, seja para resolver conflitos ou para estreitar relações.

Conforme Kotler e Fox (1994, p. 43 apud FORTES, 2002, p. 64), os públicos são apresentados como grupos e indivíduos que possuem alguma forma de interesse (real ou potencial) e que podem afetar a organização. Por exemplo, em uma universidade, os públicos seriam: alunos, fundações, pais de alunos, conselhos universitários, possíveis futuros estudantes, ex-alunos e corpo docente.

> Porque não existe o público, mas sim vários públicos, todos com características diversas. Os programas de Relações Públicas devem ser adaptados às características que distinguem cada um dos públicos, e precisam abranger os diversos públicos. (ANDRADE, 1989, p. 75-76 apud FORTES, 2002, p. 63)

Além dos públicos citados, devemos considerar o público interno e externo, também. Segundo Wey (1983, p. 65 apud FORTES, 2002, p. 65) o público interno são os funcionários e seus familiares e os externos são o governo, ambiente financeiro, as comunidades, entre outros.

Dessa forma, para que o relacionamento com os públicos dê resultados positivos, é necessário conhecer os seus públicos e suas características, para saber

direcionar a sua comunicação e obter uma maior retenção da mensagem emitida pela organização e por isso mapear os públicos é uma atividade importante.

O mapeamento dos públicos foi uma técnica desenvolvida por diversos profissionais, com técnicas diferentes, dessa forma, não existe apenas uma maneira correta de mapear os públicos.

3.5.1. CÂNDIDO TEOBALDO: PÚBLICOS

Segundo Junior (2018), Cândido Teobaldo de Souza Andrade não só foi pioneiro na área de Relações Públicas do Brasil, como também foi o responsável por sistematizar a atividade de Relações Públicas no Brasil, publicou diversos livros sobre a área, estava presente na criação do primeiro curso superior da profissão, entre diversas outras contribuições para a área das Relações Públicas.

Conforme Junior (2018), o Cândido como um grande estudioso da área, aprofundou seus estudos em compreender e mapear os públicos. Para Teobaldo, os públicos deveriam ser considerados como um elemento da empresa.

> Ele é a primeira e principal razão para a existência da instituição e presta um favor quando proporciona oportunidade para servi-lo em seus desejos e necessidades. O público precisa ser transformado de mero espectador em autêntico público, com todas as características desse agrupamento espontâneo, objeto formal das relações públicas. (ANDRADE, 2003, p.11)

Andrade é um autor brasileiro que concentrou seus estudos no conceito de "públicos" nas Relações Públicas, classificando-os em categorias interna, mista e externa. Essa classificação é amplamente reconhecida, sendo adotada em diversos países latino-americanos. O autor elaborou uma definição notável para esse conceito:

> Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planificado e permanente, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente”. (ANDRADE, 1989, p. 78). .

Os investidores e intermediários (distribuidoras, atacadistas e revendedores), segundo Teobaldo possuem características de público interno e externo ao mesmo tempo e por conta disso, ele os classificou como mistos.

3.5.2. FÁBIO FRANÇA: PÚBLICOS

De acordo com o site Escavador (2023), além de ganhar diversos prêmios na área de comunicação e Relações Públicas, como os prêmios Vera Giangrande e o de Opinião Pública, concedidos pelo CONRERP 2ª edição SP/PR, em 2007, o estudioso Fabio França também se aprofundou em compreender e mapear públicos.

França (2008), classificava os públicos considerando o tipo, objetivo e expectativas do relacionamento, nível de interdependência empresa-público, duração da relação, nível de envolvimento da empresa com o público, o nível que se espera do resultado da relação e a interpessoalidade da relação.

Além dos objetivos do relacionamento, Fábio França (2008), levou em consideração três critérios que permitem estabelecer um melhor entendimento dos públicos e suas funções. Sendo eles:

1. O grau de dependência jurídica e situacional da organização em relação aos seus públicos;
2. O maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da empresa;
3. O nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios.

Segundo França (2008), o último critério, engloba as redes de concorrência e a rede dos mass media[3], incluindo o poder da imprensa de interferir na legitimação ou no demérito da empresa junto à opinião pública.

Fabio França (2008), listou os seguintes tipos de públicos: essenciais, não essenciais e redes de interferência. Os públicos classificados como essenciais são aqueles ligados juridicamente à organização e dos quais a organização depende para

[3] Mass Media são meios de comunicação que visam fornecer informações ao maior número possível de pessoas simultaneamente. Fonte: Rock Content (2019).

a sua constituição, sobrevivência, manutenção da estrutura e execução das atividades. Os públicos essenciais são divididos em públicos essenciais não-constitutivos, públicos essenciais constitutivos e de sustentação, a diferença entre eles seria que os não-constitutivos não tem interferência direta na constituição, apenas na viabilização ou manutenção do mercado e os de sustentação são por exemplo, os estudantes de uma instituição. Os públicos de sustentação também podem ser classificados em duas categorias: primários (colaboradores diretos e fornecedores) e secundários (temporários e terceirizados).

De acordo com França (2008), públicos não-essenciais são caracterizados como as redes de interesse específico, pois não participam das atividades-fim e geralmente atuam de forma externa. Eles são divididos em categorias: redes de setores associativos organizados, redes de consultoria e de serviços promocionais, redes setoriais da comunidade e redes de setores sindicais.

Conforme dito por França (2008), os públicos caracterizados como redes de interferência, correspondem públicos especiais do cenário externo, onde o poder de representativa junto ao mercado, liderança operacional ou à opinião pública podem gerar intervenções indesejáveis ou apoiar a organização. Está incluído nessa categoria a rede de comunicação de massa e a rede da concorrência.

Segundo Andrade (1989), os programas de Relações Públicas devem ser adaptados às características que distinguem cada um dos públicos, e devem abranger os diversos públicos.

> Admitindo que relações públicas dizem respeito a uma atividade cujo objetivo primordial é consolidar a marca da empresa, promover seu conceito corporativo e estabelecer relacionamentos planejados estrategicamente com os públicos, ela se torna mais compreensível e recebe um foco diferente daquele que lhe é conferido pelas inúmeras definições descritivas que apenas indicam suas funções e propriedades. (FRANÇA, 2012, p.8).

A importância do mapeamento de públicos para as organizações e para a atividade de Relações Públicas, é grande, pois, o primeiro passo para construir um relacionamento sólido com os públicos, é realizando o mapeamento. Os dois tipos de conceituação de públicos apresentados nesse trabalho, vão auxiliar o profissional a separar os públicos em categorias e saber qual tipo de comunicação direcionar para

cada um, o que vai tornar a comunicação mais efetiva.

3.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para um profissional de Relações Públicas o planejamento estratégico é uma das ferramentas principais em seu dia-dia de trabalho, pois deve ser considerado como ponto de partida para a construção de qualquer estratégia organizacional, tomada de decisão ou posicionamento que atingem diretamente o negócio. O Relações Públicas possui um diferencial com um vasto conhecimento no ambiente interno e externo, conhecendo os públicos específicos e se preparando para possíveis situações que possam ocorrer na organização.

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O planejamento estratégico é um processo responsável pela análise de cenários, definição de metas e ações que permitirão o melhor caminho a ser seguido para atingir um ou mais objetivos. Atualmente, o planejamento estratégico apesar de ser um termo organizacional, está além do meio corporativo, é presente em nosso cotidiano nos ajudando em possíveis tomadas de decisões e até na organização de nossa rotina priorizando as atividades que devem ser realizadas naquele momento.

Segundo Margarida Kunsch (2003) O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro. (KUNSCH, 2003).

Por meio da citação acima de Kunsch (2003), é possível identificar que o planejamento estratégico possui uma complexidade levando em consideração as demandas da sociedade contemporânea e as constantes mudanças radicais agora, essas mudanças sempre ocorreram e cada vez mais estão atingindo as organizações que não estão preparadas para possíveis eventos, cujo desafio justifica o processo de elaboração de um planejamento estratégico.

Em resumo o planejamento estratégico está ocupando o topo da pirâmide organizacional se tornando um processo contínuo e profundo em que é necessário

estudar a organização como um todo e o serviço prestado com as maneiras mais assertivas de comunicação com os seus públicos. Sendo assim, por meio de um planejamento estratégico muito bem elaborado, é possível se tornar um guia para determinar as ações a serem seguidas em um determinado período, podendo ajustar o presente ou impactar o futuro da organização. Sua importância é alinhada junto com as expectativas da empresa, visualizando os possíveis cenários e as necessidades do negócio.

3.6.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Ainda com Margarida Kunsch (2003), entendemos que o planejamento estratégico é composto por uma pirâmide organizacional com três níveis de acordo de com a hierarquia de cada organização, sendo eles:

- **Planejamento Estratégico**

Segundo Margarida Kunsch (2006), A administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis. Implica a mudança de atitudes na cúpula, nas consultorias externas e nos participantes do processo. Desenvolve o espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora.

Por isso entendemos que o planejamento estratégico é composto pela alta administração sendo gerenciado como uma forte de uma orientação externa para tomada de decisões, voltado com foco a longo prazo e visando os objetivos gerais da organização com planos genéricos que buscam dar respostas as demandas especificas com técnicas eficientes.

- **Planejamento Tático**

Por um outro lado, o planejamento tático é representado pelos níveis intermediários e com espaço de interação entre o planejamento estratégico e o operacional. Possui como característica principal a visão por unidades do negócio ou departamento dependendo da estrutura da organização, com definições de demandas imediatas ou a curto prazo, com a tendência a ser mais pontual.

Segundo Chiavenato (1993), o planejamento tático está relacionado ao médio prazo e sua atuação refere-se a setores específicos da organização. No planejamento tático são planejadas e definidas as ações que vão buscar atender as metas e estratégias determinadas pelo planejamento estratégico.

- **Planejamento Operacional**

Entretanto o planejamento operacional é a definição de objetivos e resultados bem específicos, sendo responsável pelo fluxo de todo o processo do planejamento, é responsável pela formalização da estratégia em documentos escritos e acompanhando o cumprimento de todo processo de planejamento, por meio de documentos, é o responsável por transformar as metas em tarefas reduzidas e executáveis.

O planejamento operacional refere-se ao curto prazo, pertence ao plano maior da organização, e tem como objetivo colocar em prática o plano que lhes foi submetido (LACOMBE; HEILBORN 2006).

3.6.2. PLANEJAMENTO EM RP

A atividade do Relações Públicas é identificada com um caráter preventivo que busca enxergar possíveis ameaças e oportunidades antes que de fato aconteça, fazendo com que a organização esteja sempre a frente mapeando as suas ações e possíveis riscos. Essa habilidade estratégica pode ser replicada na comunicação organizacional transmitindo a estratégia da organização de forma alinhada à cultura organizacional da empresa, valorizando o clima interno e relacionamento externo com os stakeholders.

Segundo Margarida Kunsch (2006) as organizações modernas, para se

posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

Analisando a citação anterior, cabe ao profissional de Relações Públicas o papel de desenvolver as habilidades necessárias para se tornar o responsável por prevenir qualquer eventualidade através de planejamento e ações programas, desenvolvendo um eficaz planejamento que garanta a reputação da empresa.

3.7. PESQUISA E AUDITORIA COMUNICACIONAIS

A pesquisa em relações públicas é um dos métodos essenciais utilizados para criar um planejamento estratégico eficiente e auxiliar nas tomadas de decisão das companhias.

Além de permear as tomadas de decisões, a pesquisa agrega valor às atividades realizadas dentro das instituições, principalmente pelo caráter do método científico, mas também por exercer a pesquisa correta para cada situação, trazendo medidas mais assertivas para o objetivo da empresa.

Para Kunsch, há alguns objetivos em relação às pesquisas realizadas na área de relações públicas:

> [...] conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos. (2003, p. 278)

3.7.1 MÉTODOS E TÉCNICAS: QUALITATIVA E QUANTITATIVA

A pesquisa é uma ferramenta fundamental para a obtenção de conhecimento e compreensão de fenômenos em diversas áreas do conhecimento. Existem dois

principais tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Embora ambas tenham o objetivo de investigar e analisar dados, elas diferem em seus métodos, abordagens e objetivos.

> Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (MINAYO, 2009 p. 17).

A pesquisa qualitativa é um método que busca compreender e interpretar fenômenos complexos e subjetivos. Ela se concentra na coleta de dados não numéricos, como entrevistas, observações, análise de documentos e registros históricos. A pesquisa qualitativa busca capturar as perspectivas, experiências, crenças e valores dos participantes envolvidos no estudo. Ela permite uma análise aprofundada e detalhada dos dados, explorando nuances e contextos específicos. Os resultados da pesquisa qualitativa são frequentemente apresentados em forma de descrições narrativas, citações e exemplos qualitativos.

> A pesquisa qualitativa […] está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem esse mundo. Tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos, etc.), em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa. (BRANDÃO, 2001, p.13).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é uma abordagem mais estruturada e objetiva, que visa medir e analisar fenômenos por meio de dados numéricos. Ela envolve a coleta de informações em grande escala por meio de questionários, escalas de avaliação, experimentos controlados e análise estatística. A pesquisa quantitativa busca identificar relações de causa e efeito, fazer generalizações sobre uma população maior e testar hipóteses de forma mais rigorosa. Os resultados são apresentados em forma de estatísticas, gráficos, tabelas e valores numéricos.

Uma das principais diferenças entre pesquisa qualitativa e quantitativa está na natureza dos dados coletados. A pesquisa qualitativa busca explorar e compreender a complexidade e subjetividade dos fenômenos, enquanto a pesquisa

quantitativa se concentra em mensurar e analisar dados objetivos. Na pesquisa qualitativa, os participantes têm um papel ativo, e o pesquisador está envolvido na interpretação e análise dos dados de forma mais subjetiva. Na pesquisa quantitativa, os dados são coletados de forma mais padronizada, geralmente com amostras maiores e representativas, e a análise é baseada em métodos estatísticos.

Outra diferença importante é o tipo de pergunta de pesquisa que cada abordagem busca responder. A pesquisa qualitativa é mais adequada para investigar questões como "por que" e "como", explorando processos sociais, experiências individuais e significados subjacentes. Já a pesquisa quantitativa busca responder a perguntas como "quanto" e "com que frequência", buscando estabelecer relações causais e padrões estatísticos.

Ambas as abordagens têm suas vantagens e desvantagens, e muitas vezes podem ser complementares. A escolha entre pesquisa qualitativa e quantitativa depende do objetivo do estudo, da natureza do fenômeno investigado e das questões de pesquisa a serem respondidas.

3.7.2. CLASSIFICAÇÕES

Há diversos métodos de classificação de pesquisa em relações públicas, e para cada autor, há objetivos diferentes. Para Kunsch (2002), há dois tipos essenciais conforme a seguir:

Pesquisa de opinião pública: Esse método de pesquisa é um dos recursos utilizados para coletar informações e resultados precisos para as organizações, através do público-alvo da organização, do terceiro setor e outras entidades de interesse. Essa pesquisa passa por alguns passos, todos permeados pelo método científico através do planejamento, hipóteses, objetivos e outros. Para Fortes:

> Os resultados das pesquisas de opinião ajuízam o nível da informação recebida dos públicos de uma organização, as suas reações diante das medidas por ela adotadas e a hierarquia dos desejos e anseios das pessoas relativos à empresa ou a algum setor específico. (2003, p. 104).

É possível observar que o poder público tem feito grande uso desse método de pesquisa, como as prefeituras, por exemplo. A principal forma de coletar esses

dados é através do telefone e da internet.

Pesquisa institucional: A pesquisa institucional tem como principal objetivo apresentar os processos administrativos de uma organização, verificando todos os processos da empresa e sua estrutura organizacional, a fim de realizar um diagnóstico para que os profissionais de Relações Públicas sejam capazes de criar projetos e planos de ações assertivos que envolvam diversos públicos. Para Cândido Teobaldo de Souza Andrade, os objetivos desse tipo de pesquisa são:

> [...] descrever o que a instituição fez e o que está fazendo (descritivo); fixar normas para o que a instituição deveria estar fazendo (normativo); analisar e definir problemas setoriais (analítico). (1994, p.52)

As principais formas de coletar os dados para a pesquisa acima são: entrevistas pessoais, entrevistas com altos cargos de lideranças (formais e informais) e canais de comunicação, grupos de discussão.

3.7.3. AUDITORIA

Segundo Cesca (2006), a auditoria de comunicação é utilizada para avaliar os processos comunicativos desenvolvidos por uma ou em uma organização. Ele consiste na aplicação de métodos científicos e técnicas que fornecem resultados quantificáveis ao estudo da comunicação.

> A auditoria da comunicação deverá fornecer, assim, dados concretos e reais, em parte quantificados, sobre as causas comunicacionais do sucesso ou insucesso organizacional, para que, posteriormente, os profissionais de relações públicas possam propor aos dirigentes e implementar, com conhecimento de causa, políticas e medidas comunicacionais destinadas a favorecer a organização e os seus colaboradores. (CESCA, 2006, p.92)

A auditoria envolve a ideia de que o modo como a informação é produzida, processada e trocada dentro das organizações e para o ambiente externo, é essencial não para seu sucesso ou fracasso, mas também para a coesão da própria organização.

- **AUDITORIA DE OPINIÃO**

Conforme Kunsch (2016), a auditoria de opinião é um levantamento que se faz junto ao público-líderes. A finalidade deste tipo de auditoria é descrever como vão as relações da organização com os públicos internos e externos, o que eles pensam a respeito dela, dos seus produtos ou serviços e sua atuação na sociedade. Ela não se encaixa no formato quantitativo, pois o seu conteúdo está na qualidade do público entrevistado e não na quantidade.

- **AUDITORIA DE IMAGEM**

Segundo Kunsch (2016), quando nos referimos à auditoria de imagem, estamos nos referindo à imagem institucional ou corporativa. A auditoria de imagem não se limita apenas em examinar a imagem da organização que é projetada na mídia, mas deve examinar também outros tipos: a autoimagem - sua cultura corporativa; a imagem funcional - que refere ao seu comportamento corporativo e a imagem intencional, que é como a organização quer se mostrar para público.

> A auditoria de imagem de mídia é essencial para que a organização tenha a convicção de que sua atuação na sociedade, ou no mercado, é bem-vista e aceita pelos seus públicos de interesse. (VILLAFÃNE, 1998, p. 48 apud STEFANE, 2022, p.19).

- **AUDITORIA SOCIAL**

Conforme Kunsch (2016), a auditoria social é também conhecida como monitoramento ambiental. Essa auditoria consiste em examinar, pesquisar e avaliar as tendências socioeconômicas presentes no meio ambiente da organização. É um exercício de vigilância do que está ocorrendo no contexto do ambiente social, verificando quais são as oportunidades e as ameaças desse ambiente. Significa também identificar as influências dos fatores externos ou das variáveis (políticas,

econômicas, sociais, legais, culturais, ecológicas e demográficas) sobre a vida da organização e avaliar o nível de suas relações com o ambiente.

> Ao abordar as tipologias de pesquisa em relações públicas, a auditoria social ou o monitoramento ambiental facilita a detecção de problemas no ambiente externo, permitindo antecipar conflitos e constitui um ótimo instrumento para direcionar com mais possibilidades de eficácia a análise de uma situação-problema para um posterior planejamento de programas de ações futuras de relações públicas. (KUNSCH, 2002, p.313)

- **AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO**

Através da auditoria de comunicação é possível analisar os fluxos da organização, a fim de recomendar os melhores procedimentos para garantir uma boa estrutura de comunicação dentro da empresa. Para o autor Jorge Pedro Sousa (2006) a auditoria de comunicação pode ser definida como:

> [..] uma avaliação dos processos comunicativos desenvolvidos numa e por uma organização. (..) Uma auditoria de comunicação envolve, em primeiro lugar, a ideia de que o modo como a informação é produzida, trocada e processada dentro da organização e desta para o exterior é vital não apenas para seu sucesso ou insucesso, mas também para sua própria coesão. (p. 93).

Já para Margarida Kunsch, a auditoria de comunicação pode ser vista da seguinte forma:

> […] ela tem como fundamental função examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa, visando, neste contexto, melhorar o desempenho das práticas comunicacionais vigentes. (2003, p. 302)

As principais formas de coletar os dados para realizar a auditoria são: entrevistas, questionários, grupos de discussão, conversas informais e pesquisa documental (papel, digital, vídeo e áudio).

3.8. TERCEIRO SETOR E AS RELAÇÕES-PÚBLICAS

O terceiro setor e as relações-públicas desempenham papéis fundamentais na promoção da ética e responsabilidade social na sociedade contemporânea.

O terceiro setor refere-se a organizações não governamentais (ONGs),

entidades filantrópicas, associações e fundações que atuam fora dos setores público e privado, buscando causas sociais, culturais, ambientais e de saúde. Ele é caracterizado por sua motivação altruísta e objetivo de promover o bem-estar da comunidade. O terceiro setor desempenha um papel importante na mitigação de lacunas sociais e na defesa de direitos humanos, frequentemente atuando como um contrapeso aos interesses privados e governamentais.

Por outro lado, as relações-públicas são uma disciplina que envolve a gestão da comunicação entre organizações e seu público, incluindo clientes, acionistas, funcionários e a sociedade em geral. As relações públicas buscam construir e manter uma imagem positiva e uma reputação sólida para as organizações, promovendo a transparência e a confiança. Isso é feito por meio de estratégias de comunicação que incluem divulgação de informações precisas, engajamento da comunidade e resolução de conflitos de maneira ética e responsável.

A conexão entre o terceiro setor e as relações-públicas está na necessidade de ambas as partes de promoverem a ética e a responsabilidade social. As organizações do terceiro setor dependem da confiança do público para angariar fundos e recursos, o que torna a gestão da reputação e da comunicação essenciais. Por sua vez, as relações-públicas desempenham um papel importante ao ajudar as organizações do terceiro setor a comunicarem suas missões, objetivos e impactos de maneira eficaz, construindo e mantendo relacionamentos positivos com doadores, voluntários e outros públicos interessados.

Além disso, a ética e a responsabilidade social são valores fundamentais para ambas as áreas. O terceiro setor visa a causar impacto positivo na sociedade, e as organizações devem operar com integridade e responsabilidade para alcançar esse objetivo. Da mesma forma, as relações-públicas devem ser conduzidas de maneira ética, evitando a manipulação da informação e garantindo que as organizações atuem de maneira responsável em relação à comunidade e ao meio ambiente.

Em resumo, o terceiro setor e as relações-públicas estão intrinsecamente ligados pela busca de objetivos éticos e responsabilidade social. Ambos desempenham papéis cruciais na construção e manutenção de relacionamentos positivos com o público e na promoção de causas que beneficiam a sociedade como um todo.

3.8.1. ÉTICA

A ética é um ramo da filosofia que se preocupa com o estudo dos valores morais e dos princípios que regem o comportamento humano. Ela busca responder questões relacionadas ao que é certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto, e como devemos agir em diferentes situações. Dito isso, a ética busca orientar a conduta humana, fornecendo diretrizes para a tomada de decisões e ações baseadas em critérios morais.

Sabendo disso, é importante reforçar a importância que um profissional de Relações Públicas desempenha frente a construção da ética de uma empresa. Eles são responsáveis por comunicar os valores, princípios e condutas éticas da organização para o público interno e externo. Ao promover a transparência, a responsabilidade e a integridade, o profissional de RP fortalece a confiança e a reputação da empresa. Além disso, eles trabalham na prevenção e resolução de crises, garantindo que a empresa aja de acordo com os padrões éticos em momentos desafiadores. Com habilidades em comunicação estratégica e gerenciamento de relacionamento, o profissional de RP é fundamental para estabelecer uma cultura ética e sustentável dentro da empresa, contribuindo para seu sucesso a longo prazo. Segundo Simões (1995, p.42), “A atividade de Relações públicas em si é ética, pois é útil para a sociedade. Os problemas éticos são gerados pelos profissionais como em qualquer outra atividade”.

Segundo Santana e Santos (2018), a definição de Relações Públicas diz que o profissional precisa buscar a compreensão mútua e o interesse coletivo e ele só consegue isso por meio da ética nos relacionamentos e com um plano de comunicação no qual tenha diálogo com os públicos de forma ética.

Assim, como afirma Roberto Porto Simões (1995), “a atividade de Relações Públicas em si é ética, pois é útil para a sociedade. Os problemas éticos são gerados pelos profissionais como em qualquer outra atividade” (SIMÕES, 2009, apud SANTANA; SANTOS, 2018, p.02).

Em suma, a ética desempenha um papel fundamental na condução das ações humanas, tanto em nível individual quanto organizacional. No contexto empresarial, a

ética é responsável por promover uma cultura de valores morais, fortalecer a reputação e confiança da empresa, facilitar relacionamentos com os stakeholders e assegurar o cumprimento das leis e regulamentos. Nesse contexto, um profissional de Relações Públicas desempenha um papel essencial na construção da ética da empresa, comunicando os valores e condutas éticas, promovendo a transparência e a responsabilidade, e trabalhando na prevenção e resolução de crises. Com suas habilidades em comunicação estratégica e gerenciamento de relacionamento, o profissional de RP contribui para estabelecer uma cultura ética e sustentável, essencial para o sucesso e a longevidade da empresa.

3.8.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social é o compromisso que indivíduos, organizações e empresas têm em agir de maneira ética e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Envolve a consciência dos impactos sociais e ambientais de suas ações, buscando promover benefícios para além dos interesses próprios. Isso pode incluir iniciativas como doações para causas sociais, projetos de preservação ambiental, promoção da igualdade de oportunidades, adoção de práticas justas de trabalho e engajamento com a comunidade. A responsabilidade social busca equilibrar os interesses econômicos com o bem-estar das pessoas e do planeta, visando construir uma sociedade mais justa e sustentável.

O Relações Públicas tem um papel essencial quando falamos de responsabilidade social, pois ele é um dos profissionais que conseguem fazer toda a gestão de relacionamento e comunicação nas organizações. (GREIN; SILVESTRIN, 2008).

Segundo Grein e Silvestrin (2008), a responsabilidade Social no âmbito empresarial, é um termo que se refere a organizações que estão comprometidas com as responsabilidades da empresa com seus públicos e que fazem ações voltadas à ajuda ao próximo.

O termo Responsabilidade Social ganhou muito espaço e isso é muito positivo, pois as empresas começaram realmente a se preocupar com isso e iniciaram práticas socialmente responsáveis, o que ajuda na construção de uma boa imagem para essas empresas. Entretanto, há um ponto negativo, que são as empresas que por pressão

mercadológica divulgam com “meias-verdades” que estão comprometidas com as ações de responsabilidade social e isso contribui para a falta de clareza sobre o termo.

> Uma visão limitada do que seriam princípios éticos e valores culturais tenderia a considerar a responsabilidade social corporativa um conceito de difícil aceitação nos meios empresariais brasileiros, que ainda tenderiam a funcionar de acordo com trações culturais como a moral do oportunismo. No entanto, pesquisas e noticiários apontam outra realidade: há uma preocupação crescente das empresas com a responsabilidade social, fazendo nascer uma nova mentalidade empresarial: uma mentalidade que valoriza a cultura da boa conduta empresarial, para a qual eficiência e lucro podem ser combinados com valores como cidadania, preservação ambiental e ética nos negócios. (VELOSO, 2006, p. 11 apud GREIN; SILVESTRIN, 2008, p. 4)

A iniciativa dessas organizações de começarem a se preocupar efetivamente com a Responsabilidade Social, foi chamada por Veloso (2006), de Responsabilidade Social Corporativa, pois acredita que as organizações estão cada vez mais aderindo às ações.

Responsabilidade Social Empresarial, pode ser denominada como a relação ética e transparente da organização com todos os públicos que ela se relaciona e pelas ações de desenvolvimento sustentável que ela pratica, na sociedade, seja realizando ações de diversidade e contra a desigualdade ou preservando os recursos ambientais e a cultura.

O profissional de Relações Públicas na função social da profissão, amplia os limites físicos da organização se comunicando com a sociedade e se fazendo presente na vida dos seus públicos, já que seu objetivo é promover diálogos/ debates com questões de interesse da organização e dos públicos, para criar uma esfera pública.

A reflexividade[4] é uma das atividades do profissional de Relações Públicas, que consiste em analisar as mudanças de padrões, valores ou pontos de vista da sociedade, a fim de realizar debates com a instituição.

> Quando se lança um olhar sobre essa característica, percebe-se que a reflexividade é imanente à atividade de Relações Públicas e, assim, clarifica-

[4] Reflexividade é o ato de analisar mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realizar debates com os membros da organização, com o objetivo de ajustar os padrões, valores e pontos de vista da organização. Esta característica está orientada para padrões, valores e visões organizacionais e dirigida ao desenvolvimento da missão e de estratégias organizacionais. (VAN RULER; VERCIC, 2003).

> se sua importante função social. Se for utilizado um espelho como falácia para essa característica, pode- se entender Relações-Públicas como um espelho da organização. Um espelho sobre o qual refletem valores e comportamentos sociais que, debatidos publicamente – por meio da noção de esfera pública – imprimem um modus operandi para a organização. Portanto, é a partir das imagens coletadas nesse espelho e debatidas publicamente que se podem traçar as estratégias organizacionais de relacionamento juntamente com seus públicos. (GREIN; SILVESTRIN, 2008, p. 8)

Quando tudo é feito da maneira citada acima, a organização se coloca em uma posição de destaque, podendo influenciar e ser influenciada pelas demandas da sociedade e assim compreender as necessidades e comportamentos sociais.

O Relações Públicas deve se dedicar para promover debates com o foco no interesse público. O interesse público é como uma forma de bem-estar geral, sendo quase a mesma coisa. E para executar essas funções é necessário um posicionamento ético.

> Para que as Relações-Públicas sejam eficientes, a administração precisa aceitar sua responsabilidade social. Os líderes de empresas devem compreender que sua função é produzir utilidades para o público (os fregueses, os empregados e a comunidade) e não apenas dividendos para os acionistas. (...) O dever da administração é criar na empresa condições que levem ao bem-estar social e, de forma dinâmica, transmiti-las ao público. (PERUZZO, 1986, p.49 apud GREIN; SILVESTRIN, 2008, p. 10).

A atividade de Relações Públicas tendo responsabilidade social como atividade, é essencial para as organizações, pois ela exerce a função mediadora no sistema social organização-públicos.

Diversos teóricos concordam que as RP existem para fazer uma sociedade mais justa e para fazer essa sociedade justa, o profissional deve promover a adaptação da organização ao contexto social, que consiste na organização se comprometer às responsabilidades sociais em vista do seu público. Atualmente, as empresas têm de aderir a responsabilidade social para suas empresas permanecerem ativas no mercado.

Parafraseando Grein e Silvestrin (2008), a responsabilidade social fixou um *ethos*[5] na sociedade, onde a empresa não consegue se separar ou não participar ativamente do meio social que está inserido.

[5] Ethos é o conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, outrossim, o bem-estar social. Fonte: Portal CRM-PR (2023)

> Essas mudanças sociais condicionadas pela Responsabilidade Social são uma importante possibilidade de crescimento da atividade de Relações Públicas, já que cabe a elas, principalmente por meio de sua característica reflexiva, compreender este novo ethos social e responder pró-ativamente às demandas sociais, ambientais e econômicas de seus públicos, adaptando-as para a organização como forma de Responsabilidade Social com o objetivo de promover o bem-estar geral. (GREIN; SILVESTRIN, 2008, p. 12)

3.8.3. TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é uma esfera fundamental da sociedade, caracterizada por organizações não governamentais (ONGs), associações, fundações e outras entidades sem fins lucrativos que desempenham um papel crucial no desenvolvimento social, ambiental, cultural e humanitário. Diferente dos setores público e privado, o terceiro setor é movido por motivações altruístas e não visa ao lucro, mas sim à promoção do bem comum e à resolução de problemas sociais.

Uma das características marcantes do terceiro setor é a sua flexibilidade e capacidade de resposta rápida a necessidades emergentes da comunidade. Essas organizações muitas vezes conseguem preencher lacunas deixadas pelo governo ou empresas, atuando em áreas onde a atuação destes pode ser limitada ou insuficiente.

As áreas de atuação do terceiro setor são vastas e abrangem desde a assistência social, saúde, educação, cultura, meio ambiente até direitos humanos e desenvolvimento comunitário. Algumas organizações focam em questões específicas, enquanto outras têm uma abordagem mais ampla, trabalhando em várias frentes.

A importância do terceiro setor se estende além da simples prestação de serviços. Essas organizações também desempenham um papel vital na promoção da cidadania ativa, na conscientização sobre questões sociais e na advocacia por mudanças políticas e sociais. Além disso, muitas vezes servem como ponte entre a sociedade civil e o governo, auxiliando na formulação de políticas públicas e no monitoramento da sua implementação.

A sustentabilidade financeira do terceiro setor muitas vezes depende de doações, subsídios governamentais, parcerias com empresas e apoio voluntário. Isso

destaca a importância da transparência e da prestação de contas nas operações dessas organizações, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e em conformidade com os objetivos declarados.

Em resumo, o terceiro setor desempenha um papel vital na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e responsável. Suas organizações trabalham incansavelmente para abordar questões sociais prementes e promover o bem-estar da comunidade. Ao fazê-lo, inspiram mudanças, mobilizam recursos e demonstram o poder da solidariedade e da colaboração na construção de um mundo melhor para todos.

3.9. DIVERSIDADE & INCLUSÃO

Diversidade e Inclusão (D&I) é um conceito que transcende o mero reconhecimento da variedade de características, culturas, e experiências que compõem uma sociedade ou uma organização. Trata-se de um compromisso profundo e contínuo de valorizar e incorporar a diversidade em todas as esferas da vida, especialmente em ambientes de trabalho, buscando criar um espaço onde todas as pessoas, independentemente de suas diferenças, se sintam bem-vindas, respeitadas e capacitadas a contribuir ao máximo de seu potencial.

A importância da D&I é incontestável. Primeiramente, a diversidade de perspectivas e experiências enriquece o ambiente de trabalho, promovendo a criatividade, a inovação e a resolução de problemas de maneira mais eficaz. Além disso, empresas que adotam práticas de D&I são mais propensas a atrair e reter talentos diversos, o que, por sua vez, aumenta a competitividade e a adaptabilidade das organizações em um mundo cada vez mais globalizado.

Aqui entra o paralelo com o racismo estrutural[6] e a diversidade étnico-racial. O racismo estrutural é um sistema que perpetua a desigualdade com base na raça ou etnia, afetando negativamente as oportunidades de grupos minoritários. Isso cria barreiras sistêmicas para o acesso ao emprego e ao avanço na carreira. A diversidade étnico-racial, por sua vez, trata de garantir que pessoas de diferentes origens raciais

[6] Racismo estrutural pode ser definido como a herança discriminatória da escravidão (todas as relações com base na ideia de inferioridade dos negros que foram transmitidas) em conjunto com a falta de medidas e ações que integrassem os negros e indígenas na sociedade, como políticas de assistência social ou de inclusão racial no mercado de trabalho, gerou o que se entende por racismo estrutural, ou seja, uma discriminação racial enraizada na sociedade. Fonte: Politize (2023)

e étnicas sejam representadas de forma equitativa e tenham igualdade de oportunidades.

Empresas, como a EmpregueAfro, desempenham um papel vital na promoção da D&I, especialmente quando se trata de diversidade étnico-racial. Organizações que se comprometem com a diversidade étnico-racial reconhecem a necessidade de eliminar barreiras sistêmicas que impedem o progresso de grupos historicamente marginalizados, como afrodescendentes.

A EmpregueAfro, por exemplo, atua como uma ponte entre profissionais afrodescendentes talentosos e empresas que buscam diversificar seus quadros. Eles não apenas reconhecem a importância da representação equitativa, mas também trabalham ativamente para garantir que as oportunidades de emprego sejam acessíveis a todos, independentemente de sua origem racial ou étnica.

Além de contribuir para a justiça social e combater o racismo estrutural, a promoção da diversidade étnico-racial em empresas como a EmpregueAfro ajuda a criar ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos. Isso não só fortalece as empresas, mas também contribui para uma sociedade mais justa e igualitária, onde todos têm a oportunidade de prosperar com base em seu mérito, talento e dedicação, independentemente de sua origem étnico-racial. Portanto, a D&I, especialmente no contexto da diversidade étnico-racial, é fundamental para o crescimento e a prosperidade das empresas e da sociedade como um todo.

4. BRIEFING: EMPREGUEAFRO

4.1. IDENTIFICAÇÃO E DADOS GERAIS

Figura 2 – Logo da EmpregueAfro

Fonte: Site EmpregueAfro, 2023a

Razão Social: Empregueafro Serviços Em Recursos Humanos E Eventos Eireli
Sede própria: Não possui
Ramo de atuação: Recursos Humanos
Número de funcionários: 13
Horário de Funcionamento: das 9h às 22h de segunda a sexta
CEO: Patricia Santos

4.2 HISTÓRIA

A EmpregueAfro, fundada em 2004, nasceu da ideia da Patricia Santos, CEO e fundadora da organização, que reconheceu a necessidade de promover a contratação, inserção e desenvolvimento de profissionais pretos no mercado de trabalho, olhando para pessoas como ela.

Figura 3 – Patricia Santos, CEO e fundadora EmpregueAfro

Fonte: LinkedIn Patricia Santos, 2023

Antes de embarcar no desafio de construir uma startup em 2004, Patricia passou 20 anos atuando na área de RH e Recrutamento e Seleção em grandes empresas como Catho, Espro e Globo. Contudo, só a partir de 2013 que conseguiu se dedicar veemente ao seu próprio negócio

No início, a EmpregueAfro tinha como objetivo preparar jovens de comunidades negras para processos seletivos corporativos. Porém, com o passar do tempo, as corporações passaram a solicitar também serviços Diversidade e Inclusão e Diversidade étnico-racial por meio de workshops e treinamentos.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Durante as análises realizadas com a EmpregueAfro identificamos que a empresa não possui uma definição clara de sua missão, visão e valores. Elementos são fundamentais para orientar uma organização, fornecendo direção estratégica, propósito e princípios pelos quais ela se guia. A ausência desses elementos pode trazer diversas problemáticas, incluindo falta de clareza, desalinhamento e

dificuldades na comunicação, o que pode limitar as oportunidades de crescimento e impacto da empresa.

Em seu site, a consultoria conta apenas com um Manifesto que conta mais sobre a motivação da empresa e como ela surgiu. É importante ressaltar que ao desenvolver a missão, visão e valores a EmpregueAfro tem a chance de revisitar sua estratégia e definir esses elementos fundamentais. Desta forma, a organização pode alinhar seus colaboradores em torno de um propósito comum, estabelecer metas desafiadoras e construir uma cultura sólida e inclusiva. Além disso, ao comunicar sua missão, visão e valores de forma clara e consistente, a empresa poderá atrair parceiros, clientes e talentos que compartilham desses princípios.

A inclusão desses elementos estratégicos também permitirá à EmpregueAfro estabelecer uma identidade distintiva no mercado, fortalecer sua posição como uma empresa comprometida com a promoção da igualdade racial e aproveitar novas oportunidades de negócios. Além disso, ao definir valores sólidos, a empresa poderá estabelecer diretrizes para suas práticas de responsabilidade social corporativa, aumentando sua reputação e impacto positivo na sociedade.

4.4 INFRAESTRUTURA FÍSICA E TRANSPORTES

A EmpregueAfro passou por uma mudança significativa em sua infraestrutura física. Até março de 2023, a empresa contava com um escritório físico, mas tomou a decisão de não renovar o contrato do espaço por conta do momento de instabilidade financeira da organização. Desde então, adotaram um modelo de trabalho predominantemente remoto.

Quando falamos sobre modelo de trabalho, a consultoria conta com uma equipe composta por cerca de 13 pessoas, sendo a maioria delas atuando como freelancers.

4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

A EmpregueAfro oferece quatro tipos de produtos para atender às necessidades das empresas. O primeiro é o Engajamento Interno, que inclui

consultoria para o planejamento da diversidade étnico-racial, pesquisas de percepção sobre diversidade, revisão de políticas de compliance[7] antidiscriminatório, treinamentos, workshops e palestras de conscientização. Com base nos resultados da pesquisa, são desenvolvidos planos de ação e estratégias personalizadas para a empresa.

O segundo tipo é a Marca Empregadora/Inclusiva, que envolve o recrutamento com campanhas específicas para atrair profissionais pretos, abrangendo todo o Brasil e adaptando a análise de localidade. É possível criar pacotes de vagas personalizados conforme a necessidade, com estratégias de atração para estudantes e profissionais pretos.

A EmpregueAfro também oferece o serviço de Hunting[8] de Talentos Pretos, com um processo de seleção otimizado e especializado, alinhamento de perfil com o RH e gestor, divulgação e captação de currículos por meio da Gupy e LinkedIn, validação da autodeclaração e identidade étnico-racial, entrevistas por competências, preparação do candidato e seleção de candidatos qualificados. Essa solução abrange diversas regiões do país, com exceção da região Sul e alguns estados do Norte.[9]

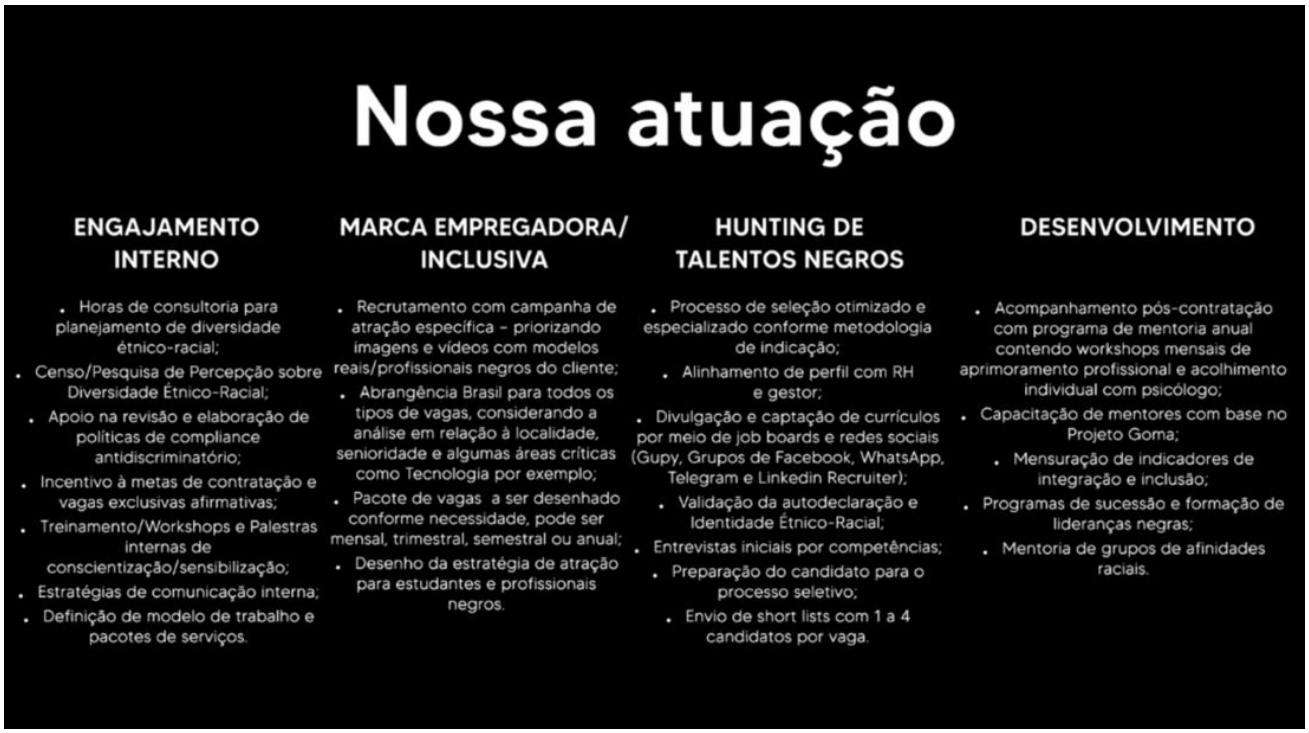
Por fim, o Desenvolvimento inclui um acompanhamento pós-contratação com um programa de mentoria anual, workshops mensais de aprimoramento profissional, acolhimento individual com psicólogo, capacitação de mentores, mensuração de indicadores de integração e inclusão, programas de sucessão e formação de lideranças negras, e mentoria de grupos de afinidades raciais. Embora essa iniciativa esteja temporariamente suspensa, ela busca fornecer orientação e apoio para o desenvolvimento profissional e o crescimento pessoal dos indivíduos.

[7] Compliance é a adoção de procedimentos internos por meio de um programa cuidadosamente estruturado e que tem como objetivo fazer com que a organização esteja em conformidade com leis, normas e regulamentos vigentes, inclusive regulamentos internos. Fonte: Uplexis (2022)

[8] Hunting é um termo usado na área de recursos humanos para se referir ao processo de buscar ativamente candidatos para processos seletivos de empresas. Fonte: Blog Solides (2020).

[9] Segunda CEO, Patricia Santos, essa é uma exceção que existe nos estados do Norte por conta do baixo número de vagas disponíveis para serem ofertadas. E no caso da região sul não temos muitas pessoas pretas disponíveis para as vagas ofertadas.

Figura 4 – Produtos e Soluções EmpregueAfro



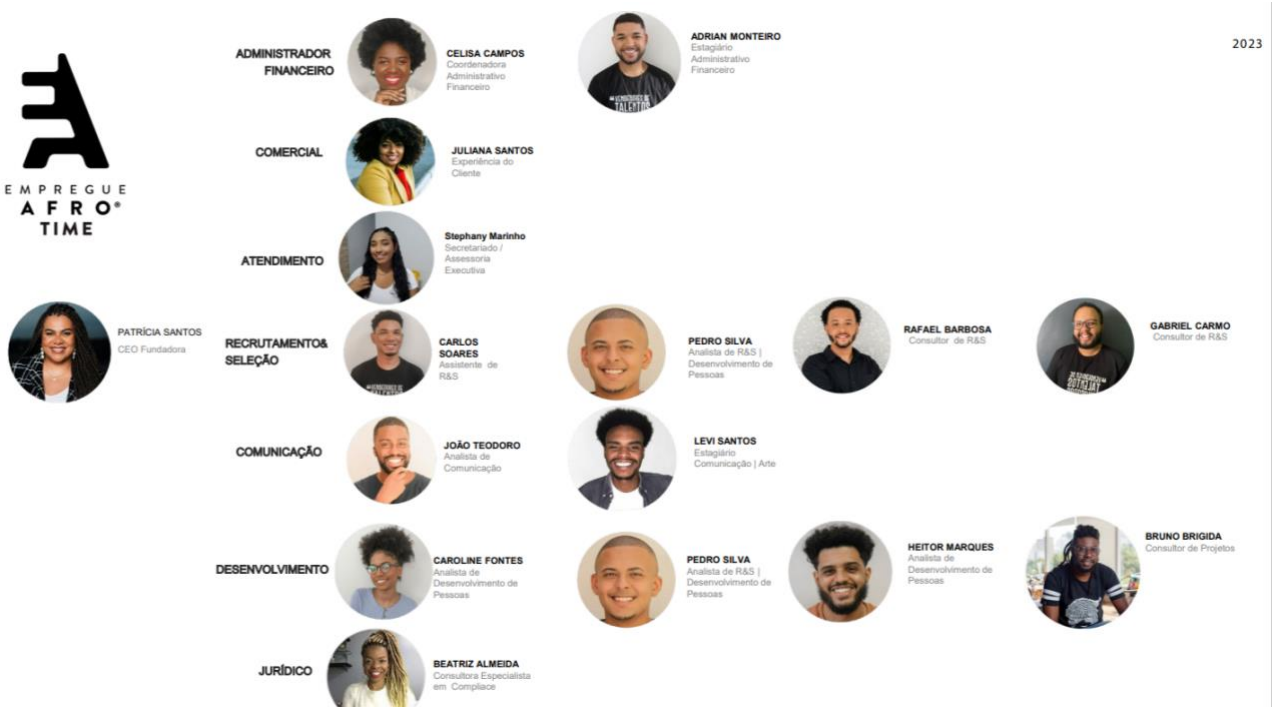
Fonte: Apresentação Institucional EmpregueAfro (acervo interno), 2023

4.6 SITUAÇÃO ECONÔMICA

A EmpregueAfro enfrenta uma situação econômica instável, tendo registrado déficits em janeiro devido a contratos anuais, influências do contexto econômico-político e o impacto da onda de Lay-offs. Diante desses desafios, a empresa está concentrando seus esforços em desenvolver uma Jornada do Cliente, buscando aprimorar o relacionamento pessoal com seus clientes e a gestão de contratos. Essa iniciativa visa fortalecer a empresa e enfrentar as adversidades do mercado, visando sua estabilidade e crescimento.

4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 5 – Organograma EmpregueAfro



Fonte: Apresentação EmpregueAfro (acervo interno), 2023

A EmpregueAfro possui uma estrutura organizacional considerada funcional sendo dividida entre departamentos e os colaboradores alocados de acordo com a sua área de atuação. Essa estrutura é considerada extremamente positiva se tornando um incentivo à especialização de cada profissional, além de contribuir com uma cooperação e trabalho em equipe. Devido ao seu cenário econômico instável, neste ano a EmpregueAfro realizou algumas mudanças entre cargos e colaboradores, mas considerando o organograma acima (até o momento) sua estrutura é composta pela fundadora Patricia Santos que atua como CEO e 15 colaboradores, sendo eles:

- CEO

Patricia Santos – Formanda em Pedagogia com pós-graduação em gestão de pessoas e MBA em administração, é mãe de 4 filhos e fundadora e CEO da EmpregueAfro desde 2013, fazendo a gestão do negócio de alto impacto para

diminuição das desigualdades raciais no mercado de trabalho. Em 2021, fez parte do time de especialistas do programa “Encontro com Fátima Bernardes” na TV Globo.

Figura 6 - Patrícia Santos

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Administrativo/Financeiro

Celisa Campos – Graduanda em Gestão Financeira, mãe do Akin e coordenadora Administrativo e Financeiro na EmpregueAfro, assumiu a posição em 2020 no cargo de Assistente Administrativo, após isso, foi promovida para Analista e desde 2021 é coordenadora do time. Gosta muito das trocas positivas que possui com os times.

Figura 7 – Celisa Campos

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Adrian Monteiro – 22 anos e mora em Limeira/SP, é estagiário de administração da EmpregueAfro e estudante de Administração na Unicamp. Em suas horas vagas gosta de jogar futebol, é apaixonado pelo esporte e pelo seu time do coração Corinthians.

Figura 8 – Adrian Monteiro

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Comercial

Juliana Santos – Aos 40 anos, é formada em logística e atua no time comercial focada na experiência do cliente.

Figura 9 – Juliana Santos

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Atendimento

Stephany Marinho – Estudante de secretariado pela FATEP-SP, é estagiária de secretariado executivo, sendo responsável pelo suporte entre as áreas comerciais, atendimento, comunicação e negócios.

Figura 10 – Stephany Marinho

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Recrutamento e Seleção

Carlos Soares – Psicólogo, aos 25 anos de idade. Faz parte da EmpregueAfro há mais de 1 ano, começou como estagiário e foi promovido para assistente de Recrutamento e Seleção.

Figura 11 – Carlos Soares

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Pedro Silva - Psicólogo, possui 23 anos, exerce o cargo de Analista de Desenvolvimento de pessoas, realizando acolhimento e pesquisas com funcionários pós-contratados. Nas horas vagas, gosta de praticar a leitura e escutar músicas.

Figura 12 – Pedro Silva

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Rafael Barbosa – Coordenador da área de Recrutamento e Seleção, é formado em Psicologia com pós-graduação em gestão de pessoas, atua em grandes projetos dentro da área como os programas de estágio da Globo, Tiktok etc.

Figura 13 – Rafael Barbosa

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Gabriel Carmo – Após atuar oito anos na sua área de formação de Comércio Exterior, atualmente está concluindo o curso de Psicologia e faz parte da equipe de Recrutamento e Seleção da EmpregueAfro.

Figura 14 – Gabriel Carmo

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Comunicação

João Teodoro – Formado em Publicidade e Propaganda, possui 31 anos, atualmente mora no interior de SP, nas suas horas vagas gosta de ver séries e ouvir podcast.

Figura 15 - João Teodoro

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Levi Santos – 27 anos, cursando Marketing e Tecnologia pela Unisa. O seu hobby favorito são os instrumentos de corda (contrabaixo e violão) atualmente ocupa o cargo de estagiário de comunicação com foco em designer gráfico.

Figura 16 – Levi Santos

Fonte: Banco de Imagens (Empregue Afro), 2023.

- Desenvolvimento

Caroline Fontes - Psicóloga, 25 anos, seu maior hobby é leitura e andar de bicicleta. Como atua em desenvolvimento faz parte dos treinamentos e mentorias.

Figura 17 – Caroline Fontes

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Heitor Santos – Possui 24 anos e cursa mestrado em psicologia social, como hobby tem aprendido novas atividades, começou a dançar recentemente e fazer academia. Atualmente é responsável pela confecção de pesquisas e relatórios.

Figura 18 – Heitor Santos

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Bruno Brigida – Fundador do Clube da Preta é voltado a inovação social e socioambiental, além de ser como consultor de projetos da EmpregueAfro.

Figura 19 – Bruno Brigida

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

- Jurídico

Beatriz Almeida – Apaixonada em contribuir com os direitos humanos, é advogada estratégica e consultora em Direitos Humanos da EmpregueAfro.

Figura 20 – Beatriz Almeida

Fonte: Banco de imagens (EmpregueAfro), 2023.

Além dos colaboradores, a empresa conta com a colaboração de psicólogos e profissionais de Recursos Humanos terceirizados para conduzir os processos seletivos e de contratação, além de disponibilizar um programa de compliance em seu site para todas as empresas.

4.8 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A EmpregueAfro é composta por colaboradores pretos e pardos que possuem uma forte conexão com o propósito da organização de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e igualitário no mercado de trabalho, essa ligação é refletiva dentro da EmpregueAfro onde a cultura organizacional se expande com os colaboradores sendo cada vez mais alinhados diante dos valores éticos e morais.

Uma análise da comunicação interna da EmpregueAfro realizada por meio de pesquisa[10] com os colaboradores revela que a empresa utiliza o WhatsApp e o e-mail como principais meios de comunicação interna. Embora não tenha um canal oficial estabelecido, a maioria dos avisos é enviada por meio de um grupo geral no WhatsApp, no qual todos os colaboradores estão incluídos. No entanto, a comunicação interna é considerada básica e pouco estruturada. A empresa conta com uma equipe composta por dois analistas e uma estagiária responsáveis pela comunicação interna.

A comunicação interna da EmpregueAfro apresenta pontos positivos e negativos. Por um lado, o uso do WhatsApp e do e-mail como meios de comunicação é conveniente e acessível para os colaboradores. O grupo geral no WhatsApp permite o envio rápido e abrangente de avisos importantes. Além disso, a presença de uma equipe dedicada à comunicação interna demonstra a importância atribuída a essa área.

Por outro lado, a falta de um canal oficial de comunicação é uma limitação. Isso pode resultar em confusões e dificuldades para os colaboradores encontrarem as informações necessárias. Além disso, a comunicação interna é considerada básica e pouco estruturada, o que pode comprometer a clareza e eficácia das mensagens transmitidas. É importante que a empresa avalie oportunidades de melhorar sua comunicação interna, buscando estabelecer canais mais formais e estruturados para promover uma troca de informações eficiente e engajadora entre os colaboradores.

No aspecto de benefícios, a EmpregueAfro contempla os colaboradores com: Day Off de aniversário, recesso no final do ano, emenda de todos os feriados (caso

[10] Pesquisa realizada via Google Forms com os colaboradores da EmpregueAfro para entendermos melhor como é visto a cultura e o clima organizacional.

não tenha feriado no mês, ganham uma folga na última sexta do mês), benefício no cartão flash e um plano de carreira estabelecido. Atualmente, o plano de carreira se tornou um ponto extremamente importante na vida profissional das pessoas, por meio dele é definido o caminho em que cada colaborador irá percorrer na organização juntando o objetivo da empresa e o objetivo profissional de cada um. Por isso, os colaboradores são reconhecidos através de feedbacks e até mesmo com promoções para cargos e responsabilidade maiores, a remuneração é relativamente boa e dentro do padrão para cada função. Um fator decisivo para é o regime remoto que a EmpregueAfro definiu após a pandemia pois permite que os colaboradores continuem atuando normalmente de qualquer lugar, favorecendo as jornadas flexíveis, saúde mental e vida pessoal dos colaboradores sendo possível aproveitar o tempo que levaria em um transporte público para aproveitar da maneira que considerar necessário.

4.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A EmpregueAfro possui um compromisso sólido com a responsabilidade social, buscando contribuir positivamente para a sociedade e promover a inclusão e igualdade no mercado de trabalho. A empresa adota práticas que visam impactar de forma positiva a vida das pessoas negras, proporcionando oportunidades de emprego, desenvolvimento profissional e apoio às empresas em suas estratégias de diversidade e inclusão.

Além disso, a EmpregueAfro busca ir além das questões econômicas e financeiras ao adotar o balanço social como uma ferramenta de mensuração e transparência de sua atuação. O balanço social permite avaliar e comunicar os impactos sociais e ambientais da empresa, indo além dos resultados financeiros tradicionais. Por meio dessa iniciativa, a EmpregueAfro demonstra seu compromisso em prestar contas à sociedade e em contribuir de forma positiva para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Através de suas ações de responsabilidade social e do balanço social, a EmpregueAfro reforça sua missão de promover a equidade racial e a inclusão no ambiente de trabalho. Essas práticas demonstram o comprometimento da empresa

em causar um impacto social positivo e em ser uma referência no setor, inspirando outras organizações a adotarem medidas semelhantes em prol da diversidade e igualdade de oportunidades.

4.10. DIGITALIZAÇÃO E TIPOS DE MÍDIAS SOCIAIS

Antes da era digital, as interações sociais ocorriam em encontros pessoais, cartas, jornais impressos, ligações telefônicas etc. Entretanto, a tecnologia avançou rapidamente e com ela, surgiram as mídias sociais, que transformaram esse cenário por completo. A partir da digitalização, as mídias sociais se tornaram plataformas de acesso na palma da mão, através de dispositivos eletrônicos, como smartphones, tablets e computadores. Atualmente, as principais redes sociais, como Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn, proporcionam diferentes experiências de consumo de informações tanto para os usuários quanto para as marcas.

No cenário atual, nas áreas comerciais, de comunicação e marketing principalmente, as empresas podem utilizar essas ferramentas com o intuito de interagir diretamente com seu público-alvo, promover seus produtos e serviços, e até mesmo realizar pesquisas de mercado, possibilitando através de estratégias de segmentação e análise de dados, atingir audiências específicas de maneira mais eficiente.

A digitalização e a convergência das mídias alteraram o comportamento dos que as usam e têm provocado mudanças nas práticas de comunicação, favorecendo a construção de novas ferramentas e estratégias (Nassar, 1997 apud Kunsch, 2007). Com isso, o trabalho de Relações Públicas tem sido significativamente impactado pela tecnologia e pelas redes sociais, pois essas transformações na forma como as empresas se comunicam e interagem com o seu público mudou drasticamente e consequentemente, tornou-se mais suscetível a transições. A comunicação se tornou mais direta e instantânea, modificando a transmissão de mensagens, publicação de conteúdo, entre outras ações, realizadas para muitas pessoas em minutos.

Segundo Corrêa (2005), a comunicação digital consiste na adoção das “TICs"[11] e das ferramentas disponibilizadas por elas para facilitar e dinamizar a Comunicação Integrada nas organizações”. A utilização dessas novas ferramentas muda a comunicação, tornando-a ágil, instantânea, potencialmente eliminando intermediários entre emissor e receptor. Na verdade, esses dois papéis passam a ser desempenhados de forma interativa por empresas e consumidores (CORRÊA, 2008 apud TERRA, 2009).

Os públicos estão mais engajados no relacionamento com as marcas e a monitoração da reputação com o acompanhamento da percepção pública se tornou uma demanda extremamente relevante e rotineira, pois tudo pode mudar em determinada situação viral que possa acontecer. Além disso, esses avanços possibilitam que os profissionais de Relações Públicas possam mensurar com dados e métricas, os impactos das ações realizadas, podendo provar a efetividade de uma estratégia.

No entanto, é importante mencionar que a tecnologia e as mídias sociais apresentam desde benefícios com inúmeras possibilidades de ações, mas também desafios para os profissionais de Relações Públicas. Eles precisam estar atualizados com as tendências e as melhores práticas de comunicação digital, além de gerenciar efetivamente a imagem e a reputação da organização no ambiente online. O monitoramento constante, a gestão de crises nas redes sociais e a adaptação às mudanças tecnológicas.

Segundo o site da Rock Content (2023), atualmente contamos com um total de 4 tipos específicos de mídia, e as empresas podem utilizar cada uma delas de maneiras diferentes:

- **Mídia Própria**

Quando pensamos em mídia própria, podemos considerar os canais de comunicação que uma empresa tem o controle total e direto. Ou seja, controla o conteúdo, a mensagem, a forma como chegará e para quem será entregue.

[11] TICs é a sigla para Tecnologias da Informação e da Comunicação e diz respeito às máquinas e programas que geram o acesso ao conhecimento. Elas consistem no tratamento da informação, articulado com os processos de transmissão e de comunicação. Fonte: Saraiva Educação (2023)

Um exemplo de mídia própria são as próprias redes sociais da EmpregueAfro.

- **Mídia Espontânea**

A mídia espontânea ocorre quando uma organização, produto ou evento é mencionado, apresentado ou discutido em veículos de comunicação, como notícias em jornais, programas de televisão, rádio ou mídias digitais, sem ter envolvido capital por essa exposição direta.

De 2017 a 2021, a Patrícia Santos, CEO da EmpregueAfro fez parte do time de especialistas do programa “Encontro com Fátima Bernardes” da TV Globo[12], para falar sobre a inclusão da diversidade no mercado de trabalho. Além disso, a EmpregueAfro já foi mencionada em veículos de comunicação e matérias sobre a temática étnico-racial.

- **Mídia Compartilhável**

Refere-se ao conteúdo criado por uma organização com o intuito de ser compartilhado e disseminado pelo público.

A EmpregueAfro possui parcerias com grandes empresas que compreendem e levam a sério o compromisso com a diversidade e a promoção da igualdade racial no Brasil. Essas parcerias muitas vezes são firmadas através da contratação de serviços de recrutamento e seleção até programas e projetos apoiados a outras organizações como, o Projeto Goma que contou com um evento em 2021, iniciado pelo Conselho de Cliente do Facebook e outras organizações.

- **Mídia Paga**

Refere-se a qualquer forma de publicidade ou promoção em que uma organização paga para ter seu conteúdo exibido em canais de comunicação. A mídia paga é uma maneira de alcançar um público maior e aumentar a visibilidade da marca ou produto por meio do investimento financeiro.

[12] Link dos episódios: https://globoplay.globo.com/v/5809435/.

Por conta da alta visibilidade nas redes sociais e outros canais, a EmpregueAfro não investe em mídia paga. A empresa conta com um alto nível de engajamento na mídia orgânica que é responsável por fazer a captação de candidatos para as vagas e novos clientes.

4.11 SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

Como já abordado anteriormente, a EmpregueAfro oferece quatro tipos de produtos: Engajamento Interno, Marca Empregadora/Inclusiva, Hunting de talentos pretos e Desenvolvimento. Ao analisar as redes sociais da empresa identificamos que cada produto apresenta uma comunicação própria e está presente em uma rede social de forma estratégica:

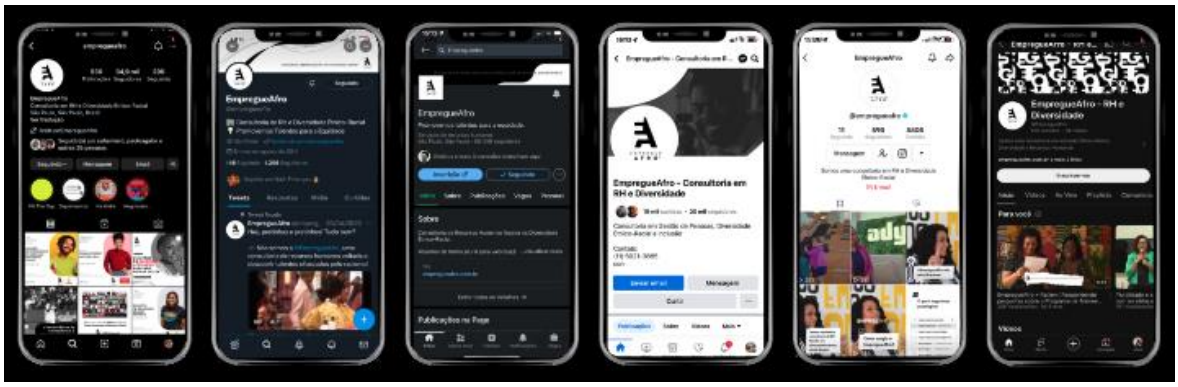
O YouTube (EmpregueAfro – RH e Diversidade) [13] e o TikTok (@empregueafro)[14] possuem uma comunicação *awareness* [15] voltada ao engajamento e desenvolvimento, onde o objetivo é aumentar o alcance de pessoas familiarizadas com a marca, fortalecendo um conhecimento e espaço no mercado comparado aos seus concorrentes. Essa estratégia é feita por meio de vídeos da própria CEO e/ou colaboradores contando sobre o surgimento da empresa, destaques e desenvolvimento pessoal para aproximar cada vez mais o público. Contudo, apesar de ambas as redes possuírem conteúdos similares, o canal do YouTube está desatualizado com a última postagem realizada há um ano, o que impacta negativamente os inscritos que desejam consumir conteúdos atualizados.

Entretanto, no Twitter (@Empregueafro) a EmpregueAfro aproveita a rede social para comunicar os processos seletivos realizando publicações de uma forma descontraída e popular, como é a linguagem da rede, tornando uma página composta por “memes” - expressões relacionadas ao humor para transmitir uma mensagem. Apesar disso, a página do *Facebook* (EmpregueAfro), *Instagram* (@empregueafro) e LinkedIn também divulgam os processos seletivos, porém de uma forma objetiva e clara para captação de possíveis candidatos de diversidade étnico-racial, inclusive no

[13] Link do canal do Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCaZSfdCaVdkDOeFTPZ4KD-A.
[14] Link do canal do TikTok: https://www.tiktok.com/@empregueafro.
[15] A expressão Awareness significa “consciência de marca”. Otimizar o alcance de uma empresa e aprimorar as campanhas de marketing são os principais objetivos em fazer uma boa Brand Awareness. Também podemos dizer que essa é uma métrica para mensurar o reconhecimento da marca, levando em conta a visão dos consumidores. Fonte: Hubspot (2022).

Instagram os destaques do perfil são formados por conteúdos valorizando a história da comunidade preta e trazendo grandes nomes no mercado de trabalho como: Glória Maria, Margareth Menezes e Aída dos Santos. Além disso, na biografia possui um link para direcionamento ao site oficial, newsletter, projetos, grupo de vagas em plataformas como Facebook, Telegram e WhatsApp, banco de talentos, vagas disponíveis na plataforma Gupy, entrevistas e palestras, proporcionando oportunidades para estreitar o relacionamento com clientes e candidatos pelos meios de comunicação.

Figura 21 – Redes Sociais da EmpregueAfro



Fonte: Acervo de imagens Agência Lince, 2023.

Por outro lado, no site da EmpregueAfro é possível notar um design moderno e intuitivo que oferece uma experiência de navegação agradável aos usuários. A seção de vagas é bem estruturada e de fácil acesso, permitindo que os candidatos encontrem oportunidades alinhadas aos seus interesses e habilidades. Além disso, o site fornece informações relevantes sobre eventos, programas de capacitação e notícias relacionadas à inclusão racial.

Figura 22 – Site da EmpregueAfro

Fonte: Site EmpregueAfro, 2023a.

No site institucional da empresa também é possível encontrar informações de carácter institucional, os tipos de serviços oferecidos para empresas e pessoas físicas, parceiros e fornecedores, clientes, informações de crescimento da organização, depoimentos, estrutura organizacional, matérias na mídia, contato e suas redes social.

Em uma análise geral em suas plataformas de comunicação, foi perceptível entender que os seus conteúdos tendem a ser os mesmos em todos os canais, com o objetivo de divulgar: vagas de emprego, programas de estágio, inscrições em workshops e cursos, projetos de parceria com a mesma temática, entre outras ações e informações pontuais. Os posts, em sua maioria, são replicados entre as redes e a frequência fica em torno de 4 publicações por semana aproximadamente.

Em uma conversa com a CEO, Patrícia Santos[16] comentou que não necessita de uma equipe interna totalmente focada na captação de parceiros (empresas) pois possuem conhecimento no mercado, onde os próprios parceiros os procuram para conhecer seus produtos. A conquista de visibilidade no mercado foi efetivada por meio das redes sociais, as quais atualmente contam com quase um milhão de seguidores em diversas plataformas. Esse expressivo alcance estabelece a Empregue como um canal eficaz de comunicação, especialmente direcionado aos públicos prioritários, como candidatos em busca de oportunidades e empresas-clientes. Entretanto, reconhecemos a importância de desenvolver novas estratégias que transcendam meramente a ampliação do alcance. É crucial engajar de maneira mais profunda e

[16] Conversa realizada no dia 19/04/2023 via Google Hangouts Meet.

significativa as novas pessoas que se aproximam das redes sociais da Empregue, proporcionando a elas uma compreensão mais aprofundada do propósito da marca.

4.12 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS

O Relações Públicas tem uma grande importância na área da comunicação, devido às suas diversas atividades e responsabilidades, incluindo a responsabilidade de aprimorar o relacionamento das organizações com os seus públicos. Para que o relacionamento seja transparente, ético e que dê resultados positivos, é necessário conhecer os seus públicos e suas características, para saber direcionar a sua comunicação e obter uma maior retenção da mensagem emitida pela organização.

O primeiro passo para constituir um relacionamento sólido, é o mapeamento dos públicos. O processo de mapeamento dos públicos impacta diretamente na eficácia da comunicação da organização com todos os seus públicos de interesse, que são todos aqueles indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas decisões da organização.

> As mensagens da organização só são eficazes quando são direcionadas a públicos específicos e atendem às suas expectativas. Cada público exige, portanto, uma mensagem diferente, elaborada com o intuito de satisfazer seus interesses. Sem o mapeamento dos públicos, a definição de seu perfil e do relacionamento com eles, haverá sempre distonia na comunicação e até erros na determinação de sua identidade. A mesma distonia - mensagens públicas - é verificada em todos os demais casos, existindo, por vezes, erros de acepção quanto à identidade do próprio público. (FRANÇA, 2012, p. 121).

Deste modo, conhecer e mapear os públicos da EmpregueAfro é essencial para o sucesso da organização, pois a partir disso será possível fazer um direcionamento e estratégia de comunicação focado para seus públicos, o que impacta diretamente na qualidade do relacionamento com o público.

Portanto, usando a classificação supracitada no diálogo de fontes do Fábio França (2008), realizamos o mapeamento de públicos da EmpregueAfro, para compreendermos seus públicos:

- **Público Essencial - Constitutivos:** Governo e CEO Fundadora.

- **Público Essencial - Não Constitutivo - Primário:** Colaboradores, clientes virtuais e presenciais (as empresas que entram em contato com a Empregue), fornecedores e candidatos (pessoas pretas e pardas que se inscreveram nas vagas de emprego divulgadas).
- **Público Essencial - Não Constitutivo - Secundário:** Terceirizados, que são os freelancers contratados e os consultores especialistas em áreas como, compliance, dados e projetos.
- **Público Não Essencial - Redes de Consultoria:** Agência de Publicidade, que presta trabalho para a EmpregueAfro. Em uma de nossas entrevistas, a Patrícia nos informou que o manifesto publicado no site e algumas outras ações, foram escritos por uma agência. E, a agência Lince que prestou o serviço de consultoria de Relações Públicas para a efetividade da comunicação como um todo.
- **Público Não Essencial - Redes de Setores Comunitários:** As comunidades e ONGs.
- **Público de Redes de Interferência - Redes de Concorrência:** Os concorrentes, (os de destaque, diretos e indiretos) são a Indique uma Preta, AfroTrampos, RPretas, MOVER e a Trampos.
- **Público de Redes de Interferência - Redes de Comunicação de Massa:** Veículos de reportagem, portais de negócios, blogs e as redes sociais.
- **Público de Prospecção:** Novos Clientes, empresas com interesse em diversidade étnico-racial.

Quadro 1 - Análise de públicos EmpregueAfro

Classificação		Públicos	Tipo de Relação	Objetivos da organização	Expectativas dos públicos
Públicos essenciais Públicos conectados de forma jurídica à organização e dos quais ela depende para sua manutenção da estrutura, constituição, execução das atividades e sobrevivência.	**Constitutivos** São os públicos do fornecem recursos que propiciam a existência da organização. Este público permite o funcionamento da organização.	Governo	Político e econômico.	Funcionamento legal e incentivo.	Cumprimento dos deveres regidos por lei.
		CEO Fundadora	Institucional e legal.	Conduzir a organização ao melhor caminho.	Funcionamento da organização.
	Não constitutivo I Primário São os públicos conectados juridicamente à organização e dos quais ela depende para sua manutenção da estrutura, constituição, execução das atividades e sobrevivência	Colaboradores	Empregatício e legal.	Assegurar um ambiente apto e seguro para executarem suas tarefas e propagar os valores da empresa.	Resultados, segurança, transparência e engajamento.
		Clientes	Negócios Social	Consumo dos serviços, continuidade do negócio e reconhecimento.	Qualidade, responsabilidade social e fidelidade.
		Fornecedores	Negócios legal e social	Produtividade, comprometimento e qualidade.	Parceria e confiança.

		Candidatos	Negócios legal e social	Inclusão no mercado de trabalho.	Recolocação no mercado de trabalho.
	Não constitutivo I Secundário São os públicos com menor envolvimento com a organização.	Terceirizados (Freelancers)	Negócios legal e social.	Prestação de serviço e qualidade.	Resultado, compromisso e transparência.
		Consultores especializados	Negócios legal e social.	Consultoria em áreas especializadas para ascensão do negócio	Resultado, compromisso e transparência.
Públicos não essenciais Públicos que não participam das atividades-fim, não estão conectados aos fatores produtivos, mas atuam externamente.	**Redes de Consultoria** Empresas de prestação de serviço: agências de publicidade e RP.	Agência	Negócios legal e social.	Prestação de serviço e qualidade.	Resultado, compromisso e transparência.
		Agência Lince	Negócios legal e social.	Prestação de serviços de comunicação que sejam eficientes na ascensão do negócio	Parceria, compromisso e transparência.
	Redes de Setores Comunitários Comunidades de diversos públicos	Comunidades	Inclusão e social	Captar talentos pretos e pardos.	Promover a inclusão racial das comunidades.
		ONGs	Inclusão, negócios e social	Parceria social e inclusão no mercado de talentos pretos e pardos	Inclusão pretos e pardos no mercado de trabalho através da parceria e visibilidade

	Redes de Setores Associativos Associações de classe e de categorias empresariais	Não possui	-	-	-
	Redes de Setores Sindicais Defendem os interesses da classe	Não possui	-	-	-
Públicos de redes de interferência Representam públicos especiais do cenário externo que, pelo seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública, podem gerar interferências indesejáveis ou apoiar a organização.	**Redes de Concorrência** Representa qualquer tipo de organização que ofereça produtos e serviços similares aos já produzidos comercializados pela organização.	Concorrentes	Negócio institucional e social	Ética e bom relacionamento.	Ética e bom relacionamento.
	Redes de comunicação de massa Mídias de massa, que interferem diretamente na imagem e legitimidade da organização perante a sociedade, devido seu alto nível de persuasão junto à opinião pública	Imprensa e redes sociais	Negócio institucional e social	Bom relacionamento, reconhecimento e ética	Divulgação, bom relacionamento e ética.
Público de prospecção Representam possíveis públicos constitutivos, pelo seu investimento privado ou o investimento operacional, que podem apoiar a organização.		**Novos Clientes**	Negócio e social	Consumo dos serviços, contratos e reconhecimento.	Qualidade, responsabilidade social e fidelidade.

Fonte: Análise Própria, adaptado de FRANÇA (2012)

4.13 OBJETIVOS E METAS DE MÉDIO E LONGO PRAZO

A EmpregueAfro possui objetivos e metas de médio e longo prazo que visam impulsionar sua atuação e promover a diversidade no mercado de trabalho. A empresa utiliza como indicadores de resultados as vagas trabalhadas por ano e a quantidade de treinamentos realizados.

Apesar de ainda não ter uma meta específica para a diversidade, a EmpregueAfro reconhece a importância de estabelecer metas claras e mensuráveis para cada uma de suas áreas de atuação. Isso permitirá que a empresa direcione seus esforços de forma mais efetiva e acompanhe o progresso em relação aos seus objetivos.

Segundo entrevista realizada em março de 2023 com a CEO, Patricia Santos, a maioria das candidaturas são de mulheres na faixa etária de 24 a 44 anos nas regiões de São Paulo e Rio de Janeiro, uma informação valiosa sobre o perfil dos candidatos e das empresas atendidas que pode servir como base para o estabelecimento de metas relevantes e alinhadas com as demandas do mercado de trabalho.

Além disso, a EmpregueAfro tem o objetivo de desenvolver a jornada do cliente[17], buscando aprimorar seu relacionamento pessoal com os clientes e a gestão de contratos. Isso demonstra o comprometimento da empresa em oferecer um serviço de qualidade e proporcionar uma experiência satisfatória aos seus clientes.

Em suma, a EmpregueAfro está empenhada em definir metas para suas áreas de atuação, promovendo a diversidade no mercado de trabalho e utilizando informações valiosas para direcionar suas ações. Com a busca constante pelo aprimoramento da jornada do cliente, a empresa visa fortalecer seu posicionamento e impacto no segmento de inclusão e diversidade.

[17] A jornada do cliente diz respeito à experiência que um cliente tem com a sua marca desde o primeiro contato, até comprar (ou não) um produto. Fonte: Agendor (2023)

5. ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental no âmbito da comunicação refere-se a um processo de avaliação e compreensão do contexto e das influências ambientais que podem impactar a comunicação de uma organização, empresa ou projeto. Ela busca identificar e analisar os fatores ambientais externos e internos que podem afetar a forma como uma mensagem é recebida e interpretada pelo público-alvo.

Certo e Peter (1993) definem a análise ambiental como a etapa do processo de planejamento estratégico responsável por identificar as ameaças e oportunidades atuais e futuras que podem afetar a capacidade de uma organização atingir seus objetivos. Esses autores consideraram três níveis diferentes de ambiente em sua análise ambiental, ou seja, o ambiente externo geral, o ambiente operacional externo e o ambiente interno.

No contexto da comunicação, o ambiente engloba diversos elementos, como a cultura, os valores, as tendências sociais, os acontecimentos políticos, econômicos e tecnológicos, a concorrência, as regulamentações legais e as mudanças nos meios de comunicação. Todos esses fatores podem influenciar diretamente a eficácia da comunicação de uma organização e sua capacidade de atingir seus objetivos.

A análise ambiental em comunicação envolve a coleta e a interpretação de dados e informações relevantes, tanto qualitativas quanto quantitativas. Isso pode incluir pesquisas de opinião, análise de mídia, monitoramento de tendências, estudos de mercado, análise de concorrência e avaliação de percepções e atitudes do público-alvo.

Ao realizar uma análise ambiental em comunicação, é possível obter uma compreensão mais profunda do contexto em que a organização está inserida. Isso permite identificar oportunidades e desafios específicos, bem como desenvolver estratégias de comunicação mais eficazes e adaptadas às circunstâncias atuais.

Os resultados da análise ambiental podem orientar a definição do posicionamento da organização, a seleção dos canais de comunicação mais adequados, a escolha das mensagens mais relevantes e a elaboração de campanhas e ações que levem em conta as expectativas e necessidades do público-alvo.

Além disso, a análise ambiental também pode ajudar a identificar potenciais riscos e ameaças à reputação e à imagem da organização, permitindo uma atuação mais proativa na gestão de crises e na tomada de medidas preventivas.

Oliveira (1991) define análise ambiental como a atividade de determinar "como está" ou "onde está", incluindo a análise interna e a análise externa, onde a análise interna verifica os pontos fortes, fracos e neutros da organização, enquanto a análise externa verifica o que existe na o ambiente externo Quais são as ameaças e oportunidades, e qual é a melhor maneira de evitá-las ou explorá-las.

Em suma, a análise ambiental no âmbito da comunicação é uma abordagem estratégica que visa compreender o contexto e as influências ambientais que afetam a comunicação de uma organização. Ela proporciona insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes, adaptadas ao ambiente em que a organização está inserida, e ajuda a minimizar riscos e maximizar oportunidades de engajamento e sucesso comunicativo.

5.1. MACROAMBIENTE

Macroambiente é o conjunto de fatores externos que influenciam uma organização, sem que ela possa exercer controle direto sobre eles. Esses fatores são amplos e abrangem aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ambientais e legais.

> As empresas devem monitorar seis importantes forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal. Tais forças serão descritas separadamente, mas é preciso lembrar que suas interações levarão a novas oportunidades e ameaças. Kotler e Keller (2019, p. 78):

No ambiente social, estão incluídas as características demográficas, culturais, comportamentais e valores da sociedade em que a organização está inserida. Esses elementos afetam as demandas dos consumidores, suas preferências e tendências.

O ambiente econômico compreende variáveis como taxas de juros, inflação, taxa de câmbio, níveis de renda e desemprego. Esses fatores influenciam o poder de compra dos consumidores, a disponibilidade de recursos financeiros e a estabilidade econômica geral.

No âmbito político, estão as leis, regulamentações governamentais, políticas públicas e estabilidade política. Esses fatores podem criar oportunidades ou restrições para as organizações, afetando sua operação e tomada de decisões.

O ambiente tecnológico envolve avanços e inovações tecnológicas que podem impactar os processos produtivos, a competitividade e até mesmo a criação de novos mercados. Acompanhar e se adaptar às mudanças tecnológicas é essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações.

O ambiente ambiental considera as questões relacionadas à sustentabilidade, mudanças climáticas, preservação dos recursos naturais e preocupações com o meio ambiente. Empresas que levam em conta essas questões ganham vantagem competitiva e atendem às expectativas dos consumidores e da sociedade.

Por fim, o ambiente legal abrange leis, regulamentos e normas que as organizações devem obedecer. Isso inclui legislação trabalhista, tributária, de proteção ao consumidor, ambiental e outras.

Ao compreender e monitorar o macroambiente, as organizações podem identificar tendências, ameaças e oportunidades que afetam seus negócios. Isso permite que elas se adaptem, planejem estrategicamente e tomem decisões informadas para alcançar seus objetivos em um ambiente externo dinâmico.

5.1.1. AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Ambiente demográfico refere-se às características da população de uma determinada área geográfica. Essas características incluem informações como idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda e distribuição geográfica. O ambiente demográfico é importante para entender o perfil e as necessidades da população, além de ser uma base para análises de mercado e planejamento estratégico. As mudanças no ambiente demográfico podem influenciar tendências sociais, econômicas e políticas, bem como impactar o consumo, a demanda por serviços e o desenvolvimento de políticas públicas. É um elemento fundamental para compreender as dinâmicas sociais e o contexto em que as organizações e comunidades estão inseridas.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o ambiente demográfico refere-se as características da população humana, tamanho e a taxa de crescimento e sua

distribuição, faixa etária e níveis de instrução, etnia, são 34 variáveis importantes no estabelecimento de um plano de marketing.

A variante demográfica é o estudo da população humana, usada como ferramenta de marketing, a fim de descobrir quem são os consumidores de determinado mercado. O estudo é feito a partir da coleta de dados como localização, idade, sexo, raça e ocupação para medir o ambiente, para obter um resultado preciso e assertivo.

De acordo com a pesquisa do jornal O Globo, no Brasil, segundo a PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, a taxa de desemprego em 2022 recuou 1,4 ponto percentual em relação ao primeiro trimestre de 2021. Porém, é importante ressaltar que o crescimento de empregos formais ocorreu, somente, em algumas regiões do país: Sudeste (69,7%) e Centro Oeste (71,0%), enquanto o Nordeste seguiu com a maior taxa de desemprego de 14,9%.

Gráfico 1 – Taxa de desemprego

Indicador/Período	**mai-jul/21**	**fev-abr/22**	**mai-jul/22**
Taxa de desemprego	13,7%	10,5%	9,1%
População ocupada	90,7 milhões	96,5 milhões	98,7 milhões
População desocupada	13,4 milhões	10,4 milhões	9,9 milhões
Nível de ocupação	52,8%	55,8%	57,0%

Fonte: InfoMoney, 2022.

Apesar de apontarem um crescimento favorável em relação ao desemprego, o trabalho informal (trabalho sem a segurança da CLT), cresceu para 35,8 milhões de pessoas, tornando-se o maior número da história.

O desemprego afeta diversas esferas no país, inclusive a da desigualdade social, por meio da qual é possível ver, de forma clara, que a população preta é uma das maiores desfavorecidas no país. A revista Agência Brasil, um portal eletrônico, realizou uma matéria sobre o desemprego entre mulheres e pessoas pretas, e puderam observar, através dos dados do IBGE de 2022, que no recorte de raça ou

cor, a taxa de desocupação de pessoas pretas é de 11,3% contra 6,8% de pessoas brancas.

Através dos dados citados, é possível constatar a necessidade e a importância do trabalho feito pela EmpregueAfro, pois capacitam e capitam jovens pretos e os colocam em processos seletivos de grandes multinacionais, além de ministrar workshops e consultoria de RH para essas mesmas empresas, pois não podemos falar de inclusão sem falar da disseminação de conhecimento sobre o tema.

Além do desemprego, jovens pretos enfrentam também dificuldade no âmbito da educação, desde a básica até a profissionalizante, como ensino superior. Em uma pesquisa do IBGE (2019), jovens pretos e pardos eram a minoria em questão de concluir o ensino médio até 19 anos, com 58,3%, em comparação a mais de 75% de jovens brancos.

Essas desigualdades durante a fase de ensino fundamental e ensino médio atingem diretamente a fase adulta dessa população, onde a escolaridade de pessoas pretas e pardas entre 18 e 29 anos possuem uma escolaridade média.

Além da desigualdade na estrutura econômica, outro fator atingiu majoritariamente essa população: a pandemia do coronavírus - COVID 19. Através de dados fornecidos pelo IBGE (2019), 74,44% dos jovens estudantes pretos e pardos não possuíam a estrutura mínima para assistir às aulas de Ensino a Distância - EAD, o que culminou, também, no abandono desses jovens de seus cursos de ensino superior, e atraso na grade de crianças do ensino fundamental.

A EmpregueAfro assiste, ativamente, aos jovens destacados nessas pesquisas, são eles o fator principal para que a empresa exista e, continue prestando apoio para pessoas com grandes talentos, porém, na grande maioria, desvalorizados ou até mesmo escondidos por questões da sociedade. Apesar de um bom crescimento socioeconômico nos últimos tempos, essas pessoas precisam de ferramentas e condições dignas para acessarem o mercado de trabalho de forma igualitária.

5.1.2. AMBIENTE ECONÔMICO

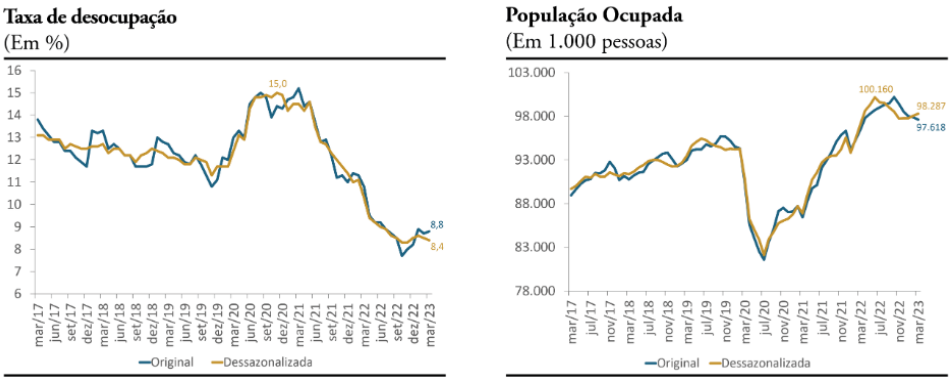
O investimento no setor de produção do país é de suma importância e impacta diretamente no poder de compra e geração de renda da população brasileira. Isso ocorre pois, com a falta de investimento nas empresas, é possível que os donos acabem mandando embora mais pessoas, a fim de encurtar os custos, porém, as pessoas sem emprego não possuem um poder de compra e isso impacta diretamente em uma recessão econômica.

> O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Com a recente crise econômica demonstrou, as tendências que afetam o poder de compra podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produto dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e aos sensíveis a preço. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 80).

Durante a pandemia do coronavírus - COVID 19, o país passou por uma grave crise econômica, pois o cenário já passava por um momento delicado e, de repente, medidas adotadas para enfrentar a pandemia acabaram por refletir no mercado de trabalho.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em 2020 a taxa de desocupação foi de 12,8%, e parte da população não conseguiu se realocar, devido às medidas necessárias de prevenção sanitária, além das empresas estarem buscando cortar custos, e consequentemente demitindo em massa diversas pessoas.

Gráfico 2 – Taxa de desocupação e ocupação



Fonte: IPEA, 2023

Segundo uma pesquisa do GOV, a PNAD (2020), 3,5 milhões de brasileiros sobreviveram a partir do mês de maio de 2020, com a ajuda do auxílio emergencial[18], fornecido pelo governo federal como forma de auxiliar os mais desfavorecidos. Diversos setores apresentaram uma recessão, mas, curiosamente, os setores de agricultura e administração pública foram os únicos a não serem atingidos diretamente.

Apesar de todos os grupos sociais terem sido atingidos por essa crise sanitária, novamente a questão racial veio à tona: o estudo da PNAD (2022) apontou o aumento da população desocupada, porém, a população preta representava a maior porcentagem: de 10,7% e 13,8% para 12,7% e 17,6%, respectivamente.

Após o cenário pandêmico, em 2022 o mercado apresentou um leve crescimento, e as empresas se mostravam cada vez mais preocupadas com o ESG - *Environmental, Social and Governance,* sigla que representa a governança ambiental, social e corporativa, devido as necessidades de se aplicar práticas sustentáveis, construir a responsabilidade social frente as comunidades e atender as expectativas dos consumidores conscientes. Tais ações promovem benefícios empresariais e, fortalecem reputação das organizações. Além disso, o crescimento e interesse das empresas pelo ESG, fez com que as vagas voltadas para a diversidade, tanto social quanto racial aumentassem.

De acordo com o jornal Exame (2023), o site de recrutamento e seleção, Vagas.com, realizou uma pesquisa em que foi possível constatar que, em 2022, houve um aumento de 33,2% de vagas afirmativas para o público LGBTQIA +, pessoas com deficiência e pessoas pretas.

Por fim, é possível observar o aumento da demanda pela diversidade nas empresas, seguindo uma nova tendência, onde é possível visualizar o benefício entre empresa *versus* público, e através disso, as empresas conseguem realizar uma boa retenção de funcionários, visto que mostram se importar com seu público.

[18] O auxílio emergencial foi uma ação do Governo Federal que visava garantir uma renda mínima a população mais vulnerável durante a pandemia do COVID-19. Fonte: Gov.br (2023)

5.1.3. AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 89), o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam oportunidades de negócios.

Fazendo uma análise política da EmpregueAfro, podemos entender que os fatores que podem afetar a empresa no âmbito político-legal de diversas maneiras podem ser: o comportamento dos consumidores, mudanças na economia e o contexto político/governamental.

Comportamento dos consumidores: O interesse e a conscientização dos consumidores em relação à diversidade e à igualdade podem influenciar positivamente a demanda pelos serviços oferecidos pela EmpregueAfro. Se os consumidores estiverem mais propensos a apoiar empresas comprometidas com a inclusão e a diversidade, isso pode beneficiar a EmpregueAfro, uma vez que a empresa se concentra em promover oportunidades de emprego para pessoas afrodescendentes.

Mudanças na economia: Flutuações econômicas podem afetar a capacidade dos empregadores de contratar novos funcionários e, consequentemente, a demanda pelos serviços da EmpregueAfro. Em tempos de recessão ou desaceleração econômica, as empresas podem reduzir suas contratações, o que pode afetar negativamente a empresa. Por outro lado, em momentos de crescimento econômico, as empresas podem estar mais abertas a expandir sua força de trabalho e buscar talentos diversificados.

Contexto político e governamental: Políticas públicas relacionadas à diversidade, inclusão e igualdade no mercado de trabalho podem ter um impacto direto na EmpregueAfro. Se houver a implementação de políticas governamentais que incentivem ou exijam a diversidade nas contratações e ações afirmativas, pode ser que mais oportunidades sejam estabelecidas para a EmpregueAfro.

5.1.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO

A EmpregueAfro reconhece a importância do ambiente tecnológico e tem acompanhado os avanços tecnológicos ao longo dos anos. A empresa utiliza a tecnologia para compreender e analisar as demandas sociais e de mercado, fortalecer o relacionamento com seus clientes e impulsionar a ascensão da diversidade étnico-racial no mundo corporativo.

Atualmente, além de estar presente nas principais redes sociais, como: Instagram, Facebook e o LinkedIn, a consultoria também possui um site institucional[19] que desempenha um papel fundamental para a EmpregueAfro. O site é a vitrine online da empresa, fornecendo informações sobre seus serviços, missão, valores e conquistas. Ele permite que a empresa se apresente de forma profissional e acessível, alcançando um público mais amplo. Além disso, o site institucional é uma ferramenta essencial para atrair potenciais clientes e parceiros, fornecendo informações relevantes e demonstrando a expertise da EmpregueAfro na área de inclusão e diversidade.

Por meio do site institucional, os visitantes podem conhecer os serviços oferecidos pela empresa, obter informações sobre as vagas disponíveis, acessar conteúdo educativo relacionado à diversidade e inclusão, e entrar em contato com a equipe da EmpregueAfro. O site também permite que a empresa atualize regularmente suas informações e compartilhe notícias e eventos relevantes, mantendo-se conectada com seu público-alvo.

Dessa forma, o site institucional desempenha um papel crucial na estratégia de marketing e comunicação da EmpregueAfro, contribuindo para sua visibilidade, credibilidade e captação de clientes. Ele é uma ferramenta essencial para transmitir a mensagem da empresa e alcançar seu público de forma eficaz, promovendo a inclusão e a diversidade no mercado de trabalho.

Contudo, vale lembrar que a pandemia acelerou os processos e permitiu que também houvesse uma intensificação na transformação digital.[20] No entanto, sabemos que no Brasil existe uma desfasagem tanto educacional quanto econômica

[19] https://empregueafro.com.br/.

[20] Fonte: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais.

em relação à tecnologia, principalmente quando partimos para um recorte demográfico do país, nas áreas mais afastadas dos Estados e Municípios.

5.1.5. AMBIENTE SOCIOCULTURAL

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 77) “os principais valores culturais de uma sociedade são expressos pela maneira como as pessoas as veem e os outros. São expressos também na maneira como veem as organizações, a sociedade, a natureza e o universo”.

A EmpregueAfro foi criada com o objetivo de promover a inclusão de profissionais pretos no mercado de trabalho a fim de gerar oportunidade e ascensão para esse profissional, sendo em vagas de início de carreira até a alta liderança. Já para as empresas, o intuito é propiciar a rentabilidade e visibilidade social para os negócios que valorizam e fortalecem essa pauta.

Lamentavelmente, entre todas as consequências do racismo estrutural desenvolvido no Brasil, uma delas está ligada diretamente ao mercado de trabalho e as pessoas pretas e pardas. Segundo o levantamento no primeiro trimestre de 2022 pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad, 2022) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 64% de desocupados no Brasil são pretos, gerando um total de 12 milhões de pessoas nessa condição.

Sendo assim, a EmpregueAfro também procura engajar as corporações na valorização dessa temática por intermédio de treinamentos, palestras e workshops para que possam movimentar ações internas e externas nessas empresas, além da contratação de profissionais pretos. E, ainda compartilha que sua visão tem a intenção de “Promover uma sociedade justa e igualitária, inclusão e oportunidades para a promoção da diversidade com o intuito de ser reconhecida por ser o mecanismo de ascensão e inclusão de pretos e afrodescendentes no mercado de trabalho.” (LinkedIn EmpregueAfro, 2023)

5.2. MERCADO

O mercado de Recursos Humanos (RH) tem passado por transformações significativas nos últimos anos, com um crescente foco na diversidade e inclusão.

Nesse contexto, a EmpregueAfro se destaca como a primeira consultoria a abordar o tema da inclusão do profissional negro, trazendo expertise em treinamento, recrutamento e seleção, além de oferecer acompanhamento e mentoria pós-contratação.

Como pioneira nesse segmento, a EmpregueAfro possui uma posição privilegiada no mercado. A empresa atua em grande parte do território brasileiro, conquistando clientes de renome. Ela possui como clientes cerca de 25% das 150 maiores empresas do Brasil e uma presença significativa nas empresas apontadas no ranking da Exame (2019) como Melhores Práticas de Diversidade Étnico-racial.

No entanto, assim como em qualquer mercado competitivo, a EmpregueAfro enfrenta concorrência. Dois de seus principais concorrentes são a INDQ e AfroTrampos, que também oferecem serviços semelhantes no campo da diversidade e inclusão.

Além disso, o mercado de RH é influenciado por fatores geográficos, sazonais e demográficos. A localização geográfica das empresas pode afetar as oportunidades de negócios, uma vez que determinadas regiões podem apresentar maior demanda por serviços de diversidade e inclusão. Além disso, fatores sazonais, como eventos, feiras de emprego e programas de estágio, podem influenciar a procura por serviços de recrutamento e seleção em determinados períodos do ano. Por fim, as características demográficas da força de trabalho, como faixa etária e diversidade étnico-racial, também têm impacto nas demandas do mercado de RH.

No cenário atual, com a crescente conscientização e busca por diversidade e inclusão no ambiente corporativo, a EmpregueAfro está bem-posicionada para aproveitar as oportunidades e expandir seu alcance. Sua experiência, expertise e carteira de clientes destacam a empresa como uma referência no setor de RH, impulsionando a promoção de uma maior diversidade e inclusão no mercado de trabalho.

5.2.1. CONCORRENTES

Com o aumento de vagas voltadas para diversidade, as empresas estão cada vez mais atentas a esse tópico e buscando consultorias para publicarem vagas afirmativas. Segundo Exame (2023), o número de vagas de emprego voltadas para

pessoas negras, mulheres, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência cresceu 33,2% em 2022.

De acordo com Madeiro (2019), apesar das vagas afirmativas estarem sendo divulgadas em quantidades maiores, as taxas de desemprego e subutilização tem um grande índice entre as pessoas pretas e pardas e eles ocupam cerca de ⅔ dos desempregados.

Gráfico 3 - Taxa de Desemprego - Por cor e raça

Fonte: Feijó, 2022

Observando o gráfico, podemos notar que em todos os anos pequisados, a taxa de pessoas pretas e pardas em situação de desemprego é maior do que a taxa de pessoas brancas e amarelas. Com a taxa alta do desemprego e o aumento das vagas afirmativas, aumentou também a quantidade de empresas que estão focadas em recrutamento e seleção para pessoas pretas.

Com o objetivo de conhecer essas empresas que são do mesmo segmento que a EmpregueAfro e entender qual posicionamento de cada uma delas, os diferenciais e a forma como é realizada sua comunicação nas redes sociais, foi realizado um mapeamento e análise dos concorrentes da EmpregueAfro.

5.2.1.1. INDIQUE UMA PRETA

Criada em 2016 por Daniele Mattos, a Indique Uma Preta é uma consultoria especializada em diversidade e inclusão, especialmente para mulheres pretas. Em

2017, Amanda Abreu se juntou com Daniele e a partir dessa união começaram a desenvolver a Indique.

A empresa nasceu como um grupo no Facebook[21] focado no compartilhamento de vagas de emprego e mesmo nessa época o foco era a conexão e desenvolvimento de mulheres negras, por isso o nome "Indique Uma Preta".

A comunidade Indique Uma Preta foi se tornando cada vez maior a partir da construção coletiva das mulheres negras da plataforma e após 05 anos tornou-se uma consultoria.

Figura 23 - Logo Indique Uma Preta

Fonte: Site Indique Uma Preta, 2019

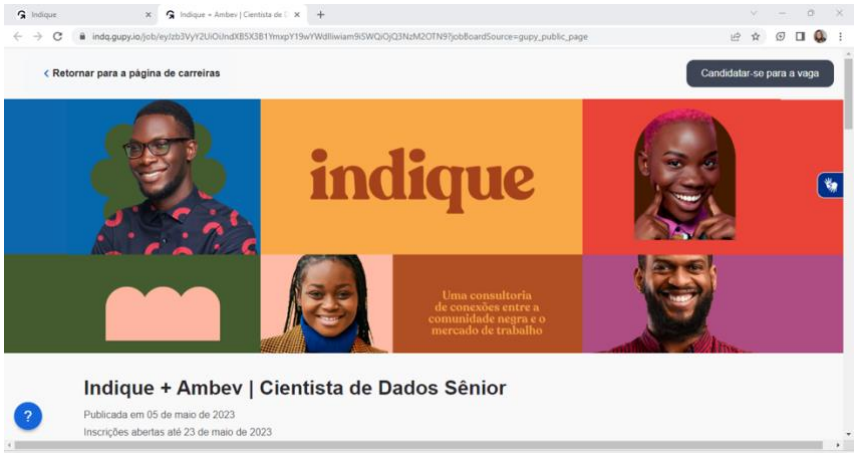
A Indique Uma Preta oferece workshops, consultorias de comunicação e diversidade, recrutamento e seleção, treinamentos, pesquisa e análise de censo, para empresas. Elas já trabalharam com mais de 70 empresas oferecendo seus serviços.

Toda a estrutura da empresa é liderada, gerida e desenvolvida por mulheres pretas e possuem um projeto chamado “Potencializando Conexões Mentoria INDQ” que é uma sessão de mentoria online ministrada pelas sócias cofundadoras mensalmente.

[21] Grupo do Facebook: https://www.facebook.com/groups/1158082337596132/?ref=profile_plus_visit_group.

O portal de vagas da Indique é na plataforma da Gupy[22], onde é possível encontrar informações sobre a INDQ, as vagas próprias da empresa e vagas de empresas parceiras - todas afirmativas para pessoas negras.

Figura 24 – Portal da Indique uma Preta na Gupy



Fonte: Indique uma Preta na plataforma Gupy, 2019.

Para as empresas que quiserem entrar em contato com a Indique, no próprio site[23] delas é possível entrar em contato através da aba “Para Empresas”, onde tem disponível todos os serviços que são ofertados, a metodologia utilizada, os cases da empresa e um formulário que a empresa interessada deve preencher com os seus dados e assunto, para que a Indique entre em contato.

Além do site institucional, a Indique também utiliza outras redes sociais para se comunicar com o seu público. No Instagram[24], elas possuem 33,4 mil seguidores, uma média de 2.053 visualizações em seus vídeos e uma taxa de engajamento de 0,62%[25]. De modo geral, os conteúdos são a divulgação de vagas de emprego, cursos, palestras e elas abordam pautas importantes para mulheres pretas.

[22] Plataforma Gupy: https://indq.gupy.io/.
[23] Site Institucional: https://indq.co/sobre/.
[24] Instagram: https://www.instagram.com/indiqueumapreta/.
[25] Taxa retirada do site Not Just Analytics.

Figura 25 - Indique Uma Preta - Instagram

Fonte: Indique Uma Preta Instagram, 2019

No YouTube[26] elas não possuem nenhum conteúdo e no Twitter[27] contam com 2.144 seguidores e os tweets são os mesmos conteúdos do Instagram que são replicados em formato de tweet (com menos caracteres).

Figura 26 – Twitter do Indique Uma Preta

Fonte: Indique Uma Preta Twitter, 2019

[26] YouTube: https://www.youtube.com/channel/UCff3vYzApxGB7BwnGVj4dzQ.
[27] Twitter: https://twitter.com/indiqueumapreta.

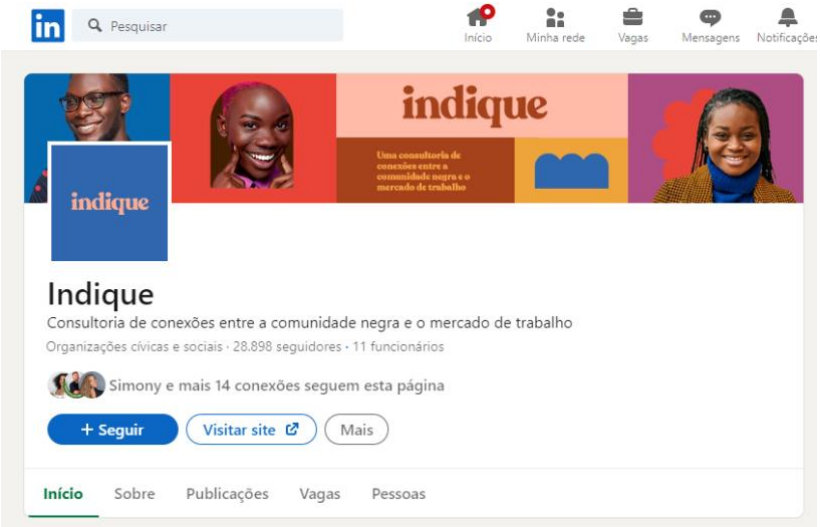
No Facebook[28] elas possuem 3,9 mil curtidas e 4,2 mil seguidores. A rede social apesar de ter um bom número de seguidores, tem poucos comentários e nas publicações mais atuais as curtidas são poucas também.

Figura 27 – Facebook da Indique uma Preta

Fonte: Indique Uma Preta Facebook, 2016

No LinkedIn[29], a Indique Uma Preta tem 28.898 seguidores, os conteúdos são semelhantes aos do Instagram. Na aba de vagas do LinkedIn elas publicam as vagas próprias da empresa e as vagas de parceiros e ao clicar, o candidato é direcionado para a página de carreiras, dentro da plataforma da Gupy.

Figura 28 - Indique Uma Preta - LinkedIn



Fonte: LinkedIn Indique Uma Preta, 2019

[28] Facebook: https://www.facebook.com/indiqueumapreta/.
[29] LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/indique-co/.

5.2.1.2. AFROTRAMPOS

A AfroTrampos é uma startup de ações afirmativas que desde 2018 conecta pessoas a favor da equidade racial. Fundada por Ciça Pereira, a empresa começou com um grupo no Facebook[30], onde o intuito era a troca entre empreendedores e profissionais pretos e após alguns meses a rede cresceu muito, se tornando uma ponte para esse público. Após um ano eles se estruturaram e começaram a apoiar a rede de uma maneira mais efetiva, divulgando doação de bolsas profissionalizantes em parceria com escolas, consultorias e sensibilizações empresariais para a igualdade racial nos espaços de trabalho e curadoria para eventos de empreendedorismo.

Figura 29 – Logo da AfroTrampos

Fonte: site institucional AfroTrampos, 2022

Os serviços oferecidos para empresas são de divulgação de vagas, apoio nos processos seletivos, conexões e soluções criativas de diversidade ou de reposicionamento de marca. Eles oferecem as soluções de acordo com a expectativa do cliente e criam uma estratégia única para cada um. A rede de apoio deles conta com diversos profissionais de Recursos Humanos, palestrantes e consultores.

Com mais de 70.000 pessoas concertadas, a startup promove a conexão para as pessoas. É uma rede onde pessoas negras conseguem trocar experiências, conhecer profissionais, fazer parcerias, ganhar bolsas de estudo, ser informado sobre

[30] Grupo do Facebook: https://www.facebook.com/groups/1741173662841194/?locale=pt_BR.

cursos e palestras, encontrar e divulgar vagas de emprego, vender produtos, entre outras oportunidades que a startup oferece.

Para entrar em contato, seja empresa ou pessoa física, eles disponibilizam um formulário para ser preenchido dentro do site[31] e disponibilizam um e-mail para contato.

Figura 30 - Site Institucional da AfroTrampos

Fonte: Site Institucional AfroTrampos, 2022

O site institucional não possui muitas informações sobre a empresa, os serviços oferecidos e seus cases.

O grupo da AfroTrampos no Facebook permanece ativo e tem 51,3 mil participantes. Somente no último mês (abril de 2023) o grupo teve 370 novas publicações. O grupo é fechado e somente os participantes conseguem ver as publicações, mas qualquer pessoa negra ou indígena pode solicitar para participar do grupo. Na descrição do grupo, tem algumas regras que estão visíveis para quem não é participante e cita os assuntos que são permitidos no grupo, que são vagas de emprego, divulgação de negócios, oferecimento de serviços, divulgação de aulas/cursos, busca de profissionais e divulgação de oportunidades profissionais.

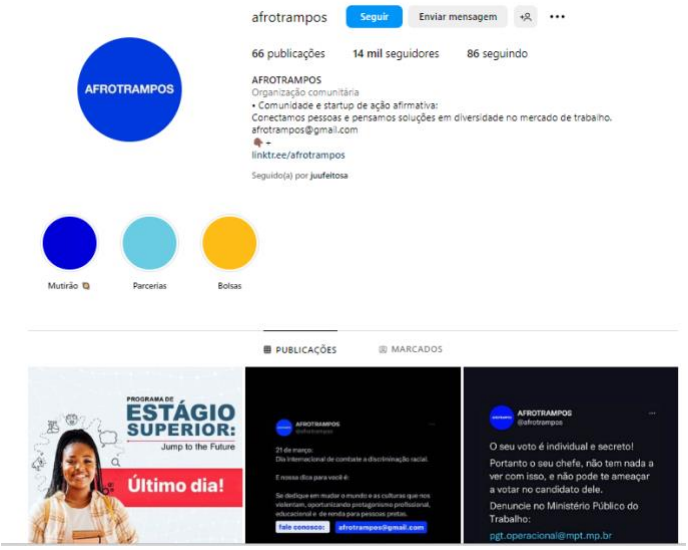
[31] Site Institucional: https://www.afrotrampos.com/.

Figura 31 - AfroTrampos - Grupo do Facebook

Fonte: Grupo do Facebook AfroTrampos, 2017

No Instagram[32], eles possuem 14 mil seguidores, uma média de 130 curtidas e uma taxa de engajamento de 0,97%. Grande parte do conteúdo publicado no feed do Instagram é divulgação de vagas de emprego afirmativas e divulgação de cursos e bolsas de estudo.

Figura 32 - Instagram da AfroTrampos



Fonte: AfroTrampos Instagram, 2020

[32] Instagram: https://www.instagram.com/afrotrampos/.

No Twitter[33], eles têm 1.219 seguidores, e la eles fazem tweets com os mesmos conteúdos das demais redes sociais, como Instagram etc.

Figura 33 – Twitter da AfroTrampos

Fonte: AfroTrampos Twitter, 2020

5.2.1.3. RPretas

Fundada em 2019, a agência de Relações Públicas RPretas tem como objetivo a construção de narrativas positivas para o público negro e periférico. Formada por Luana Protazio, Mariana Moraes e Pryscila Galvão, a RPretas utiliza as ferramentas de comunicação e relações públicas para conectar pessoas. Conectam marcas independentes aos micros e nano influenciadores, artistas independentes com as mídias, projetos que pretenderpretam transformar o mundo com transformadores.

[33] Twitter: https://twitter.com/afrotrampos.

Figura 34 - RPretas

Fonte: RPretas Instagram, 2019

O trabalho de assessoria de imprensa é o carro-chefe da agência e, no ano passado elas atuaram em mais de 10 cases de assessoria. Em eventos e festivais, elas oferecem de assessoria de comunicação à curadoria estratégica para líderes de opinião e influenciadores. No ano passado, elas tiveram mais de 19 clientes, oferecendo os serviços supracitados e o serviço de curadoria de personalidade.

Em 2022 a agência conquistou um Leão de Bronze no Cannes Lions, que é um festival internacional de criatividade. A RPretas foi responsável pela assessoria de imprensa da campanha “Deixa Fluir”.

O site institucional[34] da RPretas, possui poucas informações institucionais disponíveis, mas possui uma biografia sobre as integrantes da agência, e-mail para contato e um link para um forms da SOMA AKQA, que consiste em uma ação com intuito de encontrar e ensinar talentos para o mercado de comunicação, aproveitando para colocar mais diversidade de raça, gênero, orientação sexual, origem, faixas etárias, biotipos etc., na organização.

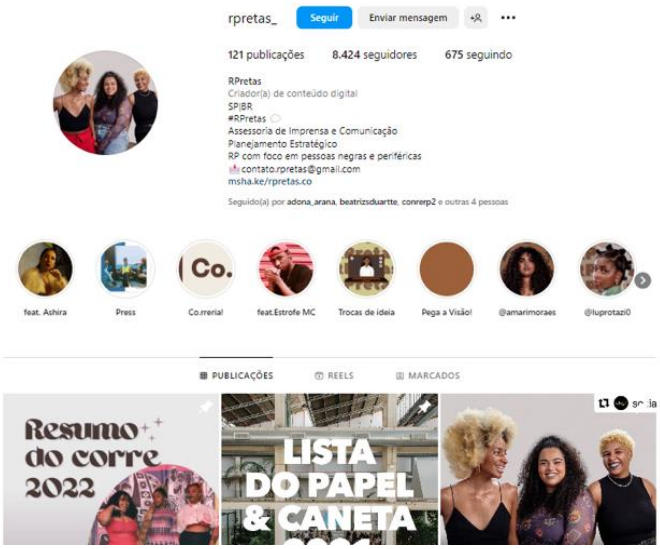
Figura 35 - Site Institucional RPretas

[34] Site Institucional: https://www.instagram.com/rpretas_/.

Fonte: RPretas Site Institucional, 2019

No Instagram[35], a RPretas tem 8.424 mil seguidores, uma média de 2.629 visualizações em vídeos e uma taxa de engajamento de 7,05%. Os conteúdos publicados na plataforma, em sua maioria são os cases da agência, informações sobre a área de relações públicas e conteúdos informativos e empoderadores direcionados para o seu público.

Figura 36 – Instagram RPretas



Fonte: RPretas Instagram, 2019

[35] Instagram: https://www.instagram.com/rpretas_/.

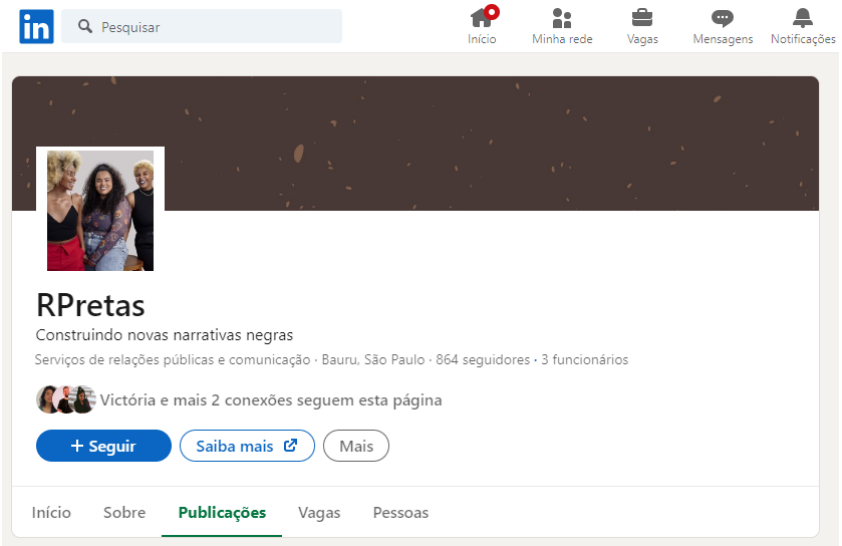
No Twitter[36] a agência tem 2.125 seguidores, mas apesar do último tweet ter sido publicado em março deste ano, elas possuem algumas menções dos seguidores da plataforma.

Figura 37 - Twitter RPretas

Fonte: RPretas Twitter,2019

No LinkedIn[37] elas possuem 864 seguidores e tem apenas 03 publicações no perfil. É perceptível que a RPretas é mais ativa e tem mais engajamento no Instagram do que nas outras redes sociais.

Figura 38 - LinkedIn RPretas



Fonte: RPretas LinkedIn, 2019

[36] Twitter: https://twitter.com/RPretas.
[37] LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/rpretas/.

5.2.1.4. MOVER

O MOVER foi criado a partir da união de empresas que atuam em diversos setores e que tem o objetivo comum de eliminar o racismo e a desigualdade no mercado de trabalho. MOVER, significa Movimento pela Equidade Racial e eles fazem esse movimento acontecer com ações que promovem a inclusão, equidade e diversidade.

Figura 39 – Logo do MOVER

Fonte: MOVER Site Institucional, 2021

Segundo seu site[38], o Mover estabeleceu três principais compromissos para serem realizados até 2030, que são: o de ter 10 mil posições de lideranças ocupadas por pessoas negras, capacitar, impactar e melhorar a vida de 3 milhões de pessoas negras no Brasil inteiro e conscientizar, com ações e conteúdos de letramento e incentivo ao debate com a sociedade. Em busca do cumprimento dessas metas, as empresas associadas se comprometem em incentivar as ações apoiadas em 10 diretrizes, que são:

- Visão Estratégica: Incluir as ações de equidade racial como parte das estratégias, princípios e valores.
- Métrica: Mensurar e partilhar os progressos de equidade racial.

[38] Site Institucional: https://somosmover.org/.

- Conscientização: Sensibilizar e educar os colaboradores sobre o racismo e formas de combatê-lo.
- Grupos de Afinidade: Estimular a criação e participação, em prol da equidade racial.
- Contratação: Oferecer a equidade e tratamento justo, no processo de seleção e recrutamento.
- Ambiente Seguro e Inclusivo: Promover um ambiente acolhedor, respeitoso, saudável e que tenha segurança psicológica, para os profissionais pretos.
- Desenvolvimento e Carreira: Desenvolver ações de aceleração e desenvolvimento de carreiras.
- Comunicação e Marketing: Utilizar a comunicação como ferramenta para reforçar a divulgação de equidade racial.
- Cadeia de Fornecedores: Inserir na agenda dos fornecedores parceiros, a equidade racial.
- Impacto: Colocar a diversidade racial como alvo do investimento social privado e ações comunitárias.

As ações do MOVER estão disponíveis para qualquer pessoa interessada em sua proposta, sejam elas: empresas, potenciais funcionários ou funcionários empresas parceiras. A forma de participar varia de acordo com o perfil do interessado existe uma forma específica de participar. Por exemplo, no caso das empresas, a MOVER disponibiliza um endereço de e-mail específico para entrarem em contato.

O Movimento venceu a 6ª edição do Prêmio Sim à Igualdade Racial, na categoria Comprometimento Racial, no mês de maio de 2023.

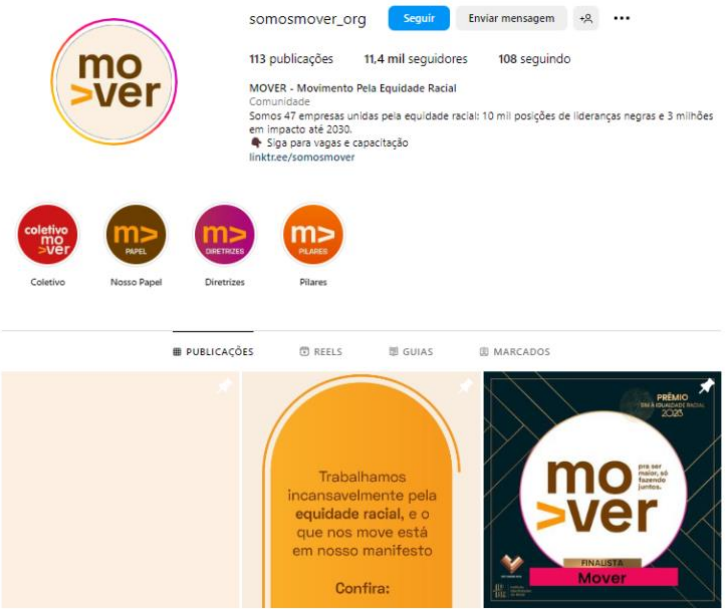
No site institucional, eles possuem uma parte direcionada ao banco de talentos, onde a pessoa interessada pode preencher um formulário e enviar seu currículo. Ainda no site institucional, eles possuem uma aba chamada “Fique por Dentro”, em que aparece um calendário para que as pessoas consigam acompanhar os eventos futuros, porém até a data atual não havia nenhum evento para esse mês e o próximo.

Figura 40 - Site Institucional do MOVER

Fonte: MOVER site Institucional, 2021

O MOVER é bastante ativo no Instagram[39] e suas publicações em maioria, são divulgações de cursos e vagas afirmativas para pessoas negras, aparições na mídia e o compartilhamento de informações que são agregadoras para o público negro. Eles possuem cerca de 11,4 mil seguidores, com uma média de 626 visualizações em seus vídeos e a taxa de engajamento na plataforma é de cerca de 1,18%.

Figura 41 – Instagram do MOVER

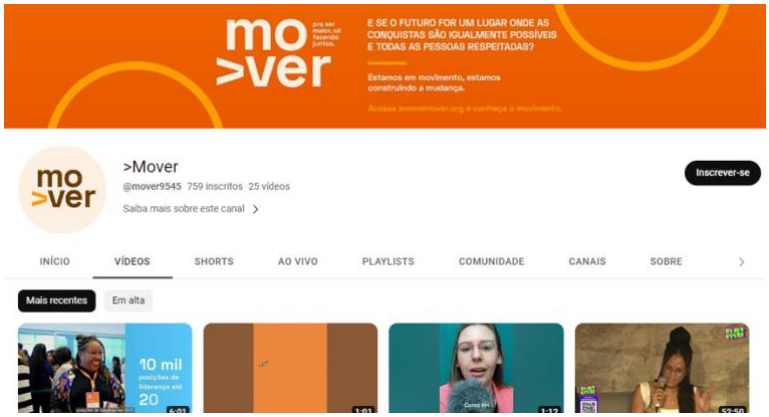


Fonte: MOVER Instagram, 2021

[39] Instagram: https://www.instagram.com/somosmover_org/.

No YouTube[40], eles possuem 759 inscritos e os vídeos em maior parte são de eventos que participaram ou ações que realizaram. Eles possuem também vídeos de depoimentos.

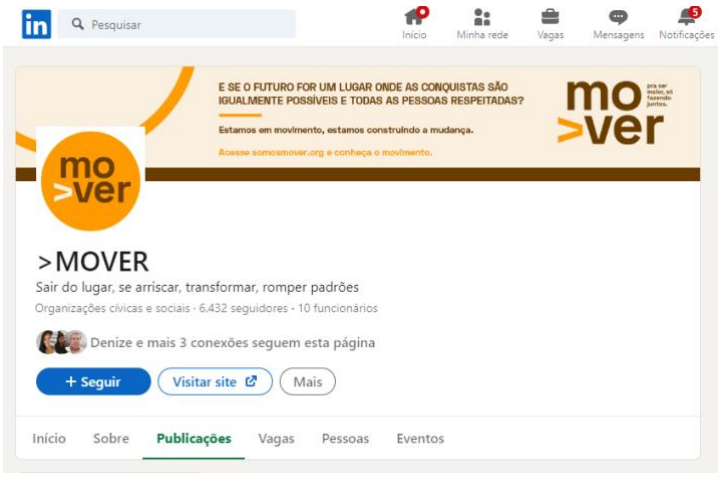
Figura 42 - YouTube do MOVER



Fonte: MOVER YouTube, 2021

No LinkedIn[41], eles possuem 6.432 seguidores e suas publicações são em maioria referente aos trabalhos e encontros que eles realizam. Eles também publicam sobre cursos e parcerias da empresa.

Figura 43 – LinkedIn do MOVER



Fontes: MOVER LinkedIn, 2021

[40] YouTube: https://www.youtube.com/@mover9545.
[41] LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/somosmover/.

5.2.1.5. TRAMPOS

Atuando desde 2013, a Trampos é uma plataforma e aplicativo de recrutamento que evoluiu a partir de um conta Twitter.

Figura 44 - Logo do Trampos

Fonte: Trampos site institucional, 2013

Em sua plataforma[42], eles disponibilizam diversas vagas para muitos perfis, conteúdos no blog e oferecem cursos pagos. Eles possuem uma área voltada para candidatos, onde o profissional pode tirar suas dúvidas e pagar para ser *prime* na plataforma e aumentar sua visibilidade para os recrutadores.

Eles também têm uma área voltada para empresas, em que os recrutadores encontram informações e valores e mais informações sobre a plataforma. Os recrutadores conseguem montar uma página de carreiras da empresa que está contratando, como forma de atrair mais candidatos. A comunicação da Trampos em sua plataforma/site é mais orientada para o mercado do que institucional, o que dificultou a localização de informações sobre a empresa de natureza institucional.

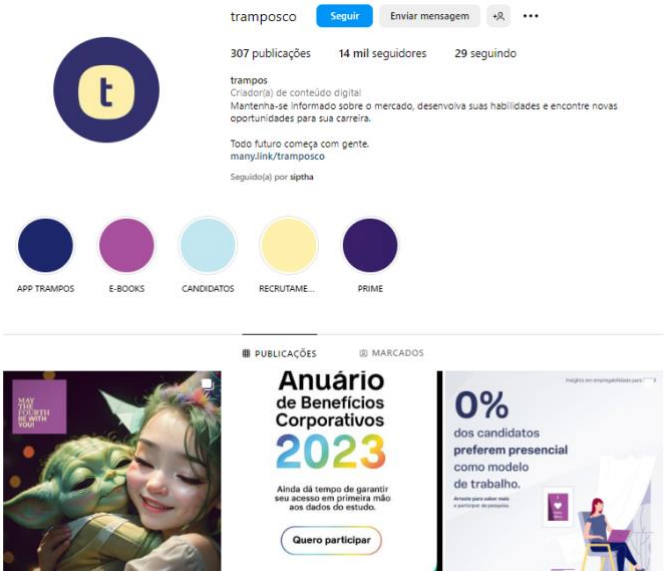
[42] Plataforma: https://trampos.co/.

Figura 45 - Site Institucional do Trampos

Fonte: Trampos Site institucional, 2013

No Instagram[43], a Trampos tem 14 mil seguidores e uma taxa de engajamento de 0,08%. Os conteúdos publicados são em sua maioria informativos para recrutadores e candidatos. Eles divulgam por meio do Instagram, os e-books gratuitos para download.

Figura 46 - Instagram do Trampos



Fonte: Trampos Instagram, 2013

[43] Instagram: https://www.instagram.com/tramposco/.

No Twitter[44] e Facebook[45] eles não possuem muitas publicações diversificadas. No Twitter eles possuem 93,3 mil seguidores e os tweets são todos com títulos e links de vagas, que direcionam para a plataforma da Trampos.

Figura 47 – Twitter do Trampos

Fonte: Trampos Twitter, 2013

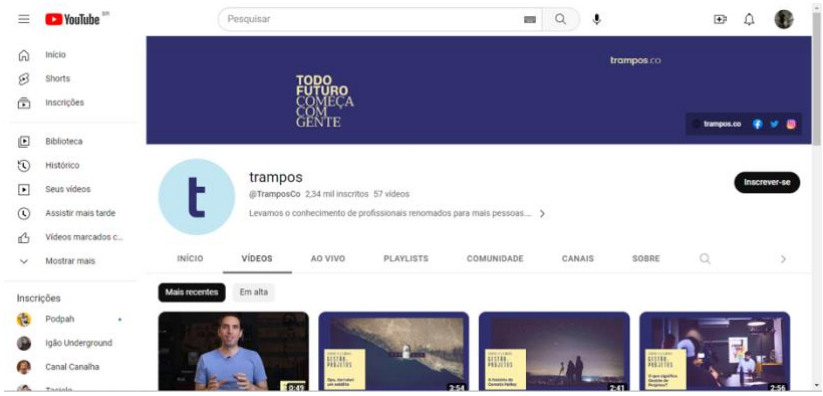
No Facebook eles possuem 237 mil seguidores, mas a última publicação foi realizada em 2022, igualmente ao YouTube, onde sua última publicação foi há um ano apesar dos 2,34 mil inscritos que eles possuem no canal.

Figura 48 - Facebook do Trampos

Fonte: Trampos Facebook, 2013

[44] Twitter: https://twitter.com/trampos.
[45] Facebook: https://www.facebook.com/trampos.

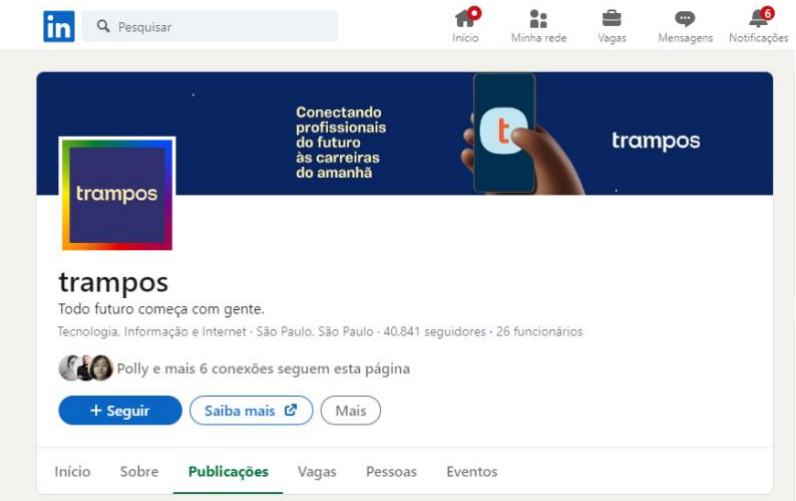
Figura 49 – YouTube do Trampos



Fonte: Trampos YouTube, 2013

Na plataforma do LinkedIn[46], a Trampos possui 40.841 seguidores. As publicações são dicas para empresas/recrutadores, divulgação de parceiros e a divulgação das ferramentas e utilidades da plataforma da Trampos.

Figura 50 – LinkedIn do Trampos



Fonte: Trampos LinkedIn, 2013

[46] LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/trampos/.

5.2.2. CONCORRENTES DIRETOS

Quadro 2 – Concorrentes Diretos – EmpregueAfro

Marca			
Serviço	Consultoria de Recursos Humanos	Consultoria especializada em Diversidade & Inclusão	Startup de Diversidade & Inclusão
Concorrência	-	Direta	Direta
Público	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas
Canal Oficial	https://empregueafro.com.br/	https://indq.co/	https://www.afrotrampos.com/
Redes Sociais	Facebook: 20 mil seguidores Instagram: 34,8 mil seguidores Linkedin: 57 mil seguidores Twitter: 1.201 seguidores Youtube: 610 inscritos	Facebook: 4,2 mil seguidores Instagram: 33,4 mil seguidores Linkedin: 28.898 mil seguidores Twitter: 2.144 seguidores Youtube: 114 inscritos	Facebook: 51,3 mil participantes Instagram: 14 mil seguidores Twitter: 1.219 seguidores
Atuação	Em quase todo o Brasil com diversos níveis hierárquicos	Em todo o Brasil com diversos níveis hierárquicos	Em todo o Brasil

Fonte: Análise Própria, 2023

Segundo Fernandes *et al* (2014), o concorrente direto é aquele que vende a mesma linha de produtos para o mesmo público-alvo, portanto detectamos que as empresas citadas na tabela acima são concorrentes diretos da EmpregueAfro.

As quantidades de empresas de consultoria de recursos humanos com foco em diversidade étnico-racial têm crescido nos últimos anos, o que pode ser uma preocupação para a EmpregueAfro, que está nesse segmento desde 2004. Após a análise dos concorrentes e da tabela, percebemos que a EmpregueAfro tem uma boa reputação, devido aos seus longos anos de atuação na área, mas que seus concorrentes diretos têm ganhado visibilidade no mercado.

No tópico anterior, observamos no gráfico que o número de seguidores da EmpregueAfro é aproximado ao de algumas de suas concorrentes. Vale ressaltar que

todas as concorrentes mencionadas na tabela têm presença em todo o Brasil, ao passo que a atuação da EmpregueAfro é mais restrita.

Os conteúdos compartilhados no Instagram por seus concorrentes diretos são similares aos da EmpregueAfro, abrangendo a divulgação de vagas, transmissões ao vivo, programas educacionais e informações relevantes.

Em termos gerais, a EmpregueAfro desfruta de uma visibilidade sólida e de uma reputação positiva em seu nicho de mercado. No entanto, é imperativo que se empreendam esforços contínuos para preservar e expandir essa reputação positiva, uma vez que seus concorrentes diretos estão ganhando destaque no mercado.

5.2.3. CONCORRENTES INDIRETOS

Agora, apresentaremos um quadro dos concorrentes indiretos da EmpregueAfro, destacando elementos essenciais para uma análise comparativa. Explore conosco as características distintivas que moldam o cenário competitivo neste segmento.

Quadro 3 – Concorrentes Indiretos – EmpregueAfro

Marca				
Serviço	Consultoria de Recursos Humanos	Serviços de Relações Públicas e Comunicação	Programa do Movimento pela Equidade Racia	Plataforma de recrutamento e vagas de emprego
Concorrência	-	Indireta	Indireta	Indireta
Público	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas	Jovens e adultos com foco em pessoas negras e periféricas	Jovens e adultos
Canal Oficial	https://empregueafro.com.br/	https://msha.ke/rpretas.co	https://somosmover.org/	https://trampos.co/
Redes Sociais	Facebook: 20 mil seguidores Instagram: 34,8 mil seguidores	Instagram: 8.424 seguidores Linkedin: 864	Instagram: 11,4 mil seguidores Linkedin: 6.432 seguidores	Facebook: 237 mil seguidores Instagram: 14 mil seguidores

	Linkedin: 57 mil seguidores Twitter: 1.201 seguidores Youtube: 610 inscritos	seguidores Twitter: 2.125 seguidores	YouTube: 759 inscritos	Linkedin: 40.841 mil seguidores Twitter: 93,3 mil seguidores
Atuação	Em quase todo o Brasil com diversos níveis hierárquicos	Em todo o Brasil	Em todo o Brasil com diversos níveis hierárquicos	Em todo o Brasil com diversos níveis hierárquicos

Fonte: Análise Própria, 2023

Segundo Fernandes *et al* (2014), o concorrente indireto é aquele que não vende a mesma linha de produtos, mas que atinge seu público-alvo, portanto detectamos que as empresas citadas na tabela acima são concorrentes indiretos da EmpregueAfro.

O MOVER e a RPretas apesar de terem seu foco voltado à jovens e adultos negros e periféricos, são concorrentes indiretos devido ao tipo de serviço que eles oferecem.

A Trampos é um concorrente indireto, devido ao seu segmento não ser voltado para a diversidade, mas com o aumento de vagas afirmativas de diversidades, não podemos deixar de considerá-los concorrentes.

A RPretas conquistou o prêmio Leão de Bronze e o MOVER venceu o Prêmio Sim à Igualdade Racial, o que traz mais visibilidade e imagem positiva para eles, enquanto a EmpregueAfro não possui participação em nenhuma premiação nos últimos anos. Em 2015 a EmpregueAfro realizou uma premiação de Valorização da Diversidade Étnico-Racial, que celebrou a luta pela inclusão da população negra no ambiente corporativo, na Câmara Municipal de São Paulo, que trouxe visibilidade para a organização, mas a premiação aconteceu apenas em 2015 e não teve uma segunda edição.

Assim como os concorrentes diretos, todos os indiretos também atuam no Brasil inteiro, diferente da EmpregueAfro.

Diante disso, detectamos que a EmpregueAfro tem mais seguidores no Instagram que todos os seus concorrentes indiretos, o que é positivo se levarmos em consideração que segundo Souza (2023), o Instagram é a terceira rede social mais utilizada pelos brasileiros em 2023.

Percebemos também, que é preciso inovar e investir na comunicação e divulgação da EmpregueAfro, para alcançar mais públicos, sejam eles empresas

parceiras (que contratam a EmpregueAfro) ou candidatos para as vagas que eles divulgam, isso inclui participação em eventos e premiações.

6. ANÁLISE SWOT

Criada pela administração, a análise SWOT é considerada uma das ferramentas mais usadas em um planejamento estratégico para entender o posicionamento de uma empresa em meio ao seu ramo de atuação, com o objetivo de investigar o ambiente externo (Ameaças e Oportunidades) e o interno (Forças e Fraquezas) de uma organização. Segundo Matos e Almeida (2008) o principal objetivo de uma matriz SWOT é identificar a direção a seguir e os passos que devem ser dados para atingir os objetivos estratégicos, combinando a análise externa com a análise interna.

Como parte do desenvolvimento do projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso, foi elaborada uma análise da cliente EmpregueAfro considerando as ações necessárias para redução de possíveis riscos e aumento do sucesso da empresa, a base da análise foram entrevistas com o contato da empresa, análise das redes sociais, pesquisas externas e uma análise do site oficial da empresa.

A partir dos fatores internos, identificamos muitos pontos positivos no ambiente organizacional principalmente na proximidade que existe entre os colaboradores, mas apesar dessa proximidade, a empresa não possui uma estratégia de comunicação interna que abrange todas as necessidades, principalmente pela falta de um meio de comunicação oficial que proporciona uma troca de informações entre os colaboradores. Entretanto, além de incentivarem outras empresas a aumentarem a representatividade no quadro de funcionários, a EmpregueAfro age de dentro para fora com uma estrutura organizacional composta por 16 colaboradores pretos e pardos.

Neste contexto a EmpregueAfro se posiciona no mercado eliminando barreiras para a contratação de profissionais pretos com ações que buscam refletir a diversidade em altas lideranças saindo do cenário de apenas cargo menores, esse posicionamento é uma justificativa do seu banco de talentos que atualmente é composto por mais de 12 mil candidatos em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho. Além disso, a empresa mostra em seu site oficial os cases de sucessos que impactaram grandes organizações com programas de recrutamento efetivo, equidade racial, treinamento para gestores e entre outros.

Os pontos positivos sobrepõem os negativos, mas durante a análise identificamos que a EmpregueAfro não possui uma estratégia de comunicação integrada englobando os públicos internos e externos, demonstrando um ponto negativo para o fortalecimento da marca e a consolidação da identidade. Além da comunicação interna pouco efetiva, não possui missão, visão e valores que são fatores importantes para fortalecer o propósito da organização com os stakeholders, atualmente no site oficial encontramos somente um manifesto contando os desafios que a EmpregueAfro enfrenta em seu dia-dia combatendo os problemas sociais do país.

Ainda no ambiente interno não há uma definição de metas e objetivos impactando diretamente o crescimento profissional dos colaboradores e desenvolvimento da organização, além dos colaboradores exercerem múltiplas funções colocando em risco a produtividade em cada atividade, gerando estresse e sobrecarregando a saúde mental.

Sobre o ambiente externo da EmpregueAfro também foram identificados pontos positivos e negativos, atualmente, muitas organizações estão aumentando o número de vagas afirmativas nos processos seletivos construindo compromissos com a sociedade para grupos minoritários e reduzindo a desigualdade organizacional. E devido a esse aumento, está gerando oportunidades para a EmpregueAfro que atua no em grande parte do país se destaque em seu ramo de atuação, visto que oferece diversos tipos de serviços, além de capacitações com treinamentos e palestras.

Com o aumento da visibilidade e combate à discriminação no mundo, a EmpregueAfro está marcando presença em diversos veículos de comunicação como a Globo, Exame, Folha de São Paulo etc. Conquistando espaço e construindo relações com públicos vulneráveis que são impactados através dos conteúdos divulgados nos portais. Além do governo Federal proporcionar programas de incentivos e financiamento para as empresas que promovem a diversidade e inclusão, aumentando oportunidades para a EmpregueAfro ser convidada a atuar nesse segmento dentro das organizações.

Em aspectos externos não favoráveis, apesar do aumento de vagas afirmativas no mercado de trabalho, há um aumento em concorrentes especializados em Diversidade e Inclusão, principalmente que o território está ganhando mais visibilidade, tornando ponto extremamente importante para a EmpregueAfro buscar a

sua diferenciação em seu ramo de atuação para manter e conquistar mais clientes, não sendo impactado pelo crescimento dos concorrentes. Além de concorrentes, durante o período de pandemia do Coronavírus em 2020, houve um crescimento exponencial no abandono de estudo de jovens pretos e pardos, onde devido ao isolamento social enfrentaram maiores dificuldades financeiras e com a falta de recursos passaram a atuar em empregos informais. Sendo um sinal de alerta para desenvolver uma estratégia de comunicação para continuar impactando cada vez mais os jovens a voltarem ao mercado de trabalho formal, garantindo um apoio de capacitação e oportunidades dentro das organizações parceiras da EmpregueAfro.

As mudanças na economia também são fatores desafiadores que podem afetar a capacidade dos empregadores na contratação de novos funcionários, e consequentemente, impactando os serviços da EmpregueAfro. Em meio a desaceleração econômica, muitas empresas começaram a recalcular a rota, reajustando a estrutura organizacional e reduzindo custos, gerando o termo derivado da língua inglesa “lay-off” que significa a demissão em massa após redução de custos, aumentando o desemprego no país e consequentemente gerando uma situação economicamente instável para a EmpregueAfro, conforme relatado em uma reunião com a CEO. Em outro lado, em momentos de crescimento econômico, as empresas estão mais abertas a expandir novas forças de trabalho resultando na contratação de novos talentos com vagas afirmativas.

Por fim, em um viés institucional nota-se que a Empregue possui um potencial para expandir no ramo de atuação tornando-se uma empresa com maior número de candidatos afirmativos contratados formalmente no mercado de trabalho. A participação ativamente em projetos sociais são pontos chaves para que a empresa se amplie.

Quadro 4 – Análise SWOT

Fonte: Análise Própria, 2023.

7. PROJETO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa acadêmica sem fins lucrativos que visa compreender as dificuldades da comunicação interna da EmpregueAfro e os desafios dos colaboradores.

7.1. PROBLEMA DA PESQUISA

Conforme os cenários apresentados na análise ambiental e análise SWOT entendemos que a EmpregueAfro possui desafios na Comunicação Interna que devem ser solucionados para construção de um clima organizacional, retenção de colaboradores e consequentemente aumento da produtividade da empresa. Sendo assim, um dos desafios encontrados é manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos, causas e discursos da EmpregueAfro.

Desta forma o projeto de pesquisa visa responder a seguinte problemática: Como melhorar a comunicação interna para que seja compreendida de forma transparente e clara construindo uma relação com os colaboradores e atingindo as metas da empresa?

7.2. OBJETIVO GERAL

O presente projeto tem como objetivo investigar o relacionamento entre a EmpregueAfro e seus colaboradores, para que seja possível desenvolver uma comunicação interna aprimorada, que auxilie no fortalecimento da cultura organizacional da empresa e desta forma incentive a todos os envolvidos a atingir as metas e objetivos da empresa.

7.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as necessidades e características específicas dos colaboradores a fim de adaptar a comunicação de forma eficaz, garantindo que a informação seja compreendida e acessível.
- Compreender como a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta para superar as barreiras internas, criando um clima organizacional saudável e fortalecendo a união da equipe.

7.4. JUSTIFICATIVA

Por meio das reuniões realizadas com a Patrícia Santos, (CEO) da EmpregueAfro, identificamos que a organização não possui uma definição de valores (missão, visão e valores) e uma comunicação estruturada com os colaboradores. Sendo assim, entendemos a necessidade de investigar como podemos construir uma comunicação eficaz para evitar prejuízos como um clima organizacional ruim, rotatividade dos colaboradores e danos financeiros.

7.5. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da pesquisa foram os colaboradores da EmpregueAfro, com idade entre 18 e 45 anos. Eles foram escolhidos com o objetivo de responderem uma pesquisa para analisar a comunicação interna e o clima organizacional da empresa.

7.6 METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa investiga a importância de um conjunto de ações para favorecer a transparência e um clima organizacional agradável, consequentemente impactando na melhoria dos resultados da empresa.

Esse método de pesquisa adotado foi o exploratório de natureza quanti-qualitativa, partindo da coleta de dados primários e secundários presentes em sites institucionais, revistas eletrônicas, pesquisa com funcionários e entrevistas com a

EmpregueAfro.

7.7. PESQUISA PRÉ-TESTE

Elaboramos um pré-teste com uma amostra de algumas questões para analisarmos se a pesquisa será transmitida de forma clara e objetiva aos colaboradores:

Selecione a sua faixa etária:

- 20 anos ou menos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 anos ou mais

Selecione o seu gênero:

- Feminino
- Masculino
- Não-binário
- Prefiro não responder

Você conhece a EmpregueAfro?

- Sim
- Não
- Não sei/Não lembro

Você conhece o objetivo da EmpregueAfro?

- Sim, quais? (Campo aberto)
- Não

Você já participou de alguma iniciativa no meio corporativo voltada a políticas afirmativas?

- Sim
- Não
- Não lembro

Essa pesquisa pré-teste foi divulgada através do aplicativo de mensagens *WhatsApp* para 20 amigos e familiares das integrantes da agência com objetivo de identificar possíveis contrapontos, após recebimento das respostas, concluímos que algumas questões tiveram uma falta de entendimento por não conhecerem ou entenderem o propósito da EmpregueAfro. Portanto, na versão final da pesquisa os itens pontuais identificados foram melhorados. No tópico seguinte apresentaremos as questões da pesquisa em sua versão finalizada.

7.8. RELATÓRIO DE PESQUISA

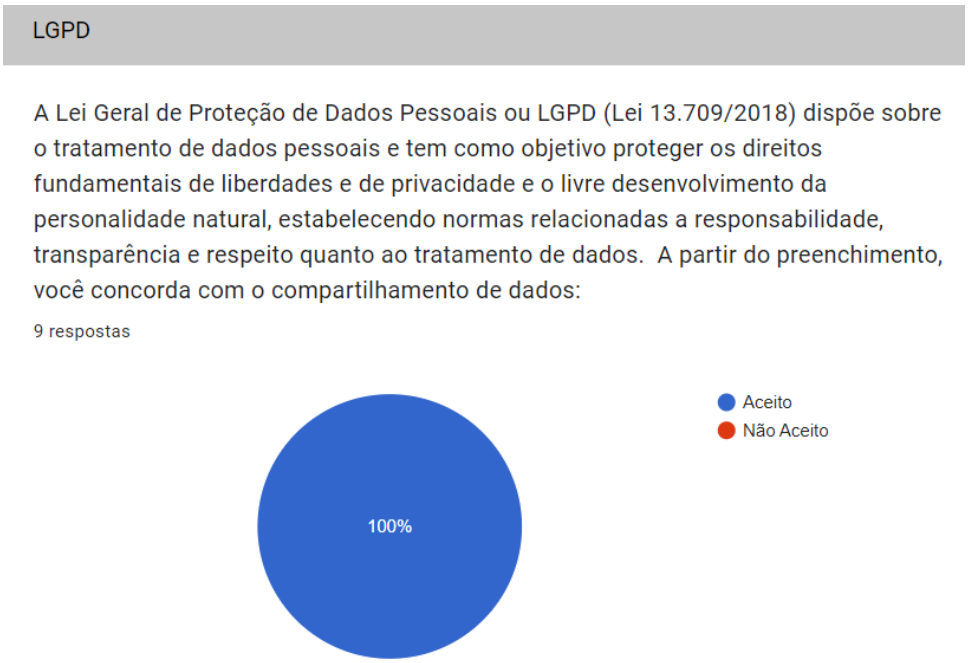
A pesquisa de cultura organizacional foi destinada os colaboradores da EmpregueAfro de maneira geral, sem restrição de cargo ou atividades, para compreender como a comunicação interna é abordada dentro da organização. Essa pesquisa tem o objetivo de coletar informações socioculturais como idade e gênero, além de informações mais especificas considerando o cargo e área de atuação para identificar os perfis dos colaboradores.

A pesquisa final foi composta por 17 questões e as respostas foram coletadas por meio da plataforma *Formulários do Google* entre os dias 12/09/2023 e 09/10/2023 totalizando 09 respostas, sendo um saldo positivo com mais da metade do quadro de colaboradores terem respondido, tornando suficiente para diagnosticar a comunicação interna e elaborar um plano de ação.

No início do formulário foi necessário assinalar um tópico obrigatório para proteção de dados dos respondentes, onde foi informado sobre o tratamento de dados pessoais mantendo a identidade preservada, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Por ser um tópico obrigatório, a partir do preenchimento, os 09

colaboradores concordaram com o compartilhamento de informações e tiveram acesso liberado ao formulário.

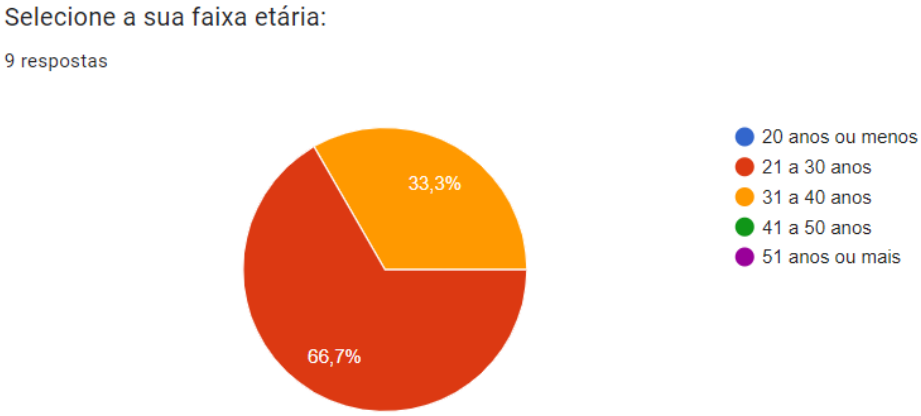
Gráfico 4 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)



Fonte: Análise própria, 2023.

Ao serem questionados sobre a idade, entendemos que o público interno varia entre as duas principais faixas etárias, sendo a maior quantidade de colaboradores com 20 e 30 anos (66,7% – 6 pessoas) e a segunda com 31 a 40 anos (33,3% – 3 pessoas).

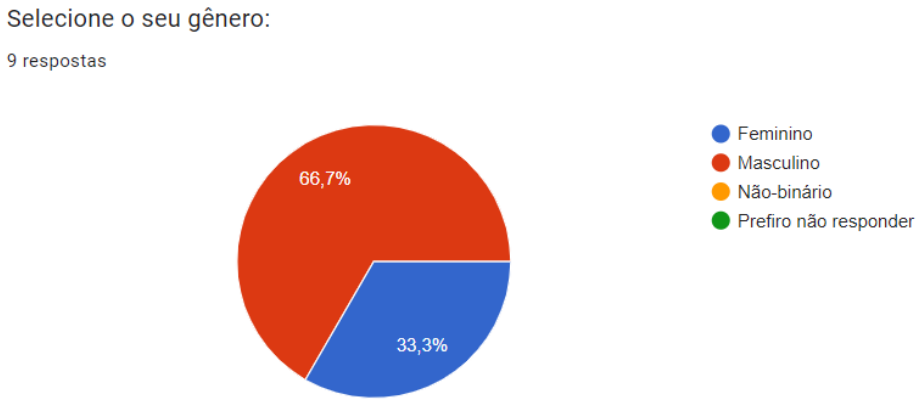
Gráfico 5 – Faixa etária dos colaboradores



Fonte: Análise própria, 2023.

Para a pergunta referente ao gênero, (66,7% – 6 pessoas) responderam que se identificam com o gênero Masculino sendo predominante na pesquisa, por outro lado (33,3% – 3 pessoas) se identificam com o gênero Feminino. Até o momento, nenhum colaborador se identifica com outros gêneros ou preferiu não responder.

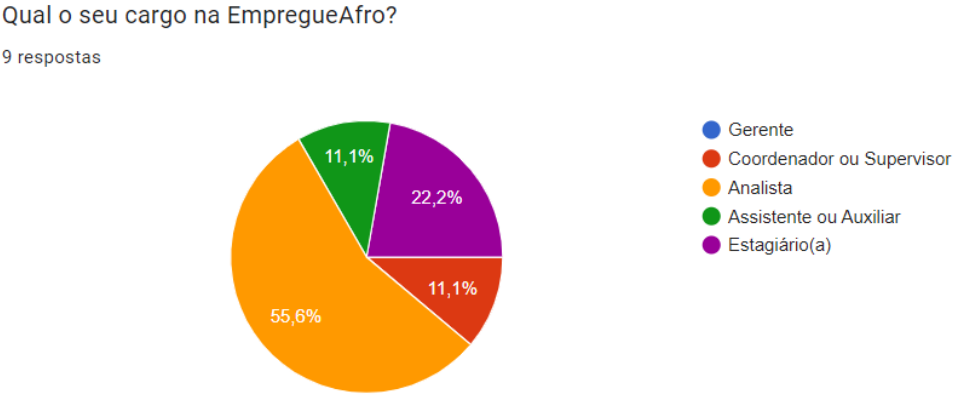
Gráfico 6 - Identificação do Gênero dos colaboradores



Fonte: Análise própria, 2023.

Ao serem questionados sobre a profissão exercida dentro da organização, a predominância ficou entre Analistas (55,6 – 5 pessoas) e Estagiários (22,2% – 2 pessoas) correspondendo mais da metade do quadro de respondentes. Entretanto, Assistentes ou auxiliar (11,1% – 1 pessoa) e Coordenadores ou supervisores (11,1% – pessoa) também são identificados nas respostas.

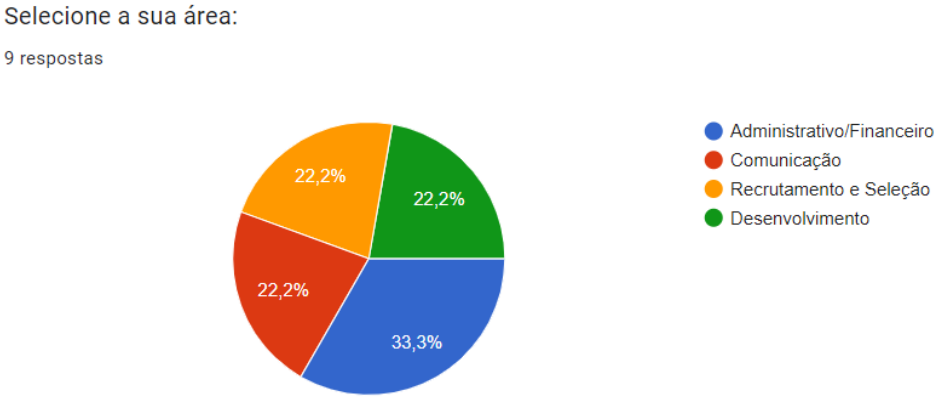
Gráfico 7 – Cargo na EmpregueAfro



Fonte: Análise própria, 2023.

Em relação a área de atuação, a maioria dos respondentes (33,3% – 3 pessoas) atuam no Administrativo/Financeiro, as demais áreas foram empatadas considerando (22,2% – 2 pessoas) no Recrutamento e Seleção, (22,2% – pessoas) na Comunicação e (22,2% – pessoas) no Desenvolvimento.

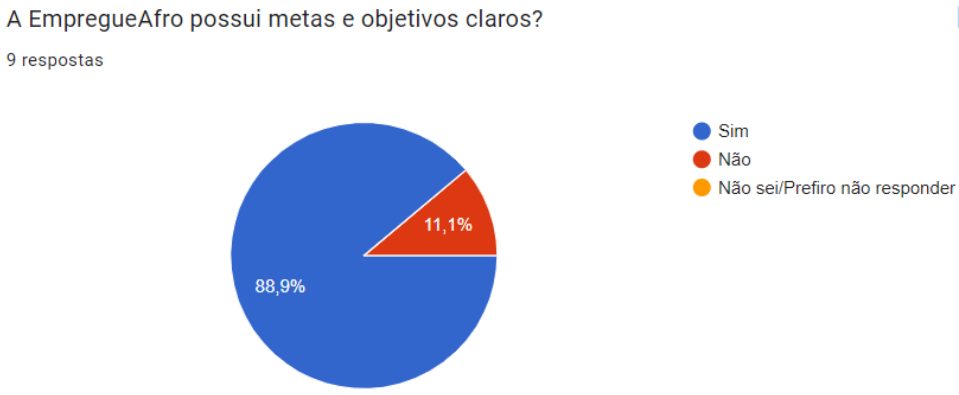
Gráfico 8 – Área de atuação na organização



Fonte: Análise própria, 2023.

Entendemos que o aumento da motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores são relacionados aos objetivos da organização e para compreender se a comunicação é feita de maneira clara e assertiva, foi elaborada a pergunta abaixo. (88,9% – 8 pessoas) informaram que são as metas e os objetivos são claros, já (11,1% – 1 pessoa) informou que não são. Nenhum colaborador assinalou que não sabe ou não prefere responder.

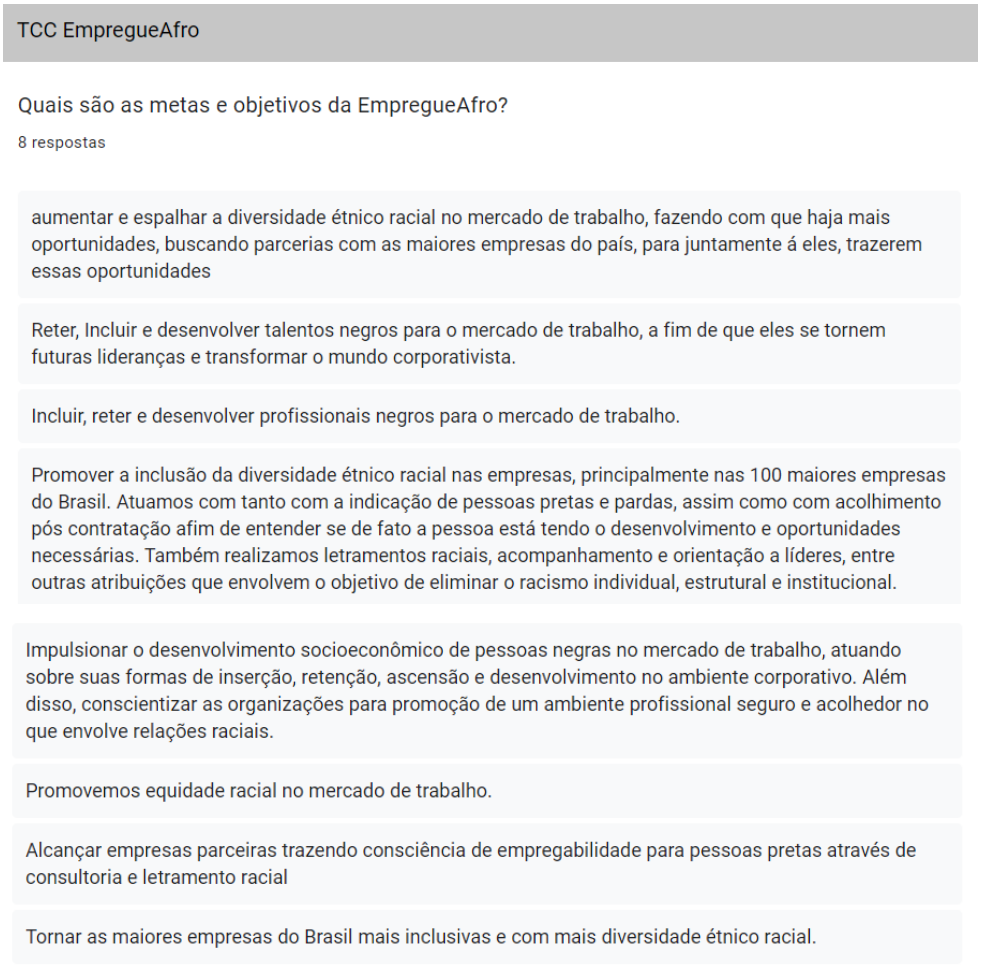
Gráfico 9 – Metas e objetivos



Fonte: Análise própria, 2023.

Aos respondentes que responderam “Sim” ou “Não” à pergunta anterior, poderiam responder abertamente de forma dissertativa, quais são as metas e os objetivos da EmpregueAfro. É possível notar que a maioria das respostas foram elaboradas com uma variação de acordo com a percepção de cada colaborador, mas todas tiveram como base a cultura organizacional da EmpregueAfro de promover a diversidade étnico racial. Recebemos as respostas de 8 pessoas e apenas 1 pessoa preferiu não responder o questionário.

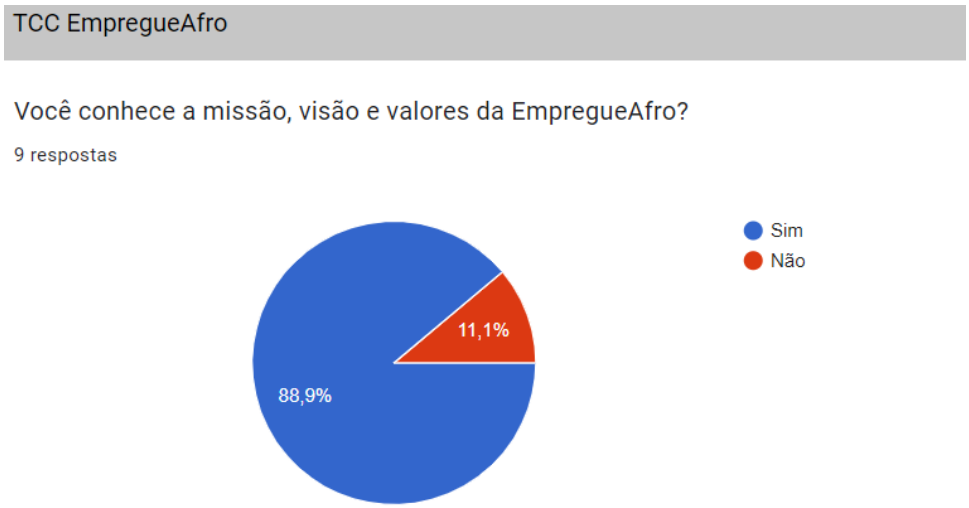
Figura 51 – Respostas sobre metas e objetivos



Fonte: Análise própria, 2023.

Entendemos que a missão, visão e valor tem um papel fundamental para direcionar a estratégia de uma organização, sendo assim, elaboramos uma questão para compreender se os colaboradores possuem conhecimento sobre estes pilares na EmpregueAfro. (88,9% – 8 pessoas) responderam que “Sim” e (11,1% – 1 pessoa) informou que “Não”, ou seja, não conhece.

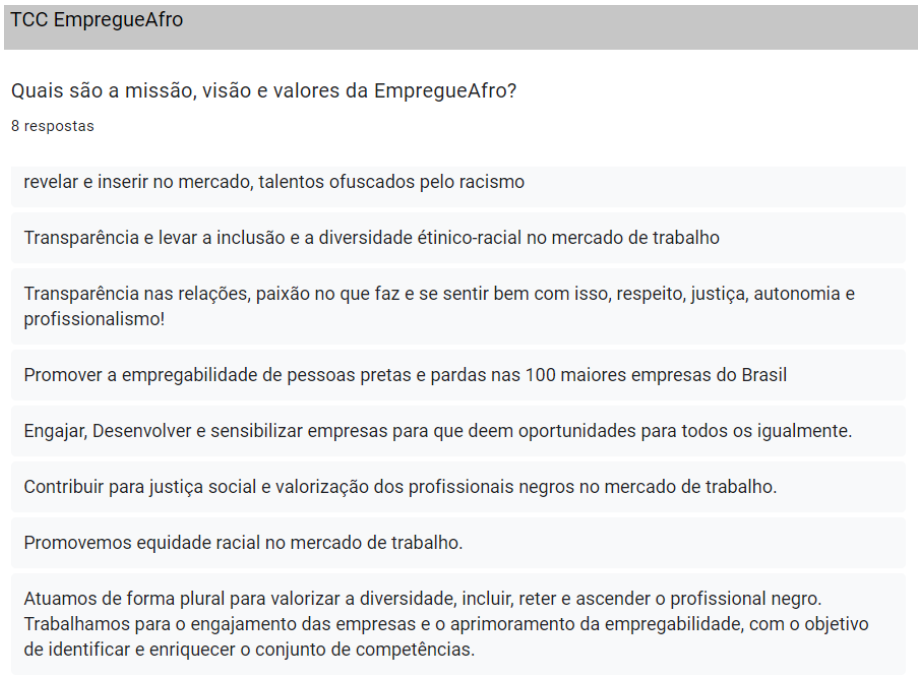
Gráfico 10 – Missão, Visão e Valores



Fonte: Análise própria, 2023.

Compreendemos que a Missão, Visão e Valores são responsáveis por manter uma identidade e o propósito de uma organização, por isso, com base na questão anterior, elaboramos mais uma pergunta para que os colaboradores tivessem um espaço aberto e pudéssemos entender se a estratégia é estabelecida pela EmpregueAfro. Foi possível analisar que embora as respostas sejam similares, a missão, visão e os valores da EmpregueAfro ainda não são estabelecidos, cada colaborador possui uma perspectiva diferente.

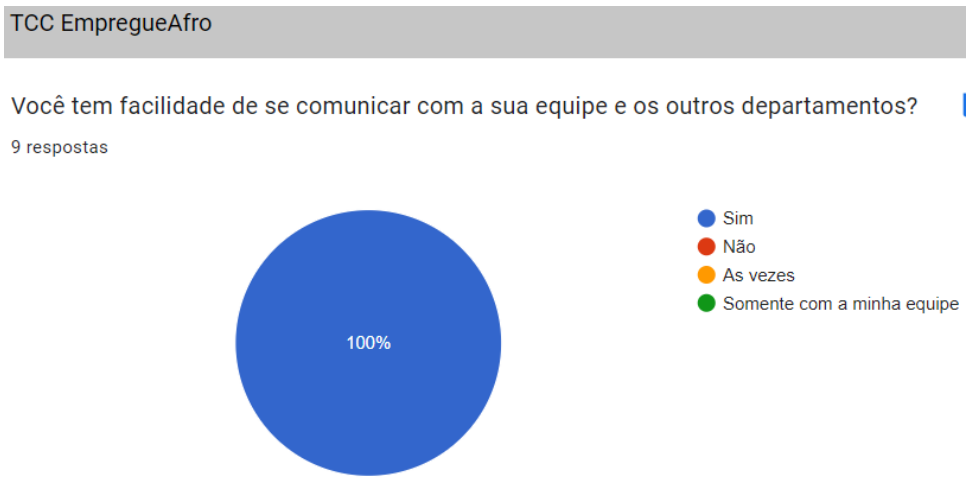
Figura 52 – Respostas sobre a Missão, visão e valores



Fonte: Análise própria, 2023.

Ao serem questionados se há uma facilidade de comunicação entre a organização como um todo, (100% – 9 pessoas) responderam que “Sim”, não obtivemos respostas negativas ou similares.

Gráfico 11 – Comunicação entre colaboradores

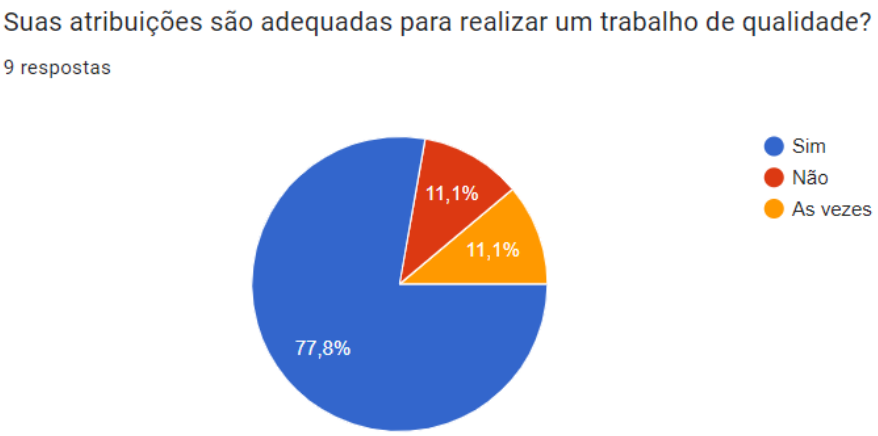


Fonte: Análise própria, 2023.

Para entendermos se a EmpregueAfro é um ambiente colaborativo onde os colaboradores conseguem exercer as suas atividades de uma maneira confortável e com qualidade, elaborados a pergunta abaixo, recebemos 09 respostas sendo (77,8%

– 7 pessoas) com a alternativa “Sim”, (11%1 – 1 pessoa) “Não” e (11%,1 – 1 pessoa) “Às vezes”.

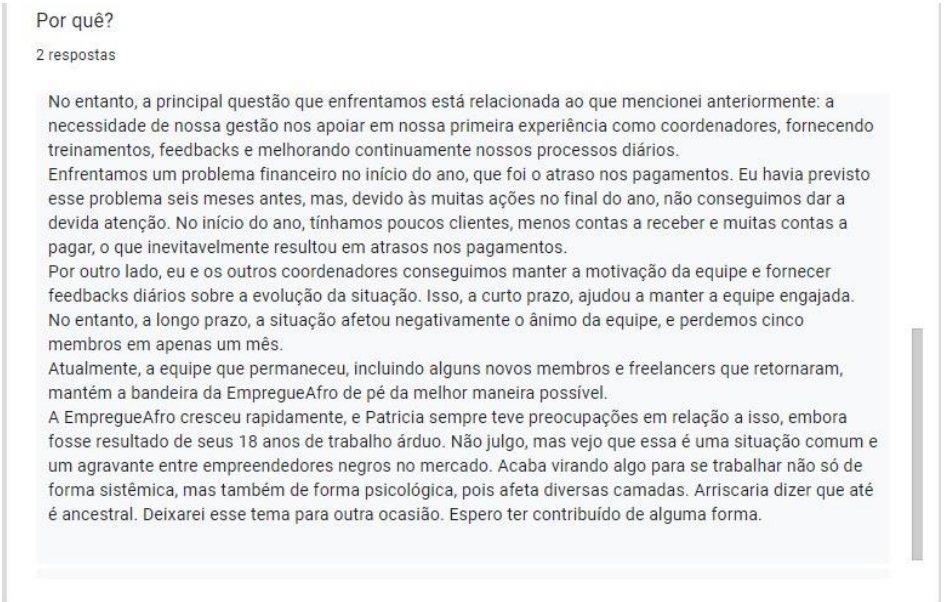
Gráfico 12 – Qualidade no trabalho



Fonte: Análise própria, 2023.

Aos colaboradores que responderam “Não” e “Às vezes” foi aberta uma segunda questão dissertativa referente as atividades dentro da EmpregueAfro, onde recebemos as duas respostas informando sobre a necessidade de um suporte maior da gestão e a falta de ferramenta de qualidade.

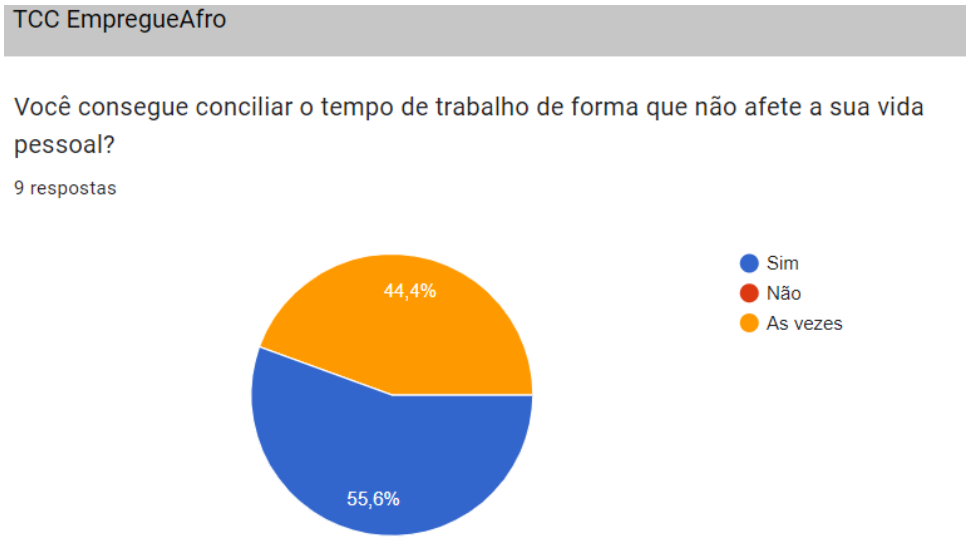
Figura 53 – Qualidade no trabalho - dissertativa



Fonte: Análise própria, 2023.

Como complemento para entendermos o relacionamento dos colaboradores com a EmpregueAfro e o impacto em suas vidas pessoais, elaboramos a questão abaixo e recebemos (55,6% – 5 pessoas) dizendo que consegue conciliar com a vida pessoal (44,4% – 4 pessoas) dizendo que “Às vezes” conseguem conciliar.

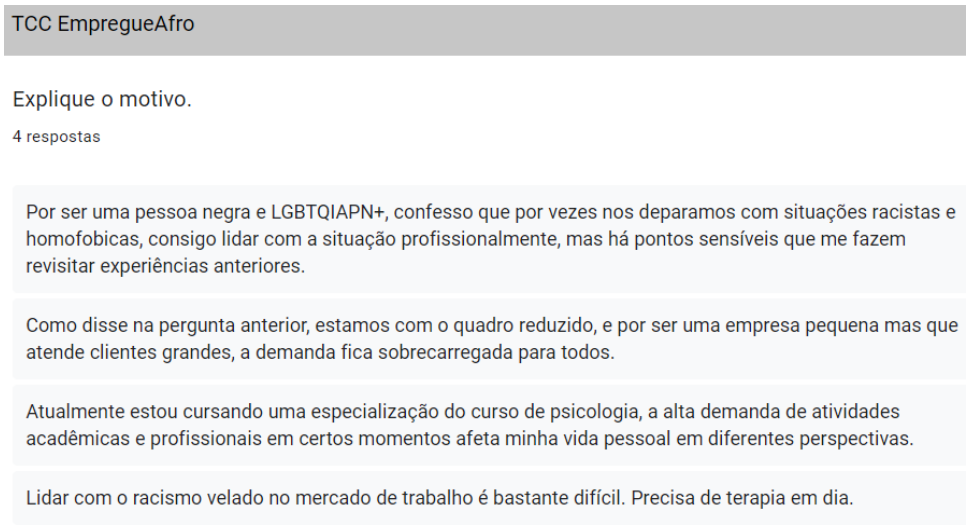
Gráfico 13 – Vida pessoal e trabalho



Fonte: Análise própria, 2023.

Ainda em continuação da temática acima sobre conciliação de tempo de trabalho e vida pessoal, elaboramos uma questão para os respondentes que assinalaram a resposta “Ás vezes” pudessem ter um espaço aberto para compreendermos a motivação desta resposta. Sendo assim, é possível notar nas respostas que foram abordadas pautas extremamente delicadas que infelizmente ainda são enfrentadas diariamente em nossa sociedade, o que diz muito em relação às parcerias da EmpregueAfro e a luta diária para desigualdade racial. Além disso, é possível entender que alguns colaboradores se sentem sobrecarregados, com demandas altas e muita rotatividade, fazendo com que o quadro de colaboradores esteja cada vez mais reduzido.

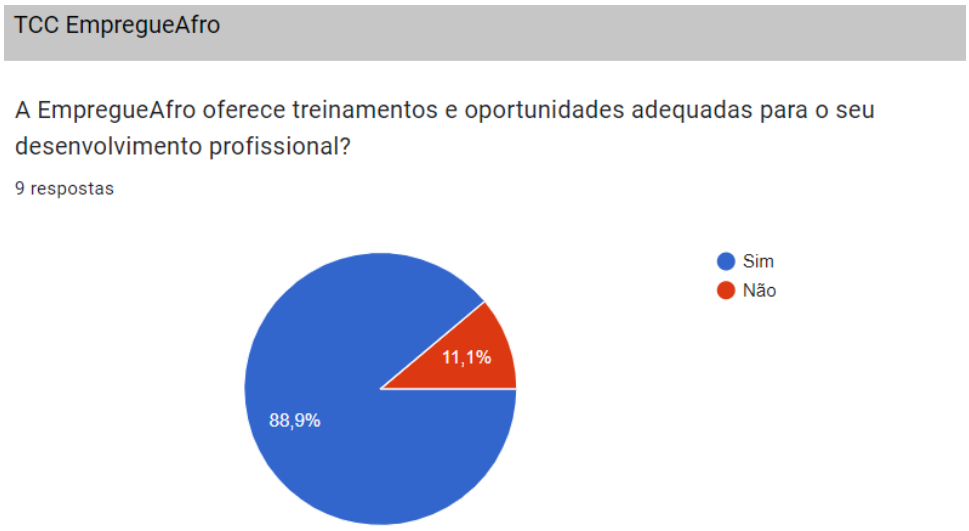
Figura 54 – Qualidade de vida



Fonte: Análise própria, 2023.

Pensando em compreender como os colaboradores são incentivados a se qualificarem para desenvolver novas habilidades, além de ampliarem o desempenho profissional em seus cargos para um plano de carreira na EmpregueAfro, foi elaborada a questão abaixo referente aos treinamentos e oportunidades adequadas, onde (88,9% – 8 pessoas informaram que “Sim” e (11,1% – 1 pessoa) informou que “Não”.

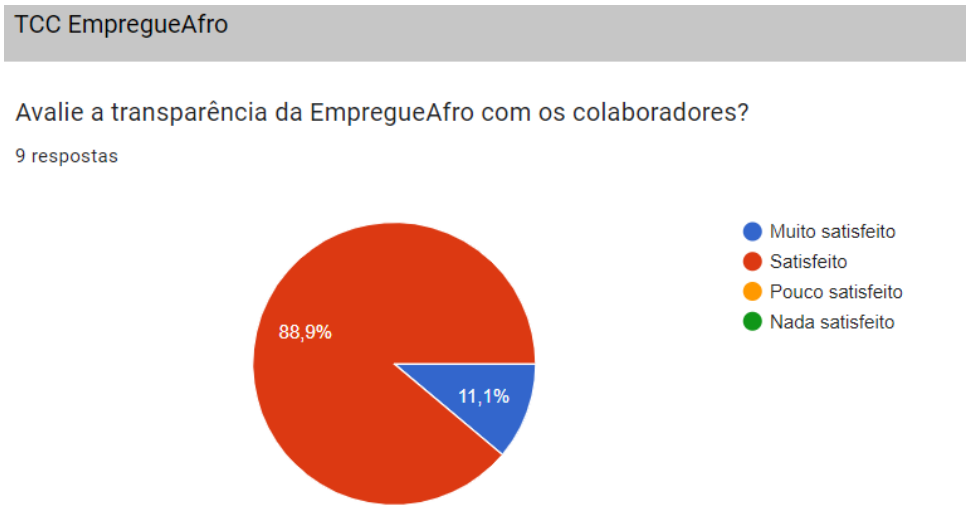
Gráfico 14 – Qualificação dos colaboradores



Fonte: Análise própria, 2023.

Complementando as questões anteriores, foi abordado se a EmpregueAfro possui uma comunicação transparente, aberta e honesta com os colaboradores. (88,9 – 8 pessoas) estão satisfeitas com a transparência da organização e (11,1% - 1 pessoa) está muito satisfeita.

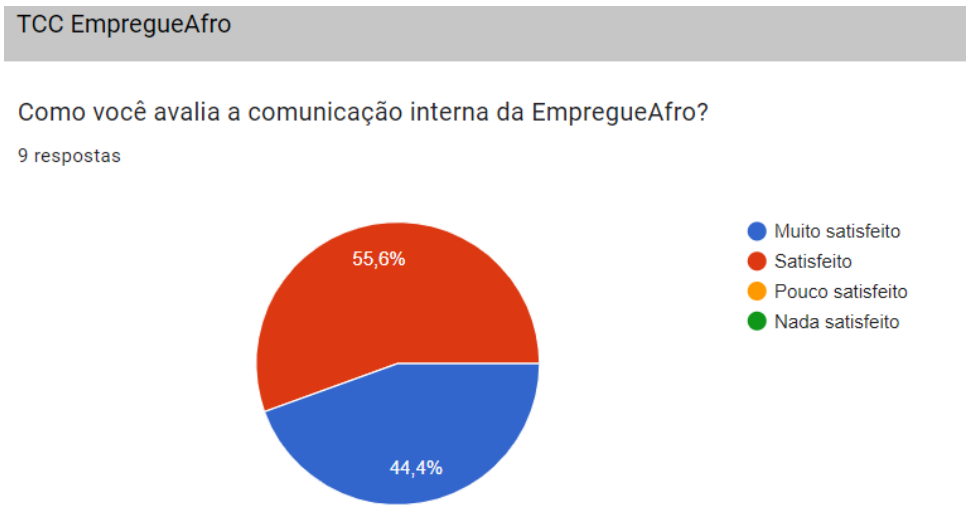
Gráfico 15 – Qualificação dos colaboradores



Fonte: Análise própria, 2023.

Ao serem questionados para avaliarem a Comunicação Interna da EmpregueAfro, foi possível compreender que mesmo não possuindo uma estratégia de comunicação, os colaboradores se sentem satisfeitos, sendo (55,6% - 5 pessoas) satisfeitas e (44,4% – 4 pessoas) muito satisfeitas.

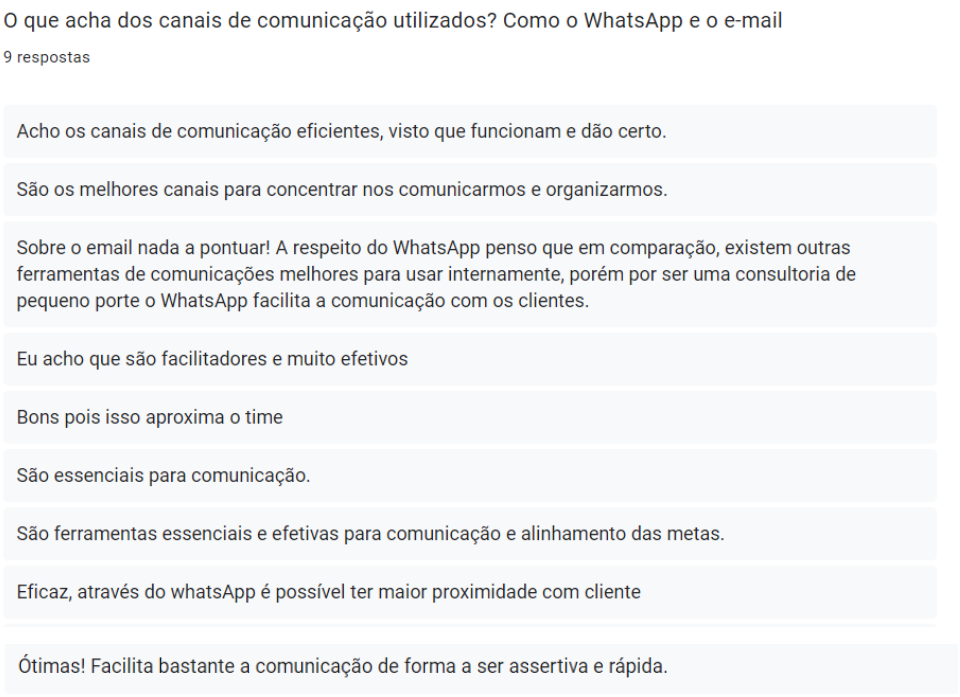
Gráfico 16 – Comunicação Interna



Fonte: Análise própria, 2023.

Complementando a questão anterior, foi elaborada uma nova pergunta dissertativa para os colaboradores pudessem comentar se os canais de comunicação utilizados atualmente pela EmpregueAfro como *Whatsapp e E-mail* são eficazes. Nesta questão, recebemos 9 respostas sendo a maioria concordando que os canais funcionam, são rápidos e eficazes. Embora tenhamos recebido um comentário dizendo que existem ferramentas melhores para serem usadas internamente, além do aplicativo de mensagem *Whatsapp.*

Figura 55 – Canais de comunicação Interna

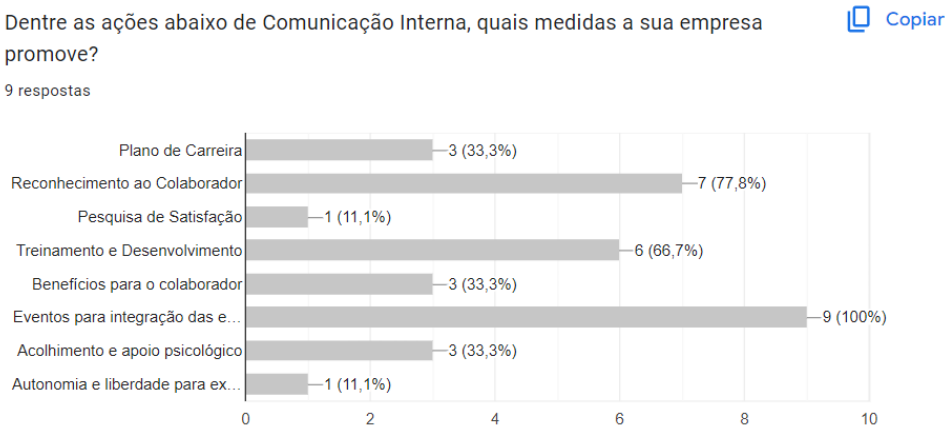


Fonte: Análise própria, 2023.

Ao serem abordados sobre as ações de comunicação interna para estimular o engajamento dos colaboradores, favorecendo um clima organizacional agradável. A questão a seguir foi elaborada para os colaboradores assinalarem as medidas promovidas pela EmpregueAfro. Nesta questão, recebemos 9 respostas, sendo predominante com (100%) eventos de integração entre as equipes, (77,8%) reconhecimento do colaborador, (66,7%) treinamento e desenvolvimento, (33,3%) plano de carreira, (33,3%) acolhimento e apoio psicológico, (33,3%) benefícios para o

colaborador, (11,1%) pesquisas de satisfação e por fim, (11,1%) autonomia e liberdade para exercer a criativade.

Figura 56 – Canais de comunicação Interna



Fonte: Análise própria, 2023.

7.9. COLETA DE DADOS

A Lince foi a agência responsável por realizar a pesquisa com os 16 colaboradores da EmpregueAfro, inicialmente a pesquisa foi compartilhada via e-mail para a coleta de informações, mas não obtivemos retorno suficiente, sendo necessário uma segunda abordagem via WhatsApp com os colaboradores que ainda não tinham respondido. Com sucesso, a coleta de informações obtidas pela pesquisa será utilizada para diagnosticar e reafirmar pontos importantes para que possamos desenvolver um plano de ação.

7.10. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Após a realização da pesquisa onde foi possível coletar informações extremamente relevantes para a agência Lince, observa-se que pudemos comprovar a problemática apresentada sobre os desafios que devem ser solucionados para retenção de colaboradores e consequentemente aumento da produtividade da empresa.

Uma análise importante que conseguimos comprovar com a pesquisa, mas que já tinha sido levantado pela agência e mencionado pela CEO (Patrícia Santos) em

uma das reuniões de alinhamento é que a EmpregueAfro ainda não possui uma estratégia de missão, visão e valores. Sendo assim, no relatório de pesquisa é possível observar que foi elaborada uma questão extremamente pontual perguntando se os colaboradores conhecem quais são a missão, visão e valores, e (88% - 8 pessoas) afirmaram que sim. Mas logo abaixo, em um espaço aberto para mencionarem quais são, obtivemos respostas divergentes, sem uma estratégia clara e objetiva.

Além disso, observa-se no relatório de pesquisa uma questão sobre a comunicação entre as equipes da EmpregueAfro, onde obtivemos (100%) de respostas positivas afirmando que possuem essa facilidade de comunicação entre os times. Mas logo abaixo, em uma das respostas dissertativas, é possível notar que alguns colaboradores sentem falta de comunicação com a liderança, principalmente para tomada de decisão de qualquer projeto ou implementação de ferramentas, indiretamente afetando a produtividade dos colaboradores, principalmente pela falta de “troca” no dia-dia.

Através dos pontos levantados acima conclui-se que algumas respostas dissertativas foram divergentes com as respostas múltipla escolha, entendemos que possivelmente alguns colaboradores podem não ter sentido uma abertura suficiente para relatar a sua impressão sobre a EmpregueAfro, embora tenha sido mencionado no início do formulário que as respostas seriam sigilosas e não haveria o compartilhamento de dados pessoais.

Entretanto, como a EmpregueAfro é considerada uma empresa de pequeno porte e mais da metade do quadro de colaboradores conseguiram responder o formulário, foi possível analisar cada ponto levantado individualmente pelos colaboradores, e as respostas obtidas através do formulário foram suficientes para elaboração de um plano de ação, a fim de manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos da organização.

8. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL INTEGRADO

O diagnóstico é uma ferramenta que propõe identificar os problemas existentes dentro de uma organização, auxiliando a priorizar os problemas a serem solucionados, identificando as suas causas e os efeitos.

Quadro 5 – Diagnóstico Comunicacional, EmpregueAfro

Fonte: Adaptado de Kunsch (2006)

8.1. COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Segundo Kunsch (2003) a comunicação administrativa consiste em planejar, coordenar e controlar todo o sistema organizacional que permitirão a sobrevivência organização. Desde a sua fundação, a EmpregueAfro atua no modelo 100% remoto sem um espaço físico para interação entre a organização e os colaboradores, entretanto apesar da redução de gastos pelo fato de não ter um espaço físico, há um contraponto a falta de ferramenta adequada de trabalho para disseminação da comunicação administrativa.

Essa dificuldade além de ser pontuada nas respostas da pesquisa, já havia sido levantada na análise SWOT onde detectamos que os colaboradores sentem uma falta de clareza nos processos internos da organização, principalmente para validação de trabalhos, processos e contratos. Essa falha intensificou ainda mais após o encerramento de vínculo com alguns colaboradores que eram responsáveis por demandas pontuais na organizacional e por não ter uma ferramenta adequada, acabou gerando um acúmulo de funções além do escopo acordado. Os colaboradores relataram que os processos ficam pausados por não terem visibilidade suficiente e precisarem da aprovação da CEO (Patrícia Santos), que poderia ser facilmente resolvido com encontros semanais de alinhamento de processos e atualização de demandas.

8.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com o autor Bruno Elias, da Rock Content (2019), a comunicação interna é um conjunto de ações que se refere ao relacionamento direto da organização com os colaboradores, difundindo os ideais da organização mantendo os colaboradores alinhados e engajados. Em outros aspectos o regime 100% remoto se tornou incentivador para as organizações aproximarem os colaboradores de outras formas, além do presencial. Na EmpregueAfro mesmo a distância os colaboradores sentem que é um ótimo ambiente de trabalho com um clima agradável e equipes muito unidas, o meio de comunicação mais utilizado é o aplicativo de mensagem WhatsApp, apesar de possuírem uma conta comercial e de toda praticidade e rapidez do aplicativo é necessário estabelecer limites para não impactar o trabalho excessivo e consequentemente as atividades fora do horário de trabalho.

Devido à uma nova mudança na estrutura organizacional da EmpregueAfro, os colaboradores relataram à falta de trocas mensais ou semanais com a organização. Anteriormente havia reuniões para discutir a qualidade das entregas, eficiências e desenvolvimento profissional, mas com a nova mudança eles adquiriram novas funções e a comunicação interna começou a declinar sem desenvolver ações de crescimento dos colaboradores.

Como a EmpregueAfro possui o objetivo de crescimento profissional dentro da organização, muitos colaboradores iniciaram em cargos menores e foram promovidos assumindo cargos de liderança, mas não há um apoio da gestão nessa primeira experiência de gestão. Um exemplo seria a criação de uma estratégia para preparar os líderes das áreas consequentemente impactando os demais a atingirem o máximo da performance, com feedbacks e participação ativa. Além do treinamento, havíamos notado durante a análise SWOT a necessidade de retomar com os encontros semanais para atualização de informações da organização, estreitamento de relações e ações de engajamento, principalmente para retenção de colaboradores, pois neste último ano foi notado uma grande rotatividade de colaboradores que não se sentem motivados para continuar atuando na EmpregueAfro.

8.3. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Para Kunsh (2003) a comunicação institucional é a responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização. A comunicação institucional de uma organização é apresentada diariamente ao público, a maioria das organizações possuem uma forte identidade visual, sendo necessário observar apenas um elemento que irá reconhecer e associar a determinada organização. A EmpregueAfro possui uma identidade visual que é presente apenas no site oficial, mas não possui um posicionamento de marca no mercado, o que impacta no lugar que desejam ocupar na mente do seu público-alvo e principalmente na sua segmentação, embora o próprio nome da EmpregueAfro tenha um impacto pois vem de afrodescendentes e o seu objetivo é apoiar as vagas afirmativas, essa associação ainda não está clara.

De acordo com a pesquisa realizada pela agência Lince, notamos que a EmpregueAfro não possui missão, visão e valores estabelecidos pela organização, sem eles, a organização não tem como guiar as suas decisões para atingir os resultados previstos, além de ser uma maneira de aproximação do seu público-alvo, visto que é necessária uma diferenciação entre os concorrentes para obter o resultado desejado.

Entretanto, um ponto muito forte da EmpregueAfro está principalmente relacionado a ampla rede de relacionamento com as empresas parceiras facilitando a disseminação do propósito da organização com o conhecido “marketing de boca a boca”. O relacionamento da EmpregueAfro também é consolidado com grandes veículos de comunicação que buscam levantar informações sobre as vagas afirmativas que tem crescido no mercado.

8.4. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A comunicação mercadológica é desenvolvida com base na persuasão para divulgar os produtos e serviços, consequentemente vender mais. A EmpregueAfro possui canais mercadológicos estabelecidos, utilizam principalmente o aplicativo de mensagens WhatsApp, inclusive em uma das reuniões realizadas com a CEO Patrícia Santos, ela afirmou que a maioria dos clientes entram em contato direto com a EmpregueAfro, não sendo necessário uma prospecção tão ativa. Mas, apesar de conhecerem as propostas da organização, a maioria não está fechando a parceria. Entendemos que apesar do cenário econômico ser instável, a EmpregueAfro não possui tanto reconhecimento de marca impactando na preferência do seu público-alvo. Entendemos que a proposta de solução deve ser baseada levando em consideração a definição do propósito da empresa, o posicionamento de mercado que ela busca atingir a curto e longo prazo, consequentemente desenvolvendo uma estratégia de comunicação mercadológica mais segmentada e aumentando as contratações com os parceiros.

9. PROPOSTA GLOBAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A campanha "Conversas que Transformam" surge como resposta a um desafio crucial enfrentado pela EmpregueAfro: a urgente necessidade de aprimorar sua comunicação interna e estreitar os laços com seus colaboradores. Desenvolvida pela agência Lince, essa proposta tem como foco principal a melhoria da comunicação integrada na empresa-cliente, visando não apenas corrigir deficiências, mas transformar o ambiente interno e impulsionar o desempenho global da organização.

A EmpregueAfro, cuja atuação se concentra na inserção de jovens pretos e pardos no mercado de trabalho e na oferta de workshops a grandes empresas engajadas na causa, enfrenta desafios para alcançar uma projeção mais expressiva no mercado. Pontos internos, como a comunicação integrada e a falta de entrosamento entre a equipe, têm impactado negativamente a visibilidade da organização.

Diante desse cenário, a campanha "Conversas que Transformam" é proposta como uma estratégia abrangente para aprimorar a comunicação interna. Por meio de pesquisas realizadas pelo grupo, identificaram-se áreas de melhoria na instituição, e a agência Lince busca auxiliar na otimização desses pontos, reconhecendo que uma comunicação eficaz é vital para o desempenho no mercado.

A proposta global de relações públicas visa abordar questões pontuais de comunicação e busca estabelecer um ambiente interno mais satisfatório e produtivo. O projeto de ações propõe revisitar a comunicação e cultura da EmpregueAfro com seus colaboradores internos, reconhecendo o papel crucial desses colaboradores como os primeiros influenciadores de uma empresa.

Os temas chave destacados no projeto incluem a definição e reafirmação da Visão, Missão e Valores da EmpregueAfro, a construção de uma comunicação interna mais eficaz, o estabelecimento de um Programa de Reconhecimento de Colaboradores e a realização de Eventos Internos. Tais ações são fundamentadas nas respostas obtidas em uma pesquisa interna com os colaboradores, sendo os pontos de destaque referentes à comunicação os norteadores principais dessas iniciativas.

Em síntese, a campanha "Conversas que Transformam" almeja corrigir déficits de comunicação e aspira transformar a dinâmica interna da EmpregueAfro,

promovendo uma cultura organizacional mais fortalecida e alinhada. O resultado esperado é a melhoria da comunicação e um ambiente interno mais coeso, satisfação dos colaboradores e, por conseguinte, um desempenho mais robusto no mercado.

9.1. PROJETO ESSÊNCIA EMPREGUEAFRO

Nas primeiras reuniões com a Patrícia Santos, CEO da organização, foi dito que a EmpregueAfro não possui missão, visão e valores estabelecidos e ter esses pontos definidos é importante para a identidade da organização e através dela a comunicação institucional pode ser melhorada.

- **Justificativa**

Conforte foi supracitado no diálogo de fontes, a missão, visão e valores são ferramentas utilizadas pelas organizações para apoiar a construção da identidade da organização e são mecanismos essenciais tanto para o público interno, quanto externo. Para o público interno, ele dá a direção de como seguir, ele informa a razão de como e quando agir, pois sabem como a empresa funciona e onde ela quer chegar.

Na nossa pesquisa ao perguntar para os colaboradores se eles conheciam a missão, visão e valores da empresa, 88,9% responderam que conhecem, porém no momento de responder qual é a missão, visão e valores da EmpregueAfro, as respostas foram distintas, o que nos mostra um “ruído” de comunicação e a necessidade de definir e compartilhar qual é a missão, visão e valores da organização.

- **Público(s) envolvido(s)**

Essa ação tem como público-alvo os colaboradores (Público Essencial - Não Constitutivo), os clientes e os candidatos (Público Essencial - Não Constitutivo). Para a execução da ação é necessário a contribuição da Patrícia Santos (Público Essencial – Constitutivo).

- **Objetivos**

A ação busca definir a missão, visão e valores da EmpregueAfro com o intuito de estabelecer a identidade e o propósito da organização e compartilhar a informação com os colaboradores, de forma que todos fiquem alinhados e assim melhorar a comunicação institucional, a fim de mostrar para o mercado o posicionamento da empresa e construir ainda mais uma boa relação com o público externo e interno.

- **Metas**

- Estabelecer a missão, visão e valores juntamente com a Patrícia;
- Divulgar para o público interno e externo;
- Elaborar ações com foco na comunicação institucional.

- **Estratégias**

Iremos propor uma reunião com a Patrícia Santos com o intuito de fazermos em conjunto a missão, visão e valores da EmpregueAfro, visto que para os valores, missão e visão realmente estejam alinhados com a realidade da organização é necessário fazer em conjunto com uma pessoa de dentro da organização.

Após a reunião, iremos propor que a Patrícia divulgue nos canais de comunicação internos e externos (site e redes sociais), para que seja uma informação de fácil acesso ao público interno e externo.

- **Desenvolvimento**

Antes da reunião com a Patrícia, precisamos alinhar internamente na Agência Lince quais perguntas iremos fazer para sermos objetivas e conseguirmos as respostas desejadas na reunião com a CEO da EmpregueAfro.

A segunda fase, será a reunião com a Patrícia onde iremos explicar a importância de ter a missão, visão e valores da organização definidos e vamos fazer as perguntas selecionadas anteriormente. Após a reunião, o time Lince vai se reunir para conseguir finalizar a tarefa.

Quando finalizarmos a missão, visão e valores iremos enviar para a Patrícia, para que ela consiga avaliar se o que nós propomos realmente está alinhado com a realidade da organização e após aprovado, iremos sugerir que ela disponibilize no site da EmpregueAfro e compartilhe com os colaboradores.

- **Recursos Humanos, Físicos e Materiais**

A Agência Lince vai ficar responsável pela elaboração da missão, visão e valores, mas iremos precisar da ajuda da CEO da EmpregueAfro. Não será necessário a utilização de nenhum recurso físico.

- **Cronograma**

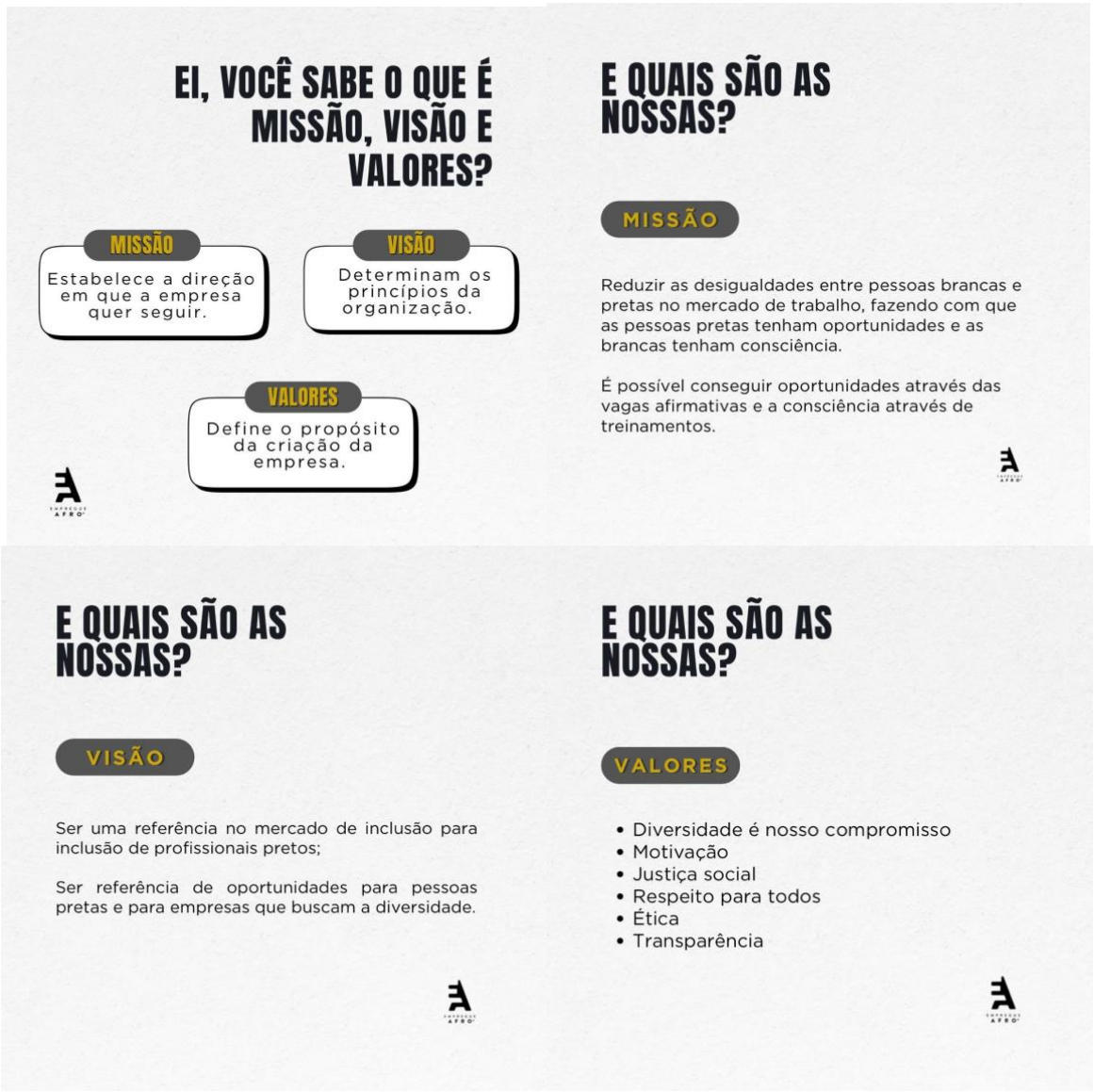
Quadro 6 – Cronograma projeto essência EmpregueAfro

Cronograma - projeto essência EmpregueAfro	
Fase	**Data**
Briefing Lince	Primeira semana de janeiro
Reunião CEO	Segunda semana de janeiro
Reunião Lince	Segunda semana de janeiro
Entrega	Quarta semana de janeiro
Reunião Extra	Quarta semana de janeiro
Divulgação	Primeira semana de fevereiro

Fonte: Análise Própria, 2023

- **Peças**

Figura 57 – Peças do Projeto Essência Empregueafro



Fonte: Criação própria, 2023

Missão: Reduzir as desigualdades entre brancos e negros no mercado de trabalho, fazendo com que as pessoas negras tenham oportunidades e as brancas tenham consciência.

Visão: Ser referência no mercado para inclusão de profissionais negros.

Valores:

- Diversidade é o nosso compromisso;
- Transparência;
- Respeito para todos;
- Comportamento ético;
- Valorizar quem faz a nossa empresa.

9.2. CHEGA MAIS

Após realizar nossa pesquisa, recebemos um comentário onde um colaborador se queixou sobre não conseguir falar com a Patrícia para aprovar algumas demandas internas e não receber feedback dela, por isso, identificamos que ter um tempo com a Patrícia poderia fazer diferença no relacionamento som os colaboradores.

- **Justificativa**

O colaborador é o principal público de uma organização e se deve dar muita atenção ao clima organizacional e ao relacionamento com os colaboradores. Uma comunicação bem transparente e bem-feita com os colaboradores é efetiva em engajá-los nos objetivos da organização, o que gera bons resultados financeiros, além do colaborador se tornar um “defensor” da imagem da empresa. No caso a EmpregueAfro, um colaborador relatou que se sente frustrado por não conseguir falar com sua superior (a Patrícia Santos, CEO) sobre as demandas diárias, inovações para organização e nem recebe feedbacks sobre seu desempenho.

A EmpregueAfro é uma empresa com poucos colaboradores, o que deveria ser um facilitador para um bom relacionamento entre a líder e seus liderados, entretanto, segundo um colaborador devido à alta demanda de atividades, a Patrícia não consegue horário em sua agenda para ter essa “troca” com os colaboradores.

Devido ao trabalho ser totalmente remoto, pode dificultar ainda mais essa “troca” se o planejamento de comunicação da empresa não está alinhado.

- **Público(s) envolvido(s)**

Essa ação tem como público-alvo os colaboradores da organização (Público Essencial - Não Constitutivo). Para a execução da ação é necessário a participação ativa da CEO (Público Essencial – Constitutivo).

- **Objetivos**

A ação busca criar um momento em que a CEO da organização vai estar disponível para conversas com seus colaboradores, avisando sobre as novidades, sobre os eventos importantes daquela semana e abrindo espaço para que eles consigam falar com ela, de forma objetiva. Estamos visando estreitar o relacionamento da Patrícia com os colaboradores, fazendo com que esse momento seja útil para eles conversarem e que melhore a comunicação interna da organização.

Segundo Thibes (2022), foi realizada uma pesquisa que mostrou que funcionários que trabalham de forma remota sentem falta da interação presencial e pensando nisso, podemos estruturar encontros presenciais que vão auxiliar na construção de um bom relacionamento e promover interações entre os colaboradores e a CEO.

- **Metas**

  - Realizar um momento de conversa entre a líder e seus liderados, de forma que ela consiga encaixar em sua agenda.
  - Melhorar o relacionamento entre a líder e seus liderados e a comunicação interna.
  - Promover interação com os colaboradores.

- **Estratégias**

Vamos propor uma campanha que promova o estreitamento de relações e interação. A campanha terá encontros remotos que acontecerão de 15 em 15 dias, onde a Patrícia iria compartilhar com os colaboradores as novidades e passar

informações relevantes para todos. Neste encontro remoto, os colaboradores teriam um tempo para tratarem de forma objetiva alguns temas com a Patrícia (aprovação de demandas, dúvidas e updates de atividades).

Essa campanha também terá encontros presenciais, que vão ocorrer uma vez por mês em coworking[1], reunindo todos os colaboradores. Essa campanha será executada de forma contínua.

- **Desenvolvimento**

Para o desenvolvimento da ação teremos que realizar uma reunião com a Patrícia para fazermos um alinhamento detalhado sobre a campanha e verificarmos a disponibilidade de agenda dela para agendarmos os encontros remotos e presencial. Após a definição, iremos realizar peças para a divulgação interna da campanha e orçamentos nos espaços para a locação da sala.

A segunda fase será contratar a locação do espaço e enviar convites nas agendas dos colaboradores com antecedência, para que todos consigam se programar para participar de todos os encontros.

O primeiro encontro será realizado remotamente e nele, a Patrícia vai explicar como será a dinâmica dos encontros e que será algo recorrente. O encontro remoto terá 2h de duração, os colaboradores terão 10 minutos cada um, para falar de suas demandas e a Patrícia vai ter 30 minutos para falar sobre as atualizações da empresa.

No encontro presencial iremos alugar uma sala para 14 pessoas no Coworking Higienópolis das 08h às 8h, pois o espaço tem toda a estrutura necessária e já oferecem o serviço de café da manhã (cobrado a parte). No espaço possui também copa para os colaboradores consigam esquentar o almoço e se servir.

No dia agendado para o encontro presencial os colaboradores vão até o local por conta própria (será disponibilizado vale transporte pelo departamento de Recursos Humanos da EmpregueAfro) e terão um momento de reunião para alinharem as atividades e interagirem.

- **Recursos Humanos, Físicos e Materiais**

A Agência Lince vai ficar responsável pelo planejamento dos encontros. O envio das comunicações será de responsabilidade do setor de comunicação da EmpregueAfro. A Patrícia será a responsável por mediar os encontros remotos e presenciais e será responsabilidade do departamento financeiro da EmpregueAfro depositar o vale transporte para os colaboradores. Os materiais que iremos precisar serão somente os disponibilizados no coworking, como cabos de acesso. Após as primeiras edições, será de responsabilidade da EmpregueAfro o agendamento de novas datas.

- **Cronograma**

Quadro 7 – Cronograma Chega Mais

Cronograma - Chega Mais	
Fase	**Data**
Reunião de alinhamento - CEO	Primeira semana de janeiro
Preparo das comunicações e orçamentos	Segunda semana de janeiro
Entrega do planejamento concluído	Segunda semana de janeiro
Divulgação da Campanha - Interno	Primeira semana de fevereiro
Envio dos Convites - Interno	Primeira semana de fevereiro
Reunião de alinhamento - CEO	Primeira semana de fevereiro
Encontro remoto	Terceira semana de fevereiro
Reunião pós primeiro encontro remoto	Terceira semana de fevereiro
Divulgação de reforço sobre as datas	Quarta semana de fevereiro
Encontro presencial	Primeira semana de março
Reunião pós primeiro encontro presencial	Primeira semana de março

Fonte: Análise Própria, 2023

- **Peças**

Figura 58 – Peça ação Chega Mais (Encontro online)

Fonte: Criação própria, 2023

Figura 59 – Peça ação Chega Mais (Encontro presencial)

Fonte: Criação própria, 2023

9.3. YOU ROCK - PROGRAMA DE RECONHECIMENTO

Através da pesquisa realizada internamente com os colaboradores da empresa, foi possível observar a falta de reconhecimento do público interno, visto que não há um programa de feedback, não há ações que os façam se sentir valorizados por realizar um bom trabalho dentro da empresa. Posto isso, o programa de benefícios visa o reconhecimento por metas realizadas, ações bem executadas e até mesmo bonificação em aniversários ou datas comemorativas.

- **Justificativa**

O público interno é o grande promotor de uma empresa, se ele não estiver satisfeito, é muito possível que ele transmita isso nas suas ações, e atualmente, na era digital, um público interno insatisfeito é um grande perigo para a organização, pois ao mesmo passo que podem alavancar a empresa, eles podem também influenciar negativamente para o público externo.

O programa de reconhecimento dentro da EmpregueAfro pode ser algo de muito valor, primeiro porque não haveria um grande custo por se tratar de uma organização de apenas 10 funcionários, e incentivaria os funcionários a baterem metas importantes para a organização.

Através das reuniões realizadas, foi possível notar que a EmpregueAfro não reconhece os funcionários de uma forma diferenciada, fazem apenas o “básico” como algum agradecimento informal por algum objetivo concluído.

- **Público(s) envolvido(s)**

Essa ação tem como público-alvo os colaboradores da organização (Público Essencial - Não Constitutivo). Para a execução da ação é necessário a participação ativa da CEO (Público Essencial – Constitutivo).

- **Objetivos**

A ação busca criar um programa de reconhecimento por alcance de metas e na vida pessoal de seus colaboradores como em datas comemorativas (aniversário, dia das mães/pais, natal etc.).

Desta forma, as ações podem melhorar o clima organizacional dentro da empresa, pois os colaboradores se sentirão reconhecidos pelo trabalho realizados além disso, poderão notar que a EmpregueAfro realmente se importa com cada um que está presente, pois atrás de cada colaborador existe uma pessoa que precisa ser cuidada no ambiente onde passa a maior parte do seu tempo.

- **Metas**

  - Melhorar a visão dos colaboradores em relação a instituição;
  - Promover mais benefícios aos colaboradores.

- **Estratégias**

Iremos propor, inicialmente, uma ação de distribuição de vouchers para que os funcionários possam comemorar seus aniversários e datas comemorativas, esses vouchers serão depositados na conta bancária deles.

Para cada colaborador que faça aniversário na empresa, será disponibilizado um voucher de R$ 200,00 para que ele possa comemorar da sua forma de preferência. Essa mesma ação pode ser replicada para os funcionários que sejam pais ou mães, nas suas respectivas datas.

Além disso, para cada funcionário que complete sua meta, ele terá direito a uma folga remunerada, por exemplo, ou até mesmo uma bonificação, de acordo com o que a EmpregueAfro puder realizar naquele momento.

Nas datas comemorativas como natal e ano novo, cada funcionário poderá receber um panettone trufado, juntamente com uma carta de agradecimento pelo ano que terminou.

- **Desenvolvimento**

Para o desenvolvimento da ação, teremos que realizar uma reunião com a Patrícia para entendermos a disponibilidade e orçamento da empresa, para que possamos detalhar cada ação e verificar a viabilização de cada uma.

Após a definição, iremos realizar peças para a divulgação interna da campanha para todos os colaboradores, juntamente com um cronograma dessas ações.

A segunda fase será alinhar com a Patrícia qual pessoa do departamento de Recursos Humanos ficará responsável pelo envio dos vouchers nas datas comemorativas. Os vouchers serão depositados na conta bancária do aniversariante, no dia do seu aniversário.

A divulgação do You Rock será realizada no encontro presencial mensal do Chega Mais no mês de dezembro, dessa forma, a Patrícia conseguira entregar os panettones e explicar mais sobre a campanha. Os vouchers de aniversário serão entregues apenas a partir de 2024.

- **Recursos Humanos, Físicos e Materiais**

A Agência Lince vai ficar responsável pela criação da ação e das artes, o envio das comunicações e dos vouchers será de responsabilidade do setor de Recursos Humanos da EmpregueAfro e o financeiro será responsável por realizar a transferência bancária para os colaboradores.

- **Cronograma**

Quadro 8 – Cronograma You Rock

Cronograma - You Rock	
Fase	**Data**
Reunião de alinhamento - CEO	Terceira semana de dezembro
Entrega do orçamento Geral	Primeira semana de janeiro
Entrega da identidade Visual	Primeira semana de janeiro
Reunião de alinhamento - CEO	Primeira semana de janeiro
Alinhamento com RH	Segunda semana de janeiro
Entrega dos vouchers	De acordo com as datas de aniversário

Fonte: Análise Própria, 2023

- **Peças**

Figura 60 – Peça ação You Rock

Fonte: Criação própria, 2023

9.4. COMECE AQUI – TREINAMENTOS

Por meio da pesquisa que realizamos internamente, foi relatado que devido a perda de pessoas nas equipes, foi necessário contratar novos colaboradores, porém não houve tempo para ministrar os treinamentos das áreas para esses novos colaboradores. Com isso, muitos deles foram inseridos em treinamentos “genéricos” que foram feitos para clientes.

- **Justificativa**

É muito importante que todos os colaboradores de uma organização estejam alinhados no discurso da empresa e estejam devidamente treinados para exercer suas respectivas funções. O fato de os colaboradores participarem apenas de treinamentos “genéricos” de clientes, pode ser prejudicial no dia a dia da organização, pois as

informações compartilhadas internamente não são as mesmas compartilhadas com o público externo.

- **Público(s) envolvido(s)**

Essa ação tem como público-alvo os colaboradores da organização (Público Essencial - Não Constitutivo). Para a execução da ação é necessário a participação de alguns colaboradores selecionados, sendo eles coordenadores ou analistas. Iremos precisar de pessoas que já entendam os processos da organização.

- **Objetivo**

A ação busca gravar os treinamentos para que todos os novos colaboradores consigam assistir e aprender forma independente, visto que os coordenadores não possuem disponibilidade para realizarem o treinamento com todos os novos colaboradores.

- **Metas**

  - Unificar os treinamentos da organização em um só local.
  - Promover o alinhamento da comunicação interna e processos.

- **Estratégias**

Vamos propor que os coordenadores da EmpregueAfro gravem vídeos no formato de treinamento para que os novos colaboradores assistam após a sua contratação.

Cada coordenador terá que gravar os treinamentos que ele acredita ser necessário para a organização.

Quando o novo colaborador iniciar sua jornada na EmpregueAfro, ele receberá acesso a uma pasta que vai conter todos os treinamentos necessários para que ele consiga exercer suas atividades e entender sobre a organização.

- **Desenvolvimento**

Iremos realizar uma reunião com a Patrícia para explicar sobre a ideia da ação e como iria impactar positivamente na organização. Nessa mesma reunião, vamos pedir para que ela pergunte aos seus coordenadores quais os treinamentos eles acreditam que são necessários para os novos colaboradores.

Após a reunião com a Patrícia, iremos montar um passo a passo de como realizar a gravação do treinamento, que terá a possibilidade de ser realizado em dois formatos: um vídeo de uma pessoa explicando sobre um tema ou um vídeo narrado onde será mostrado apenas a tela do computador com os sites necessários.

Juntamente com o vídeo será disponibilizado uma página com todos os links necessários para o novo colaborador exercer suas funções.

Iremos estabelecer um prazo para que vídeos sejam gravados e após os vídeos estarem prontos, iremos recomendar colocá-los em pastas onde será possível os colaboradores acessarem.

Iremos produzir peças para que os colaboradores recebam por e-mail e consigam acessar aos treinamentos.

Caso seja necessário, podemos contratar uma agência para edição dos vídeos.

- **Recursos humanos, físicos e mentais**

A agência Lince vai ficar responsável por realizar o passo a passo de gravação e produzir as artes. A gravação dos vídeos será de responsabilidade da Patrícia e dos coordenadores da EmpregueAfro, assim como o envio dos treinamentos para os novos colaboradores.

- **Cronograma**

Quadro 9 – Cronograma Comece Aqui

Cronograma - Comece Aqui	
Fase	**Data**
Reunião com a CEO	Segunda semana de janeiro
Entrega do passo a passo	Segunda semana de janeiro

Início do prazo dos Coordenadores	Terceira semana de janeiro
Final do prazo dos Coordenadores	Segunda semana de fevereiro
Organizar os vídeos em pastas	Terceira semana de fevereiro
Divulgação Interna	Terceira semana de fevereiro

Fonte: Análise Própria, 2023

- **Peças**

Figura 61 – Peças ação Comece Aqui

Fonte: Criação própria, 2023

- **Passo a passo**

Olá, tudo bem?

O primeiro passo para realizar uma boa gravação do treinamento, é ter um roteiro de quais os temas serão abordados e o que você não pode esquecer de mencionar. Deixe esse roteiro em uma folha sempre ao seu lado, para que você o consultar sem durante a gravação.

Após a realização do roteiro, você deve definir se prefere fazer o vídeo mostrando seu rosto e explicando ou mostrando apenas sua tela e explicando. Para vídeos onde serão apresentados ferramentas e/ou sites, é recomendado o segundo formato.

Em ambos os formatos, recomendamos que você siga algumas dicas:

- Use fones no modelo headset, pois eles possuem abafador de ruídos.
- Procure um lugar silencioso e iluminado para realizar sua gravação.
- Teste seu microfone antes de começar a gravar.
- Após a gravação, assista ao vídeo e veja se é necessário regravar.

Para realizar um vídeo mostrando seu rosto, você precisa ir na aba de aplicativos do seu computador e pesquisar a câmera. Ao entrar na câmera basta colocá-la em modo vídeo e iniciar a gravação.

No segundo formato, você deve selecionar as teclas Windows + G, que será aberto um aplicativo que vai te ajudar na gravação do seu vídeo. Aperte no botão vermelho e pode começar a gravação.

Lembre-se de desativar as notificações do seu computador enquanto grava, pois elas irão aparecer no vídeo. Após a gravação, salve o vídeo. Quando for enviar o vídeo, envie juntamente um arquivo com todos os links de sites e plataformas citados no seu vídeo.

9.5. PROTAGONIZA – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Como forma de promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores da EmpregueAfro, essa ação visa contribuir para que os colaboradores consigam fazer cursos que sejam de seu interesse. A EmpregueAfro vai pagar uma porcentagem do valor do curso escolhido pelo colaborador.

- **Justificativa**

Na nossa pesquisa, tivemos votos relatando que que a EmpregueAfro não oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento profissional, devido a isso, buscamos formas de a organização incentivar e patrocinar (mesmo que forma parcial) cursos para os colaboradores. Além dessa ação também, ser um tipo de benefício.

Em uma conversa prévia com a Patricia, entendemos também que o problema financeiro da EmpregueAfro foi resolvido, dessa forma, a empresa possui formas de custear esse benefício para o colaborador.

Essa ação vai melhorar o contentamento dos colaboradores e capacitá-los é muito bom para a própria organização, visto que eles irão aplicar os conteúdos aprendidos dentro dela, fazendo com que os processos possam ser cada vez mais aprimorados.

- **Público(s) envolvido(s)**

Essa ação tem como público-alvo os colaboradores da organização (Público Essencial - Não Constitutivo). Para a execução da ação é necessário a participação do departamento de Recursos Humanos e Financeiro.

- **Objetivos**

A ação tem o objetivo de criar um programa onde os colaboradores possam escolher um curso e a EmpregueAfro irá custear todo o valor do curso ou uma porcentagem.

Esse programa visa melhorar o contentamento dos colaboradores e capacitá-los é muito bom para a própria organização, visto que eles irão aplicar os conteúdos aprendidos dentro dela, fazendo com que os processos possam ser cada vez mais aprimorados.

- **Metas**

  - Promover mais benefícios aos colaboradores.
  - Estabelecer oportunidades de desenvolvimento profissional.
  - Incentivar o estudo.

- **Estratégias**

Nossa estratégia será baseada em um projeto piloto de 06 meses, visto que o investimento por parte da EmpregueAfro, será um valor expressivo para a organização. Vamos disponibilizar um tipo de regulamento com algumas condições para serem seguidas, como por exemplo:

  - Ao final do curso, enviar o certificado/ comprovante para a EmpregueAfro.
  - Dever ser um curso que esteja alinhado com as atividades do colaborador dentro da organização.
  - Cada colaborador pode escolher um curso a cada 06 meses.
  - A EmpregueAfro que irá verificar a porcentagem do curso que ela irá custear.

- **Desenvolvimento**

Nós vamos alinhar juntamente com a Patricia, o departamento de Recursos Humanos e Financeiro as condições do programa, antes de lançar.
Vamos levar para esse alinhamento, a sugestão de ser um programa onde os colaboradores possam escolher um curso por semestre e o departamento financeiro que vai definir a porcentagem que a EmpregueAfro vai custear.

Inicialmente vamos colocar no orçamento de R$10 mil na ação, pensando no número de colaboradores CLT. Ao decorrer da ação, ficará sob a responsabilidade do departamento de Recursos Humanos e Financeiro verificar se há necessidade de aumentar esse orçamento.

Será um projeto piloto e após 06 meses iremos lançar uma pesquisa de satisfação para entender o nível de contentamento dos colaboradores.

- **Recursos Humanos, Físicos E Materiais**

A Agência Lince vai ficar responsável pelas peças de divulgação internas e pela pesquisa de satisfação. O departamento de Recursos Humanos ficará responsável por receber a solicitação, acompanhar e dar a devolutiva ao colaborador, enquanto o departamento Financeiro será responsável por verificar o orçamento e a porcentagem paga pela EmpregueAfro.

- **Cronograma**

Quadro 10 – Cronograma Protagoniza

Cronograma - Protagoniza	
Fase	**Data**
Reunião com a CEO, Recursos Humanos e Financeiro	Terceira semana de fevereiro
Entrega do Regulamento	Quarta semana de fevereiro
Financeiro realiza levantamento do orçamento	Quarta semana de fevereiro
Divulgação Interna	Primeira semana de março
Pesquisa de Satisfação	Terceira semana de agosto

Fonte: Análise Própria, 2023

- **Peças**

Figura 62 – Peças ação Protagoniza

Fonte: Criação própria, 2023

9.6. ORÇAMENTO GERAL DAS AÇÕES[47]

Quadro 11 - Orçamento projeto essência EmpregueAfro

Projeto Essência EmpregueAfro					
Item	**Serviço**	**Tipo de Despesa**	**Valor Unitário**	**Quantidade**	**Valor Total**
Missão, visão e valores	Agências Lince	Comunicação	R$ 3.000	1	R$ 3.000
Peças para divulgação	Agências Lince	Comunicação	R$ 500,00	1	R$ 500,00
Total					R$ 3.500

Fonte: Autoria Própria, 2023

[47] Os valores que a agência Lince precificou foi baseado em uma pesquisa de valores de mercado e nas condições atuais da EmpregueAfro.

Quadro 12 - Orçamento Chega Mais

Chega Mais					
Item	**Serviço**	**Tipo de Despesa**	**Valor Unitário**	**Quantidade**	**Valor Total**
Coworking - 14 pessoas	Fornecedor	Evento	R$ 540,00	1	R$ 540,00
Café da manhã	Fornecedor	Alimentação	R$ 27,50	10	R$ 275,00
Vale Transporte	Fornecedor	Transporte	R$ 7,65	20	R$ 153,00
Planejamento do Evento	Agência Lince	Comunicação	R$ 6.000	1	R$ 6.000
Total					R$ 6.968

Fonte: Autoria Própria, 2023

Quadro 13 - Orçamento You Rock

You Rock					
Item	**Serviço**	**Tipo de Despesa**	**Valor Unitário**	**Quantidade**	**Valor Total**
Voucher Aniversário	EmpregueAfro	Interna	R$ 200,00	10	R$ 2.000
Identidade Visual	Agência Lince	Comunicação	R$ 500	1	R$ 500
Planejamento Estratégico	Agência Lince	Comunicação	R$ 3.000	1	R$ 3.000
Total					R$ 5.500

Fonte: Autoria Própria, 2023

Quadro 14 - Orçamento Comece Aqui

Comece Aqui					
Item	**Serviço**	**Tipo de Despesa**	**Valor Unitário**	**Quantidade**	**Valor Total**
Planejamento	Agência Lince	Comunicação	R$ 1.800	1	R$ 1.800

Fonte: Análise Própria, 2023

Quadro 15 - Orçamento Protagoniza

Protagoniza					
Item	**Serviço**	**Tipo de Despesa**	**Valor Unitário**	**Quantidade**	**Valor Total**
Planejamento	Agência Lince	Comunicação	R$ 3.000	1	R$ 3.000
Orçamento	EmpregueAfro	Curso	R$ 10.000	1	R$ 10.000
Total					R$ 13.000

Fonte: Análise Própria, 2023

Quadro 16 - Orçamento Geral

Orçamento Geral	
Ação	**Valor**
Projeto Essência EmpregueAfro	R$ 3.500
Chega Mais	R$ 6.968
You Rock	R$ 5.500
Comece Aqui	R$ 1.800
Protagoniza	R$ 13.000
Total	R$ 30.768

Fonte: Análise Própria, 2023

9.7. CRONOGRAMA GERAL DAS AÇÕES

Para conseguirmos visualizar de forma unificada as ações propostas e os prazos, criamos um cronograma geral.

Quadro 17 – Cronograma Geral da Ações

Ação		Dezembro				Janeiro				Fevereiro				Março			
		1ªS	2ªS	3ªs	4ªS	1ªS	2ªS	3ªs	4ªS	1ªS	2ªS	3ªs	4ªS	1ªS	2ªS	3ªs	4ªS
Essência EmpregueAfro	Briefing Lince																
	Reunião CEO																
	Reunião Lince																
	Entrega																
	Reunião Extra																
	Divulgação																
Chega Mais	Reunião de alinhamento - CEO																
	Preparo das comunicações e orçamentos																
	Entrega do planejamento concluído																
	Divulgação da Campanha - Interno																
	Envio dos Convites - Interno																
	Reunião de alinhamento - CEO																
	Encontro remoto																
	Reunião pós primeiro encontro remoto																
	Divulgação de reforço sobre as datas																
	Encontro presencial																
	Reunião pós primeiro encontro presencial																
You Rock	Reunião de alinhamento - CEO																
	Entrega do orçamento Geral																
	Entrega da identidade Visual																
	Reunião de alinhamento - CEO																
	Alinhamento com RH																
	Entrega dos vouchers	De acordo com as datas de aniversário dos colaboradores															
Comece Aqui	Reunião com a CEO																
	Entrega do passo a passo																
	Início do prazo dos Coordenadores																
	Final do prazo dos Coordenadores																
	Organizar os vídeos em pastas																
	Divulgação Interna																
Protagoniza	Reunião com a EmpregueAfro																
	Entrega do Regulamento																
	Financeiro realiza levantamento do orçamento																
	Divulgação Interna																
	Pesquisa de Satisfação	Terceira semana de agosto															

Fonte: Autoria Própria, 2023

9.8. MENSURAÇÃO DAS AÇÕES

Para a avaliação e mensuração de cada ação proposta e realizada, será utilizado o modelo de da régua de Yardstick, criado por Walter Lindenmann, membro do Comitê de Avaliação no Instituto de Relações Públicas, nos Estados Unidos. Ele define a ferramenta da seguinte maneira: “como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade em comunicação” (Lindenmann, 1993, p. 7).

O modelo supracitado possui três níveis: básico, intermediário e avançado. O nível básico avalia o produto e como o profissional o produziu. É possível utilizar técnicas simples de metodologia, como formulários, por exemplo. O nível intermediário é utilizado principalmente por profissionais que buscam saber se as mensagens foram recebidas e retidas pelo público-alvo. Já o nível avançado utiliza técnicas mais avançadas para verificar se é possível que o público tenha se encaixado nas novas ações e se houve mudança nas ações. Desta forma, é possível apresentar no quadro abaixo a mensuração das ações propostas para a EmpregueAfro:

Quadro 18 – Mensuração das ações propostas

Mensuração das ações propostas			
Ações	Nível	Indicadores	Metodologia
Projeto Essência EmpregueAfro: missão, visão e valores	Básico	Definição de missão, visão e valores	Controle da ação
	Intermediário	Divulgação e retenção da ação	Pesquisa de opinião
	Avançado	Mudança de comportamento dos funcionários	Reuniões internas
Evento: Chega mais	Básico	Lista de presença	Contagem
	Intermediário	Engajamento e reação positiva dos colaboradores em relação ao encontro	Pesquisa de satisfação
Endomarketing: You rock	Básico	Implementação da ação	Controle da ação
	Intermediário	Engajamento do público interno	Pesquisa de opinião
	Avançado	Aumento do engajamento interno e satisfação em relação a empresa	Google Forms

Fonte: Autoria Própria, 2023

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os pontos levantados sobre a EmpregueAfro, é possível observar que a empresa desempenha um papel significativo na promoção da inclusão e diversidade no mercado de trabalho. Além disso, a empresa possui uma estrutura organizacional composta por colaboradores pretos e pardos, agindo de dentro para fora e exemplificando seu compromisso com a diversidade.

A empresa se destaca ao eliminar barreiras para a contratação de profissionais pretos, buscando refletir a diversidade em altas lideranças e não se limitando apenas a cargos menores. O banco de talentos da EmpregueAfro, com mais de 12 mil candidatos, evidencia a demanda existente por oportunidades de trabalho por parte dessa comunidade. A empresa demonstra cases de sucesso em seu site, destacando programas de recrutamento efetivo, equidade racial e treinamento para gestores, entre outros.

Apesar dos aspectos positivos, é importante reconhecer os desafios enfrentados pela EmpregueAfro. A comunicação interna apresenta oportunidades de melhoria, uma vez que não abrange todas as necessidades dos colaboradores, carecendo de um meio de comunicação oficial para proporcionar uma visão geral interna. Além disso, a sobrecarga de atividades exercidas pelos colaboradores pode comprometer a produtividade e a saúde mental, sendo necessário equilibrar as responsabilidades. A falta de definição das metas da empresa também impacta o crescimento profissional dos colaboradores e o desenvolvimento da organização, gerando uma situação economicamente instável.

No âmbito externo, a atuação da EmpregueAfro é positiva, uma vez que as organizações estão cada vez mais comprometidas em aumentar o número de vagas afirmativas nos processos seletivos, reduzindo a desigualdade organizacional. Nesse contexto, a consultoria tem a oportunidade de se destacar, oferecendo serviços diversos, como engajamento interno, marca empreendedora/inclusiva, *hunting* de talentos pretos e desenvolvimento, além de capacitações, treinamentos e palestras.

Contudo, é preciso considerar que a concorrência também está aumentando nesse segmento, com outras empresas focadas em Diversidade & Inclusão. A EmpregueAfro deve estar atenta às possíveis ameaças externas, como o abandono de estudos por parte de jovens pretos e pardos, uma realidade presente na sociedade

e agravada pela pandemia, o que pode impactar negativamente a disponibilidade de talentos qualificados.

Em resumo, a EmpregueAfro tem um vasto potencial para expandir suas operações e consolidar-se como uma empresa que formalmente emprega um número maior de candidatos afirmativos no mercado de trabalho. Para atingir esse objetivo, é crucial iniciar por uma análise interna abrangente, entendendo melhor seus próprios colaboradores e melhorando a comunicação interna. A pesquisa realizada com os colaboradores revelou deficiências nessa área.

A campanha "Conversas que Transformam" representa a resposta da EmpregueAfro a desafios internos e à necessidade de aprimorar a comunicação e coesão organizacional. Elaborada em colaboração com a agência Lince, essa iniciativa tem como foco otimizar a comunicação interna e fortalecer os laços entre os colaboradores, com o objetivo de impulsionar o desempenho da empresa. A EmpregueAfro dedica-se à inclusão de jovens negros no mercado de trabalho e à realização de workshops para empresas comprometidas com essa causa. A campanha aborda áreas de aprimoramento identificadas por meio de pesquisas, com a intenção de criar um ambiente de trabalho mais produtivo e gratificante. A proposta envolve a revisão da visão, missão e valores da EmpregueAfro, uma comunicação interna eficaz, um programa de reconhecimento de colaboradores e eventos internos. Em síntese, a campanha não se limita à correção de deficiências na comunicação, mas visa transformar a cultura interna da EmpregueAfro, resultando em colaboradores mais satisfeitos e um desempenho mais robusto no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Leandro. **O que são mídias digitais, quais os tipos, benefícios e como fazer seu planejamento.** Rockcontent, 2019. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/midia-digital/. Acesso em: 03 dez. 2023.

ADMOOH. **Comunicação Digital: Vantagens, Tendências e Principais Pilares**. Disponível em: <https://site.admooh.com/blog/comunicacao-digital/#:~:text=Dentro%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20digital%2C%20costuma>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

AFROTRAMPOS. AfroTrampos. **Facebook**, 2017. Disponível em: https://www.facebook.com/groups/1741173662841194/. Acesso em: 10 maio 2023.

AFROTRAMPOS. AfroTrampos. **Instagram**, 2020. Disponível em: https://www.instagram.com/afrotrampos/. Acesso em: 10 maio 2023.

AFROTRAMPOS. AfroTrampos. **Site Institucional**, 2022. Disponível em: https://www.afrotrampos.com/. Acesso em: 10 maio 2023

AFROTRAMPOS. AfroTrampos. **Twitter**, 2020. Disponível em: https://twitter.com/afrotrampos. Acesso em: 10 maio 2023.

Agência Lince. **Quem Somos**. Agência Lince, 2023. Disponível em: https://rplince.wixsite.com/ag-ncia-lince. Acesso em: 27 de abril de 2023.

ANALYTICS, Not Just. **People not Followers**. Not Just Analytics. Disponível em: https://www.notjustanalytics.com/. Acesso em: 13 abr. 2023.

ANDRADE, Cândido Teobaldo De Souza. **Curso de relações públicas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Acesso em: 30 maio 2023.

ANDRADE, Cândido Teobaldo De Souza**. Psico-sociologia das relações públicas**. 2a. ed. São Paulo: Loyola, 1989. Acesso em: 30 maio 2023

ANDRADE, Cândido Teobaldo De Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989. Acesso em: 3 dez. 2023.

APARECIDA, Z.; DE ANDRADE, F. **Relações Públicas: construindo relacionamentos éticos nas organizações.** Disponível em: <https://www.abrapcorp2.org.br/anais2009/pdf/GT1_Zilda.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

ARGENTI, P. **A comunicação empresarial - a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Campus, 2006. Acesso em: 10 maio 2023.

BARROS, Patrícia Lira; MELO, José Airton Mendonça. **Motivação e clima organizacional.** Um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF, 2015. Disponível em: https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/3877/3163#:~:text=num%20dado%20momento”.,Segundo%20Chiavenato%20(2005%2C%20p.,do%20ambiente%20interno%20da%20organização. Acesso em: 21 jun. 2023.

BLOG SOLIDES. **Fit cultural: o que é, benefícios e como analisar**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/fit-cultural/#:~:text=O%20que%20>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRANDÃO, Z. **A dialética macro/micro na sociologia da educação.** Cadernos de Pesquisa. São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001. Acesso em: 05 de maio de 2023.

BRUNO, Elias. **O que é comunicação interna? Aprenda as 14 estratégias para fazer a da sua empresa.** Rockcontent, 2019. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/. Acesso em: 03 nov. 2023.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993. Acesso em: 10 maio 2023.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Relações públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006. Acesso em: 06 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. – 4. ed. – São Paulo: Makron Books, 1993. 15 nov. 2023. Acesso em: 3 dez. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2005. Acesso em: 3 dez. 2023.

CURVELO, R. **Brand Awareness: estratégias para tornar sua marca conhecida.** Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/brand-awareness>. Acesso em: 3 dez. 2023.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200536.pdf> Acesso em: 14 abr. de 2023

CURY, Fernanda. **O que é Microambiente e Macroambiente empresarial?.** Blog VHSYS, 2023. Disponível em: <https://blog.vhsys.com.br/microambiente-macroambiente-empresarial/>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

DA SILVA, Maicon; DIEHL, Liciane . **A Relação Entre Cultura E Clima Organizacional Em Uma Empresa Do Ramo Alimentício Do Vale Do Taquari/Rs.** Revista Destaques Acadêmicos, 2013. Disponível Em: Http://Www.Univates.Br/Revistas/Index.Php/Destaques/Article/Viewfile/252/248. Acesso Em: 29 maio 2023.

DIEESE. Infográfico - **A inserção da população negra no mercado de trabalho.** 2022. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2022/populacaoNegra2022.html>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

IBGE. **Divulgação trimestral.** 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacion al-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=20653&t=o-q ue-e>. Acesso em: 3 dez. 2023.

DREYER Bianca Marder. Relações públicas na contemporaneidade. São Paulo: Summus, 2017. Acesso em: 26 de maio de 2023.

EMPREGUEAFRO. **Site Institucional**, 2023a. Página inicial. Disponível em: <https://empregueafro.com.br/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

EMPREGUEAFRO. **Facebook**, 2023b. Disponível em: https://m.facebook.com/empregueafro/. Acesso em: 08 maio 2023.

EMPREGUEAFRO. **Instagram**, 2023c. Disponível em: https://www.instagram.com/empregueafro. Acesso em: 08 maio 2023.

EMPREGUEAFRO. **Linkedin**, 2023d. Disponível em: https://www.linkedin.com/mwlite/company/empregueafro. Acesso em: 08 maio 2023.

EMPREGUEAFRO. **YouTube**, 2023e. Disponível em: https://m.youtube.com/user/EmpregueAfro. Acesso em: 08 maio 2023.

EMPREGUEAFRO. **TikTok**, 2023f. Disponível em: https://www.tiktok.com/@empregueafro. Acesso em: 08 maio 2023.

EMPREGUEAFRO. **Twitter**, 2023f. Disponível em: https://twitter.com/empregueafro. Acesso em: 08 maio 2023.

ESCAVADOR, Escavador. Fabio França. Escavador, 2023. Disponível em: https://www.escavador.com/sobre/1724443/fabio-franca. Acesso em: 19 maio 2023.

EXAME. **As empresas premiadas pelo Guia EXAME de Diversidade 2019**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

Exame. **Cresce o número de empresas com recursos e gestão dedicados a diversidade e inclusão, diz pesquisa.** Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/cresce-o-numero-de-empresas-com-recursos-e-gestao-dedicados-a-diversidade-e-inclusao-diz-pesquisa/>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

FEIJÓ, Janaína. **Pretos ainda são maioria com rendimento até 2 salários mínimos**. Portal FGV, 2022. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/pretos-ainda-sao-maioria-rendimento-ate-2-salarios-minimos. Acesso em: 10 maio 2023.

FERNANDES, Fernanda; MORAES, Bruna; SILVA, Fernanda; SILVA, Ivanilda; GASSI, José. **Diferenciando concorrentes diretos e indiretos: como realizar o benchmarking**. Faculdades Integradas ASMEC, 2014. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/asmec/wp-content/uploads/sites/10006/2018/10/PROCESSOS-GERENCIAIS-11.pdf. Acesso em: 25 ago. 2023.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Acesso em: 26 de maio de 2023.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002. Acesso em: 26 de maio de 2023.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica: business relationship**. 3. ed. São Paulo: Yendis, 2012. Acesso em: 26 de maio de 2023.

FRANCO, Ana Flávia. **Patricia Santos promove a equidade no mercado de trabalho.** Projeto Draft, 2023. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/com-a-empregueafro-patricia-santos-promove-a-equidade-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

FSB Comunicação. **Comunicação Digital: entenda o que é suas tendências. Disponível em:** <https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-digital/>. Acesso em: 26 maio de 2023.

G1. **Desemprego recua para 9,1% em julho, mas número de informais é recorde**. Disponívelem:<https://g1.globo.com/google/amp/economia/noticia/2022/08/31/desemprego-recua-para-91percent.ghtml>. Acesso em: 16 jun. 2023.

G1. **Pretos e pardos ocupam só 10% dos cargos de chefia, diz pesquisa.** Disponível em:<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/11/pretos-e-pardos-ocupam-so-10-dos-cargos-de-chefia-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

GIANNINI, Camila Soares. **Influência do RH no planejamento estratégico das organizações.** Monografia, Universidade Candido Mendes, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002744.pdf. Acesso em: 18 maio 2023.

GOMES, Daniela. **Prêmio Empregueafro de Valorização da Diversidade Étnico-Racial celebra iniciativas de inclusão em São Paulo.** Mundo Negro, 2015. Disponível em: https://mundonegro.inf.br/premio-empregueafro-de-valorizacao-da-diversidade-etnico-racial-celebra-iniciativas-de-inclusao-em-sao-paulo/. Acesso em: 13 maio 2023.

GOMES, G. **O que é jornada do cliente? O seu segredo para vender mais!** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-jornada-do-cliente/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

GOV. **AUXÍLIO Emergencial**. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/servicos/auxilio-emergencial>. Acesso em: 3 dez. 2023.

GREIN, Darwin; SILVESTRIN, Celsi. **A Responsabilidade Social como atividade profissional de Relações Públicas.** Intercom, 2008. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1000-1.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

HAMPF, Alexandre**. Comunicação administrativa e interna são a mesma coisa?** 2019. Disponível em: https://climacomunicacao.com.br/blog/comunicacao-administrativa/. Acesso em: 21 jun. 2023.

HANDY, Charles. **Gods of Management: The Changing Work of Organizations.** Londres: Random House UK, 1980. Acesso em: 3 dez. 2023.

HIGIENÓPOLIS. **Coworking Higienópolis**, 2023. Disponível em: https://coworkinghigienopolis.com/. Acesso em: 03 out. 2023.

INDIQUE UMA PRETA. **Facebook**, 2016. Disponível em: https://www.facebook.com/indiqueumapreta/. Acesso em: 10 maio 2023.

INDIQUE UMA PRETA. **LinkedIn**, 2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/indique-co/. Acesso em: 10 maio 2023.

INDIQUE UMA PRETA. **Instagram**, 2019. Disponível em: https://www.instagram.com/indiqueumapreta/. Acesso em: 10 maio 2023.

INDIQUE UMA PRETA. **Portal Gupy,** 2019. Disponível em: https://indq.gupy.io/. Acesso em: 10 maio 2023.

INDIQUE UMA PRETA. **Site Institucional**, 2019. Disponível em: https://indq.co/. Acesso em: 10 maio 2023.
INDIQUE UMA PRETA. **Twitter**, 2019. Disponível em: https://twitter.com/IndiqueUmaPreta/with_replies. Acesso em: 10 maio 2023.

INFOGRAPHYA. **Benefícios da Comunicação Digital**. Disponível em: <https://infographya.com.br/beneficios-da-comunicacao-digital/>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

INFOMONEY. **Taxa de desemprego cai para 9,1% em julho.** 2022. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/economia/pnad-continua-desemprego-julho-2022-ibge/. Acesso em: 03 dez. 2023.

INTERA. **O que é Hunting em RH.** Intera, 2022. Disponível em: <https://byintera.com/blog/o-que-e-hunting-em-rh/#:~:text=Hunting%20em%20RH%3A%20o%20que,empresas%20para%20preencher%20vagas%20abertas>. Acesso em: 03 maio 2023.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.** Disponível em:<https://www.ipea.gov.br/portal/> Acesso em: 16jun. 2023.

JANONE, L. **Compras online e consumo de podcast têm boom durante a pandemia, diz pesquisa.** Disponível em:<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/compras-online-e-consumo-de-podcast-tem-boom-durante-a-pandemia-diz-pesquisa/>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

JUNIOR, Jonas. **Cândido Teobaldo: (Autores Clássicos de RP).** Jonas Jr, 2018. Disponível em: https://jonasjr.wordpress.com/2018/02/04/candido-teobaldo-autores-classicos-de-rp/. Acesso em: 18 maio 2023.

KINCHESCKI, Geovana Fritzen; RAMOS, Alexandre Moraes; JUNIOR, Carlos Alberto Kinchescki . **Mídias sociais digitais: a percepção dos gestores de uma instituição federal de ensino superior**. repositorio.ufsc., 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201895/102_00031.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 nov. 2023.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. Local: AMGH; 2ª edição, 2006. Acesso em: 24 nov. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Keller. **Administração de marketing**. 15. ed. Https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf: Pearson, 2018. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2007. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Ivan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 15 de maio de 2023.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2007. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2016. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 3. ed. São Paulo: Summus, 2002. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** UNIrevista - Vol. 1, n° 3, 2006. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod_resource/content/2/Aula%203b.PDF. Acesso em: 15 de maio de 2023.

KUNSCH, Margarida. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo, SP: Saraiva, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Rela%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas.html?id=e5ltPgAACAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 15 de abril de 2023.

KUNSH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2003. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5206845/mod_resource/content/1/Kunsch_Cap%C3%ADtulo%205.pdf. Acesso em: 15 de abril de 2023.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva, 2006. Acesso em: 23 de abril de 2023.

LAVRADO, Fernando Passeri; EL-KHOURI, Nicole Bou Dib; BARBOSA, Cláudia Cristina Ramos; REZENDE, José Francisco De Carvalho. **Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação.** Relatos de pesquisa, 2020. Disponível em: https://brapci.inf.br/index.php/res/download/148689. Acesso em: 21 jun. 2023

LIMA, L. **Vagas de emprego com foco em diversidade crescem 33% em 2022.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/vagas-de-emprego-com-foco-em-diversidade-c rescem-33-em-2022/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

LINDENMANN, Walter K. An “Effectiveness Yardstick” to Measure Public Relations Success. New York: Academic Research Library, 1993. Acesso em: 23 mai. 2023.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/3415/1/Rosana%20Silva%20Carvalho%20%282015%29.pdf.>. Acesso em: 6 de maio de 2023.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores Do Sistema De Bibliotecas Da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul**. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf. Acesso em: 19 maio 2023.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2007. Acesso em: 18 maio 2023.

MADEIRO, Carlos. **Pretos são 75% entre os mais pobres; brancos, 70% entre os mais ricos.** Uol, 2019. Disponível em: https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2019/11/13/percentual-de-pretos-entre-10-mais-pobre-e-triplo-do-que-entre-mais-ricos.htm. Acesso em: 10 maio 2023.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro et al. **Vertentes conceituais e metodológicas**. 1. ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. 248 p. v. 2. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Gil-3/publication/342786807_Uma_rota_para_teoria_e_pratica_em_comunicacao_publica_a_argumentacao_como_luta_civica_por_reconhecimento_respeito_e_justica/links/5f06086fa6fdcc4ca4564d93/Uma-rota-para-teoria-e-pratica-em-comunicacao-publica-a-argumentacao-como-luta-civica-por-reconhecimento-respeito-e-justica.pdf#page=41>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

MARQUÊZ, Paulo. **Mapeamento De Públicos: Estratégia De Relações Públicas Na Gestão De Relacionamentos.** Universidade do Minho, Portugal, 2016. Disponível em: http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202010/71368_Mapeamento_de_Publicos_-_estrategia_de_Relacoes_Public.pdf. Acesso em: 19 maio 2023.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008. Acesso em: 10 maio 2023.

MENDES, Lorrane Santana. **Proposta de planejamento operacional para otimização de procedimentos.** UNiversidade De Brasília - Unb, 2006. Disponível Em: Https://www.google.com/search?q=planejamento+tatico+segundo+autores&rlz=1C5CHFA_enBR1003BR1003&ei=ciyBZM_cKY-85OUP1NimyAw&oq=planejamento+tatico+seguno&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQARgAMgcIABANEIAEOgoIABBHENYEELADOgoIABCKBRCwAxBDOgUIABCABDoHCAAQigUQQzoGCAAQFhAeOggIABAWEB4QD0oECEEYAFDEAViSB2CXDmgBcAF4AIAB-gOIAaoLkgEJMC41LjEuNS0xmAEAoAEBwAEByAEK&sclient=gws-wiz-serp. Acesso em: 19 maio 2023.

MINAYO, M. C. **O desafio da pesquisa social**. In: Minayo, M. C. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009. Acesso em: 10 maio 2023.

MITROFF, I. **Managing Crisis before they happen**. New York: Amacom, 2000. Acesso em: 20 junho 2023.

MOVER. **Instagram**, 2021. Disponível em: https://www.instagram.com/somosmover_org/. Acesso em: 12 maio 2023.

MOVER. **LinkedIn**, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/somosmover/about/. Acesso em: 12 maio 2023.

MOVER. **Site Institucional**, 2021. Disponível em: https://somosmover.org/. Acesso em: 12 maio 2023.

MOVER. **YouTube**, 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/@mover9545/videos. Acesso em: 12 maio 2023.

NALIN, Carolina. **Desemprego no Nordeste chega a 14,9%, mais que o dobro da taxa registrada no Sul do país**; 2022. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/desemprego-no-nordeste-chega-149-mais-que-

dobro-da-taxa-registrada-no-sul-do-pais-veja-ranking-25508610. Acesso em: 03 dez. 2023.

NUBANK, Redação. **Auxílio emergencial de R$ 600: quem tem direito? Como funciona.** Nubank, 2020. Disponível em: https://blog.nubank.com.br/auxilio-emergencial-600-quem-tem-direito/. Acesso em: 03 dez. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Acesso em: 14 abr. 2023.

PATRÍCIA Santos. **LinkedIn**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/patriciasantosrh/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 3 dez. 2023c.

PINHO, Letica. **Agência de relações públicas nascida em Bauru conquista Leão de Bronze no Cannes Lions.** Social Bauru, 2022. Disponível em: https://www.socialbauru.com.br/2022/07/01/agencia-de-relacoes-publicas-nascida-em-bauru-conquista-leao-de-bronze-no-cannes-lions/. Acesso em: 11 maio 2023.

POLITIZE. **O que é racismo estrutural?** Disponível em: <hhttps://www.politize.com.br/&gclid=Cj0KCQiAyKurBhD5ARIsALamXaEMeXCyd6Oar3eD_q8CTOIV9W2_F5makugTlyvSot7ryKymDNh_HHMaArNaEALw_wcB>. Acesso em: 3 dez. 2023.

Portal CRM-PR, **a ética e os conselhos de medicina**. Portal CRM-PR, 2023. Disponível em: <https://www.crmpr.org.br/A-moral-a-etica-e-os-conselhos-de-medicina-13- 47730.shtml>. Acesso em: 3 dez. 2023.

PORTAL GÉLEDES. **Ela criou o EmpregueAfro para captar vagas para pretos e "mudar o sistema".** Portal Géledes, 2020. Disponível em: https://www.geledes.org.br/ela-criou-o-empregueafro-para-captar-vagas-para-pretos-e-mudar-o-sistema/. Acesso em: 17 maio 2023.

RABELLO, G. **O que são stakeholders? Qual a importância? + 5 dicas.** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-sao-stakehold ers/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

RABELLO, Guilherme. **O que são stakeholders: definição, tipos, importância e 5 dicas para uma boa gestão dos grupos de interesse do seu negócio**. Siteware, 2019. Disponível em: https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-sao-stakeholders/#:~:text=Podemos%20definir%20o%20que%20são,partes%20interessadas%20de%20uma%20empresa. Acesso em: 03 dez. 2023.

RECURSOS HUMANOS, Safespace. **4 tipos de cultura organizacional: prós e contras de cada estratégia**. Recursos Humanos, 2022. Disponível em:

https://safe.space/conteudo/tipos-cultura-organizacional-pros-e-contras. Acesso em: 21 jun. 2023.

REDAÇÃO. **Projeto Goma é criado para combater a desigualdade no mercado**. Disponível em: <https://marcaspelomundo.com.br/anunciantes/projeto-goma-e-criado-para-combater-a-desigualdade-no-mercado/>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

RIA Editorial. **Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica – Ria Editorial.** Disponível em: <http://www.riaeditorial.com/index.php/inovacoes-em-relacoes-publicas-e-comunicacao-estrategica/?fbclid=IwAR2Ypw1ugD2yHsn8gBJkKcnzfWVRTPyBzpLFczsMPuOjSlUWBqhWgDI%E2%80%94GE>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

RIBEIRO, Andressa Dembogurski Ribeiro; LIMA, Gisele Melo Lima; GHISLENI, Taís Steffenello. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS EMPRESAS1. Disc. Scientia. Série: Artes, Letras e Comunicação, S. Maria, v. 7, n. 1, p. 97-106, 2006., 2016. Disponível em: https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumALC/article/viewFile/705/654. Acesso em: 21 jun. 2023.

RIBEIRO, Paulo Henrique. **Lince**. Info Escola, 2015. Disponível em: https://www.infoescola.com/animais/lince/. Acesso em: 22 abr. 2023.

Rock Content. **Mass media: o que são e quais as características dos meios de comunicação em massa.** Rock content, 2019. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/mass-media/. Acesso em: 17 nov. 2023.

RPretas. **Instagram**, 2019. Disponível em: https://www.instagram.com/rpretas_/. Acesso em: 11 maio 2023.

RPretas. **LinkedIn**, 2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/rpretas/posts/?feedView=all. Acesso em: 11 maio 2023.

RPretas. **Site Institucional**, 2019. Disponível em: https://msha.ke/rpretas.co#r-pretas. Acesso em: 11 maio 2023.

RPretas. **Twitter**, 2019. Disponível em: https://twitter.com/RPretas. Acesso em: 11 maio 2023.

SANTANA, Vitória; SANTOS, Larissa. **Ética em relações públicas: uma análise dos componentes curriculares atuais no rio grande do sul. Universidade federal da pampa**, 2018. Disponível em: https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq_trabalhos/15952/seer_15952.pdf. Acesso em: 14 abr. 2023.

SANTOS, Patricia. **LinkedIn Patricia Santos.** Patricia, 2023. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/patriciasantosrh/overlay/photo/. Acesso em: 03 maio 2023.

SARAIVA. **TICs na educação: o que são, para que servem e exemplos.** Disponível em: <https://blog.saraivaeducacao.com.br/tics-na-educacao/#:~:text=Na%20educa%C3%A7%C3%A3o%2C%20as%20TICs%20s%C3%A3o>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SCHMIDT, Flávio. **Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência.** In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011, pp. 89-105.
SHOW, Cacau. **Panetone lacreme ao leite trufado.** Cacau Show, 2022. Disponível em: https://www.cacaushow.com.br/produto/panetone-lacreme-ao-leite-650g-1001966.html. Acesso em: 03 out. 2023.

SILVA, Amanda. **Fit cultural: o que é, quais os benefícios e como analisá-lo.** Sólides, 2017. Disponível em: https://blog.solides.com.br/fit-cultural/#:~:text=O%20que%20é%20fit%20cultural,sejam%20realmente%20aproveitadas%20ao%20máximo. Acesso em: 03 dez. 2023.

SILVA, Victor Hugo. **Em 2021, 28 milhões de pessoas no Brasil não usaram a internet, diz IBGE.** G1 Globo, 2023. Disponível em: < https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/09/16/em-2021-28-milhoes-de-pessoas-no-brasil-nao-usaram-a-internet-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**. [s.l.] Summus Editorial, 1995. Acesso em: 26 de maio de 2023.

SOBRE Fábio França. **Escavador**. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/1724443/fabio-franca>. Acesso em: 3 dez. 2023.

SÓLIDES. **Fit cultural: o que é, quais os benefícios e como analisá-lo**? Disponível em: <https://blog.solides.com.br/fit-cultural/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

SÓLIDES. **Tudo sobre Hunting: Entenda como fazer e quando usar no seu processo**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/hunting/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

SOUZA, Gisele. **Qual a rede social mais usada em 2023?** TechTudo, 2023. Disponível em: https://www.techtudo.com.br/listas/2023/07/qual-a-rede-social-mais-usada-em-2023-a-resposta-vai-te-surpreender-edapps.ghtml. Acesso em: 25 ago. 2023.

SPTRANS. Tarifas. **SPTrans**, 2023. Disponível em: https://www.sptrans.com.br/tarifas. Acesso em: 03 out. 2023.

STEFANE, Aline et al. **Auditoria de imagem: percepção e experiência do cliente online e offline da empresa riô. Instituto de comunicação e artes**, 2022. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/31612/1/TCC%20-%20Rio%cc%82_Grupo%204%20_Formatac%cc%a7a%cc%83o_Final_09-12.pdf. Acesso em: 06 set. 2023.

TERRA, C. F. **Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais**. Organicom, v. 16, n. 30, p. 27–42, 12 set. 2019. Acesso em: 26 de maio de 2023.

THIBES, Fabiola. **Estudo: 3 em cada 5 funcionários sentem falta da interação pessoal ao trabalhar remotamente.** Woba, 2022. Disponível em: https://blog.woba.com.br/funcionarios-sentem-falta-da-interacao-pessoal/. Acesso em: 27 set. 2023.

TRAMPOS. **Facebook**, 2013. Disponível em: https://web.facebook.com/trampos?_rdc=1&_rdr. Acesso em: 12 maio 2023.

TRAMPOS. **Instagram**, 2013. Disponível em: https://www.instagram.com/tramposco/. Acesso em: 12 maio 2023.

TRAMPOS. **LinkedIn**, 2013. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/trampos/posts/?feedView=all. Acesso em: 12 maio 2023.

TRAMPOS. **Site institucional**, 2013. Disponível em: https://trampos.co/. Acesso em: 12 maio 2023.

TRAMPOS. **Twitter**, 2013. Disponível em: https://twitter.com/trampos. Acesso em: 12 maio 2023.

TRAMPOS. **YouTube**, 2013. Disponível em: https://www.youtube.com/@TramposCo/videos. Acesso em: 12 maio 2023.

TUTANO. **Blog Trampos**, 2020. Disponível em: https://tutano.trampos.co/23588-sobre-trampos/. Acesso em: 12 maio 2023.

UPLEXIS. **Compliance: o que é, quais os tipos e como aplicá-lo na sua empresa**, 2023. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/compliance-o-que-e-quais-os-tipos-e-co mo-aplica-lo-na-sua-empresa/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan**. Perspectivas européias das relações públicas. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp**, 2003. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewFile/4842/4092. Acesso em: 14 abr. 2023.

VELOSO, Letícia Helena Medeiros. **Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa.** In: ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). Ética e responsabilidade social nos negócios. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A –CARTA ACEITE ASSINADA PELO CLIENTE

Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo, 20 de abril de 2023

EmpregueAfro
A/C: Sra. Patricia Santos

Prezada Patricia:

Informamos que os estudantes:, **Pamella Castro Neiva da Cruz RA125111361765; Lethicia da Silva Cunha, RA125111375177; Juliana Oliveira feitosa, RA125111358150; Samira Souza da Silva, RA125111353981 e Heloisa Silva Santos Inácio, RA125111360099,** regularmente matriculados no 7º período do curso de Relações Públicas desta Instituição, estão realizando o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), coordenado pela disciplina Trabalho de Conclusão de Curso I, que se estenderá até o 8º período, no 2º semestre de 2023.

O TCC é o desenvolvimento de uma importante atividade acadêmica, de caráter prático, realizada em equipe, junto a um cliente real, na qual serão desenvolvidos os conhecimentos e as habilidades, a partir de postura ético-profissional, dos conhecimentos técnicos e humanísticos aprendidos no transcorrer do curso.

Para tal desenvolvimento, os alunos em questão deverão ter acesso a informações referentes à história, cultura organizacional, canais de comunicação, fluxo entre outros tópicos constantes das normas do projeto.

Vale ressaltar que as informações cumprirão uma exigência exclusivamente acadêmica, e que os planejamentos serão entregues gratuitamente ao cliente se ele assim desejar.

Permanecemos à disposição para informações complementares, por meio do e-mail moacir.trombelli@animaeducacao.com.br. Solicitamos a assinatura no **"De Acordo"**, com indicação de nome, cargo e CNPJ.

Atenciosamente,

Moacir Trombelli
Coordenador de Comunicação Campus Vila Olímpia

De Acordo:
Patricia Santos – CEO e Fundadora
EMPREGUEAFRO SERVIÇOS. CNPJ 28.905.994/0001-04

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DO PROJETO DE PESQUISA

Selecione a sua faixa etária:

- 20 anos ou menos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 anos ou mais

Selecione o seu gênero:

- Feminino
- Masculino
- Não-binário
- Prefiro não responder

. Qual é o seu cargo na EmpregueAfro?

- Gerente
- Coordenador ou supervisor
- Analista
- Assistente ou auxiliar
- Estagiário(a)
- Outro… qual? (campo aberto)

Selecione a sua área:

- Administrativo/Financeiro
- Comunicação
- Recrutamento e Seleção
- Desenvolvimento

A EmpregueAfro possui metas e objetivos claros?

- Sim
- Não

- Não sei/Prefiro não responder

Se sim, quais são as metas e objetivos da EmpregueAfro? (Dissertativa)

Você conhece a missão, visão e valores da EmpregueAfro?

- Sim (campo aberto)
- Não

Você tem facilidade de se comunicar com a sua equipe e os outros departamentos?

- Sim
- Não
- Às vezes

Suas atribuições são adequadas para realizar um trabalho de qualidade?

- Sim
- Não (campo aberto)
- Às vezes (campo aberto)

Se sim, por quê? (Dissertativa)

Você consegue conciliar o tempo de trabalho de forma que não afete a sua vida pessoal?

- Sim
- Não (campo aberto)
- Às vezes (campo aberto)

Se não ou às vezes, explique o motivo: (Dissertativa)

A EmpregueAfro oferece treinamentos e oportunidades adequadas para o seu desenvolvimento profissional?

- Sim

- Não (campo aberto)

Avalie a transparência da EmpregueAfro com os colaboradores?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito (campo aberto)
- Nada satisfeito (campo aberto)

Como você avalia a comunicação interna da EmpregueAfro?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito (campo aberto)
- Nada satisfeito (campo aberto)

O que acha dos canais de comunicação utilizados? Ex: WhatsApp e E-mail

Dentre as ações abaixo de Comunicação Interna, quais medidas a sua empresa promove?

- Plano de carreira
- Reconhecimento ao colaborador
- Pesquisa de satisfação
- Treinamento e desenvolvimento
- Benefícios para o colaborador
- Eventos de integração de equipes
- Acolhimento e apoio psicológico
- Outros (campo aberto)

_____