



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

GABRIELLE ROCHA DINIZ

**#EUINCLUSO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA SOLAR
COCA-COLA NO LINKEDIN E DO PAPEL DO ENDOMARKETING NA SUA
CONSTRUÇÃO.**

FORTALEZA

2023

GABRIELLE ROCHA DINIZ

#EUIINCLUO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA SOLAR
COCA-COLA NO LINKEDIN E DO PAPEL DO ENDOMARKETING NA SUA
CONSTRUÇÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
em Comunicação Social - Publicidade e
Propaganda, do Instituto de Cultura e Arte, da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Comunicação Social - Publicidade e
Propaganda.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Glícia Maria Pontes
Bezerra

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D611# Diniz, Gabrielle Rocha.

#EuIncluo: uma análise do Programa de Diversidade da Solar Coca-Cola no LinkedIn e do papel do endomarketing na sua construção / Gabrielle Rocha Diniz. – 2023.
94 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de Cultura e Arte, Curso de Comunicação Social (Publicidade e Propaganda), Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Glícia Maria Pontes Bezerra.

1. Tendências corporativas. 2. ESG. 3. Endomarketing. 4. LinkedIn. 5. Diversidade e inclusão. I. Título.
CDD 070.5

GABRIELLE ROCHA DINIZ

#EUIINCLUSO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA SOLAR
COCA-COLA NO LINKEDIN E DO PAPEL DO ENDOMARKETING NA SUA
CONSTRUÇÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
em Comunicação Social – Publicidade e
Propaganda, do Instituto de Cultura e Arte, da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Comunicação Social – Publicidade e
Propaganda.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Glícia Maria Pontes Bezerra (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me.^a Soraya Madeira da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me.^a Nayane Monteiro de Almeida
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

À minha mãe, dona Monique Rocha Diniz.
Porque cada conquista minha vai ser em nome
da mulher que me ensinou a ser forte, gentil e
bondosa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter escutado minhas orações, ainda adolescente, e ter me dado discernimento e paciência em realizar meu sonho de entrar na federal.

Aos meus pais, Valdir e Monique, por acreditarem no poder transformador da educação, por terem priorizado meus estudos acima de qualquer outra necessidade básica. Vocês são meu principal motivo para seguir buscando cada dia mais orgulhá-los.

Às minhas avós, Nilce e Iolanda, por serem as pessoas que precisam estar aqui para verem a sua primeira neta mulher formada pela universidade pública.

Aos meus avôs, Valdemar e Deca, que, hoje, comemoram comigo essa vitória do céu. Saudades eternas.

Ao meu irmão, Daniel, por ter me apresentado o curso de Publicidade e Propaganda e por ter me guiado no processo de entrar na UFC. Obrigada por ter sido a minha principal referência na infância e ter incentivado o meu lado comunicador.

Aos meus amigos da graduação, em especial, Beatriz, Caio, Dennis, Henrique, Luana e Sarah, por estarem do meu lado na jornada mais intensa da minha vida, por cada momento compartilhado no ICA e fora dele. Amo vocês, pôneis. Da publicidade para a vida.

Ao meu namorado, Ruan, por acreditar em mim e me apoiar em todas as decisões. Por ter segurado minha mão sempre que pensei em desistir. Obrigada por ser meu porto seguro e meu ponto de paz.

À minha professora orientadora, Glícia Pontes, por ter me acolhido sem pensar duas vezes. Por ser uma verdadeira educadora. Sempre serei grata pelo seu otimismo, paciência, empatia e motivação. É uma honra ter sido guiada por uma mulher tão sábia.

Às professoras participantes da banca, Soraya e Nayane, é um privilégio ter as considerações de duas mulheres comunicadoras tão inspiradoras em um dos momentos mais importantes da minha graduação.

Ao corpo docente da Publicidade, por ter a florado em mim a paixão pela comunicação e o desejo de me tornar uma comunicóloga, por serem os melhores professores de todos, em especial: Alan, Cé, Chico Neto, Gustavo, Helena, Janice e Soraya.

À Mara Fernandes e à Virginia Lima, por terem aberto as portas da Solar para que eu conseguisse realizar este trabalho. Por serem profissionais de carreira inspiradoras!

À Universidade Federal do Ceará, pela educação gratuita e de qualidade. Para que um dia eu consiga devolver à sociedade todo o aprendizado privilegiado que recebi aqui.

“Pessoas afrodescendentes, indígenas, LGBTQIA+, PCDs e outras não se veem como iguais, tampouco desejam ser iguais. Elas prezam por sua personalidade, suas raízes e sua cultura, e não querem fingir ser o que não são no ambiente de trabalho.” (BRUM, 2020, p. 158).

RESUMO

A presente pesquisa tem por finalidade analisar a repercussão do Programa de Diversidade #EuIncluo da empresa Solar Coca-Cola, através do mapeamento da *hashtag* no LinkedIn. Para isso, dissertamos sobre a influência estratégica do endomarketing na construção da percepção dos funcionários, que ao ser expressada de forma positiva na rede social pode contribuir para a promoção da imagem da empresa e das suas identidades profissionais. Este trabalho é construído e contextualizado em três partes. Primeiro, apresentando o atual cenário de tendências corporativas e o novo papel social assumido pelas organizações que abordam práticas voltadas para a esfera Ambiental, Social e de Governança (ESG), a partir das referências de Almeida (2003) e Kotler (2012; 2017; 2021). Em segundo, na perspectiva do endomarketing, como ferramenta de mediação comunicacional entre empresa e empregado, tendo como principal base as obras de Brum (2010; 2017; 2020). E, em terceiro, apresenta o panorama da diversidade nas organizações, fundamentado nos conceitos de Cox (1991; 1993), Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004). A pesquisa, com enfoque qualitativo, avalia o programa de gestão da diversidade do objeto de estudo e utiliza a análise do discurso para investigar as postagens do LinkedIn que utilizam a *hashtag*, publicadas pela empresa ou pelos funcionários. Os resultados encontrados questionam sobre a posição de passividade do empregado, enxergando sua capacidade de produtor de significados prevista por Martín-Barbero (1997), e discutem sobre a dualidade entre o compromisso ético-moral e o fator econômico de lucratividade que permeiam a motivação por trás da adoção de práticas de diversidade nas organizações.

Palavras-chave: tendências corporativas; ESG; endomarketing; LinkedIn; diversidade e inclusão;

ABSTRACT

This research aims to analyze the repercussion of the #EuIncluo Diversity Program of the company Solar Coca-Cola, through the mapping of the hashtag on LinkedIn. For this, we discuss the strategic influence of endomarketing in building the perception of employees, which, when expressed in a positive way on the social network, can contribute to the promotion of the company's image and its professional identities. This work is constructed and contextualized in three parts. First, presenting the current scenario of corporate trends and the new social role assumed by organizations that address practices aimed at the Environmental, Social and Governance (ESG) sphere, based on the references of Almeida (2003) and Kotler (2012; 2017; 2021). Second, from the perspective of endomarketing, as a communication mediation tool between company and employee, based on the works of Brum (2010; 2017; 2020). And, third, it presents an overview of diversity in organizations, based on the concepts of Cox (1991; 1993), Fleury (2000) and Alves and Galeão-Silva (2004). The research, with a qualitative focus, evaluates the diversity management program of the object of study and uses discourse analysis to investigate LinkedIn posts that use the hashtag, published by the company or by employees. The results found question the passive position of the employee, seeing his ability to produce meanings predicted by Martín-Barbero (1997), and discuss the duality between the ethical-moral commitment and the economic factor of profitability that permeate the motivation for behind the adoption of diversity practices in organizations.

Keywords: corporate trends; ESG; endomarketing; LinkedIn; diversity and inclusion;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento inclusivo e sustentável nos 17 ODS.....	22
Figura 2 – Catálogo de marcas Solar.....	26
Figura 3 – Regionais Solar.....	27
Figura 4 – Missão Solar.....	28
Figura 5 – Valores Solar.....	29
Figura 6 – Pilares de Sustentabilidade ESG.....	31
Figura 7 – Programa Vozes Solares.....	39
Figura 8 – Perfil do usuário LinkedIn em 2011.....	44
Figura 9 – Interface LinkedIn em 2011.....	45
Figura 10 – Perfil do usuário LinkedIn em 2023.....	46
Figura 11 – Interface LinkedIn em 2013.....	46
Figura 12 – Perfil LinkedIn Solar.....	51
Figura 13 – Aba “Publicações” LinkedIn Solar.....	51
Figura 14 – Colagem de Publicações.....	52
Figura 15 – Dia a Dia – Abra Programa Decola.....	53
Figura 16 – Logo do programa #EuIncluo.....	62
Figura 17 – Iniciativas de I&D Solar.....	63
Figura 18 – <i>Post</i> no LinkedIn sobre vagas afirmativas para mulheres.....	65
Figura 19 – Número de colaboradores da Solar em 2022.....	66
Figura 20 – Programação da 1ª semana de inclusão e diversidade da Solar.....	67
Figura 21 – Calendário da Diversidade da Solar.....	67
Figura 22 – Modelo da placa de combate à discriminação LGBTQIAPN+ da Solar.....	68
Figura 23 – Pesquisa da <i>hashtag</i> #EuIncluo no LinkedIn.....	71
Figura 24 – Compilado de postagens da Solar sobre as datas de I&D.....	73

Figura 25 – Compilado de alguns comentários.....	74
Figura 26 – Comentário de denúncia.....	75
Figura 27 – Comentários de insatisfação.....	76
Figura 28 – Publicação no LinkedIn da Solar de vaga afirmativa.....	77
Figura 29 – Compilado de publicações de vagas afirmativas.....	77
Figura 30 – Publicação com relato de funcionário.....	79
Figura 31 – Publicação de funcionário sobre primeiro dia na Solar.....	80
Figura 32 – Publicação de novo cargo.....	81
Figura 33 – Publicação de funcionário sobre a semana de I&D.....	82
Figura 34 – Publicação embaixador do programa.....	83
Figura 35 – Publicação de uma liderança da Solar.....	84
Figura 36 – Compilado de alguns comentários da publicação.....	85
Figura 37 – Publicação sobre crescimento profissional.....	86
Figura 38 – Compilado de comentários e compartilhamentos da publicação.....	87
Figura 39 – Publicação de funcionária ministrando palestra.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise do Discurso
CC	Capitalismo Consciente
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CI	Comunicação Interna
EB	<i>Employer Branding</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GPTW	Great Place To Work
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
I&D	Inclusão e Diversidade
LGBTQIAPN+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Trans, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e mais
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCDs	Pessoas com Deficiência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: CONHECENDO A SOLAR...	17
2.1	Tendências Corporativas: dos Tempos Modernos ao ESG.....	17
2.2	Solar Coca-Cola.....	25
2.2.1	<i>Conhecendo o negócio</i>	<i>25</i>
2.2.2	<i>Conhecendo a cultura organizacional.....</i>	<i>28</i>
3	O QUE COMEÇA INTERNAMENTE TERMINA DO LADO DE FORA.	33
3.1	Endomarketing e a comunicação com o empregado.....	33
3.1.1	<i>Afinal, o que é endomarketing?.....</i>	<i>34</i>
3.1.2	<i>O endomarketing da Solar.....</i>	<i>37</i>
3.2	O termo colaborador.....	40
3.3	LinkedIn: a rede social do trabalho.....	43
3.3.1	<i>A transformação do LinkedIn.....</i>	<i>43</i>
3.3.2	<i>LinkedIn para a marca empregadora.....</i>	<i>48</i>
4	DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	55
4.1	Diversidade de quê?.....	56
4.2	Ações afirmativas x gestão da diversidade.....	58
4.3	#EuIncluo: Programa de Diversidade e Inclusão da Solar.....	60
5	ALÉM DOS MUROS DA SOLAR.....	70
5.1	Metodologia.....	70
5.2	O discurso da empresa (que atravessa o empregado).....	73
5.3	O discurso do empregado (que atravessa a empresa).....	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia nasce de um questionamento instigante que, durante a minha graduação, sempre me transpassou quando eram apresentados casos de grandes empresas assumindo discursos publicitários de responsabilidade social e promoção da diversidade. Indagava: “Elas fazem isso para ganhar visibilidade e vantagem competitiva no mercado ou estão verdadeiramente preocupadas com questões socioambientais?”. Embora a última motivação sempre fosse a alegada pelas organizações e reproduzida nas suas robustas culturas internas e em seus pilares de missão, visão e valores, muitos dos exemplos demonstravam incoerências do que era pregado com as ações na prática, fato que causava reações negativas por parte dos consumidores e boicotes que prejudicavam a lucratividade e a reputação da marca.

Ao entrar no mercado de trabalho, atuando em corporações de grande porte na economia cearense, percebi que esse compromisso moral também é disseminado na relação entre empresa/empregados, não só na construção da sua imagem para o público externo. Afinal, como se promover enquanto empresa socialmente responsável, se o respeito e as atitudes para gerar bem-estar e satisfação não impactarem primeiro as pessoas que estão diariamente investindo sua força de trabalho para a manutenção do negócio? E eu estava exatamente no setor responsável por gerir esse relacionamento, trabalhando com a principal ferramenta para alinhar e moldar a perspectiva desses funcionários com os objetivos da companhia: a comunicação.

E é por meio dessa minha vivência e inquietação pessoal que construo a base desta pesquisa, buscando analisar como as ações que começam internamente (o tratamento com os funcionários) ultrapassam os limites físicos e geográficos de uma empresa (o ambiente de trabalho) e são externalizadas para uma percepção geral de forma planejada e estratégica (se transforma em *marketing*). Para me aprofundar nessa investigação, optei por adotar as práticas de diversidade e inclusão como o recorte entre as várias tendências corporativas contemporâneas, primeiramente, por ser uma apoiadora e militante das lutas pela causa. Em segundo lugar, por enxergar um crescimento exponencial do assunto como pauta de debate em diversos sistemas sociais, inclusive, a nível organizacional.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), os dados coletados mostram que 87% das empresas brasileiras entrevistadas querem ser reconhecidas por valorizar a diversidade e 60% delas afirmaram desenvolver algum programa de inclusão interna (GUEDES, 2021). Portanto, observamos, uma tentativa

das organizações em contratar, integrar, gerenciar e respeitar pessoas pertencentes a grupos historicamente excluídos, buscando criar ambientes inclusivos em que todos os membros possam ter acesso às mesmas oportunidades de crescimento interno e se sintam estimulados a contribuir com o máximo do seu potencial (COX, 1991). Afinal, “os indivíduos não abandonam suas identidades raciais, sexuais ou étnicas quando entram em uma organização” (NKOMO E COX, 1999, p. 340) e essa categorização está presente em todos os aspectos da sua vida, não só no profissional.

A partir da decisão do tema a ser investigado, assumi que a melhor abordagem metodológica seria um estudo de caso, para materializar, através de um fenômeno contemporâneo da vida real (YIN, 2021), os conceitos teóricos que serão apresentados aqui. Para isso, o objeto de estudo escolhido foi a empresa Solar Coca-Cola — engarrafadora, comerciante e distribuidora dos produtos Coca-Cola e de outras marcas parceiras —, por sua atuação ser predominantemente na região Nordeste e sua sede administrativa estar localizada em Fortaleza — representando as raízes regionais da autora —, e por desenvolver um programa interno de diversidade, #EuIncluo, que seguem estratégias de mercado relevantes para a nossa análise. Além disso, como representa uma marca global consolidada no mercado, seus esforços de comunicação não são voltados para promover os produtos vendidos, mas para a efetivação da empresa enquanto marca corporativa e empregadora, o que colabora com a nossa pesquisa, visto que as suas estratégias de marketing consistem em desenvolver para o público sua cultura organizacional e sua relação com as partes interessadas (meio ambiente, consumidores, fornecedores, clientes, funcionários, entre outros).

A construção desse trabalho foi dividida em três partes conceituais. O primeiro capítulo busca compreender quais são as tendências corporativas do século XXI e porque as organizações as adotam. No cenário de profundas transformações históricas vividas mundialmente, questionamos a associação do conceito de empresa a aspectos meramente econômicos e mercadológicos. Trazemos a redefinição do seu papel na sociedade e nos interesses coletivos, se posicionando como agentes sociais que geram valor para toda as partes impactadas pela sua atuação (ALMEIDA, 2003), destacando termos chaves para discussão como os de: empresa cidadã, responsabilidade social empresarial e Capitalismo Consciente (CC). Ademais, também evidenciamos as práticas de *Environmental, Social and Governance* (ESG) como o principal direcionamento para construção de estratégias que visam o crescimento equilibrado e sustentável a longo prazo das empresas contemporâneas.

Na segunda parte, adentramos no campo de investigação do endomarketing, incorporando na base teórica autores brasileiros pioneiros no estudo do tema, como Saul

Bekin (2004) e Analisa de Medeiros Brum (2010; 2017; 2020). Fazemos uma contextualização sobre as diferentes definições que o termo pode assumir, considerando seu intuito estratégico de desenvolver uma relação comunicacional com os empregados, buscando desde inibir seus descontentamentos até incentivar o engajamento e a motivação dos trabalhadores — almejando torná-los promotores orgânicos da imagem da marca. Também é apresentado o corpus da nossa investigação, o LinkedIn — maior rede social corporativa do mundo —, e como sua adaptação para virar um espaço de criação de conteúdo, permitindo a apropriação das ferramentas do sistema pelos usuários (RECUERO, 2009), possibilitou a expressão das identidades profissionais de pessoas físicas e os desdobramentos dos esforços de endomarketing para fora dos muros das instituições, emergindo a consolidação de fortes marcas empregadoras no espaço específico de atuação do LinkedIn.

O terceiro tópico é destinado às discussões sobre diversidade. Antes de tudo, definimos o termo sob a perspectiva da diversidade de identidades e cultural. Em seguida, apresentamos a diferença entre ações afirmativas e gestão da diversidade, frisando a importância de não apenas contratar pessoas de grupos minorizados, mas incluí-las verdadeiramente no espaço empresarial. Nossas inserções são fundamentadas por autores da área, como Cox (1991; 1993), Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004). É também aqui que concentramos as iniciativas de promoção da diversidade e inclusão da Solar realizadas pelo Programa #EuIncluo.

Por fim, por meio de uma Análise do Discurso (AD), baseada nos estudos de Orlandi (1999), investigamos a repercussão do programa de diversidade da empresa no LinkedIn, fazendo um mapeamento das postagens que utilizam a *hashtag* #EuIncluo (e suas derivações), filtrando por determinados critérios e categorizando em 5 grupos para facilitar a escolha das publicações com maior potencial de investigação e tornar nossas inserções mais precisas. Espero que as considerações deste trabalho sejam uma contribuição para ambos os lados envolvidos, tanto para a minha formação em Comunicação Social como para a percepção da organização sobre o impacto que as suas ações de diversidade e inclusão estão tendo sobre o público de interesse. Também anseio que essa investigação sirva para inspirar e conduzir acadêmicos e outras empresas que desejam compreender como se desdobram as perspectivas internas de promoção da diversidade em um espaço digital que todos podem ter acesso.

2. AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: CONHECENDO A SOLAR

Este capítulo busca contextualizar o cenário em que as empresas contemporâneas se encontram ou almejam estar atualmente, adotando no centro das suas estratégias a busca por melhores práticas socioeconômicas e socioambientais. Além disso, analisaremos como essas novas tendências, que buscam agregar valor não só econômico, mas também social, são apropriadas pela instituição que investigaremos neste trabalho, levando a destacar-se no mercado econômico cearense e brasileiro.

2.1 Tendências Corporativas: dos Tempos Modernos ao ESG

As organizações estão em constante transformação de acordo com os acontecimentos históricos e do que é exigido para se adaptar às novas demandas dos consumidores e do cenário econômico. As empresas capitalistas que antes visavam produzir em um ritmo frenético, priorizando apenas a rentabilidade e as suas funções mercantis, começaram, mais recentemente, a inserir ações de impacto social positivo na base das suas estratégias, considerando questões sociais, ambientais e éticas. Com isso, uma nova perspectiva ganha espaço embasada nos princípios constitucionais da dignidade humana e da solidariedade social, afastando-se da concepção clássica das empresas voltadas “apenas e tão somente, para o acúmulo de dividendos.” (ALMEIDA, 2003, p. 142).

De acordo com Chaves (2014), o fenômeno empresa é um conceito extremamente complexo que não se prende a um significado só. Contudo, ao longo dos séculos XIX e XX, sua definição foi formulada a partir de noções apenas mercadológicas. O que vinculou, erroneamente, sua atuação como uma mera expressão de atividades econômicas para produção e circulação de bens ou serviços, ignorando um enorme feixe de interesses nas demais esferas privadas e públicas que a englobam.

O filme “Tempos Modernos” (1936) dirigido por Charles Chaplin é um clássico exemplo que ilustra de forma histórica a diferenciação das motivações e do compromisso das organizações. A obra, ao nos transportar para o período da Revolução Industrial — compreendido entre o fim do século XIX e o início do século XX — mostra a implementação de novos modelos operacionais capitalistas, como o Fordismo, caracterizado pela linha de montagem em esteiras, que buscava obter maior produtividade com o menor tempo e custo possíveis. Esse período é marcado pela produção em massa, o trabalho automatizado e a exploração dos recursos naturais sem precedentes, com a única finalidade de acúmulo de

capital, sem importar os meios utilizados para atingir o objetivo de gerar riqueza ao empregador.

(...) a empresa fora concebida como um ente jurídico dotado de potencialidade, para a produção e transformação de bens. Caracterizava-se pela busca de mercados e incessante lucratividade, já que, inserida num modelo de exploração capitalista, sem qualquer entendimento e ou comprometimento com a realidade social. A empresa era, portanto, uma atividade eminentemente econômica. (ALMEIDA, 2003, p. 143).

As corporações da época eram identificadas como grandes indústrias de produção de bens materiais, cuja única razão de existência era baseada na maximização dos lucros e no crescimento econômico apenas quantitativo e acumulativo (CHAVES, 2014). Logo, se construiu uma imagem negativa do capitalismo de livre-iniciativa, associada à exploração dos trabalhadores — por meio de jornadas repetitivas, cargas horárias desumanas e baixos salários —, a promoção da desigualdade e a destruição do meio ambiente (FORLÉO, 2016).

Contudo, nas últimas décadas, profundas transformações de ordem comercial, financeira, política e social atravessam o mundo. A economia cada vez mais globalizada, a revolução tecnológica e informacional, a expansão dos mercados internacionais, a adoção de diretrizes supranacionais para garantia dos direitos humanos e a atenção aos crescentes danos ecológicos causados pelo modo de produção (PINTO; LARA, 2004) fazem com que a narrativa tradicional do capitalismo, operando sob os ideais da Revolução Industrial, passe a ser reconhecida como inadequada. O modelo antigo entra em colapso e os líderes de grandes negócios tomam consciência do impacto das suas ações na sociedade e no meio ambiente (e vice-versa), ameaçados pelos constantes questionamento da sua legitimidade para operar na sociedade. Nesse contexto de insatisfação com o sistema desigual da era industrial, surgem, com urgência, novos conceitos para redirecionar as empresas à realidade do século XXI.

A atividade empresarial, igualmente, deve redefinir todos os seus conceitos e modificar a interpretação dos elementos que a compõem. Quer dizer, ao invés de ser entendida como meio de acúmulo de valores para o capitalista, a empresa deve ser observada como um sistema pelo qual se expressa a atividade humana no campo econômico, com objetivos múltiplos de realização pessoal do empresário e de todos que com ela colabora, assim, e notadamente, a sociedade civil na qual está inserida. (ALMEIDA, 2003, p. 144).

Segundo Chiavenato (2003), as organizações contemporâneas passam a ser visualizadas como uma unidade social grande e complexa, onde interagem atores sociais que compartilham objetivos semelhantes: “são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida” (p. 291). Na visão de Kotler (2012), as empresas não atuam de modo isolado, mas sim como uma

“instituição que opera com uma rede leal de parceiros – empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores” (p. 24).

Diante disso, alguns termos e temas ganham visibilidade e aparecem com frequência nos debates de assuntos corporativos e sociais. Como o de “responsabilidade social empresarial” para designar o relacionamento ético da empresa com todos os grupos impactados pela sua atuação, assumindo compromissos de respeito ao meio ambiente e adotando ações sociais que beneficiem o núcleo comunitário. Além da expressão “Cidadania Empresarial”, que enxerga as organizações como indivíduos dotados de responsabilidade cívicas, desenhando uma relação de direitos e deveres com o espaço e a comunidade que estão inseridas (BENEDICTO; RODRIGUES; PENIDO, 2008). A ascensão dessas concepções compreende a evolução do papel da empresa para além do seu ambiente interno, enquadrando-a não só como um agente econômico, mas social.

Sua contribuição ao bem público não se limita à geração de empregos e ao pagamento de impostos. Ela precisa assumir um compromisso de parceria com a sociedade, produzindo ações duradouras que levem em conta o bem-estar da comunidade na qual a empresa está inserida. Afinal de contas, as relações entre a sociedade e a empresa, são relações de troca, uma não sobrevive sem a outra, ou seja, o colapso da sociedade determinaria automaticamente a extinção de qualquer modalidade de empresa. (BENEDICTO; RODRIGUES; PENIDO, 2008, p. 7).

Nessa mesma linha reflexiva, vem à tona a noção de Capitalismo Consciente, filosofia empresarial estruturada por Raj Sisodia e John Mackey, baseada na ideia de que o propósito de um negócio vai muito além da lucratividade, sendo capaz de gerar valor para todas as partes interessadas. Essa teoria é fundamentada em princípios, como a integração dos diferentes públicos envolvidos, que chamaremos aqui de *stakeholders*¹, e a incorporação de um propósito evolutivo, que transcenda o objetivo inicial de maximização do capital e proporcione uma verdadeira diferença no mundo (SISODIA; ECKSCHMIDT; HENRY, 2019).

“Integrar os stakeholders” é um dos fundamentos do Capitalismo Consciente por reconhecer a equivalente importância de todos os públicos envolvidos com a corporação. No modelo tradicional do capitalismo, o investimento financeiro era a única forma relevante de participação no negócio, privilegiando e trazendo retorno da atividade empresarial somente para acionistas, sócios e dirigentes do negócio. Desse modo, desconsiderava outros meios de investimento, além do monetário, como a força de trabalho, o poder do consumo, o impacto do ambiente e da comunidade local. Agora, com a percepção de que as organizações são

¹ Segundo definição dos autores, o termo é usado para designar todas as entidades que impactam ou são impactadas, de forma direta ou indireta, pelo negócio.

compostas por uma teia de relacionamentos interdependentes e com obrigações multidimensionais, nota-se a responsabilidade de gerar valor não só para os acionistas, mas também para um conjunto de partes interessadas, harmonizando interesses e pretendendo beneficiar diferentes entidades: consumidores, empregados, fornecedores, sociedade, comunidades locais, governo, meio ambiente, entre outros.

Em outras palavras, a consolidação cada vez maior da ideia de que as empresas não desenvolvem suas atividades num vácuo social, mas sim diante de questões fundamentais como expectativas, valores, matrizes sociais e processos comunicacionais mais amplos com a sociedade. (CHAVES, 2014, p. 28).

O segundo fundamento do CC é a construção de um propósito maior, que seja capaz de assumir na sua razão de existir uma verdadeira contribuição para a humanidade. Percebemos uma movimentação das corporações atuais em designar e externalizar um propósito bem estruturado e definido, que vá além das suas funções tangíveis, não voltado somente para a finalidade de produzir e ofertar produtos ou serviços. Esse propósito é muitas vezes representado pela “missão” do negócio que insere na sua formulação contribuições sociais, éticas e/ou ambientais, diferenciando a marca em meio aos seus concorrentes e criando um posicionamento norteador de comando das suas ações e estratégias em prol da sustentabilidade da instituição (KOTLER, 2012).

Ademais, essa busca pela implementação de critérios socialmente responsáveis nas estruturas organizacionais pode ser confundida com práticas assistencialistas e filantrópicas. As empresas que apenas desenvolvem ações de solidariedade avulsas, sem nenhuma coerência com seu propósito, estão em um grau bem inicial do seu comprometimento. O ativismo corporativo compõe um complexo sistema que endossa as principais estratégias do negócio. Não é à toa que nascem tendências corporativas, como o conceito de *Environmental, Social and Governance* ou ESG — sigla em inglês que podemos traduzir como Ambiental, Social e Governança — para reunir e nortear um conjunto de práticas e processos estratégicos do desenvolvimento ambiental, social e de governança corporativa, influenciando tanto o ambiente interno quanto o externo das organizações. Portanto, assumir esse posicionamento exige um engajamento social amplo, capaz de integrar “desde políticas de diversidade para o ambiente de trabalho até projetos destinados à redução da desigualdade na sociedade.” (ENGELMANN; NASCIMENTO, 2021, p. 117).

Referente às esferas individuais de uma proposta de ESG, o “E” representa o critério “Ambiental”, que são as ações voltadas para o meio ambiente e os seres vivos com os quais interage, tratando sobre o consumo de energia e de recursos naturais, a emissão de gases

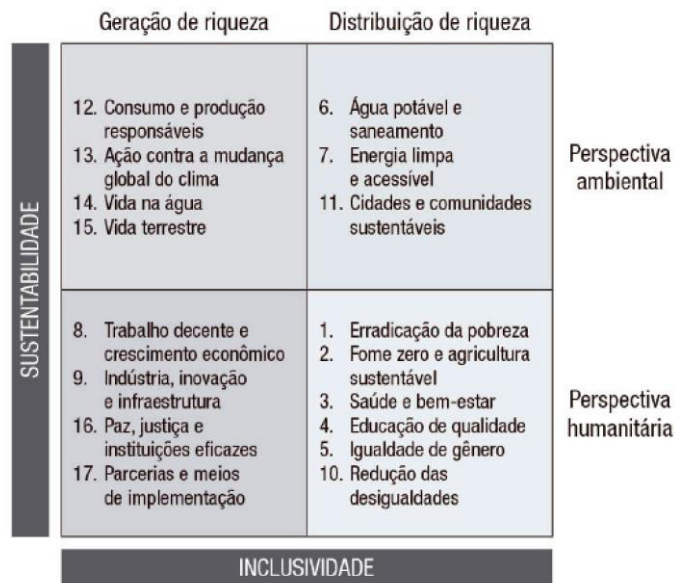
poluentes, a produção de resíduos, entre outras especificidades. O “S” significa “Social” e diz respeito aos relacionamentos mantidos com consumidores, empregados, instituições e comunidades locais, envolvendo questões como: desigualdade social, inclusão e diversidade, relações trabalhistas, saúde e segurança e responsabilidade comunitária — essa será a esfera foco deste trabalho. Por último, o “G” que se traduz como “Governança” e busca adotar procedimentos internos para a integridade e a melhor gestão da empresa, aumentando a eficácia das decisões e reduzindo riscos para a organização, a letra abrange assuntos como: seguimento de leis, proteção de dados, privacidade de informações, transparência e ética. (ENGELMANN; NASCIMENTO, 2021). De acordo com as suas especificidades e o seu segmento, a organização decide quais são as estratégias e ações, para cada uma das áreas de atuação do ESG, que fazem mais sentido assumir seu comprometimento.

Embora tenha sido citado pela primeira vez em 2004, em um relatório intitulado “*Who Cares Wins*”², o ESG ganha mais notoriedade, nas discussões corporativas, a partir da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) (RABELLO, 2022). Realizada em setembro de 2015, com a participação de 193 Estados-membros, a Agenda 2030 estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que sintetizam os principais desafios sociais e ambientais que o mundo enfrenta atualmente. São iniciativas que buscam atingir um objetivo maior: proporcionar uma vida digna e próspera para todos os povos e nações, a partir da concretização dos direitos humanos, a redução de desigualdades sociais, o atendimento às necessidades básicas humanas e a proteção do meio ambiente. E para a efetividade dessas metas de desenvolvimento sustentável é preciso contar com a cooperação e o engajamento de diversos atores sociais: o Governo, a sociedade civil, a academia e as empresas privadas (AGENDA, 2015).

Portanto, os critérios de ESG estão totalmente relacionados com os ODS, já que o último pode atuar como um guia padrão na adequação e no planejamento estratégicos do primeiro. Além de conseguir relacionar suas práticas empresariais sustentáveis aos objetivos que mais possuem sintonia com o modelo de negócio, já que a categorização (representada na figura abaixo) facilita a identificação e simplificação dos desafios globais. Desse modo, permite priorizar seu investimento naqueles que melhor traduzem a contribuição que a empresa pode dar, a fim de gerar um verdadeiro impacto na sua cadeia de valor (KOTLER, 2021).

² “Quem se Importa Ganha” é um documento publicado pela ONU e pelo The Global Compact e endossado por 20 instituições financeiras, que apresenta diretrizes e recomendações sobre como incluir fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

Figura 1 - Desenvolvimento inclusivo e sustentável nos 17 ODS



Fonte: KOTLER (2021, p. 67).

Após esse debate sobre tendências corporativas, pautamos um novo questionamento. Afinal, o que realmente leva uma empresa a atribuir outras funções que não estejam diretamente ligadas à produção de riquezas? Por que se posicionam como um agente social, comprometendo-se com causas que impactam a sociedade e o meio ambiente?

Para isso, é importante compreender como o comportamento dos consumidores também mudou nas últimas décadas, se tornando mais preocupados e ativos com questões éticas, sociais e ambientais. De acordo com Canclini (1996), o consumo é um conjunto de processos socioculturais, sendo mais do que o simples exercício de gostos individuais e compras irrefletidas. Os produtos e/ou serviços escolhidos para serem usados e apropriados também refletem interesses coletivos, não só mercantis, servem para enviar e receber mensagens, abordando questões mais complexas da cidadania e da sociabilidade.

Logo, emerge um público mais consciente do seu poder de compra, dos seus hábitos de consumo e da sua responsabilidade em escolher quais produtos adquirir entre tantos que disputam espaço no mercado, dando preferência para marcas que desempenhem um papel de impacto socioambiental positivo. Um estudo realizado pela Union + Webster, agência de pesquisa norte-americana, e divulgado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), apontou que 87% dos brasileiros preferem comprar produtos e serviços de empresas sustentáveis e 70% dos entrevistados afirmaram que não se importam em pagar um pouco mais por isso (AGÊNCIA SISTEMA FIEP, 2019). O processo de decisão de compra

está se tornando cada vez mais social. Baseado no estilo de vida das pessoas e das suas percepções sobre a conduta ética das empresas, envolve também atributos intangíveis, que vão além de só cumprir com a funcionalidade proposta do produto ou serviço vendido (CRUZ, 2013).

Muitas marcas conquistaram um público fiel ao promover um estilo de vida preocupado com a saúde, reduzindo a pegada de carbono, realizando comércio igualitário com fornecedores de mercados emergentes, mantendo boas práticas trabalhistas ou estimulando o empreendedorismo na base da pirâmide. (KOTLER, 2021, p. 64).

Para esse público, conhecer o posicionamento das marcas e compará-lo com os seus valores pessoais e coletivos tornou-se muito mais prático com a ascensão das ferramentas digitais e o fácil acesso à informação. Aliados à possibilidade de interatividade das redes sociais e à velocidade de propagação das notícias, os consumidores conseguem, de modo quase instantâneo, demonstrar seu apreço ou descontentamento com as atitudes adotadas pelas instituições (CRUZ, 2013). Marcas que adotam uma postura socialmente responsável são mais atrativas e delas, é cobrado, antes de tudo, a integridade com aquilo que pregam, ou melhor, a coerência do discurso com as suas verdadeiras intenções e práticas internas.

Desse modo, as organizações estão sob constante vigilância e monitoramento dos consumidores (KOTLER, 2021) e, sem poder controlar as interações digitais e sabendo que a censura ao conteúdo prejudica a sua credibilidade, ficam expostas a diversas reações sociais quando alguma das suas atitudes fere os valores éticos da população. “É praticamente impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo transparente e digital” (KOTLER, 2017, p. 29). Logo, o enfraquecimento da reputação da marca, reclamações coletivas, perda de vendas em massa e boicotes são consequências que as empresas do século XXI estão suscetíveis a passar. De acordo com a pesquisa Retratos da Sociedade: hábitos sustentáveis e consumo consciente³, realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2022, 59% dos entrevistados afirmaram já ter boicotado empresas que apresentam comportamentos dos quais eles discordam, os principais motivos citados foram: violações a direitos trabalhistas, testes ou maltrato a animais, crimes ambientais, discriminação de qualquer tipo ou posicionamento político.

Esse cenário provoca um senso de urgência nas organizações em se adaptar ao novo papel social que se espera delas. Contudo, adotar uma abordagem centrada no fator

³ Pesquisa feita em outubro de 2022 pela CNI com um levantamento amostral de 2.019 pessoas com idade a partir de 16 anos (Brasília, DF). Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/45/fb/45fb1dbc-7d27-4d90-b60d-e157aef42f61/pesquisa_-_retratos_da_sociedade_habitos_sustentaveis_e_consumo_consciente.pdf

humano e ambiental, colocando-os como foco principal das estratégias corporativas, é um desafio que por vezes pode se tornar uma das maiores oportunidades para o negócio (KOTLER, 2021). Empresas verdadeiramente conscientes não encaram essa mudança como uma pressão da sociedade por responsabilidade, mas como um importante investimento a longo prazo.

A questão é que não necessariamente, ao adotar uma postura ética e de compromisso social, as empresas estão abdicando do seu principal objetivo como instituições capitalistas, que é gerar lucro. Muito pelo contrário, é na verdade a estratégia mais eficiente para alcançar o reconhecimento dos *stakeholders* e a construção de uma posição sólida no mercado. E isso é percebido quando fazemos uma rápida pesquisa de quais são as empresas brasileiras consideradas como as mais socialmente responsáveis ou as mais associadas às práticas de ESG. A partir de pesquisa de campo, o Merco — Monitor Empresarial de Reputação Corporativa — divulgou o ranking das 100 empresas mais responsáveis no Brasil em 2021 no âmbito do ESG⁴. Na primeira posição, encontra-se a Natura, seguida, em ordem das dez primeiras colocadas, por: Grupo Boticário, Ambev, Magazine Luiza, Avon, Bradesco, Google, Mercado Livre, Itaú Unibanco e Unilever. Só nessa pequena amostragem conseguimos perceber que as empresas mais percebidas como conscientes são, na grande maioria, as mesmas que vem na nossa mente quando falamos em faturamentos bilionários, *top of mind*⁵ e líderes de mercado. E isso não é uma simples coincidência.

De acordo com Sisodia, Henry e Eckschmidt (2019), o desempenho financeiro corporativo depende da capacidade de uma organização aumentar sua receita e eficiência. Para os autores, as empresas conscientes e socialmente responsáveis são superiores em ambas dimensões por alcançarem resultados positivos que interferem diretamente no seu sucesso operacional. Entre eles, são citados: maior envolvimento e produtividade dos empregados; maior capacidade de recrutar e manter profissionais qualificados; conquista de clientes leais e defensores da marca; fornecedores satisfeitos e comprometidos; aumento do reconhecimento pelos *stakeholders* e apoio das comunidades locais; atuação em um ambiente mais saudável; criação de uma reputação forte no mercado; melhor capacidade de adaptação interna; redução

⁴ Pesquisa realizada entre julho de 2021 e abril de 2022 com 14 diferentes fontes de informação (empregados, especialistas, ONGs, sindicatos, jornalistas, entre outros), levando em consideração iniciativas de ESG. Disponível em: <https://www.merco.info/br/actualidad/las-100-empresas-mas-responsables-en-terminos-de-esg-en-brasil-en-2021#:~:text=A%20primeira%20posi%C3%A7%C3%A3o%20do%20Ranking,2021%20e%20abril%20de%202022>.

⁵ Em tradução literal, significa "topo da mente". São as primeiras marcas lembradas pelo consumidor quando é mencionado algum produto, serviço ou setor de atuação. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/top-of-mind/>

de gastos com marketing em excesso e com a alta rotatividade de funcionários. Consequentemente, cada um desses fatores também está correlacionado com um melhor desempenho financeiro a longo prazo.

Investir em uma gestão socialmente responsável pode parecer, a grosso modo, sinônimo de aumento de custos. Entretanto, as experiências das empresas que adotaram a responsabilidade social como estratégia demonstram que ela pode ser considerada um investimento, pois apresenta um custo-benefício capaz de trazer de volta tudo que foi aplicado e muito mais. (BENEDITO; RODRIGUES; PENIDO, 2008, p. 9).

Resta para nós, consumidores, identificar se os interesses dessas grandes corporações é apenas em obter uma vantagem competitiva para aumentar sua receita ou se existe um verdadeiro comprometimento com as pautas aqui citadas. De antemão, respondo como é perceptível, ao longo da argumentação, que esses dois fatores estão interligados — quase indissociáveis —, sendo um consequência direta do outro, em muitos casos. Podemos deduzir que se a empresa é socialmente responsável, logo suas chances de obter um melhor desempenho econômico são maiores. Contudo, estamos mais atentos em relação à coerência do discurso adotado com as reais práticas das organizações. Cientes do nosso poder de compra, escolhemos e reivindicamos as melhores marcas para representar nossas visões de mundo.

Portanto, buscando, ter um panorama mais didático de como essas tendências corporativas se materializam no espaço mercadológico e como as empresas buscam constantemente sua legitimação pela aprovação do público, a partir do próximo tópico, apresentaremos o nosso objetivo de estudo para ilustrar melhor essa discussão.

2.2 Solar Coca-Cola

A empresa Solar nasce nesse cenário de redirecionamento do papel das organizações, com uma cultura que reflete não apenas seu objetivo de crescimento econômico, mas também — segundo os relatórios de sustentabilidade da Solar⁶ —, que visa impactar positivamente o desenvolvimento social e ambiental do ecossistema que está inserida.

2.2.1 Conhecendo o negócio

⁶ Os relatórios de Gestão e Sustentabilidade da Solar são os principais documentos para a elaboração desse tópico. Disponíveis em: <https://solarbr.com.br/sustentabilidade/home>

Fundada em 2013, a partir da fusão das companhias Norsa, Renosa, Guararapes e, mais recentemente, com o Grupo Simões, a Solar apresenta-se como uma nova empresa, acompanhada de uma nova cultura e um novo propósito, a fim expandir e unificar ainda mais sua atuação no mercado brasileiro. Essa mudança organizacional — que insere uma única e mais forte marca na economia do país, principalmente, do Nordeste — é apontada no próprio site institucional da empresa na página “Nossa História”, disponível na aba de conteúdo chamada “Sobre a Solar”:

Um dia resolvemos unir nossas histórias para criar uma empresa que pudesse construir algo ainda mais forte e mais inesquecível. Queríamos uma empresa que fosse feita do que acreditamos, sonhamos e somos. Uma empresa moderna, ética, ambiciosa e, acima de tudo, solar. Sonhamos com uma companhia que tivesse nossas crenças e valores espalhados pelos corredores, fábricas, rótulos, contratos, caminhões e nos rostos de nossos funcionários. E desse sonho nasceu a Solar [...] (SOLAR BR, 2023).

Sendo, atualmente, a segunda maior fabricante do Sistema Coca-Cola no Brasil e uma das 15 maiores no mundo, a Solar é uma comerciante e distribuidora de diversas marcas de bebidas Coca-Cola — responsável por produzir em suas fábricas refrigerantes, sucos, chás, águas, energéticos, hidrotônicos e isotônicos — e de produtos de empresas parceiras — que compõem a linha de bebidas alcoólicas, como cervejas e destilados, além de produtos alimentícios como balas, gomas, biscoitos, doces e macarrão instantâneo.

Figura 2 - Catálogo de marcas Solar



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022, (2023, p. 20).

Em 2021, expandiu sua atuação como distribuidora e incorporou também alimentos, como balas e gomas, ao seu portfólio de produtos. Em 2022, iniciou uma parceria com a empresa Santa Helena, maior indústria brasileira de produtos à base de amendoim, e

com a M. Dias Branco, líder nacional no setor de massas e biscoitos. Movimentações que favoreceram sua consolidação como uma das principais empresas dos setores de alimentos, bebidas e bens de consumo do Brasil e uma das dez maiores empresas do Nordeste, somando, em 2022, uma receita líquida de R\$8,1 bilhões e lucro líquido de R\$ 732,6 milhões (SOLAR COCA-COLA, 2023).

Sua capacidade de produção é de mais de três bilhões de litros de bebidas/ano para atender aproximadamente 400 mil pontos de venda. Operando no modelo B2B⁷, sua atuação é bastante abrangente, ocupa 70% do território nacional e representa toda região Nordeste e Norte do país, além do Estado do Mato Grosso e parte de Goiás e Tocantins. Que se dividem internamente em 5 regionais: Centro, Leste, Nordeste, Norte e Sul, a fim de adotar um modelo descentralizado de gestão, mantendo seus padrões de qualidade.

Figura 3 - Regionais Solar



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022, p. 15.

Como marca empregadora, a Solar possui mais de 16 mil empregados próprios e 909 terceiros distribuídos em 13 fábricas, 39 Centros de Distribuição, 10 Centros de Vendas e na sua sede administrativa localizada em Fortaleza (SOLAR COCA-COLA, 2023). Em 2022, foi eleita, segundo a certificação Great Place to Work⁸ (GPTW), a terceira melhor empresa para se trabalhar no Ceará e uma das 50 melhores de todo país na categoria “Indústrias de Grande Porte” (NOSSO MEIO, 2022).

Desde a atual gestão do Diretor Presidente, André Salles, que assumiu em 2019, percebemos um avanço ainda maior na mudança cultural da empresa — assunto que será melhor apresentado no próximo tópico —, inclinada para a reafirmação dos seus

⁷ Abreviação em inglês para business-to-business, representa o modelo de negócios em que uma empresa vende produtos ou serviços para outra empresa, não para uma pessoa física.

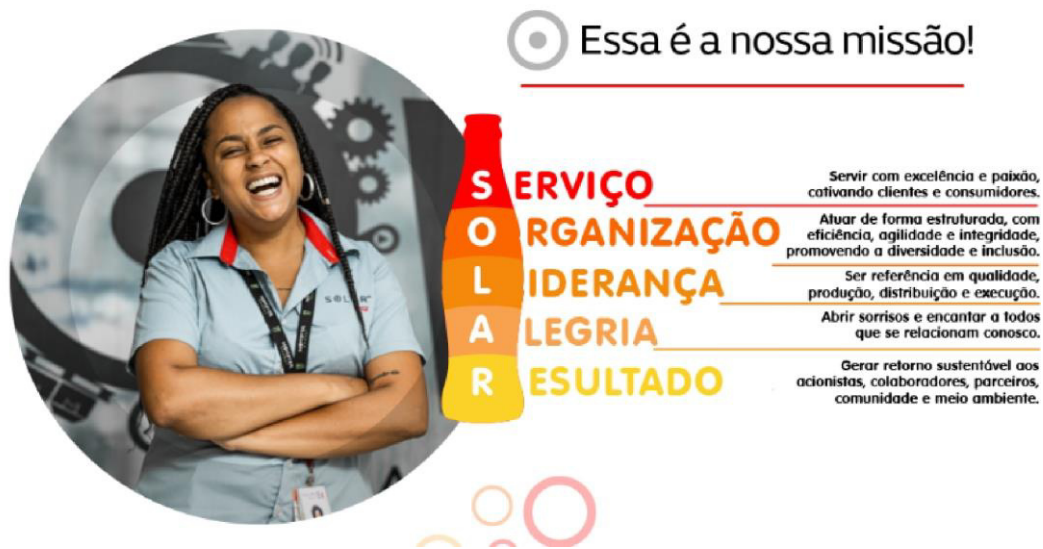
⁸ Consultoria global que certifica e reconhece os melhores ambientes de trabalho, através de uma pesquisa que mede a percepção dos empregados. As empresas que ficam em ranking em determinadas categorias ganham o direito de usar o selo GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/>

compromissos estratégicos voltados para boas práticas ambientais, sociais e de governança, além do desenvolvimento tecnológico. Como o CEO menciona no seu perfil do LinkedIn: “meu foco é implementar ações que nos tornem referência, não só no mercado de bebidas, mas também em sustentabilidade e impacto social.”⁹, afirmando a sua responsabilidade com o cumprimento do posicionamento da Solar.

2.2.2 Conhecendo a cultura organizacional

A cultura organizacional¹⁰ da Solar é denominada de “Nosso DNA” no site institucional da marca. O primeiro conceito apresentado é a missão da empresa, disposta em cinco pilares para cada letra da palavra “Solar”: Serviço, Organização, Liderança, Alegria e Resultado. Com uma explicação breve de cada um dos termos:

Figura 4 - Missão Solar



Fonte: Site Institucional Solar BR. Disponível em: <<https://www.solarbr.com.br/missao-visao-proposito-e-valores>>

Interessante apontar que, durante 2021, a identidade organizacional passou por uma revisão interna, mudança que foi responsável por adicionar as palavras “diversidade e inclusão” na missão, presentes no conceito de “Organização”. Seguindo uma tendência corporativa mencionada por Cox (1991):

⁹ Citação retirada do perfil do LinkedIn do Diretor Presidente da Solar. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/andreleonardosalles/>

¹⁰ Segundo Brum (2020), cultura organizacional é um conjunto de padrões de comportamentos, costumes, símbolos, linguagens, valores que representam a essência e o jeito de ser de uma empresa, distinguindo-a de outras instituições e orientando as práticas realizadas no dia a dia.

Outra técnica é mencionar explicitamente a importância da diversidade para a organização em declarações de missão e estratégia. Ao fazer isso, as organizações fomentam a mentalidade de que o aumento da diversidade é uma oportunidade e não um problema. (p. 42)

De forma direta e tangível, a missão da Solar poderia ser definida apenas em “distribuir bebidas com excelência”, mas nota-se o esforço para construir um valor abstrato acerca das suas atividades desenvolvidas, como debatido anteriormente na ideia de propósito evolutivo do Capitalismo Consciente.

Logo depois, é introduzida a visão da empresa, resumida em uma frase: “Ser referência mundial em serviços, produção e distribuição de bebidas. E em seguida, o seu propósito: “Paixão na distribuição de sorrisos e excelência na produção e na distribuição de bebidas” (SOLAR BR, 2023). Interessante perceber que o seu universo verbal sempre remete à felicidade — conceito forte da própria marca Coca Cola —, alegria e sorrisos, com a finalidade de representar o acolhimento caloroso e receptivo da região de origem, de “pessoas solares”.

Por fim, somos apresentados aos valores da companhia, que são quatro: Paixão, Valorização das pessoas, Sentimento de dono e Protagonismo.

Figura 5 - Valores Solar



Fonte: Site Institucional Solar BR. Disponível em: <<https://www.solarbr.com.br/missao-visao-propósito-e-valores>>

O trabalho desempenhado pela empresa em estruturar a missão, visão e valores de forma compatível com as tendências atuais corporativas é nítido e está alinhado com as percepções defendidas por Kotler (2012). Primeiramente, pela semelhança das definições do autor de missão — propósito básico para a existência da empresa —, de visão — com base no

futuro, representa o que a empresa deseja ser — e de valores — padrões de conduta para o comportamento institucional.

Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortalecerá comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades dentro e fora dela, o que, por sua vez, fortalecerá os valores da instituição. (KOTLER, 2012, p. 47)

Em segundo lugar, por incorporar nessa tríade as boas práticas da cultura corporativa. Conseguimos visualizar no discurso dessas declarações o seu compromisso com a sociedade, priorizando o crescimento sustentável e responsável como orientador de todas as suas práticas internas.

Além disso, para reafirmar seu compromisso e transparência, desde 2019, a Solar produz e disponibiliza relatórios de sustentabilidade que fornecem um panorama geral de toda sua atuação socioambiental no cenário econômico brasileiro, seguindo, novamente, mais uma tendência apontada por Kotler: “Tornou-se prática padrão nas empresas monitorar e publicar seus avanços em relatórios de sustentabilidade, que divulgam os impactos econômicos, ambientais e sociais gerados por suas operações” (KOTLER, 2021, p.65).

No ano de 2021, buscando compreender como a atuação da organização está inserida na agenda coletiva e aprofundar seu relacionamento com as comunidades ao redor das suas unidades, a empresa realizou seu primeiro diagnóstico de ESG. O trabalho resultou em uma catalogação e avaliação de todas as ações já implementadas pela Solar, gerando um conjunto de recomendações para integrar cada vez mais as práticas de ESG ao modelo de negócio e ser parte integral de todas as decisões organizacionais. Também, possibilitou firmar seu compromisso com a Agenda 2030 das Nações Unidas e os 17 ODS, já assumido pelo Sistema Coca Cola Brasil, com metas sustentáveis, como a de reduzir em 25% suas emissões de gases até 2030 em relação aos níveis do ano de 2015.

ESG para a Solar é a busca pela integração de temas socioambientais no modelo de negócio e nos processos cotidianos da empresa, com foco nas questões mais relevantes para a organização, como inclusão e diversidade, saúde e segurança, gestão de resíduos e relacionamento com comunidades do entorno. (SOLAR COCA-COLA, 2022, p. 19).

Em 2022, estabeleceram os “Pilares de Sustentabilidade ESG”, buscando elencar os temas materiais foco de atuação, relacionados aos ODS, mais importantes para a corporação e o seu público de relacionamento. “São, também, os tópicos que orientam a construção de estratégias, metas e indicadores [...]” (SOLAR COCA-COLA, 2023, p. 37). A

partir desses pilares, são estabelecidas e organizadas diversas ações para serem implementadas visando o seu desenvolvimento sustentável.

Figura 6 - Pilares de Sustentabilidade ESG



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022, (2023, p. 39).

Na esfera ambiental, percebemos um grande foco na gestão dos recursos hídricos, decisão coerente por ser a principal matéria-prima da empresa, paralelo a sua posição de atuação predominantemente em uma região semiárida. A Solar busca reduzir a captação de água para a produção de bebidas, visto que a maior parte do líquido é retirado de áreas com estresse hídrico, e investir em processos de reaproveitamento e tratamento do recurso.

Seus esforços de gestão ambiental também se interligam com a gestão dos *stakeholders*, existe uma tentativa de humanizar sua relação com os entornos da comunidade, construindo uma infraestrutura de abastecimento de água para facilitar o acesso e o tratamento em regiões isoladas do país. No âmbito Social, também são destinados outros projetos envolvendo capacitação de jovens para o mercado de trabalho e campanhas de doações de alimentos e bebidas para a população em vulnerabilidade econômica, entre outras ações que fortalecem seu posicionamento de empresa socialmente responsável. Além das iniciativas voltadas para o apoio de fornecedores e funcionários, esse último será discutido com mais profundidade nos próximos capítulos.

Na Governança, a empresa empenha-se em transmitir o conceito de transparência de informações e de segurança dos dados, atitudes que condizem com o porte da organização devido às exigências legais que precisa cumprir. Pautadas pelo seu Código de Ética e Conduta¹¹ — acesso público disponível no site institucional da Solar —, as políticas e procedimentos internos da empresa precisam estar em conformidade para alcançar o seu objetivo declarado de “contribuir no combate a problemas sociais, ambientais, éticos e

¹¹ Disponível em: https://www.canaldeetica.com.br/solarcocacola/files/solar_codigodeetica_FINAL.pdf

trabalhistas, assim como adotar uma postura de responsabilidade pelos impactos que geramos.” (SOLAR COCA-COLA, 2023, p. 127).

A Solar, ao posicionar-se como uma empresa sustentável, assume uma tendência incorporada por grandes marcas líderes de mercado, apenas adaptando e escolhendo as iniciativas que mais condizem com seu segmento, região de atuação, público de consumidores, a fim de tornar suas estratégias de ESG específicas para o seu negócio. Com essa discussão, abrimos espaço para desenvolver a perspectiva central desse documento sobre o relacionamento com a força de trabalho e sobre a diversidade e inclusão, como um dos temas que ascendem no espaço corporativo relacionado com suas responsabilidades de caráter social.

3 O QUE COMEÇA INTERNAMENTE TERMINA DO LADO DE FORA

Apresentamos neste capítulo uma discussão acerca da ascensão de um discurso corporativo de valorização da figura do empregado e do reconhecimento das suas habilidades e atividades, quando direcionadas às metas da organização, para a manutenção do negócio. O trabalhador passa de um simples recurso, em equivalência com os instrumentos de produção, para agora ser reconhecido como parceiro e principal ativo de uma empresa. É a partir dessa mudança de visão que emerge o contexto adequado para a área de Comunicação Interna (CI) atuar dentro das empresas como um departamento estratégico, promovendo ações de endomarketing — outro termo chave desta discussão — para o engajamento e conscientização do público interno.

Além disso, apresentaremos o LinkedIn, corpus de investigação deste trabalho, como a principal rede social para externalizar estrategicamente o vínculo entre empresa e empregado, abordando uma nova área de estudo do marketing, nomeada como *Employer Branding* (EB).

3.1 Endomarketing e a comunicação com o empregado

A comunicação com o trabalhador adota no seu início um cunho administrativo e persuasivo, na tentativa de amenizar greves e reivindicações trabalhistas, vivenciadas nos primeiros anos de industrialização, devido à insatisfação generalizada causada pelos baixos salários e pelas péssimas condições laborais. O objetivo principal desses primeiros canais internos, que surgem no formato de jornais e panfletos, era anunciar boas práticas e melhorias no ambiente de trabalho, buscando minimizar os conflitos e moderar a força de sindicatos (PINHEIRO, 2010). Contudo, não se tratava de uma atuação significativa e estruturada, tendo apenas função meramente informativa.

É no decorrer das transformações do cenário empresarial e na percepção do valor do funcionário motivado e engajado para a produtividade e qualidade da empresa, que cada vez mais o endomarketing ganha espaço de atuação como instrumento para proporcionar uma experiência positiva ao seu público interno. Ocupando, em corporações que adotam essa tendência, uma função estratégica e incorporada nos processos decisórios, mas, vale ressaltar, sem perder sua atribuição inicial de amenizar desgastes na relação e evitar a externalização de descontentamentos internos.

3.1.1 Afinal, o que é endomarketing?

O endomarketing é um termo criado pelo brasileiro Saul Bekin em 1975, quando trabalhava como gerente de produtos na transnacional Johnson & Johnson (BEKIN, 2004). A sua perspectiva pioneira nasceu ao perceber uma falta de alinhamento interno entre os funcionários, que conheciam superficialmente a instituição na qual trabalhavam. Apresentavam entraves para identificar os objetivos e valores da organização e a importância das suas responsabilidades na totalidade do funcionamento da empresa, além da pouca integração entre os departamentos — gerando uma ação isolada e individual dos setores, sem existir uma visão conectada voltada para um propósito comum.

Ademais, Bekin notou que esses esforços de reconhecimento e percepção da organização já eram bem definidos e desenvolvidos para o público externo através das ferramentas de marketing. “O que faltava era o marketing para dentro da própria empresa.” (2004, p. 4). Portanto, seria necessário desenvolver uma nova área de investigação que atuaria como um instrumento unificador, capaz de promover internamente o reconhecimento da organização, que foi denominada de “endomarketing”.

A expressão deriva de duas palavras, o prefixo “endo” — origem grega da palavra “*endón*” — que significa “ação interior” ou “movimento para dentro”. Enquanto, o termo “*marketing*” — originada da palavra em inglês “*market*”, ou “mercado” em português — pode ser definido através do conceito clássico de Philip Kotler, como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (2012, p. 4). Logo, o endomarketing atua para despertar a percepção e o interesse de um público diante do posicionamento, da atuação e dos produtos ou serviços desenvolvidos por uma empresa, mas focando agora na conscientização do empregado, ao invés do receptor ser o consumidor.

Kotler e Keller (2012) definem de forma mais ampla o endomarketing como um triângulo estratégico que une a empresa, o funcionário e o cliente. Segundo os autores, as atividades de marketing interno devem ser tão importantes — senão mais — do que as dirigidas para fora da empresa: “não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la” (p. 20). O marketing interno deve preceder o externo e buscar “contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes” (2012, p. 20).

Seguindo a mesma linha de pensamento, para Bekin (2004) a principal função do endomarketing é integrar, entre funcionários e departamentos, a noção de clientes e seus

valores. Alçando isso através da implantação de ações de marketing gerenciadas que buscam promover uma sincronização de ideias, a fim de tornar transparente os objetivos da organização para os empregados. Para o autor, trata-se de “ações gerenciadas” por existir um movimento final voltado à obtenção de resultados. Logo, demanda um cuidadoso planejamento, com definição de prioridades e metas, para potencializar sua implantação e execução.

Endomarketing é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica para superar a resistência organizacional a mudanças e obter alinhamentos, motivar e coordenar interfuncionalidades, integrando funcionários para uma implantação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente. (BEKIN, 2004, p. 51).

Nota-se que os primeiros conceitos já reconhecem o caráter estratégico da técnica, contudo, por serem definições originárias, fazem uma adaptação literal da ideia de marketing para dentro, focando apenas nas primeiras funcionalidades investigadas pelo endomarketing, voltadas, principalmente, para o mercado e a satisfação dos clientes. Como Kunsch (2003) pontua, alguns autores podem acabar se limitando a ver o funcionário como um “cliente interno” e a comparar o ambiente de trabalho de uma empresa com o de um mercado competitivo.

É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir o cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p. 155)

Na visão da autora, o termo mais correto para designar o campo de atuação seria o de Comunicação Interna, definida como um setor planejado que visa compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização, por meio da troca de informações e experiências e da participação de todos os cargos, níveis e departamentos, a fim de promover uma maior integração dentro da empresa (KUNSCH, 1999). É um processo que só obterá êxito se for incorporado no conjunto de políticas e estratégias internas e se for assimilado por todas as partes da corporação, principalmente, cargos de alta gestão, diretorias e os responsáveis pela sua implantação (profissionais de comunicação e recursos humanos).

A comunicação considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações. Assim, a comunicação interna deixa de ser um fetiche para ocupar uma posição estratégica e pragmática. (KUNSCH, 2003, p. 158).

Logo, é bastante comum haver uma confusão entre os dois termos: Comunicação Interna e Endomarketing. Segundo Brum (2010), profissional pioneira nos estudos da área, sempre que uma empresa disponibiliza uma informação, por meio dos seus canais internos de comunicação, incluindo as lideranças, está fazendo CI. Mas quando a empresa transforma essa informação em algo mais robusto e fácil de ser absorvido, usando técnicas comunicacionais para tornar a mensagem mais atrativa aos receptores, seria considerado endomarketing. Essa é a diferenciação mais usada e aceita pelos estudiosos e profissionais na área. Em resumo, a Comunicação Interna é como um guarda-chuva que abriga todo tipo de interação comunicacional com o empregado, enquanto o endomarketing — ações voltadas para o engajamento — seria um desses modos de comunicação que fazem parte dessa área maior.

O endomarketing, por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para o seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita. (BRUM, 2010, p. 41).

Posteriormente, na sua obra de 2017, Brum argumenta que os recursos de marketing estão cada vez mais sendo utilizados na comunicação com o público interno, estando presentes em simples repasses de informação, o que torna difícil desassociar as práticas de comunicação interna com as de endomarketing. Contudo, como mesmo afirma a autora: — “[...] acredito que a expressão [...] é o que menos importa. O que importa é o acordo entre quem fala (a empresa) e quem ouve (o empregado) e a atenção para que seja uma via de mão dupla.” (2017, p. 52).

Vale ressaltar, que nos seus livros publicados mais recentes (BRUM, 2017, 2020), percebemos uma ressignificação do termo endomarketing e sua aproximação com fatores humanos e comunicacionais, mas sem descartar a estratégia como principal característica. A escritora admite que até pouco tempo, como vimos nos conceitos iniciais, o termo era usado exclusivamente quando o cliente ou consumidor estava envolvido no processo, resumindo os esforços da prática em conscientizar os empregados para a melhoria do atendimento e da satisfação do público externo.

Atualmente, a noção de endomarketing se aproxima dos conceitos de Kunsch (2003) de comunicação interna participativa e colaborativa, pautada no estabelecimento de um diálogo com os trabalhadores — envolvendo-os nos assuntos da organização — e na comunhão de ideias, evitando transmitir as informações apenas de forma unilateral. Costa (2019), outro estudioso do endomarketing, também ressalta o mesmo raciocínio ao afirmar

que saber ouvir seu público é a primeira e principal característica que uma área de CI necessita ter. Na sua perspectiva, muito se comunica, gerando sobrecarga de informações, mas pouco é coletado de volta sobre a percepção dos empregados.

Antes de serem empregados, existem indivíduos com peculiaridades que atuam em um organismo vivo pautado em relações sociais e de conflito. Portanto, neste trabalho, assumirei a visão do endomarketing participativo — que promove o diálogo construtivo entre empresa e empregados — e também estratégico — capaz de potencializar o alcance de resultados quando aplicado de forma planejada e estruturada.

Em síntese, o endomarketing é um conjunto de canais e ações capaz de informar e integrar os componentes humanos da organização. Apresenta-se como instrumento transformador da informação, sendo responsável por “dizer o que precisa ser dito, porém de um jeito emocional, inspirador e engajador, fazendo os colaboradores se sentirem respeitados como seres humanos.” (BRUM, 2020, p. 47). As empresas que ainda limitam suas contribuições apenas na promoção de eventos pontuais — como datas comemorativas e divulgação de novos produtos para o público interno — estão desperdiçando a vantagem de alcançar uma performance eficiente na conquista dos seus objetivos e na manutenção da valorização, do reconhecimento e do engajamento de seus profissionais.

A verdade é que o conceito de endomarketing cresceu muito e, hoje, pode-se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. (BRUM, 2010, p. 23).

Por fim, a definição que me aproprio e trago para sustentar teoricamente as escolhas desse trabalho são a da autora brasileira Analisa Brum (2010; 2017; 2020), por ser a mais atualizada e condizente com a atuação da técnica nos estudos atuais. Essas designações são importantes para entender porque as ações apresentadas nesse trabalho serão pontuadas como estratégias de endomarketing, que fazem parte processo e da área de Comunicação Interna, mas objetivam, principalmente, encantar e engajar o empregado, proporcionando uma experiência positiva e duradoura durante sua jornada.

3.1.2 O endomarketing da Solar

Antes de iniciarmos, é válido sinalizar que a maioria das informações aqui disponibilizadas foram retiradas a partir de uma apresentação feita pela profissional Mara Fernandes, coordenadora de CI da Solar Coca Cola da época, assistida pela autora em

setembro de 2022. Esta análise será mais breve, visto que a disponibilização das informações é restrita por se tratar de procedimentos internos.

Nosso objeto de estudo adere à perspectiva de Kunsch ao nomear sua área de Endomarketing como “Comunicação Interna e Engajamento”. Reportando-se à diretoria de Desenvolvimento Organizacional, o setor de CI da Solar é bem estruturado e organizado. Composto por uma equipe com coordenador (líder da área) e analistas¹² que dividem entre si funções bem delimitadas e são os responsáveis por alimentar todos os canais de comunicação interna e manter ativo os programas e ações com os funcionários.

As informações destinadas aos empregados são divulgadas nos canais de comunicação internos da empresa, que são na sua maioria digitais, mas também fazem uso de veiculação em meios físicos. Abaixo listamos os canais da Solar:

- Portal Conecta Solar: é a rede social interna da organização ou Intranet — versão particular da internet que serve como canal de notícias e armazenador de conteúdo —, está disponível nos computadores e também nos *smartphones* como aplicativo. Além de reunir todas as comunicações internas da empresa, possibilita a interação e participação dos funcionários, por meio de comentários e troca de mensagens.
- O e-mail com *newsletters* temáticas e separadas por quadros, entre eles: notícias locais (personalizado para cada sede/regional), notícias semanais (publicado toda quarta-feira), notícias edição especial (para divulgação de campanhas e programas), liderando (comunicação com gestores) e oportunidade de carreira (indicações, promoções e divulgação de vagas internas).
- “Olha o Zap”: comunicação através do WhatsApp feita por adesão, ou seja, o funcionário decide participar do grupo através de um termo de aceite. Objetiva disponibilizar de forma mais prática as notícias mais importantes.
- Rádio Solar: recurso de áudio para disseminar as principais informações, além de inserir uma programação musical entre os avisos.
- TV Corporativa: vinculação de vídeos com os conteúdos internos, principalmente, para o público operacional das fábricas.
- Os canais físicos são o jornal mural (quadro de comunicados impresso) e a revista interna “Solar para Você”.

Além dos veículos internos, também são mencionadas plataformas de comunicação externa acompanhadas pela área: o LinkedIn e o Youtube, como canais para a

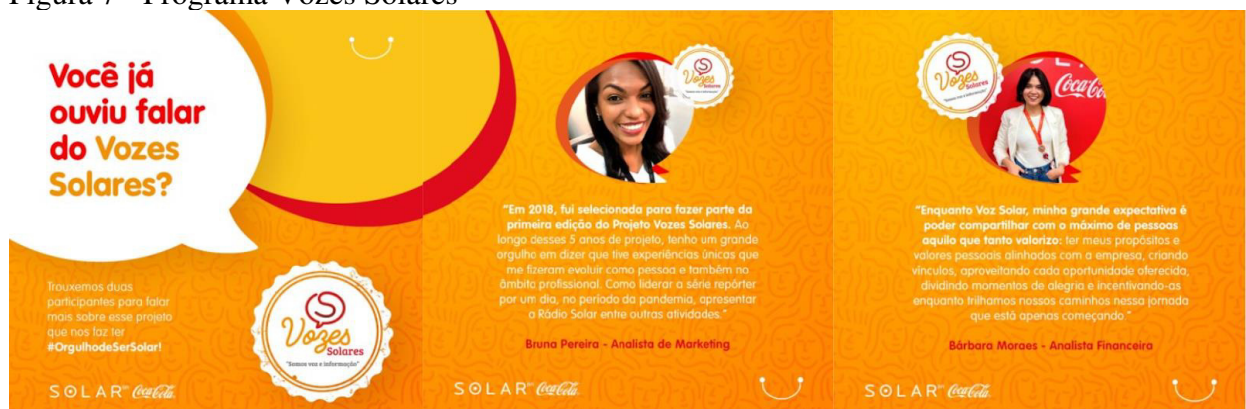
¹² Os profissionais de comunicação da Solar possuem formação na área, como Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Marketing e demais cursos da Comunicação Social.

gestão da marca empregadora. Embora possam ser acessados por qualquer pessoa na Internet, transmitem um conteúdo de relevância para os funcionários conhecerem ainda mais a organização, interagir com as publicações e compartilhar suas experiências.

Ademais, a CI da Solar tem o papel de disseminar a identidade da empresa (seu propósito e valores) internamente e incentivar o alinhamento das ações das pessoas à cultura organizacional. Para isso, são realizadas campanhas de fixação de conceitos, que utilizam recursos visuais e educativos, como adesivação de paredes estampando os valores, conteúdos didáticos nos meios digitais, treinamentos e capacitações internas.

O setor também é responsável por manter programas anuais, como o “Encontro de Líderes” e o “Vozes Solares”. Esse último trata-se de um comitê interno, criado em 2018, que escolhe e qualifica funcionários, com cursos e certificações, para atuarem como agentes difusores da comunicação, propagando para seus pares as informações internas, dando suporte à divulgação de campanhas e apoiando projetos da área. Ser convidado para participar do programa é uma forma que a Solar desenvolveu para reconhecer as habilidades comunicacionais dos funcionários envolvidos e para destacar aqueles que se identificam com os valores da organização. Além da própria empresa se favorecer com essa ação, por construir, desse modo, mais uma forma de suporte comunicacional, que atinge ainda mais pessoas — visto que a mensagem está sendo propagada por outros funcionários treinados para isso — com menos recursos de manutenção, pois os representantes atuam no projeto de forma voluntária (sem nenhuma remuneração financeira envolvida).

Figura 7 - Programa Vozes Solares



Fonte: LinkedIn, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/posts/solar-coca-cola_vozes-solares-activity-7056712156485947393-80KR/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop>

Logo, seguindo os conceitos de Brum (2017), a Solar traduz o papel da sua comunicação interna em manter os empregados informados de forma eficiente e transparente, evitando ruídos na comunicação e minimizando janelas de tempo para propagação de boatos e

conceitos equivocados. Além de atribuir à área o desenvolvimento da cultura organizacional, nomeada como “DNA Solar”, para todo o público interno, buscando proporcionar uma experiência ao empregado agradável, engajadora e de reconhecimento da sua importância para a empresa. E a efetividade dessas funções só é alcançada a partir do planejamento e criação de modelos criativos de comunicação, alinhados à identidade visual da marca e adotando uma linguagem atrativa e de fácil compreensão — ou melhor, como vimos no tópico anterior, é possível pela prática do endomarketing.

3.2 O termo “colaborador”

Segundo Chiavenato (1999), lidar com pessoas deixou de ser um problema para ser a solução do sucesso organizacional. Fornecedores, acionistas, empregados e clientes agora ocupam a posição de parceiros do negócio, que investem esforços, tempo e/ou recursos na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Os empregados se tornam ainda mais indispensáveis por configurarem o laço mais próximo e íntimo, comparado com os demais parceiros, por estarem atuando dentro da empresa.

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. [...] Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos. (CHIAVENATO, 1999, p. 08).

Hoje, os empregados são chamados de parceiros, acionistas, colaboradores, e os chefes de gestores, líderes. É de fato importante reconhecer que o fator humano é o principal diferencial competitivo de uma empresa e que — se tratando de responsabilidade organizacional — o mínimo seria investir na criação de um ambiente propício para o bem-estar e saúde física e psicológica dos seus membros.

Contudo, é preciso se atentar e levantar uma reflexão crítica acerca do empregado ser visto e intitulado como “colaborador”. Com a finalidade de se referir às pessoas que trabalham na organização, chamo a atenção em especial para essa nomenclatura por ser um termo utilizado na maioria das obras referenciadas deste capítulo, e por ser a principal forma de tratamento adotada pela empresa analisada neste trabalho. Ademais, também trago à tona esse tópico por motivações de cunho pessoal, visto que, ao entrar no mercado de trabalho, me deparei com a exigência de trocar a palavra “empregados” e passar a usar “colaboradores” em todo o tipo de comunicação para o funcionário ou quando são mencionados no discurso. O termo se tornou parte do meu vocabulário, aceitei a nova nomenclatura sem questionar. Foi só

na academia que consegui compreender o real sentido da palavra e me sinto no dever de abordar essa pauta aqui.

Segundo Sólido (2011), as expressões “empregado ou funcionário” estão de acordo com o período fordista/taylorista, por evidenciar a relação formal de contratação empregatícia e a divisão baseada em departamento/funções. Já o termo “colaborador” surge no vocabulário da administração empresarial por volta da década de 70/80, com o sentido de horizontalidade, trabalho em equipe, cooperação e igualdade. O discurso de “vestir a camisa” da empresa cria uma imagem do ambiente de trabalho como “segunda casa” e a noção de “senso de dono” como uma habilidade comportamental primordial, que é internalizado na estrutura e na comunicação dos valores organizacionais.

A palavra no substantivo masculino, de acordo com o dicionário online Priberam¹³, significa “pessoa que trabalha com outra em iguais circunstâncias de iniciativa”. Portanto, o conceito de colaboração transmite uma ideia de cooperação mútua e equivalente entre todas as partes, onde o empregado é visto como um empreendedor que contribui em prol do crescimento da organização de igual para igual, almejando os mesmos objetivos e recebendo os mesmos saldos.

Contudo, o sistema capitalista é edificado em uma relação histórica de poder. A luta de classes e o conflito de interesses entre a força de trabalho e os detentores dos meios de produção torna o sentido de “colaborador” incoerente, devido à disparidade de vantagens entre os dois polos. “Ao falarmos em colaboração, perde musculatura a questão da venda da força de trabalho x apropriação do lucro e exploração dessa força de trabalho no processo de produção.” (SÓLIO, 2011, p.11). Portanto, uma simples nomenclatura não apaga um processo histórico-social construído ao longo de séculos, que se proclamou através da dinâmica ganhar-perder entre empresa e empregado.

[...] a essência da produção capitalista está no trabalho assalariado e nas condições gerais que o possibilitam; isto é: a produção capitalista supõe relações sociais no interior das quais existem sujeitos que podem comprar a mercadoria força de trabalho para empregá-la na produção de mercadorias e sujeitos que são obrigados a vender força de trabalho, já que é o único bem que possuem. Assim, a produção capitalista só pode ter continuidade se também for contínua a produção das relações sociais que engendram aqueles sujeitos. Em suma: *a reprodução capitalista só é viável se ela reproduzir as relações sociais que põem frente a frente capitalistas e proletários.* (NETTO; BRAZ, 2006, p. 136, grifo dos autores).

Pensando na relação de hierarquia, conforme Moreira (2018), o termo pode constituir uma falácia em torno da quebra de consciência de classe dos trabalhadores, por não

¹³ Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/colaborador>

representar a verdadeira distância de poder, interesses e posições existente entre as duas partes, que naturalmente afeta o seu relacionamento, afinal “[...] uma coisa é admitir e aceitar iniciativas que denotem proatividade e outra é que ambas as partes estejam em pé de igualdade” (p. 23).

Fruto de uma perspectiva neoliberal — que se mantém fiel às teses fundantes do modelo capitalista e tenta a todo custo neutralizar conflitos de interesses entre capital e trabalho, minimizando a interferência do Estado — a condição de colaborador é um eufemismo que tenta apagar o desgaste inerente entre a relação empregador/empregado, construído por embates sociais que evidenciam as diferenças dos dois lados.

O capital empenha-se em quebrar a consciência de classe dos trabalhadores: utiliza-se o discurso de que a empresa é a sua “casa” e que eles devem vincular o seu êxito pessoal ao êxito da empresa; não por acaso, os capitalistas já não se referem a eles como “operários” ou “empregados” — agora são “colaboradores”, “cooperadores”, “associados” etc. (NETTO; BRAZ, 2006, p. 217).

A luta histórica dos movimentos de operários e de sindicatos não pode se esmaecer nos novos discursos organizacionais, principalmente, porque nenhuma mudança estrutural expressiva foi incorporada e conceitos como o de “mais-valia” — valor excedente que o capitalista extrai quando o empregado gera um produto/mercadoria superior ao valor pago pela sua força de trabalho (NETTO; BRAZ, 2006) — ainda estão presentes na sociedade, só foram adaptados para a nova realidade. Afinal, foi por meio dessas reivindicações que direitos para a camada trabalhadora foram conquistados, capazes de ultrapassar simples necessidades básicas e fisiológicas — manifestadas apenas no salário como remuneração integral do seu trabalho — e conferindo à empresa a responsabilidade também pelas suas necessidades histórico-sociais de segurança, saúde, bem-estar e auto realização.

É indiscutível que o ambiente organizacional, principalmente a partir da década de 90 do século XX, se configura mais liberal. O trabalhador encontra mais espaço para participação e, sob muitos aspectos, tem ampliados seus direitos como sujeito organizacional. Mas é importante um olhar realista: capital e trabalho continuam polos com interesses essenciais opostos, na medida em que permanecem abrigados sob o paradigma capitalista que, no que há de mais essencial, em nada se modificou. Simular uma complementaridade entre capital/trabalho ou empregado/empregador é negar a importância da dialética, e da tensão na relação de forças para o avanço. (SÓLIO, 2011, p. 10).

Problematizar o termo “colaborador” e a relação de valorização que uma empresa atribui a um funcionário é também abrir um espaço de reflexão neste trabalho para compreender até onde essas atitudes são em prol da responsabilidade social ou dos objetivos financeiros de uma organização capitalista, referente à maximização dos seus lucros. O

embate questionado se perpetua durante toda a minha escrita e não seria diferente ao abordar o conceito de Endomarketing. Como profissional de Comunicação, não consigo me ausentar de apresentar críticas relevantes que indagam sobre o verdadeiro surgimento da área. Reconheço o caráter imprescindível da comunicação dentro das empresas para a sua funcionalidade e permanência no mercado, mas não posso me omitir acerca da assimetria de poder que persiste nessa relação entre empresa e empregado. “Se quisermos usar o conceito como sinônimo de coadjuvante, então, sim, a discussão estaria encerrada e com ela seríamos obrigados a concordar.” (SÓLIO, 2011, p. 11).

Agora, a partir das discussões desenvolvidas nestes primeiros tópicos do atual capítulo, iremos compreender como os esforços de endomarketing e o discurso da empresa com o empregado são externalizados para fora do ambiente de trabalho da Solar e alcançam proporções que repercutem na sua imagem de marca empregadora. Para isso, trazemos o LinkedIn como principal espaço de observação dessa relação, contextualizando sobre a plataforma e suas características inerentes de uma rede social que permitem os desdobramentos das estratégias iniciadas internamente.

3.3 LinkedIn: a rede social do trabalho

O LinkedIn é a maior rede social corporativa do mundo, criado em 2002 e lançado oficialmente em maio de 2003 pelo cofundador Reid Hoffman, com o apoio de Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly e Jean-Luc Vaillant (JÚNIOR 2020). Atualmente, possui mais de 930 milhões de usuários distribuídos em 200 países e regiões, além de ter cerca de 63 milhões de empresas registradas na plataforma. (LINKEDIN PRESSROOM, 2023). Neste tópico, iremos analisar como a plataforma se moldou ao longo dos anos e como passa a ser vista como principal canal para desenvolvimento da marca empregadora.

3.3.1 A transformação do LinkedIn

De acordo com os conceitos de Raquel Recuero (2009), o LinkedIn já nasce como um site de rede social propriamente dito, pois atua como suporte para as interações profissionais e possibilita a construção e a exposição pública de perfis individuais. E assim como todo site de rede social é uma consequência da apropriação das ferramentas do sistema pelos atores sociais, portanto, passa por mudanças para satisfazer as novas necessidades de interação dos seus usuários. Afinal, “são os atores sociais, que utilizam essas redes, que

constituem essas redes” (p. 103). É a partir dessa evolução, apresentada ao longo deste capítulo, que o LinkedIn se aprimora e expande seus recursos, possibilitando a produção do material de análise deste estudo, coletado dos rastros digitais salvos na rede.

Na primeira década da sua existência, o LinkedIn era utilizado principalmente para a divulgação de vagas e recrutamento de candidatos. Em um artigo escrito por Wandscheer e Corrêa (2013), temos acesso à descrição da finalidade da rede, disponibilizada pelo próprio site do LinkedIn no ano de 2011 — dados que atualmente já estão atualizados. O LinkedIn se apresentava como uma rede de contatos acumulada, capaz de facilitar a conexão entre pessoas, vagas de empregos e oportunidades, por meio da função de “recomendação” entre seus contatos. Enquanto, para os empregadores, divulgava-se como um espaço promissor para anúncio de vagas e para a busca de candidatos potenciais para preenchê-las.

Para os usuários, o LinkedIn era visto como um site para “buscar emprego”, onde o perfil de cada pessoa tinha a mesma função de um currículo (JÚNIOR, 2020). Semelhante ao modelo tradicional do documento, era possível adicionar o cargo atual (que ficava abaixo do nome), experiências anteriores, conquistas acadêmicas e profissionais e links de portfólios. Além de permitir compartilhar, baixar em pdf ou imprimir as informações inseridas na página pessoal.

Figura 8 - Perfil do usuário LinkedIn em 2011



Fonte: PRASS, 2001: Disponível em:
<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/08/conheca-principais-funcoes-da-rede-profissional-linkedin.html>

As figuras 8 e 9 são retiradas de uma matéria escrita por Ronaldo Prass no site do G1, publicada em 2011, com o título “Conheça as principais funções da rede profissional LinkedIn”, que também constata como o uso da plataforma resumia-se a montar e compartilhar currículos, a encontrar vagas no mercado de trabalho e a manter uma rede de laços profissionais. O sistema também recomendava adicionar apenas pessoas que tivessem algum tipo de vínculo de trabalho com o usuário ou que fossem recomendadas por alguma conexão, “não sendo possível usar a prática de adicionar contatos aleatoriamente (sem algum critério)” (WANDSCHEER; CORRÊA, p. 931, 2013).

Figura 9 - Interface LinkedIn em 2011

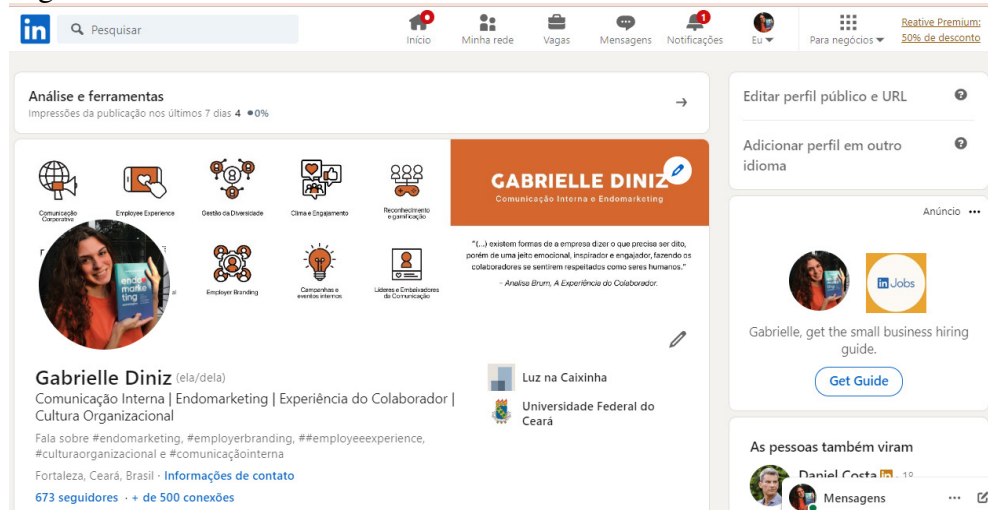


Fonte: PRASS, 2001: Disponível em:

<<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/08/conheca-principais-funcoes-da-rede-profissional-linkedin.html>>

Contudo, em 2013, a plataforma passa por uma grande mudança conceitual com a inclusão de uma série de novos recursos, tornando-a mais interativa e parecida com o que conhecemos atualmente. Inicialmente, foi disponibilizada somente a função de publicar artigos escritos pelos usuários e, posteriormente, a possibilidade de postar fotos, vídeos e criar eventos. As novas ferramentas foram liberadas gradativamente aos usuários, chegando em 2015 no Brasil (JÚNIOR, 2020).

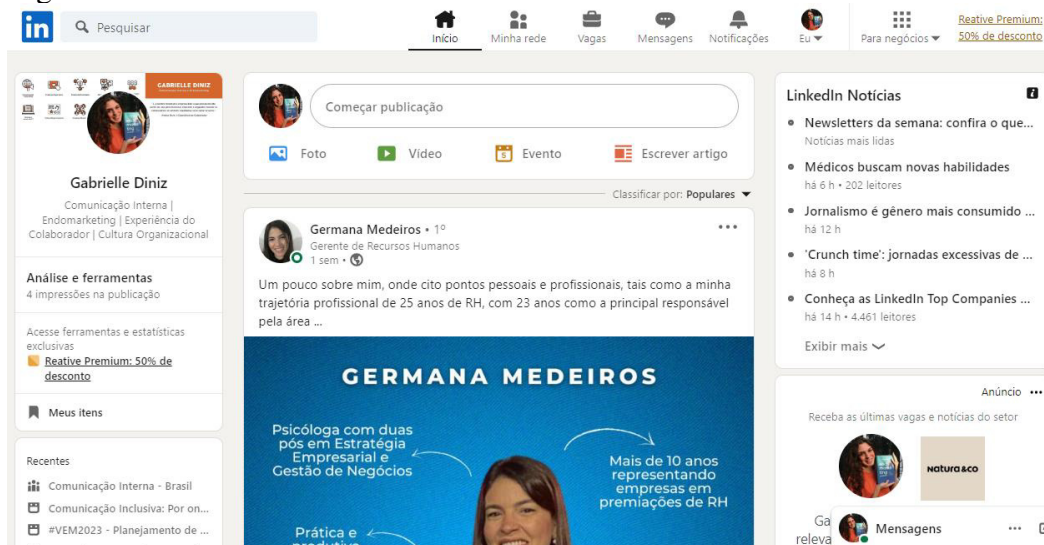
Figura 10 - Perfil do usuário LinkedIn em 2023



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

O conteúdo produzido, a partir desses novos recursos, é atualizado no *feed* — ou botão “Início” — do usuário junto com as publicações feitas pelas suas conexões. Além disso, todas as ações dos indivíduos, as postagens e até mesmo as interações (como comentários e curtidas), ficam salvas na seção “atividades”, sendo visível para qualquer pessoa, em casos de perfil de visualização pública. Na barra de “pesquisar” também é possível procurar por outros profissionais e convidá-los para fazerem parte da sua rede, agora sem restrições de vínculo ou recomendação.

Figura 11 - Interface do LinkedIn em 2023



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Outra mudança adotada com a possibilidade de compartilhar conhecimentos na rede foi a inclusão da opção de “seguir” outros perfis, além da função de “conectar” já

existente. Esses dois tipos de relacionamento se diferenciam pelo fato das conexões serem uma relação recíproca e mais forte, em que ambos conseguem ver o que cada um compartilha, enquanto ao seguir alguém apenas o usuário que seguiu acompanha as publicações do perfil incluído na sua rede. O novo formato, já presente em redes sociais como Instagram e Twitter, possibilitou ainda mais o fortalecimento de valores digitais, como a reputação e a popularidade (RECUERO, 2009).

Percebendo o aumento dos números de seguidores e o crescimento da autoridade de alguns perfis profissionais por se destacarem na publicação de conteúdo de determinados temas e áreas de especializações, a plataforma criou o programa “*LinkedIn Top Voice*”. A iniciativa visa reconhecer e dar visibilidade a perfis que produzem conteúdos relevantes e de alta qualidade, e, mais importante que isso, destacar profissionais capazes de engajar seus seguidores e agregar conhecimentos para comunidade de interesse (JÚNIOR, 2020).

A metodologia levou em conta o engajamento gerado pelos usuários, o crescimento de seguidores, o número de vezes que o usuário foi destacado em algum dos nossos canais e a diversidade de assuntos. Os usuários que conquistaram um lugar na lista escrevem sobre diferentes assuntos: carreira, marketing, inovação, mercado de trabalho, tecnologia, empoderamento feminino, educação, entre outros. Em comum a todos, a mesma vontade de comunicar, de se fazer ouvir – e de estabelecer o diálogo. (ODRI, 2016).

O selo “Top Voice” não constitui um vínculo empregatício ou algum tipo de remuneração financeira, mas exemplifica bem quais são os valores agregados que os usuários ao utilizarem a plataforma com continuidade podem alcançar, como uma reputação sólida no mercado de trabalho, a visibilidade das suas qualificações e o incentivo de desenvolvimento de carreira.

Contudo, não é só de acertos que qualquer site de rede social é construído. Em 2020, o LinkedIn liberou a função de stories para o público, porém, após um ano de uso, o recurso foi removido por falta de engajamento dos usuários. Segundo Liz Li (2021), diretora sênior de produtos da época, a plataforma identificou que os membros da rede desejavam que os vídeos continuassem em seus perfis, ao invés de sumir após 24 horas. O formato efêmero e informal dos stories, embora tenha possibilitado compartilhar experiências em tempo real, não se adequa ao propósito das pessoas que utilizam a rede. Por ser uma ferramenta profissional, onde a maioria dos laços constituídos são fracos e formais, a preferência é postar vídeos duradouros que possam registrar e agregar na formação da identidade profissional. Essa situação, tanto pela velocidade em adicionar uma nova tendência, quanto pela mesma rapidez em suprimi-la ou adaptá-la quando não é bem recebida pelo público, confere a flexibilidade e

adaptabilidade inerentes das redes digitais, “características essenciais para sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação”, como destacado por Castells (p. 9, 2001).

Em síntese, o LinkedIn ainda possui sua função básica de *networking*, de recrutamento e de comportar as informações profissionais dos usuários, sendo possível também adicionar experiências profissionais, descrever suas habilidades com palavras-chave, inserir certificados, cursos e especializações, assim como procurar e concorrer a vagas de emprego. Contudo, ao expandir sua atuação para a produção de conteúdo, tornou-se uma rede com objetivos diversos para quem a utiliza, em que os usuários produzem valor e se apropriam constantemente das suas ferramentas.

Alguns estão lá em busca de emprego. Outros desejam apenas estabelecer conexões para conhecer pessoas e serem vistos. Existe uma turma que deseja aprender e consumir conteúdo. Um grupo de profissionais olha a rede com uma oportunidade de “venda” de seus serviços e projetos. Por outro lado, o próprio LinkedIn precisa rentabilizar o seu negócio e “vende” seus serviços para pessoas e organizações. Experts usam o LinkedIn para compartilhar sua experiência, contando histórias e publicando artigos. Empresas e headhunters tratam a rede como uma mina de ouro de talentos, de todos os tipos e expertises. (...) a complexidade que é o LinkedIn hoje, uma versão de “cubo mágico” com múltiplas faces. (SEGURA, 2019).

Desde então, a plataforma passa por uma contínua remodelação, espelhando o cenário de constantes modificações que as organizações e o mercado empresarial vivem. A sua missão de “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos” (LINKEDIN, 2023) permanece, mas agora na sua cultura aparecem novas ideias centrais, como as de simplicidade e parceria, de integridade da força de trabalho digital, de promoção de ambientes diversificados e inclusivos, de resultados igualitários, afirmando a presença de tendências humanizadas recorrentes em toda a nossa investigação.

3.3.2 LinkedIn para a marca empregadora

Após ser comprado pela Microsoft em 2016 e, principalmente, por ter alcançado uma adesão exponencial durante a pandemia do Covid-19, o LinkedIn registrou um grande aumento do número de usuários e de interações na sua plataforma (BRUM, 2021). Nesse período de dois anos (2020 a 2022), foram criadas mais de 210 milhões novas contas, sendo o dado mais expressivo de 2020 a 2021, em que a rede passou de 690 milhões para 810 milhões de usuários (ASLAM, 2023). O engajamento disparou com as pessoas compartilhando suas novas rotinas de trabalho ou procurando recolocação no mercado, devido ao recorde de demissões e fechamento de empresas comerciais.

Com as pessoas em casa, de quarentena, em home office, o engajamento na plataforma aumentou em todo o mundo. [...]. Houve crescimento de 26% na criação de sessões e grupos. As conversas entre os usuários saltaram 55%. Os treinamentos on-line tiveram procura 50% maior. Foram 4 milhões de horas de cursos oferecidos pela rede social aos usuários. (SILVA, 2020).

Tal crescimento da plataforma nos últimos anos acelerou ainda mais o seu processo de ressignificação discutido no subtópico anterior. Empresas, profissionais e a própria rede social entenderam que além de expor currículos, o LinkedIn se configurava como um espaço de divulgação de marcas — as corporativas e as pessoais — e, conseqüentemente, um espaço para desenvolver estratégias (SILVA, 2020).

Diferente de outras redes sociais, como Instagram e Facebook, em que as marcas se promovem comercialmente, vendendo produtos ou serviços, os usuários do LinkedIn acessam a plataforma com outra expectativa, buscando consumir conteúdos relacionados à sua carreira e ao universo profissional (BRUM, 2020). Desse modo, as corporações que já usavam o LinkedIn como uma ferramenta de anúncio de vagas e banco de currículos, passam a enxergá-lo também como a rede social ideal para exibir sua relação com seus funcionários e para promover sua imagem enquanto empresa para se trabalhar, atraindo assim talentos potenciais e fortalecendo a sua reputação e o seu reconhecimento no mercado.

Podemos dizer que as empresas que usam da plataforma para essa finalidade estão adotando uma estratégia de *Employer Branding* — Marca Empregadora, em português —, processo responsável por transmitir o que de valor a empresa oferece para seus empregados, além de remuneração e benefícios, e o que a diferencia dos demais concorrentes no âmbito corporativo e laboral (CLAVERY, 2020). Logo, os conteúdos e a estrutura dos perfis organizacionais são direcionados para gerenciar as impressões que os candidatos ou futuros empregados têm sob a marca empregadora.

[...] Employer Brand ou Marca Empregadora é a percepção, a reputação da marca de uma empresa como empregadora, o que é diferente da percepção da marca como instituição ou negócio ou como provedora de produtos e serviços. [...] quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo onboarding, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento. (CLAVERY, 2020, p. 37)

Investir no LinkedIn voltado para conteúdos de promoção da marca empregadora é uma estratégia que não só contribui para o processo de conhecimento e atração de candidatos qualificados, mas também favorece a manutenção do sentimento de pertencimento daqueles que já trabalham na empresa. Pois, além de inserir no seu perfil o atual vínculo

empregatício com a empresa, também compartilham e promovem organicamente a imagem da organização na medida que se orgulham das conquistas internas e do tratamento com os funcionários.

Para tornar mais didática a argumentação de como as empresas se apropriam dessa plataforma visando promover sua imagem de marca empregadora, iremos apresentar o perfil da Solar Coca-Cola e assim exemplificar o uso dessa estratégia por parte dessa empresa que tem as ações de endomarketing e o tratamento dos seus funcionários como principal pauta de conteúdo na plataforma.

Atualmente, com mais de 500 mil seguidores, o LinkedIn da Solar é o principal site de rede social da empresa e permite a interação do público interno e externo. Por representar uma das maiores marcas de produtos do mundo, o foco das suas comunicações é em grande parte na promoção da marca empregadora e corporativa, não nos produtos vendidos e distribuídos.

Ao abrir a conta da Solar no LinkedIn, a página inicial é a primeira seção que aparece. A foto de perfil é a marca e a capa projeta uma imagem com o selo da sua certificação GPTW e com sua atual conquista em número de seguidores na plataforma, por meio de uma ilustração simples, mas alinhada com a sua identidade visual¹⁴. No mesmo espaço, conseguimos ter acesso também ao menu com outras abas. Na aba “Sobre”, encontramos trechos do manifesto da marca, disponível também no site institucional, apresentando de forma breve sua cultura organizacional, além de dados do negócio (ano de fundação, site, tamanho da empresa, sede e localização).

¹⁴ Interessante mencionar que este capítulo foi desenvolvido entre abril e maio de 2023. A partir do próximo, perceberemos uma mudança na foto de perfil (na logo foi acrescentada uma faixa com as cores que representam um arco-íris), visto que as capturas das imagens foram feitas em junho, mês que é celebrado o Orgulho LGBTQIAPN+, acompanhando outra tendência apontada por Brum (2020): “[...] em junho, no mês do orgulho LGBTQIA+, diversas empresas mudaram os tons das suas logomarcas como forma de demonstrar que acreditam e praticam a diversidade e inclusão” (p. 88)

Figura 12 - Perfil LinkedIn Solar



Fonte: Página Inicial Solar Coca-Cola (LinkedIn), 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/solar-coca-cola/>>

Na seção “Publicações” temos acesso a todas as postagens feitas pela empresa que podem ser analisadas separadamente em categorias, como: imagens, vídeos, artigos, documentos (mais de uma imagem no mesmo *post* ou como chamamos no Instagram, “carrossel”) e até os anúncios patrocinados.

Figura 13 - Aba “Publicações” LinkedIn Solar



Fonte: Página Inicial Solar Coca-Cola (LinkedIn), 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/solar-coca-cola/posts/?feedView=all>>

Os conteúdos produzidos pela Solar têm caráter informativo e incentivam a interação do público com comentários e reações. São diversas as temáticas abordadas, mas, no geral, divulgam suas conquistas, premiações e metas alcançadas, anunciam a disponibilidade

de vagas ou programas de seleção, reforçam a cultura e os valores organizacionais, destacam e compartilham experiências e habilidades de funcionários, apresentam programas internos, projetos sociais e sustentáveis e datas comemorativas relevantes para marca ou presentes no calendário de diversidade.

Figura 14 - Colagem de Publicações



Fonte: Compilação da autora a partir de publicações coletadas no perfil do LinkedIn da Solar.

A maioria das publicações retrata o empregado como protagonista dos conteúdos, anexando nas artes divulgadas imagens de funcionários em diferentes cargos e atividades e endossando no corpo da redação depoimentos e relatos autorais, aproximando-se da indicação proposta por Analisa Brum: “Isso significa promover não apenas ações para o mercado, mas também interações que demonstrem o quanto reconhecem o seu público interno.” (p. 76, 2017).

É indiscutível que essa escolha seja estratégica, todo conteúdo produzido busca, acima de tudo, estimular a percepção do público de como a empresa é comprometida, humana e transparente e de como é satisfatório fazer parte da Solar. Em muitos casos, chegando a criar o desejo nos receptores de pertencer à organização, como uma “empresa dos sonhos” para se trabalhar.

Ademais, também existem as abas de “Vagas” e “Pessoas”. A finalidade da primeira é anunciar e disponibilizar as oportunidades em aberto para os candidatos interessados em participar do processo seletivo, ao clicar na vaga são direcionados para a plataforma de recrutamento da Gupy. Já a parte de “Pessoas” reúne todos os usuários que trabalham na empresa, totalizando atualmente mais de 12 mil perfis pessoais vinculados como

funcionários da Solar, além de possibilitar pesquisar por nome ou cargo determinada pessoa e mostrar estatísticas de onde moram e onde estudaram/estudam.

Por fim, a seção “Dia a Dia” é um recurso pago do LinkedIn para perfis corporativos. Embora seja um investimento financeiro alto, principalmente por ser cobrado em dólar, para empresas de grande porte — que possuem um alto volume de contratação e uma verba considerável para recrutamento — desenvolver corretamente esse espaço gera um retorno positivo para a reputação da marca a longo prazo (BRUM, 2020).

Para a Solar, que usa o LinkedIn como principal rede social, é vantajoso investir nesse recurso. Atualmente, existem 5 abas que apresentam para o público de forma mais completa quem é a Solar e os seus programas em destaque. Como, por exemplo, a aba “Decola: Programa de estágio Solar Coca-Cola”, destinada a apresentar o programa de estágio anual para o seu principal público de atração, os universitários, incentivando as inscrições e a visibilidade do processo seletivo. Na janela, existem diversas informações sobre o programa e relatos da experiência de trabalhadores efetivos, que começaram sua carreira profissional na Solar como estagiários e hoje ocupam cargos de liderança. Na aba, também é possível inserir o perfil do LinkedIn dos gestores do programa, vídeos de apresentação e depoimentos mais curtos.

Figura 15 - Dia a Dia - Aba Programa Decola



Líderes de estagiários

Conheça os nossos líderes de estagiários.

Fonte: Dia a Dia Solar Coca-Cola (LinkedIn), 2023. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/company/solar-coca-cola/posts/?feedView=all>>

Diante dessa exposição, notamos que o LinkedIn da Solar é uma estratégia de EB para gerar interesse e criar impressões positivas nos profissionais do mercado e possíveis

candidatos, mas também é uma ferramenta de endomarketing utilizada para reforçar o sentimento de orgulho e de propósito por parte dos empregados. A estrutura de grande porte da rede social da Solar, sempre atualizada e de acordo com as principais tendências de marketing, gera satisfação nos empregados por serem relacionados e reconhecidos como membros contribuintes da empresa, vinculando organicamente seus conteúdos com a marca. Afinal, como afirma Recuero (2009), os sites de redes sociais são extensões do espaço social dos atores. No caso do LinkedIn, a continuidade do ambiente corporativo, um espaço de expressão, construção e reafirmação das impressões profissionais não só das pessoas, mas também das marcas.

4 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Durante a maior parte do século XX, era convencional as organizações desejarem e buscarem um perfil homogêneo da classe operária, com comportamentos e pensamentos semelhantes entre si, como justificativa para a padronização do processo de produção da época (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Contudo, com as mudanças demográficas geradas pelo fenômeno da migração¹⁵, o aumento da ênfase nos mercados globais, a expansão territorial das empresas, o surgimento de um público consumidor com mais especificidades e a intensa competitividade mercadológica (COX, 1993), notamos a rápida transformação da força de trabalho, surgindo ambientes demograficamente mais heterogêneos e flexíveis às diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Logo, as empresas admitem essa tendência e buscam cada vez mais diversificar o seu quadro de empregados, inicialmente, por exigências governamentais, a fim de incluir grupos sociais historicamente excluídos, e, posteriormente, por reconhecerem a possível relação da diversidade com a eficácia organizacional. O que se inicia como ações afirmativas, torna-se um campo estratégico denominado como gestão da diversidade, dois termos chaves para a construção deste capítulo.

No Brasil, também percebemos essa tendência, principalmente, no final dos anos 80, fomentada pela redemocratização do país. Com a elaboração da Constituição de 1988, o centenário da abolição da escravatura¹⁶, a organização mundial contra o *apartheid*¹⁷ (FERREIRA, 2006), movimentos e lutas sociais ganham mais força no cenário brasileiro. Surge então um espaço para uma intensa discussão acerca da desigualdade racial e sexual vivida no país, debates que atingem inicialmente a mídia e os meios de comunicação, para depois serem incorporados no ambiente empresarial (FLEURY, 2000).

O desenvolvimento de programas organizacionais para a diversidade começa pelas empresas multinacionais e subsidiárias norte-americanas instaladas no território brasileiro, que implementam ações já utilizadas na gestão das suas matrizes. Em paralelo, há

¹⁵ Deslocamento populacional pelo espaço geográfico de forma permanente ou temporária, motivada por diversos fatores: econômicos, culturais, políticas, ambientais, entre outros. Podendo acontecer o deslocamento dentro do país, por exemplo, o processo migratório de nordestinos para regiões centro-sul do Brasil. Ou entre países, como os refugiados da guerra na Ucrânia que migram para países europeus vizinhos. Disponível em: <https://www.significados.com.br/migracao/>

¹⁶ A Abolição da Escravidão no Brasil aconteceu em 13 de maio de 1888, através da Lei Áurea, proibindo, em tese, a prática do trabalho escravo.

¹⁷ Regime de segregação racial implementado na África do Sul entre 1948 e 1994, que retirou gradativamente os direitos da população negra sul-africana em favor dos privilégios da minoria branca. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2021/12/26/entenda-o-que-foi-o-regime-racista-do-apartheid-e-como-foi-derrubado.ghtml>

pressões por parte dos grupos representantes dos trabalhadores e a adoção de políticas governamentais para promover a igualdade nas oportunidades de emprego (FLEURY, 2000; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008). Medidas que são bem recentes e que ainda enfrentam o mito do país cordial e os processos discriminatórios estruturais, disfarçados de uma falsa democracia racial.

4.1 Diversidade de quê?

Parafrazeando Nkomo e Cox (1999), quando tratamos do assunto precisamos antes de tudo compreender de que tipo de diversidade estamos falando. Os autores discorrem sobre a falta de especificidade do termo e da sua abrangência. Por vezes é abordado por uma visão acadêmica mais restrita, enfatizando apenas determinadas categorias sociais (gênero, raça e etnia) e, em outras, por uma metodologia excessivamente ampla, que considera diversidade como toda e qualquer diferença individual entre as pessoas. Portanto, por ser um conceito complexo e amplo, há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: “sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua” (Fleury, 2000, p. 20).

Ainda mencionando Nkomo e Cox (1999), embora aconteça a confusão sobre o que constitui o termo diversidade, existe um consenso geral entre os estudiosos que estariam fazendo referência à “diversidade de identidades”. Um conceito construído socialmente, em que as diferenças são baseadas nas filiações pessoais ou coletivas a determinados grupos sociais e demográficos, ou melhor, como as pessoas se classificam e são classificadas em categorias sociais. Portanto, os autores definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (p. 335).

Nesse contexto, é possível entender a diversidade e a identidade como conceitos complementares, uma vez que a identidade se faz no reconhecimento do outro, daquele que é diferente, que é diverso, e que a diversidade exprime as diferentes identidades. (PRESOTTI, 2011, p. 29)

Na visão de Cox (1993), a diversidade é um fenômeno subjetivo, criado pelos próprios indivíduos a partir da categorização dos outros como semelhantes ou dissimilares. O autor exemplifica, a partir do pensamento de Loden e Rosener (1991 apud. COX, 1993) essa categorização por dimensões primárias, consideradas imutáveis e que exercem maior influência na construção das identidades — como gênero, etnia, raça, orientação sexual, idade e habilidades físicas e mentais —, e por dimensões secundárias, que atuam de forma mais

variável e complementar — entre eles, formação educacional, localização geográfica, religião, primeira língua, família, experiências profissionais, cargo e função organizacional. Contudo, a fonte para a distinção de identidades não está nas características em si citadas, mas no significado que os grupos atribuem a elas. Adjetivando a diversidade também, pelo autor, como cultural, visto que as dimensões só são compreensíveis devido à cultura que os grupos estão inseridos (PRESOTTI, 2011). Logo, Cox (1993) define diversidade cultural como a representação, em um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos distintamente diferentes de significado cultural.

Outra contextualização interessante é a da pesquisadora Maria Tereza Fleury (2000), autora pioneira na publicação de obras acadêmicas sobre diversidade cultural no Brasil. Segundo a autora, diversidade seria “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (p. 20), que pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Também, para Fleury, o que caracteriza a diversidade, em um contexto de sistemas sociais, é a presença das relações de poder entre grupos majoritários e grupos minoritários. A autora, utiliza o termo sociológico “minorias” não se referindo a um número menor de pessoas, mas ponderando uma situação de desvantagem social, no qual os indivíduos, que por pertencerem a determinadas categorizações, são afetados por diversos processos discriminatórios, desde a falta de representatividade e de oportunidades até práticas de violência psicológica e física.

Contudo, durante o trabalho, utilizarei, nas minhas inserções, o termo “minorizado” para fazer referência aos grupos participantes dos marcadores sociais aqui abordados, a fim de enfatizar a pouca representação social, política e econômica geradas por processos histórico-sociais, independentemente da quantidade (FERREIRA, 2006). Evito o termo “minorias” ou “grupos minoritários”, por acreditar na semântica incoerente dessas expressões, visto que também são associadas a um número menor de indivíduos.

No Brasil, em termos quantitativos, muitos desses grupos são maioria. Demograficamente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, pessoas negras — que se autodeclaram pretas ou pardas — representam 56,1% da população brasileira, enquanto as mulheres totalizam 51,1%, afirmando sua maioria numérica em relação a gênero¹⁸. No nosso país, os exemplos mais comuns de grupos minorizados são os de: mulheres, pessoas negras, Pessoas com Deficiência (PCDs), indígenas e pessoas

¹⁸ Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2020-2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf

LGBTQIAPN+¹⁹. Desse modo, citando Patrícia Carneiro (2002), não podemos chamar de minorias o que são maiorias minorizadas. Minorizadas nos lugares de acesso ao poder e na proporcional representação nos diversos campos de atuação da sociedade, incluindo o organizacional.

Por isso, quando falamos sobre grupos minorizados, fazemos referência a todas as pessoas que se encontram em categorias que sofrem com o preconceito, a desigualdade e a baixa representatividade em espaços de influência. Ou seja, àqueles que, ainda que sejam maioria na sociedade, são minoria nas posições de liderança e tomada de decisão. (CARNEIRO, 2022).

Ademais, percebe-se como a definição de Fleury reafirma a ideia de identidade ao enfatizar a relação de poder entre dois polos. Segundo Hall (2000), as identidades produzem as diferenças, se traduzem “em declarações sobre quem pertence e sobre quem não pertence, sobre quem está incluído e quem está excluído” (p. 82). Ao emergirem no interior do jogo de modalidades específicas de poder, unem pessoas em torno da disputa por recursos simbólicos e pela representação na sociedade, acesso esse destinado historicamente a grupos dominantes.

Para a construção deste trabalho, assumimos o conceito de “diversidade cultural de identidades”, identidades que só são compreendidas pelas distinções culturais que repercutem também no contexto organizacional, capaz de reproduzir as diferenças e as vantagens de determinados grupos sociais sobre outros. E, buscando reverter esse cenário, são tomadas medidas de promoção da diversidade dentro das corporações, assunto abordado no próximo tópico.

4.2 Ações afirmativas x gestão da diversidade

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), ações afirmativas são um conjunto de políticas públicas ou privadas voltadas para membros de grupos socialmente excluídos, com o objetivo de corrigir os efeitos acumulativos de um passado de discriminação, garantindo o acesso mais igualitário a oportunidades e direitos, em comparação com membros dos grupos mais favorecidos na sociedade.

A ideia de ação afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22)

¹⁹ Sigla utilizada para contemplar orientações sexuais e diversidade de gênero, incorpora oito variações (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Trans, Queer, Interssexuais, Assexuais, Pansexuais e Não-binárias) e um sinal de mais para indicar outros grupos.

Nos casos históricos de promoção de ações afirmativas nas organizações, podemos citar o exemplo dos Estados Unidos. No final da década de 1960, devido, principalmente, a pressões de movimentos políticos a favor da integração racial, o governo estabeleceu, por regulamentação federal, que as empresas que mantinham contratos com o Estado ou eram beneficiadas por algum auxílio precisavam avaliar e balancear a diversidade no seu quadro de funcionários, visando uma melhor representação numérica de grupos minorizados pré-definidos (FLEURY, 2000).

No Brasil, as políticas afirmativas governamentais para combater a discriminação no trabalho são bem recentes (FLEURY, 2000). Em 1965, o Brasil se tornou um país signatário da Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho²⁰, que prevê aos envolvidos o compromisso de formular e aplicar políticas nacionais para a promoção da igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. Entretanto, durante trinta anos, o Brasil não implementou nenhuma ação governamental a esse respeito. Foi apenas em 1995, após denúncias de sindicatos trabalhistas na Conferência OIT e estimulados pela nova Constituição, que o país solicitou ajuda do órgão para iniciar a definição das suas práticas de igualdade no trabalho (PRESOTTI, 2011). Uma dessas políticas é a Lei nº 8.213 de cotas para PCDs. Em seu artigo 93, a lei define que as empresas com 100 ou mais empregados precisam ter de 2% a 5% dos seus cargos ocupados por beneficiários reabilitados ou por pessoas com deficiência (BRASIL, 1991).

Enquanto as ações afirmativas têm motivações morais e legais, a gestão da diversidade surge atrelada a fatores econômicos (PRESOTTI, 2011), almejando administrar e potencializar a força de trabalho diversificada, gerando valor e vantagem competitiva para a companhia. Segundo Cox Jr. (1991) a diversidade sem gerenciamento acarreta conflitos intergrupais, dificuldades no processo de comunicação e aumento da rotatividade. Mas quando bem planejada e executada, traz benefícios potenciais, como a melhor tomada de decisões, incentivo à criatividade e inovação e maior sucesso no acesso às fatias do mercado pelo fato de grupos minorizados terem mais familiaridade com alguns nichos de consumidores. Surgindo daí a percepção de que a diversidade, ou melhor, a adoção dela no ambiente corporativo, é capaz de gerar um melhor desempenho da organização e o aumento dos lucros.

A instituição pode até ser composta por um número considerável de membros pertencentes a esses grupos e aceitar as diferenças dessa diversidade, assumindo um discurso

²⁰ Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm

de responsabilidade social e combate ao preconceito, mas ainda assim não saber como gerenciar corretamente esse público para acessar suas vantagens. Ou melhor, na prática, não sabem como criar e manter um conjunto de sistemas e cultura interna que capacitem todos os empregados a conviverem com a diversidade cultural no ambiente de trabalho, além de fornecer os recursos necessários para que os membros diversos possam atingir o seu potencial máximo (COX, 1991).

Quando permitido, os membros desses grupos podem ajudar as empresas a crescer e melhorar, desafiando suposições básicas sobre as funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos de uma organização. E, ao fazer isso, eles são capazes de trazer mais de si mesmos para o local de trabalho e se identificar mais plenamente com o trabalho que fazem, iniciando um círculo virtuoso. (THOMAS; ELY, 1996, p. 80).

Conforme Miller (1998), diversidade descreve a aparência (o que difere os grupos) e a inclusão trata da participação do indivíduo no sistema social, o quanto se sente parte do processo organizacional para contribuir efetivamente. Logo, quando a empresa consegue gerir corretamente sua diversidade, ela é capaz de proporcionar a inclusão. Os esforços para recrutar mais pessoas de grupos de identidade tradicionalmente sub representados é apenas o primeiro passo para criar ambientes que atendam às especificidades e às necessidades de cada grupo, para assim proporcionar verdadeiramente a equidade entre eles (THOMAS; ELY, 1996).

Portanto, finalizo essa contextualização sobre diversidade inserindo aqui que, enquanto agentes de transformação da sociedade, as organizações não podem se omitir de assumir um posicionamento de promoção ao respeito e à diversidade, seja por ações afirmativas ou pela gestão da diversidade. Principalmente em um país como o nosso onde por anos se propagou uma falsa ideia de democracia racial — responsável pela criação do imaginário da cordial sociedade brasileira diante das diferenças da nossa população extremamente miscigenada e diversificada —, negando um processo histórico intenso de violência e discriminação vivido até hoje por diferentes grupos minorizados.

Agora, introduziremos o nosso caso de estudo, analisando o seu programa de gestão da diversidade para entender como os conceitos aqui apresentados se materializam na prática.

4.3 #EuIncluo - Programa de Inclusão e Diversidade da Solar

Em 2021, a partir da revisão da sua cultura organizacional, a Solar lança oficialmente o seu Programa de Inclusão e Diversidade (I&D), chamado #EuIncluo, com a finalidade de estruturar as ações voltadas para a diversidade e tornar este um assunto substancial entre os pilares estratégicos da empresa. Dessa forma, foi criada uma área específica para gerir e desenvolver as medidas internas dentro da área de Gestão de Pessoas (SOLAR COCA-COLA, 2022). No seu Relatório de 2021, a organização define o objetivo do programa como:

Mais do que igualdade, o que pressupõe paridade de trato e oportunidades, a Solar está empenhada em promover a equidade, o que significa tratar as pessoas de acordo com suas especificidades, levando em consideração as suas necessidades. (SOLAR COCA-COLA, 2022, p. 65).

É importante citar que, antes da efetiva criação do programa, a Solar já realizava ações destinadas à diversidade. A partir de 2019, com a divulgação do primeiro Relatório de Gestão e Sustentabilidade²¹, conseguimos acessar o registro das primeiras iniciativas destinadas à conscientização da diversidade racial, incentivando a autodeclaração dos colaboradores na tentativa de promover anualmente o censo racial. No Relatório de 2020, documentam sua primeira grande campanha voltada para PCDs, a partir da sensibilização das lideranças e do letramento dos funcionários sobre a temática. Entretanto, ainda percebemos o caráter majoritariamente afirmativo dessas ações, afirmados pela própria companhia no trecho abaixo.

A escolha de iniciar a jornada da Inclusão e Diversidade com o grupo minorizado de PCDs também foi motivada pela dificuldade da companhia em cumprir as cotas determinadas pela legislação, desafio compartilhado por muitas outras empresas do país. Para além de estar em conformidade com a lei, a empresa está preocupada em construir uma cultura transversal de Diversidade, com transformação do seu ambiente de trabalho em um local cada vez mais inclusivo, respeitoso e acolhedor das diferenças. (SOLAR COCA-COLA, 2021, p. 75)

Foi apenas em 2021, que o programa #EuIncluo surgiu para gerir a diversidade, organizar e desenvolver novas medidas, conectá-las com movimentos maiores, relacionados ao seu comprometimento com a Agenda 2030 e os ODS e, conseqüentemente, ser parte da estratégia do negócio. Além de, na perspectiva do endomarketing, estabelecer um padrão linguístico e visual para o reconhecimento e o desenvolvimento dos materiais voltados para as campanhas do projeto.

Desse modo, o logotipo do programa é constituído pela *hashtag* #EuIncluo, que é desdobrado em várias outras versões para representar os marcadores sociais trabalhados

²¹ Disponível em: <https://webconecta.solarbr.com.br/Arquivos/RelatorioSustentabilidade2019.pdf>

internamente, bandeiras pela qual a empresa se propõe a desenhar ações específicas, sempre apresentando o recorte da diversidade nas comunicações. A adoção da *hashtag* antes do nome do programa além de aderir uma tendência das produções de campanhas publicitárias, principalmente para os meios digitais, é estratégico, pelo seu uso indicar o apoio a uma causa e por permitir o agrupamento de todos os conteúdos relacionados a um termo.

Figura 16 - Logo do programa #EuIncluo



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021, (2022, p. 65).

Com a inclusão do Grupo Simões em 2022, que está presente na região Norte do país, a Solar também adicionou mais um marcador dentro da temática étnico-racial, além de pessoas negras: o #EuIncluoIndígenas, visto que a nova empresa consolidada atua num espaço territorial com maior proporção de povos originários.

Outra observação pertinente é que a Solar também segue a tendência de usar o termo “Inclusão”, não só o de “Diversidade”, na nomenclatura do seu programa, por reconhecer a diferença das duas terminações. Como discutido no tópico anterior, essa escolha da organização reflete a sua intenção de não apenas aumentar numericamente a presença de determinadas categorias sociais — embora existam metas afirmativas —, mas também de buscar formas para atender as especificações de cada grupo minorizado, os integrando no ambiente corporativo e incentivando seu senso de pertencimento e sua performance nos resultados.

A seguir, analisaremos algumas das iniciativas de diversidade e inclusão desenvolvidas pela Solar, que foram coletadas dos seus dois últimos relatórios de sustentabilidade e de um vídeo no YouTube divulgado pelo canal da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial²². Estamos cientes de que essas fontes são parciais

²² A Aberje, maior escola e desenvolvedora de conteúdo sobre comunicação empresarial do Brasil, anualmente realiza o Prêmio Aberje, que escolhe empresas destaques em determinadas categorias, entre elas, Diversidade e Inclusão, em que a Solar foi vencedora Norte-Nordeste no ano de 2022. O Programa #EuIncluo é apresentado no painel de cases dos vencedores pela especialista de I&D da época, Virgínia Lima. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2GAYRWPPVc&t=3383s>

por configurarem-se como parte dos discursos corporativos e, ao analisarmos, será importante ponderarmos esse aspecto.

As ações escolhidas para serem apresentadas foram as que seguem grandes práticas de mercado, que já são previstas em literaturas relativas à Gestão da Diversidade, como a de Cox (1991), que lista na sua obra “A Organização Multicultural” algumas medidas para o gerenciamento da diversidade. Entretanto, destaco que a Solar também promove, através do programa, outras atitudes de proporções menores, que são muitas vezes desdobramentos das citadas aqui, sofrendo adaptações para o seu segmento industrial.

Figura 17 - Iniciativas de I&D Solar



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021, (2022, p. 66).

O **Comitê Colaborativo de I&D** da Solar atua como disseminador interno dessa cultura, por meio da elaboração de discussões e debates, da proposição de metas e do monitoramento de indicadores em todas as áreas da corporação. Além do comitê central, existem outros subcomitês em cada uma das regionais, a fim de atender de forma personalizada as peculiaridades das diferentes unidades. Outra iniciativa adotada são os **Grupos de Afinidade**, compostos por mais de 160 participantes voluntários, são encontros mensais online para debates, conversas e troca de experiências profissionais e pessoais, “[...] são espaços de escuta, acolhimento e discussão das temáticas de Gênero, Pessoas com Deficiência (PCDs), Raça, LGBTQIA+ e Geracional.” (SOLAR COCA-COLA, 2023, p. 63). Diferente dos comitês, os grupos de afinidade não possuem caráter estratégico para a implementação de ações, objetivam gerar conexões e compartilhamentos de relatos entre os participantes.

Cox (1991), já mencionava essas duas estratégias, recomendava a formação de “forças-tarefas” para monitorar “a política e as práticas organizacionais em busca de evidências de injustiça” (p. 45), que seria o mesmo que os comitês. E designava os “grupos de apoio” como a união de profissionais em associações para promover troca de informações e oferecer suporte social e emocional.

Outro mecanismo utilizado é a adoção de uma **Linguagem Inclusiva** e a **Adequação dos Conteúdos**, sendo a CI a principal responsável por consolidar essa prática de comunicação mais representativa. A linguagem inclusiva assume um vocabulário mais neutro em relação à marcação de gênero — com a substituição de palavras escritas normalmente apenas no masculino para se referenciar à totalidade de pessoas, como usar “pessoa estagiária” ao invés de apenas “estagiário”. Já a adequação dos conteúdos corresponde à representatividade nas divulgações internas, a fim de os empregados se identificarem com os materiais — banco de imagens próprio com foto de trabalhadores da empresa e a presença de intérpretes de libras nos vídeos. Como aponta Fleury (2000), cada vez mais as companhias estão investindo em programas de comunicação interna para desenvolver suas estratégias de diversidade. E a Solar faz isso utilizando os seus canais de comunicação para atingir um maior número de pessoas e disponibilizando diferentes meios de acesso a esses conteúdos (apresentados no subtópico 3.1.1).

A empresa também se posiciona na promoção de **Vagas Afirmativas**, alegando a necessidade de gerar oportunidades “para grupos historicamente desfavorecidos no mercado de trabalho” (SOLAR COCA-COLA, 2022, p.70). Suas metas para alcançar números mais proporcionais são destinadas especialmente a três dos marcadores sociais: pessoas negras, mulheres e PCDs. Em 2022, registrou um percentual de 63,6% de pessoas negras (pretas ou pardas) em cargos de liderança, um número que parece alto em razão da discriminação histórica vivida por esse grupo, contudo é justificado também pelo fato de mais de 70% do seu quadro de funcionários ser composto por pessoas que se autodeclaram pretas ou pardas.

Em relação a gênero, a organização possui um quadro composto por 19,8% de mulheres, com meta para em 2027 esse percentual alcançar 30% do total de profissionais. Em cargos de liderança, as mulheres ocupam 30% das vagas, com a meta de 40% em 2027. O número inferior de mulheres em relação aos homens pode ser explicado pelo segmento industrial da Solar ser composto, na sua maioria, por funções tradicionalmente ocupadas por homens. Por isso, observamos os esforços da organização em divulgar o seu foco na contratação de mulheres para postos de trabalho considerados “masculinos”, reproduzindo o discurso de “lugar de mulher é onde ela quiser”, além de criar linhas de produção compostas

exclusivamente por profissionais mulheres²³. Na imagem abaixo temos uma postagem realizada no LinkedIn da Solar que exemplifica o posicionamento aqui apresentado.

Figura 18 - Post no LinkedIn sobre vagas afirmativas para mulheres



Fonte: LinkedIn da Solar. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6848256490873196545/>>

Sobre a porcentagem de PCDs, o último relatório divulgado, traz poucas informações sobre a sua atual quantidade, apenas apresentando sua meta de 2023 que é de 5% com acessibilidade em 6 estados e de 2027 com a mesma porcentagem, mas com acessibilidade em 16 estados. Vale ressaltar que esse é um compromisso exigido por lei, visto que empresas com mais de 1.001 empregados devem ter 5% das vagas preenchidas por esse grupo (BRASIL, 1991). Logo, a meta quantitativa da Solar não reflete mais do que o mínimo legalmente a ser feito para sua conformidade às normas federais. Ademais, também busquei por mais informações no LinkedIn da empresa na aba “Dia a Dia”²⁴, já que existe uma página toda destinada para a propaganda de ações voltadas para esse público, mas não consegui localizar outros percentuais, apenas materiais promocionais da marca empregadora.

Em relação aos demais marcadores, não encontrei nenhuma divulgação mais detalhada de números. No relatório mais recente, não existem dados atualizados sobre o percentual de pessoas LGBTQIAPN+. A última informação foi em 2021, quando 8% das pessoas se autodeclararam não heterossexual nas questões demográficas da Pesquisa de Clima. Sobre a temática geracional, a Solar só dispõe de uma tabela com o número total de empregados por gênero e idade.

²³ Atualmente, existem duas unidades, na Bahia e no Rio Grande do Norte, em que a linha de produção é 100% feminina.

²⁴ Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/solar-coca-cola/life/447687d6-b8a9-493f-992d-ab7034bc292b/>

Figura 19 - Número de colaboradores da Solar em 2022

NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES 2022 GRI 2-7

	Próprios						Temporário	Terceiros	TOTAL (Em mil)	%
	Permanente									
	Integral			Meio						
	Até 29 anos	30 a 50 anos	Mais 50 anos	Até 29 anos	30 a 50 anos	Mais 50 anos				
Homens	3.679	8.254	834	11	22	4	565	726	14,1	82%
Mulheres	1.006	1.586	65	64	59	8	173	183	3,1	18%
TOTAL	4.685	9.840	899	75	81	12	738	909	17,2	100%

Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022, (2023, p. 46).

Somado a isso, a Solar também promove **Treinamentos e Capacitações** destinados ao letramento dos funcionários sobre o tema, que são promovidos pela universidade corporativa da empresa denominada de “Universo Solar”. Para Cox (1991), os treinamentos são as ferramentas mais utilizadas pelas organizações para o gerenciamento e a valorização da diversidade e podem ser divididos em dois tipos mais populares: conscientização e desenvolvimento de habilidades. Constatamos que os treinamentos de conscientização são aplicados para todos os empregados da Solar, a fim de orientar e educar sobre a importância da diversidade e a sua existência dentro da organização, a partir de reflexões e condutas éticas. Já os treinamentos para desenvolvimento de habilidades são focados especialmente nas lideranças, por também serem tratados como um dos responsáveis pela gestão da diversidade e pela promoção de um ambiente inclusivo, esperando que desenvolvam capacidades para supervisionar o processo e lidar corretamente com as diferenças entre os membros da sua equipe.

Além dessas práticas mais gerais, a Solar também promove ações e campanhas mais específicas de endomarketing voltadas para a diversidade, como:

- **Semana de Inclusão e Diversidade:** é um evento anual, criado em 2021, composto por palestras e *workshops* para divulgar internamente a campanha: “Uma Solar com mais cores”, justificado pela empresa como forma de letramento e conscientização dos funcionários sobre a temática.

Figura 20 - Programação da 1ª semana de inclusão e diversidade da Solar



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021, (2022, p. 68).

- Calendário da Diversidade: consiste em uma lista com 18 datas com foco em I&D para serem trabalhadas ao longo do ano. Prática bastante comum na área de endomarketing que foi adaptada para o tema da diversidade, utiliza os canais de comunicação para liberar conteúdos sobre pautas normalmente desconhecidas ou de pouco conhecimento do público.

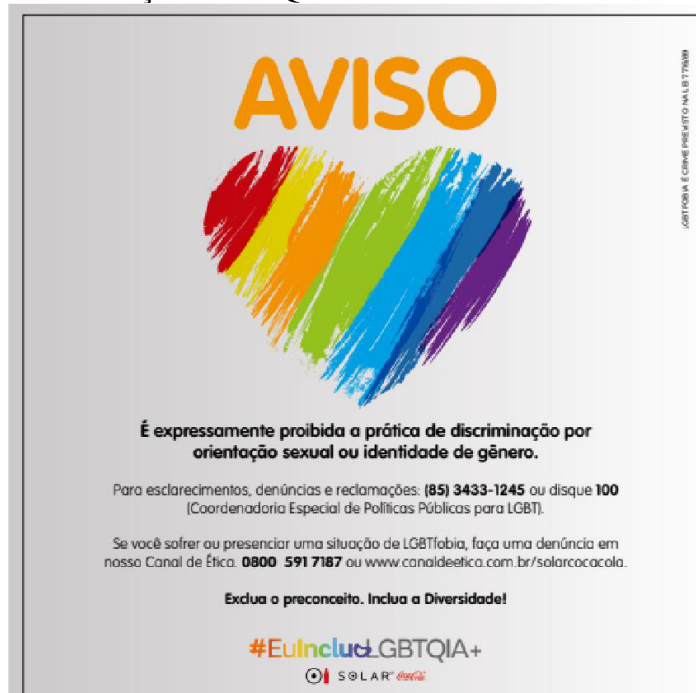
Figura 21 - Calendário da Diversidade da Solar



Fonte: Captura de tela vídeo YouTube no canal Aberje. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Y2GAYRWPpVc&t=3383s>>

- Faixa da Diversidade: ação no ambiente de trabalho que pinta faixas de pedestres com as cores da bandeira LGBTQIAPN+, que a Solar define como a “faixa da diversidade” e um símbolo da sua aliança com a causa, ao todo são mais de 15 faixas espalhadas nas unidades.
- Placa de Combate à Discriminação: Surgiu a partir da Lei Estadual nº 17480 do Ceará, sancionada em 17 de maio de 2021 pelo Governador Camilo Santana, que determina “a fixação de avisos nos estabelecimentos públicos ou privados contra a discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero” (CEARÁ, 2021)²⁵. Novamente, uma determinação prevista por lei, mas que a Solar enxergou uma oportunidade de promoção interna, fixando a placa na maioria das suas unidades de atuação, não só no Ceará.

Figura 22 - Modelo da placa de combate à discriminação LGBTQIAPN+ da Solar



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021, (2022, p. 76).

Para esse conjunto de iniciativas ser internalizado e praticado pelo público interno da Solar, a área de Inclusão e Diversidade desenvolve suas estratégias com apoio da área de Comunicação Interna, que é a responsável por fazer a mensagem chegar às pessoas de cada

²⁵ De acordo com o Art. 2º da Lei nº 17480, a placa precisa ser afixada em local visível e confeccionada no tamanho mínimo de 50x50cm, contendo os dizeres: "AVISO: é expressamente proibida a prática de discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero". E no final, disponibilizar o contato para denúncias de homofobia.

unidade da companhia. O endomarketing é o grande veículo propagador de tudo que está sendo feito. Afinal, todas as ações aqui apresentadas poderiam ser realizadas sem nenhuma grande divulgação, apenas com o intuito de cumprir seu dever ético e legal. Entretanto, percebemos que todas as mínimas iniciativas são convertidas em promoção da imagem da marca, seja para gerar orgulho e pertencimento nos funcionários por fazerem parte da Solar ou para reafirmar ao público externo a legitimidade da empresa e como ela é um lugar ideal para se trabalhar.

5 ALÉM DOS MUROS DA SOLAR

Após conhecermos todas as dimensões da Solar importantes para esse trabalho — principalmente as suas estratégias para promover internamente a cultura da diversidade e ser reconhecida por tal feito —, entramos agora na investigação da repercussão dos seus esforços, principalmente pela percepção dos funcionários, na rede social LinkedIn. A análise será feita a partir das referências teóricas trazidas nesta pesquisa e pelo mergulho profundo e complexo em um objeto delimitado de um caso concreto (MARTINS, 2008), desenvolvido em cada parte da nossa teorização para podermos chegar até aqui. Logo, salientamos que a presente investigação se trata de um Estudo de Caso, visto que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real” (YIN, 2001 p.32) e por reconhecer a capacidade desse método de explicar, ilustrar e facilitar a compreensão de determinados eventos em um contexto social.

5.1 Metodologia

Levando em conta o foco investigativo da pesquisa em relação à percepção que é externalizada pelos funcionários da Solar sobre as ações de diversidades promovidas pelo endomarketing, adotarei como referencial teórico-metodológico os estudos de recepção da comunicação do pesquisador Martín-Barbero. O autor, na sua obra “Dos Meios às Mediações” (1997), observou que os meios de comunicação não tornam os indivíduos receptores passivos, refém de uma relação unilateral entre emissores-dominantes e receptores-dominados, sem a possibilidade de resistência pela tamanha capacidade de persuasão da mensagem e que “não atravessavam os conflitos nem as contradições e muito menos as lutas.” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p. 15).

Equiparando, neste estudo, os meios de comunicação aos canais de comunicação interna, o processo de comunicação entre empresa e funcionário é um processo de interação. Entre o emissor (organização) e o receptor (empregado) existe um espaço simbólico preenchido pela mensagem, que pode ser captada e interpretada pelo trabalhador de diferentes maneiras de acordo com suas vivências e experiências profissionais, pessoais, sociais, econômicas, e, principalmente, por estarmos tratando de pessoas plurais e pertencentes de grupos diversos.

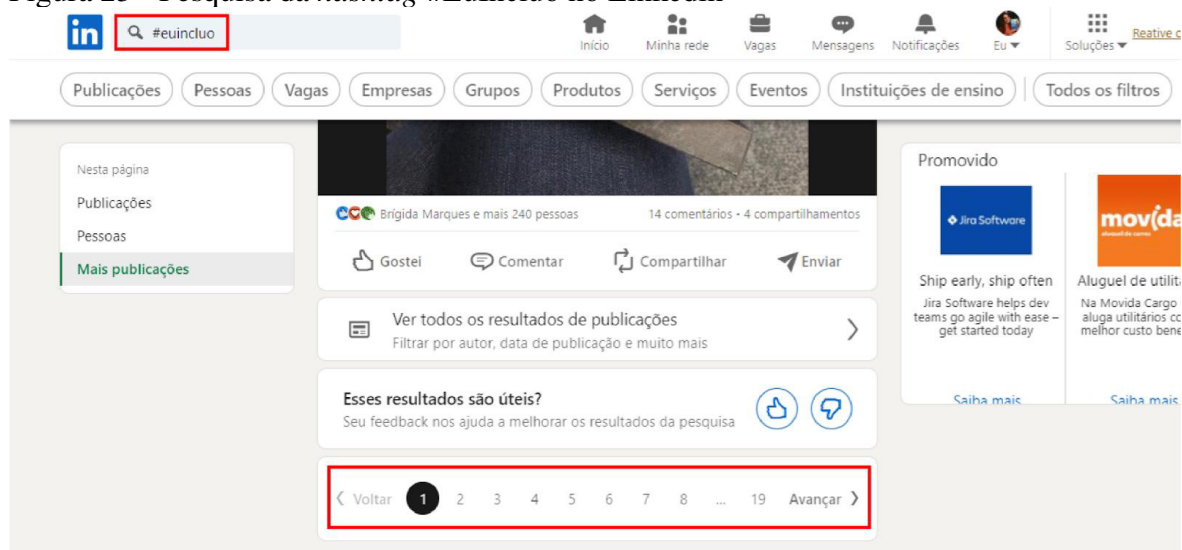
Por conseguinte, a presente pesquisa em comunicação será desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, por ser um método que objetiva uma compreensão construtiva

e mais próxima de significados, comportamentos e experiências sociais. Considerando a análise dos significados subjetivos da experiência e das práticas cotidianas (FLICK, 2009) tão relevante quanto a lógica de dados numéricos e estatísticos, compreendo que essa perspectiva de avaliação empírica e indutiva é imprescindível para um estudo de percepção, não só dos sujeitos analisados, mas também do pesquisador. Assumo uma postura de parcialidade, enquanto investigadora, que só é permitida na abordagem qualitativa ao reconhecer a subjetividade do pesquisador como parte do processo de pesquisa.

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo. [...] As reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação e são, portanto, documentadas em diários de pesquisa ou em protocolos de contexto. (FLICK, 2009, p. 25).

Para materializar nossa pesquisa, utilizaremos o LinkedIn como corpus investigativo, por ter a característica inerente de uma rede social de deixar rastros da interação e comunicação dos atores (RECUERO, 2009). São esses rastros que ficam salvos na rede que permitem a exploração das conexões entre o programa de diversidade, a Solar e seus empregados. E para acessar essas informações, fizemos uma busca de todas as publicações no LinkedIn que envolviam a *hashtag* do programa de diversidade da Solar. Na Página Inicial, clicamos no ícone de pesquisa e digitamos a *hashtag*.

Figura 23 - Pesquisa da *hashtag* #EuIncluo no LinkedIn



Fonte: Captura de Tela do LinkedIn da Autora

Nos deparamos com o resultado de 19 páginas possuindo em cada uma, aproximadamente, 11 publicações. Ao total calculamos 206 postagens com a *hashtag* #EuIncluo. Para filtrar esse número, primeiro excluimos da análise todas as publicações que não fazem referência a Solar (20) ou que foram divulgadas por outras empresas (2). Para reduzir ainda mais nossa amostragem, usamos apenas as publicações feitas pela própria empresa e pelos seus funcionários nos anos de 2021 e 2022, visto que os dados apresentados neste trabalho são desse período, eliminando mais 13 *posts*. Também não vamos considerar as repostagens (22) — quando o usuário compartilha o conteúdo de outro perfil e usa a *hashtag*. Excluindo todas essas postagens do valor total, mais 6 publicações avulsas que não conseguimos identificar alguma categorização, reduzimos para 143 o número de publicações.

Em seguida, conseguimos identificar alguns padrões entre as 143 divulgações restantes que utilizam a *hashtag* #EuIncluo (e suas derivações), portanto, a fim de organizar o conteúdo, categorizamos as publicações em 5 grupos:

- Publicações do próprio perfil da Solar (17);
- Publicações de Vagas Afirmativas (39);
- Publicações de novos empregados anunciando sua contratação (5);
- Publicações dos funcionários envolvendo a Semana de I&D (19);
- Publicações do cotidiano dos funcionários relacionadas à diversidade (63).

A partir dessa separação, objetivamos analisar cada uma dessas categorias escolhendo algumas das postagens para ilustrar as observações feitas. O critério de seleção desse material foi feito pelas legendas que mais demonstraram potencial de investigação.

Por fim, depois de selecionados os dados, iremos interpretá-los por meio da Análise do Discurso, embasado na perspectiva de Eni Orlandi (1999), pesquisadora e linguista brasileira. Esse procedimento metodológico reconhece como nos relacionamos com a linguagem enquanto sujeitos sociais, sendo o discurso não apenas um objeto meramente linguístico, mas sócio-histórico. Compreendendo que existem diferenças na fala quando o pronunciamento é feito pelo perfil da empresa ou do empregado, visto que ocupam distintas posições na história e na sociedade, no qual o discurso (em formato de texto) reflete as peculiaridades desse processo.

[...] o fundamental é compreender os efeitos de sentido do discurso a partir do pressuposto de que é no discurso que se configuram – e se apresentam – as relações entre língua e ideologia, que é, por sua vez, constitutiva desses discursos. Ou seja, ao ler e analisar um texto, deve-se considerar não apenas os seus elementos linguísticos, mas a relação dos sujeitos que produzem esses discursos com a exterioridade que os atravessa. (WOTTRICH; ROSÁRIO, 2022, p. 162).

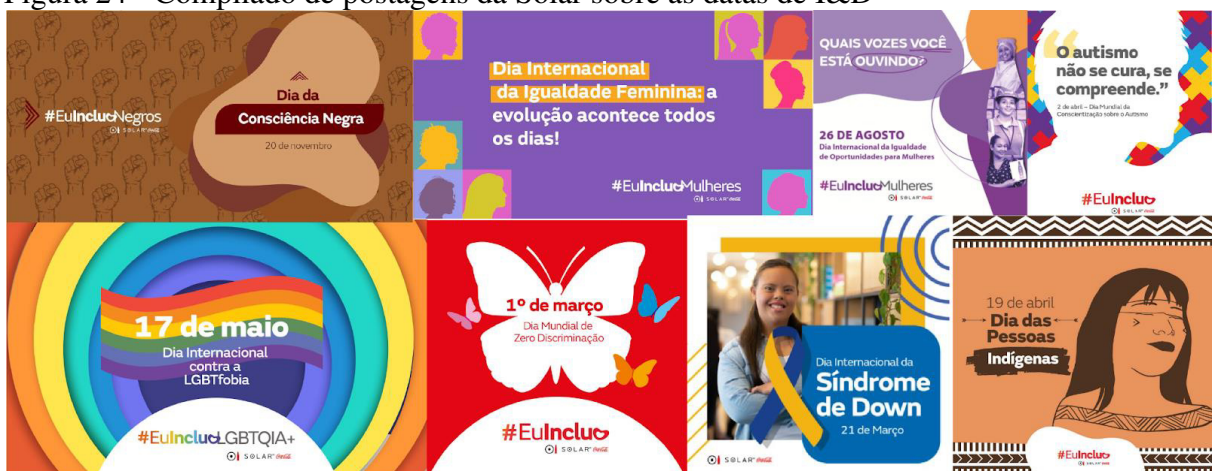
Portanto, utilizarei os principais elementos da AD estabelecidos por Orlandi — o sujeito do discurso (empresa ou empregado), o local e o contexto (o LinkedIn) e a relação do dito com o não dito (o que está implícito) — para criar o dispositivo de interpretação desse trabalho. Ademais, a AD possui sincronia com estudo da diversidade e dos grupos minorizados, visto que as palavras mudam de sentido de acordo com as posições daqueles que a empregam. Logo, é interessante perceber que a fala de cada sujeito vai além do que está sendo lido e infere contribuições sobre o próprio autor da fala. Afinal, para Maingueneau (2004), o discurso quando supostamente conhecido pelos interlocutores, permite a transmissão de conteúdos implícitos, que serão explicitados na nossa análise.

5.2 O discurso da empresa (que atravessa o empregado)

Neste tópico apresentaremos algumas publicações feitas pela própria organização com a *hashtag* #EuIncluo (e suas derivações) para entender como é a comunicação com o público externo ao promover no LinkedIn ações, conteúdos e conquistas relacionados à diversidade.

A maioria das publicações feitas pela Solar utilizando a *hashtag* estão relacionadas ao Calendário de Diversidade. As postagens seguem um padrão de ilustrações, a maior parte sem imagens de funcionários, com um texto na legenda descrevendo a importância da data para a empresa ou com um carrossel de fotos complementares com informações escritas detalhando melhor o significado do dia apresentado.

Figura 24 - Compilado de postagens da Solar sobre as datas de I&D



Fonte: Perfil da Solar no LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/solar-coca-cola/posts/?feedView=all>>

Como visto, a Solar se propõe a trabalhar essas datas com um tom de conscientização e construção de debates, através de conteúdos informativos, que são promovidos internamente e adaptados para o público geral do LinkedIn. A reação e comentários dos interlocutores são positivos: muitos funcionários demonstrando seu orgulho e satisfação em trabalhar na Solar, profissionais sem vínculo empregatício parabenizando as iniciativas e outras interações mais avulsas — como o de pessoas perguntando sobre oportunidades de emprego, em que a empresa responde sempre direcionando os interessados para a plataforma de recrutamento Gupy, que apresenta as vagas disponíveis.

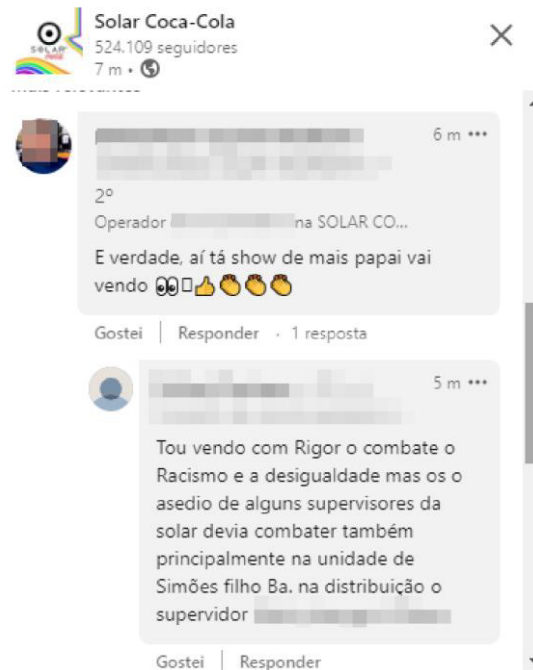
Figura 25 - Compilado de alguns comentários



Fonte: Capturas de tela feita pela autora.

Contudo, diante de tantas interações semelhantes, um comentário no *post* do Dia da Consciência Negra, publicado em 2022, fugiu do padrão e me chamou atenção. Na imagem, um ex-funcionário denuncia um caso de assédio por parte da sua liderança, questionando se existem atitudes para combater — além da pauta racial — práticas discriminatórias de supervisores. Importante mencionar que todas as imagens e nomes dos perfis dos empregados serão preservados durante esse trabalho.

Figura 26 - Comentário de denúncia



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Observei que não existe qualquer resposta da Solar em relação à mensagem, pelo menos publicamente. Indo mais a fundo na questão, entrei no perfil do LinkedIn desse ex-funcionário, onde consegui ter acesso a todas as atividades de interação do usuário. Por lá, encontrei outro comentário do autor em uma publicação feita pelo diretor-presidente da Solar. No comentário, ele relata o motivo da sua demissão. Além das reações (curtidas no comentário), outra pessoa o responde contando também sua experiência negativa de desligamento com a companhia.

Figura 27 - Comentários de insatisfação



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Percebemos que essas expressões de insatisfação com a organização empregadora é também uma cobrança pelo posicionamento por parte da Solar. A relação de poder está presente na fala dos dois ex-funcionários, primeiramente, por ocuparem cargos operacionais, hierarquicamente considerados mais baixos e, em seguida, ao alegarem a falta de preparo e profissionalismo dos seus antigos gestores para tal posição de liderança, que possuem autoridade decisória para sua saída ou permanência na empresa. O segundo interlocutor menciona na sua fala “[...] nós que não somos supervisores, Não somos ouvidos”, demonstrando, na sua perspectiva, uma comunicação também hierarquizada e unilateral. Novamente, não houve nenhuma resposta pública por parte do CEO da Solar, criador da publicação.

Outro uso que constatamos da *hashtag* é para a Divulgação de Vagas Afirmativas, que é encontrado no perfil da Solar, assim como também no perfil dos empregados. Abaixo temos um exemplo feito pela empresa para divulgar uma ação promovendo vagas para alcançar sua meta anual de crescimento do número de funcionárias. Utiliza-se de expressões como “protagonismo feminino” e “exclusivamente para mulheres”, a fim de afirmar o seu compromisso com a bandeira de oportunidades iguais entre gêneros. Outra pontuação é que, em todas as suas publicações, a Solar faz a descrição da imagem em palavras nas legendas, visando à inclusão digital de pessoas com deficiência visual.

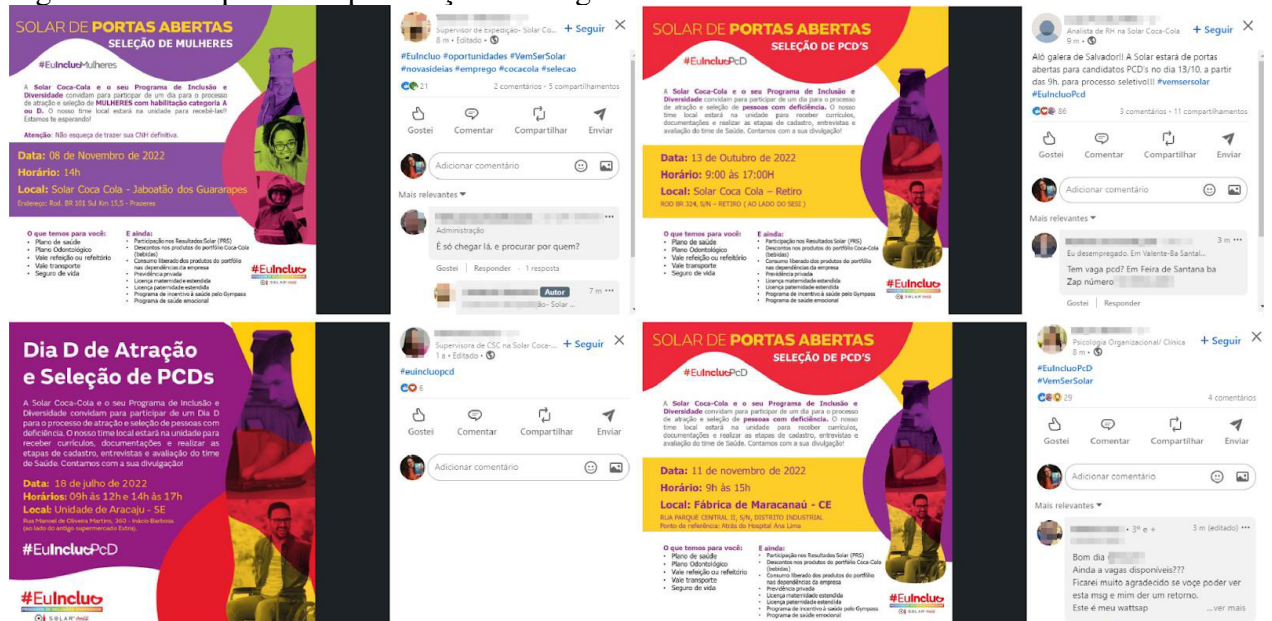
Figura 28 - Publicação no LinkedIn da Solar de vaga afirmativa



Fonte: Perfil da Solar no LinkedIn. Disponível em:
https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6858771657302122496?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6858771657302122496%29

Contudo, a grande maioria das postagens divulgando vagas afirmativas não são feitas pela Solar, mas sim pelos funcionários. Notamos um movimento significativo de profissionais, tanto da área de RH quanto de outras funções, divulgando nos seus perfis pessoais ações locais para contratações afirmativas — incluindo mulheres e pessoas com deficiência, mas a grande maioria das publicações são destinadas para o público PCD.

Figura 29 - Compilado de publicações de vagas afirmativas



Fonte: Capturas de tela feita pela autora.

Poderíamos ter desconsiderado na análise essa categoria pelo caráter repetitivo das publicações, já que todas seguem o mesmo padrão promovendo um dia específico para recrutamento e seleção de PCDs, mudando só a data e o local da ação. Contudo, conseguimos inferir uma dedução implícita dessa atividade. Primeiro, que reforça a dificuldade da organização de cumprir com a meta legal de PCDs no seu quadro de trabalhadores, e segundo existe um incentivo por parte da empresa para que os funcionários divulguem os processos de seleção em suas redes sociais, a fim de atingir também as suas conexões locais que possam se interessar em participar ou em propagar para conhecidos, aumentando assim o número de pessoas alcançadas.

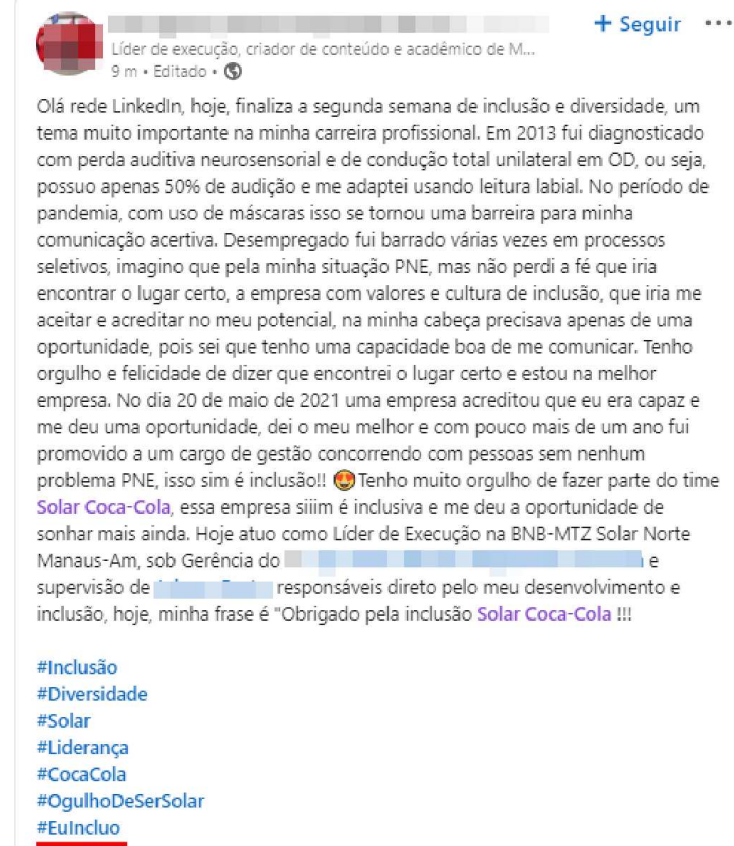
Não só na Solar, mas em muitas outras organizações a contratação de PCDs ainda é um desafio. Em uma pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS com as 500 maiores empresas do Brasil²⁶, a maioria dos gestores entrevistados responderam que a proporção de PCDs está abaixo do que deveria e, quando questionados o motivo, 48% atribuíram à falta de qualificação profissional desse grupo minorizado. Seria essa uma justificativa válida devido à dificuldade dos indivíduos acessarem uma educação adaptada às suas necessidades ou uma visão capacitista para esconder a falta de preparo das pessoas jurídicas?

Visualizamos o esforço da Solar em inserir essas pessoas, mas será que os ambientes são inclusivos e propícios para promover o desenvolvimento e satisfação desses profissionais, atendendo às especificidades de diferentes deficiências? Discutimos essa indagação a partir de outra publicação que encontramos ao mapear o uso da *hashtag*. Após participar da Semana de I&D, um funcionário PCD relata a sua satisfação com a Solar, após ter sofrido, anteriormente, discriminações em outros processos seletivos pelas suas necessidades de inclusão. Na sua fala, encontramos expressões com tom elogioso, como “Tenho orgulho e felicidade de dizer que encontrei o lugar certo e estou na melhor empresa.” e “muito orgulho de fazer parte do time Solar Coca-Cola, essa empresa siim é inclusiva”. As orações afirmam, na perspectiva do usuário, que a empresa é verdadeiramente um espaço que promove não só a diversidade, mas também a inclusão. Outro ponto interessante no texto é quando menciona que foi promovido em uma seleção interna onde outros empregados sem deficiência concorriam também pela vaga em um cargo de gestão. O autor define essa situação pela expressão “isso sim é inclusão!!”, refletindo a ideia de “meritocracia”, visto que

²⁶ Dados retirados do e-book “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, lançado em 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>

foram suas capacidades e seu desempenho que o levaram a subir na pirâmide hierárquica da Solar.

Figura 30 - Publicação com relato de funcionário



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Podemos deduzir também que um dos fatores que o motiva a disseminar sua experiência positiva é ter vivenciado, no momento da publicação, um grande evento de diversidade promovido pela Solar que procura despertar nos participantes, que fazem parte de algum grupo minorizado, o sentimento de representatividade e pertencimento com a programação desenvolvida.

5.3 O discurso do empregado (que atravessa a empresa)

Agora iremos avaliar as perspectivas do trabalhador expressadas e publicadas no LinkedIn. A categoria inicial a ser retratada são as publicações de novos empregados anunciando sua contratação. Que, em um primeiro momento, aparenta não ter ligação com as estratégias de diversidade, mas que ao mergulharmos no “não dito”, conseguimos inferir mais sobre a influência da comunicação na percepção do sujeito.

Durante a pesquisa, observei que alguns funcionários para anunciar seu recém vínculo com a Solar — comunicar um novo emprego é uma prática bastante comum no LinkedIn pela sua função de currículo — usaram a *hashtag* #EuIncluo e também suas derivações. No exemplo abaixo, o empregado menciona sobre aquele ser seu primeiro dia na empresa e como se sente motivado após a experiência positiva vivida no seu *onboarding*²⁷. No texto, a partir das sentenças “uma honrar fazer parte dessa família” e “Estou muito feliz e animado por essa nova oportunidade.”, ele expressa sua empolgação e sua expectativa acerca da nova ocupação e do que estar por vir durante sua trajetória na empresa.

Figura 31 - Publicação de funcionário sobre primeiro dia na Solar



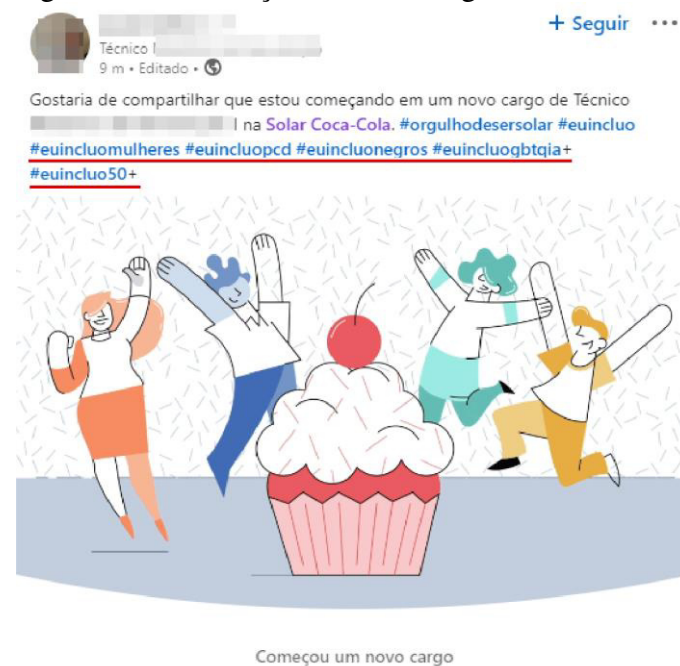
Fonte: Captura de tela feita pela autora.

A atitude de divulgar esse momento é resultado de uma tendência prevista por Brum (2020), ao apontar a integração como uma das etapas da experiência do empregado. Quando a autora cita: “É no período do *onboarding* que o novo colaborador se torna um tipo de esponja, observando e absorvendo tudo aquilo com que se depara em nível de informação” (p. 140) conseguimos relacionar com a frase da publicação: “fazer parte da história solar, fazer parte do grupo Simões, e o melhor fazer com que sorrisos, alegria e paixão sejam cada vez mais compartilhada”. O trecho reproduz traços linguísticos presentes na cultura e na história da Solar — como “história solar”, “grupo Simões”, “sorrisos, alegria e paixão”, palavras que compõem o universo verbal da organização —, visto que o usuário acabou de passar por um processo em que essas informações são apresentadas.

²⁷ Termo em inglês utilizado pelas empresas para designar o processo de familiarizar e integrar um novo empregado à organização, apresentando a cultura, o negócio, o espaço de trabalho, suas atividades, entre outros. (BRUM, 2020).

Outro *post* dessa categoria que também me chamou atenção foi o de um funcionário que anuncia sua entrada na empresa com um *template* que a própria rede social disponibiliza — modelo para compartilhar uma atualização de trabalho. A divulgação contém poucas informações e não inclui imagem ou depoimento, mas, assim como o outro exemplo, percebemos a utilização de todas as *hashtags* dos marcadores sociais da Solar, o que confirma a apresentação do Programa #EuIncluo no processo de integração, quando o funcionário deve passar por treinamentos sobre a cultura e a importância estratégica da diversidade para a Solar.

Figura 32 - Publicação de novo cargo



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Contudo, conseguimos inferir que essas inserções das *hashtags* são feitas de maneira avulsa, sem existir uma relação com a temática — nem ao menos representam um indicador de identificação, visto que os dois usuários se declaram homens e são jovens, excluindo assim dois dos marcadores entre os cinco escritos. É nessa aplicação automática e sem contexto das *hashtags* que conseguimos notar o condicionamento que a empresa busca exercer sobre o funcionário, na posição de obediência, reproduz orientações de comportamento que são confirmadas pela própria instituição: “[...] a criação de nossa Política de Inclusão e Diversidade, que apresenta diretrizes e orientações sobre como os colaboradores devem se comportar [...]” (SOLAR COCA-COLA, 2023, p. 62).

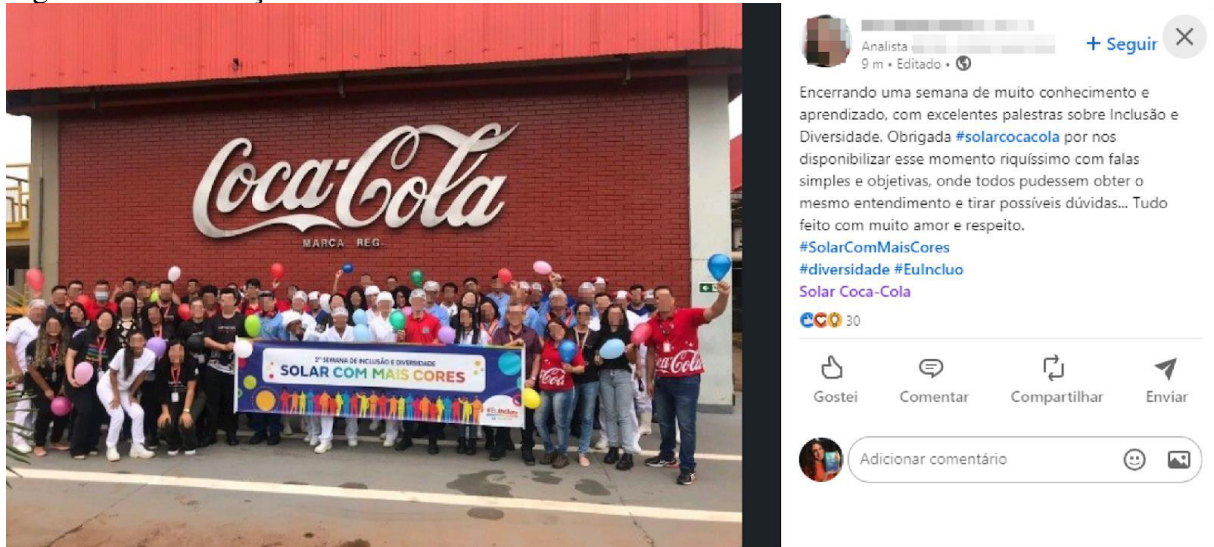
Sobre o grupo de publicações envolvendo a Semana de Inclusão e Diversidade, podemos inferir de modo geral como os esforços de endomarketing são assertivos ao

desenvolver um evento que resulta no engajamento dos participantes, despertando neles a vontade de compartilhar o que estão vivenciando nas suas redes sociais.

O Endomarketing visa, principalmente, transformar o colaborador num agente de reputação da empresa como consequência do orgulho que sente por estar nela. Isso tem a ver com a maneira que a empresa se coloca diante de questões como, por exemplo, a diversidade e a sustentabilidade. (BRUM, 2020, p. 157).

Um exemplo que elucida a citação de Brum é a publicação abaixo que comunica a percepção de uma funcionária sobre a semana de ações. A profissional narra o encerramento do evento e agradece a empresa por proporcionar essa experiência que classifica como “de muito conhecimento e aprendizado”. O trecho “Obrigada #solarcocacola por nos disponibilizar esse momento [...]” e o logo da Coca-Cola destacado na foto escolhida para compor a legenda demonstram, sem precisar usar a palavra “orgulho”, o seu grau de satisfação externalizado pelas condutas e posicionamentos da corporação.

Figura 33 - Publicação de funcionário sobre a semana de I&D



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Identificamos também outra estratégia da Solar para promover o evento. A empresa escolhe porta-vozes, chamados de embaixadores da inclusão e diversidade, para ajudar na disseminação do projeto, captando e estimulando ainda mais pessoas a participarem das palestras e atividades. Para isso, realizam convites aos profissionais mais engajados com a causa, através de brindes da campanha, para estimular ainda mais uma divulgação para outras. “[...] estou extremamente feliz” é a primeira reação expressada pelo autor da publicação ao receber a notícia que seria um embaixador da diversidade. No seu discurso, ao declarar “é gratificante comentar, trabalhar e engajar as pessoas com assuntos necessários para o desenvolvimento da nossa sociedade atual”, enxergamos uma afirmação que busca reforçar a

sua ligação com os propósitos éticos da diversidade, percebendo algum propósito por trás da tarefa para o qual foi designado.

Figura 34 - Publicação embaixador do programa



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

São muitas as publicações registrando as experiências da semana “Solar com mais cores”, com legendas elogiando a empresa e fotos de momentos reais durante a ação. São manifestações que ultrapassam as paredes da Solar e são promissoras para a estratégia de promover uma associação da imagem da marca como apoiadora e provedora da diversidade, além de deixar implícito sua responsabilidade com os empregados, principalmente, para as conexões do LinkedIn que recebem a mensagem. Afinal, são os próprios funcionários que estão falando isso, fato que adiciona um maior grau de credibilidade por ser o discurso de alguém interno à organização, tornando-os potenciais porta-vozes ou influenciadores orgânicos da marca (BRUM, 2020) e, conseqüentemente, sendo um ganho para a reputação da Solar no mercado.

Ademais, não podemos apenas inferir a posição passiva dos empregados como simples reprodutores do que é comunicado, existem também as suas motivações por trás da mensagem. Portanto, para o nosso último grupo de análise — publicações do cotidiano dos funcionários relacionadas à diversidade —, destacamos, em comum, a inclinação para autopromoção e a construção da imagem profissional do emissor. Para isso, agora mais do que nunca, devemos considerar o espaço de produção do discurso: o LinkedIn, onde o usuário, através do imperativo da visibilidade, apropria-se do ciberespaço e constitui um “eu”

(RECUERO, 2009), nesse caso, torna público a expressão da sua identidade profissional. Afinal, “é preciso ser ‘visto’ para existir no ciberespaço” (p. 27).

Na primeira publicação, observamos um coordenador (cargo elevado de gestão) homenageando uma das profissionais sob a sua liderança. No seu texto, relata sua admiração pela funcionária estar atuando em um ambiente majoritariamente masculino, além de elencar várias qualidades pessoais que refletem no seu desempenho profissional. E, ao final, afirma seu apoio pela causa de inclusão de gênero na sentença: “Que tenhamos mais mulheres como Dna. (nome da pessoa) dominando área da (nome da área)”.

Figura 35 - Publicação de uma liderança da Solar



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

A Solar deixa clara a posição dos líderes como difusores das boas práticas de inclusão e diversidade. De acordo com a empresa, “cabe aos gestores da Companhia ser o exemplo, tratando seus subordinados de forma justa e transparente e evitando situações de constrangimento e humilhação” (SOLAR COCA-COLA, 2023, p. 62). Ao mesmo tempo que é um desdobramento do direcionamento da empresa, também estabelece, para os receptores da mensagem, a sua posição de líder com competências desejáveis. Ao reconhecer o indivíduo publicamente, manifesta a ideia de um profissional que valoriza, respeita e incentiva as diferenças dos seus subordinados.

Também acho relevante, para complementar nossa análise, trazer algumas interações feitas na publicação. Além das 185 reações, também existem alguns comentários que parabenizam a funcionária destaque e a atitude do coordenador. O terceiro comentário da imagem 36, é feito pela própria homenageada, que responde agradecendo o reconhecimento, fato que atesta a veracidade da sua boa liderança e que é reforçado na frase “Conte sempre

comigo”. O alcance e engajamento do conteúdo do *post* também é observado em um comentário de uma conexão que se identifica com o texto e relata também sua experiência, concordando com o posicionamento do autor: “Exatamente isso! Lugar de mulher é onde bem tiver vontade, somos livres”.

Figura 36 - Compilado de alguns comentários da publicação



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Outra postagem em que identificamos essa relação é apresentada na figura abaixo. A autora, após ser representada com sua foto em uma campanha de dia das mulheres, relata o início da sua trajetória como a única mulher na área, mas que isso não prejudicou a sua motivação em desenvolver uma carreira na Solar, devido se sentir acolhida no ambiente de trabalho e pelos esforços da sua liderança (três homens que são marcados nos agradecimentos).

Figura 37 - Publicação sobre crescimento profissional



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Na fala “eu era a única mulher no setor e sempre me senti acolhida e motivada a crescer profissionalmente em uma área no qual não era comum ver mulheres trabalhando”, a autora se reconhece como pertencente a um grupo minorizado, além de afirmar a falta de representação igualitária de gêneros no setor de atuação. E quando menciona “Iniciei minha carreira na Solar Coca-Cola como aprendiz”, demonstra que começou na empresa pelo nível hierárquico mais baixo, expressando assim seu crescimento profissional. Nos cinco comentários da publicação, vemos colegas de trabalho parabenizando e deixando pequenos depoimentos que confirmam a sua história e evolução na carreira. A publicação também tem dois compartilhamentos, um deles é do seu líder (mencionado na publicação), trazendo ainda mais visibilidade e atingindo outras pessoas da rede.

Figura 38 - Compilado de comentários e compartilhamentos da publicação



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Para finalizar a análise, trago o último *post* ilustrativo sobre a visibilidade profissional trazida pela menção da diversidade. Na figura 39, a funcionária exibe sua relação com o programa de diversidade e conta sobre o treinamento de diversidade de gênero que ministrou para o público das fábricas.

Figura 39 - Publicação de funcionária ministrando palestra



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

A usuária, ao escrever “transmitir conhecimento sobre inclusão e diversidade”, demonstra que devido a suas habilidades de comunicação foi confiada a ela a posição de

palestrante. No último parágrafo, observamos a articulação das palavras escolhidas — “conhecimento sobre tipos de violência contra a mulher, machismo” e “com líderes engajados e profissionais competentes a frente do projeto” — para demonstrar conhecimento sobre o assunto e adesão de propósitos em sintonia com seus valores pessoais e da organização. Os comentários na postagem seguem a mesma linha do exemplo anterior, de congratulação e expressão de orgulho pelas suas competências profissionais.

Em síntese, os empregados da Solar também produzem conteúdo por motivações próprias, não só circulam informações que são transmitidas internamente sobre diversidade, podendo também expressar suas subjetividades sobre a mensagem. Como defende Martín-Barbero (1997), é essa a natureza da comunicação, o receptor não é um simples decodificador daquilo que o emissor procura, ele também é um produtor de significações. E isso acontece quando os funcionários entram no LinkedIn e postam sobre suas vivências dentro da Solar proporcionadas por todo o conjunto de ações do programa #EuInlcuo. Assim, ambos os lados se beneficiam de alguma forma. Não na mesma proporção, é claro, porque nesse jogo da comunicação, a instituição capitalista sempre é a mais beneficiada ao ter sua imagem promovida e legitimada pela confirmação de quem está vivendo tudo isso internamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo fato do programa #EuIncluo ser um processo estruturado, planejado e, acima de tudo, estratégico, observamos um movimento considerável se materializando com o uso da *hashtag*. De modo geral, é perceptível que os esforços de comunicação interna da Solar são convertidos em resultados positivos para a marca empregadora, a partir de divulgações orgânicas no perfil dos seus empregados no LinkedIn. A repercussão traspassou o ambiente interno e ganhou proporções possíveis de serem analisadas por um olhar externo, retorno que já é previsto por tendências, como menciona Brum (2017): “Esse é o verdadeiro endomarketing: quando uma empresa faz algo tão bom internamente que, ao ser divulgado externamente pelo público interno, gera ganhos para sua imagem.” (p. 86).

Reconheço o potencial do endomarketing como uma ferramenta capaz de alinhar o pensamento e o comportamento dos funcionários com os objetivos da marca, nesse caso, a Solar, quando divulga campanhas internas sobre sua gestão da diversidade, busca controlar e orientar as práticas dos seus funcionários a respeito do tema, inclusive sobre o conteúdo que é transmitido publicamente nos meios digitais. Afinal, “a voz da marca empregadora tem que ser a voz do colaborador, servindo para comprovar que a prática é coerente com o discurso.” (BRUM, 2020, p. 88).

Contudo, vale frisar que embora sejam tentativas organizadas estrategicamente, os esforços de endomarketing podem nem sempre gerar o resultado esperado. Mesmo que exista uma forte dinâmica de poder na relação empresa/empregado — já que os sujeitos “ocupam posições sociais e históricas distintas” (WOTTRICH; ROSÁRIO, 2022, p. 164) — e o funcionário não ser o verdadeiro protagonista por trás discurso — pois ele reproduz, na maior parte das vezes, a mensagem veiculada pela empresa —, o lugar de expressão do empregado não é exatamente de passividade. A empresa não possui o controle de tudo que vai ser dito e como vai ser dito do lado de fora, existem diversas outras formas de influência que transpassam a produção do discurso do funcionário, como a própria diversidade dos atores sociais.

E essa propagação além dos muros da Solar só é possível pelo espaço em que as interações sociais são realizadas, a rede social LinkedIn. Na criação do discurso, precisamos também levar em consideração as peculiaridades da plataforma que se propõe operar sob a esfera profissional, refletindo as habilidades pessoais dos usuários. Por isso, as publicações analisadas demonstram a capacidade do receptor como produtor consciente da mensagem (MARTÍN-BARBERO, 1997), ao buscar, no espaço virtual de apropriações sociais, valores

digitais — como a visibilidade e a reputação do seu perfil — constroem a expressão da sua identidade profissional. Como argumenta Recuero (2009), os indivíduos são conscientes das impressões que desejam criar nas redes sociais, portanto, “é possível que as informações que escolham divulgar e publicar sejam diretamente influenciadas pela percepção de valor que poderão gerar.” (p. 118).

Outra consideração pertinente nas publicações analisadas é a apreensão de um viés meritocrático na fala de alguns dos empregados que pertencem a grupos minorizados. Notamos que acontece uma associação da sua posição profissional, principalmente, a suas habilidades e aptidões individuais, fato que pode ter relação com o ambiente digital do LinkedIn, visto que existe uma disposição dos indivíduos em promoverem suas competências pessoais e profissionais. Entretanto, não deixam de ser “a exceção da regra”. Apenas os esforços pessoais não são suficientes em um país estratificado como o nosso, “em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial” (FLEURY, 2000, p. 19). É claro que para o crescimento profissional é importante avaliar a dedicação e as competências do trabalhador, mas não podemos considerar que a Solar é um universo a parte da sociedade brasileira, que, apenas por investir em um programa de gestão da diversidade e na conscientização dos seus funcionários, conseguiu construir um ambiente sem discriminação, em que todos podem ser tratados igualmente, para assim falarmos da utópica meritocracia.

Por fim, respondo minha indagação inicial feita na introdução deste trabalho com uma citação de Almeida (2003): “É importante dizer que essa instituição não irá renunciar à sua finalidade lucrativa ao voltar-se para a sua função social” (p. 145). Dessa forma, concluo que, no discurso da Solar, seu posicionamento socialmente responsável é justificado pelo seu caráter de empresa cidadã, que adota os fundamentos do Capitalismo Consciente e se baseia no valor organizacional de “valorização de pessoas”, assumindo um compromisso de crescimento sustentável e prudente que gera valor para todas as partes envolvidas na sua atuação. Contudo, por trás do que não é expressado, também questionamos as suas intenções econômicas, que estão na essência de qualquer empresa capitalista, para a permanência da sua liderança no mercado, para a legitimidade da sua atuação com os consumidores e para a manutenção do seu faturamento bilionário.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SISTEMA FIEP. 87% dos consumidores brasileiros preferem comprar de empresas sustentáveis. **Notícias**. 2019. Disponível em: <https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/>. Acesso em: 29 março 2023.
- AGENDA 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**. Distrito Federal, 15 setembro 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel> . Acesso em: 27 março 2022.
- ALMEIDA, Maria Christina. A função social da empresa na sociedade contemporânea: perspectivas e prospectivas. **Revista Argumentum - Argumentum Journal of Law**, Marília, v. 3, p. 141-152, 2003.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jun./set., 2004.
- ASLAM, Salman. LinkedIn by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts. **Omnicores**, Flórida, 2023. Disponível em: <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>. Acesso em: 28 abril 2023.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; PENIDO, Aline Micheli da Silva. Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm Acesso em: 22 junho 2023.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 6ª ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregadores em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **A experiência do colaborador da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador**. São Paulo: Integrare, 2020.
- CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

CARNEIRO, Patrícia. Não chame de minoria os que são minorizados. **Coletiva.net**, 2022. Disponível em: <https://www.coletiva.net/artigos-home/nao-chame-de-minoria-os-que-sao-minorizados,421609.jhtml>. Acesso em: 20 junho 2023.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CEARÁ. Lei nº 17480, de 17 de maio de 2021. Determina a fixação de avisos nos estabelecimentos públicos ou privados contra a discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero. Ceará: Diário Oficial do Estado, 2021. Acesso em: 22 de junho 2023.

CHAVES, Vinícius Figueiredo. A empresa do século XXI: Criando valor compartilhado em tempos de um capitalismo consciente. **Interfaces Científicas-Direito**, Aracaju, v. 2, n. 3, p. 21-32, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!** Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. 1. ed. São Paulo: Leader, 2020.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

COX, Taylor Jr. The multicultural organizational. **Academy of Management Executive**, v. 5 n. 2, p. 34-47, 1991.

COX, Taylor Jr. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

CRUZ, Breno de Paula Andrade. Boicote de consumidores em relação à responsabilidade social corporativa: proposições a partir do contexto brasileiro. **Revista de Gestão Social e Ambiental-RGSA**, v. 7, n. 1, p. 19-34, 2013.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. **XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

ENGELMANN, Wilson; NASCIMENTO, Hérica Cristina Paes. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do ESG como forma de qualificar as relações de trabalho. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, Porto Alegre, v. 3, n. 6, p. 113-135, 2021.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. **Revista USP**, São Paulo, n. 69, p. 80-91, mar./maio 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORLÉO, Carolina Araujo. A relação de Capitalismo Consciente com marketing societal, macromarketing e Responsabilidade Social Corporativa. **International Journal of Business & Marketing**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 33-44, 2016.

GUEDES, Mylena. ONU: empresas se preocupam com diversidade, mas não promovem inclusão efetiva. **CNN Brasil**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/onu-empresas-se-preocupam-com-diversidade-mas-nao-promovem-inclusao-efetiva/>. Acesso em: 30 de junho de 2023.

HALL, Stuart. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JÚNIOR, Paulo Fernando Silvestre. **Construindo comunidades virtuais e reputação digital a partir de conteúdo e relacionamento no LinkedIn**. 2020. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, M. M. K. Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, n. 36, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LINKEDIN PRESSROOM. **About Us Statistics**. 2023. Disponível em: <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>. Acesso em: 26 abril 2023.

LINKEDIN. Sobre o LinkedIn. 2023. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 28 abril 2023.

LI, Liz. What's Next for LinkedIn Stories and Video. **LinkedIn**, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-next-linkedin-stories-video-liz-li/>. Acesso em: 28 abril 2023.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

MARTÍN-BARBERO. **Dos meios às mediações:** Comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management**, v.27, n.2, 1998.

MOREIRA, Luís. **Trabalhador, colaborador ou recurso?** A distância ao poder que uma simples palavra esconde. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais) - Departamento de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.

NETTO, José Paulo; BRAZ Marcelo. **Economia política:** uma introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

NKOMO, Stella M.; COX, Taylor Jr. Diversidade e identidade nas organizações. In: LEGG, S.; HARDY, C.; NORD. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

NOSSO MEIO. Solar Coca-Cola é eleita uma das melhores empresas para se trabalhar no país na categoria de indústrias. **Gestão**. 2022. Disponível em: <https://www.nossomeio.com.br/solar-coca-cola-e-eleita-uma-das-melhores-empresas-para-se-trabalhar-no-pais-na-categoria-de-industrias/>. Acesso em: 27 março 2023.

ODRI, Guilherme. Top Voices: os brasileiros que se destacaram no LinkedIn em 2016. **LinkedIn**, 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/top-voices-os-brasileiros-que-se-destacaram-linkedin-em-odri>. Acesso em: 2 de maio de 2023.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso:** princípios e procedimentos. Campinas, SP: Pontes, 1999

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional**. 2010. Tese (Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, p. 48-60, 2004.

PRASS, Ronaldo. Conheça as principais funções da rede profissional LinkedIn. **G1**, 2011. Disponível em: <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/08/conheca-principais-funcoes-da-rede-profissional-linkedin.html>. Acesso em: 26 abril 2023.

PRESOTTI, Luara. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações**: caminhos para a inclusão. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2011.

RABELLO, Guilherme. O que é ESG: conceito e como aplicá-lo aos negócios. **Siteware**. 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/tendencias/esg-o-que-e/#:~:text=A%20sigla%20em%20ingl%C3%AAs%20ESG,a%20deteriora%C3%A7%C3%A3o%20dos%20recursos%20naturais>. Acesso em: 27 março 2023.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura).

SEGURA, Mauro. O momento da verdade para o LinkedIn. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2019/03/13/o-momento-da-verdade-para-o-linkedin.html>. Acesso em: 2 de maio de 2023.

SILVA, Beto. A Era LinkedIn. **Isto É**, 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-era-linkedin/>

SISODIA, Raj; ECKSCHMIDT, Thomas; HENRY, Timothy. **Capitalismo Consciente Guia Prático: Ferramentas para transformar sua organização**. Curitiba: Voo, 2019.

SOLAR BR. **Sobre a Solar**. 2023. Disponível em: <https://www.solarbr.com.br/>. Acesso em: 27 março 2023.

SOLAR COCA-COLA. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022**. 2023. Disponível em: https://static.mybeehome.com/publicfiles/Relatorio_de_Gestao_e_Sustentabilidade_Solar_2022-1853857338.pdf. Acesso em: 27 março 2023.

SOLAR COCA-COLA. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021**. 2022. Disponível em: https://static.mybeehome.com/publicfiles/Relatorio_de_Gestao_e_Sustentabilidade_2021-460395667.pdf. Acesso em: 27 março 2023.

SOLAR COCA-COLA. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2020**. 2021. Disponível em: https://static.mybeehome.com/publicfiles/RELATORIO_DE_GESTAO_E_SUSTENTABILIDADE_SOLAR_2020--585086897.pdf. Acesso em: 21 junho 2023.

SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador: Conceito e preconceito. **V ABRAPCORP - Redes Sociais, Comunicação e Organizações**, São Paulo, 2011.

Tempos Modernos [1966]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fCkFjIR7-JQ&t=333s>. Acesso em: 15 março 2023.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Havard Business Review**, p. 79-90, set./out., 1996.

WANDSCHEER, Guilherme; CORRÊA, Elisa Cristina Delfini. Grupo bibliotecários do Brasil: análise das relações informacionais na rede social LinkedIn. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 18, n. 2, p. 926-948, 2013.

WOTTRICH, Laura; ROSÁRIO, Nísia Martins. **Experiências metodológicas na comunicação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.