


O *employer branding* como ferramenta para atração e retenção de talentos

Samara Moreira Miguel Cardoso Rocha¹; Murilo Henrique Tank Fortunato^{2*}

SOBRE OS AUTORES

¹Analista de Recursos Humanos Sênior. Rua Olavo Bilac, 132 – Nova Mairinque – CEP: 18120-000 - Mairinque, SP, Brasil.

² Pecege – Professor orientador MBA Gestão de Pessoas. Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580 - Santa Rosa – CEP: 13414-157 – Piracicaba/SP, Brasil.

*Autor correspondente: mtank@live.com

COMO CITAR

Rocha S.M.M.C; Fortunato M.H.T.; O *employer branding* como ferramenta para atração e retenção de talentos. Revista E&S. 2024; 5: e20240026.



O *employer branding*, ou marca empregadora, envolve a construção e gestão da imagem e reputação de uma empresa diante dos seus valores e propósitos como empregadora, com o objetivo de influenciar positivamente a percepção dos candidatos e colaboradores atuais, como cita Clavery^[1]. Esta reputação é construída ao longo do tempo, por meio de diversas estratégias e da percepção dos colaboradores e ex-colaboradores, que vão criando uma imagem positiva da organização. De acordo com Brum^[2], a marca empregadora abrange, também, a forma como a empresa quer ser reconhecida pelos seus futuros colaboradores e quais as experiências eles irão viver dentro da organização, esse conceito, portanto, sai da visão do marketing que olha para fora, aos seus clientes, e passa a uma visão para dentro. Portanto, a efetiva implantação de um *employer branding*, pode impactar diretamente no processo de atração de talentos, uma vez que o candidato tem a opção de escolher o local com o qual mais se identifica para trabalhar.

No cenário empresarial atual, cada vez mais competitivo, a busca por talentos qualificados e engajados está mais intensa do que nunca, exigindo que as empresas adotem estratégias inovadoras para se diferenciarem no mercado. Nesse contexto, o *employer branding* se tornou um elemento crucial das estratégias de recursos humanos, visando não apenas atrair talentos, mas também criar uma conexão emocional e cultural forte entre a empresa e seus colaboradores. Clavery^[1] destaca que é essencial considerar a jornada completa do colaborador na empresa, desde a atração até a retenção, abrangendo todos os processos, desde o *onboarding*, desenvolvimento e até o desligamento.

O termo *employer branding* foi utilizado pela primeira vez na década de 1990, em um artigo publicado por Ambler e Barrow^[3]. Desde então, cada vez mais as organizações têm se mostrado interessadas em desenvolver estratégias para firmar sua marca empregadora^[4].

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para aplicar as estratégias de *employer branding*, dentre elas a EVP (Employee Value Proposition), ou Proposta de Valor ao Colaborador, que busca um alinhamento entre o perfil institucional e as próprias características dos colaboradores. De acordo com Clavery^[1], a EVP foi criada para entender o que motiva um candidato a se identificar com uma empresa e decidir permanecer nela, e se refere a um conjunto único de benefícios, recompensas e oportunidades que uma organização oferece aos seus colaboradores. Para desenvolver uma proposta de valor ao colaborador robusta, é fundamental identificar e comunicar os fatores que tornam a empresa única e atraente para os funcionários. Isso inclui tanto elementos tangíveis, como uma remuneração competitiva, um pacote de benefícios atrativo e oportunidades de crescimento profissional, quanto aspectos intangíveis, como a cultura organizacional, os valores, a missão da empresa e o ambiente de trabalho^[4]. Os principais pontos sobre a EVP no contexto do *employer branding* são: identificação dos elementos chaves, compreendendo o que diferencia a empresa como empregadora e os atributos que a tornam mais atrativa que as demais; autenticidade e consistência, refletindo os verdadeiros valores e a cultura da empresa, a consistência do que é transmitido e a experiência vivida na empresa; comunicação eficaz, de forma clara e atraente, por meio de campanhas, mensagens internas, presença nas redes sociais; atração e retenção de talentos, atraindo colaboradores com o fit cultural, e retenção dos colaboradores que se sentem valorizados e com oportunidades de crescimento^[5].

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver e promover a marca empregadora de um resort de luxo e, para alcançá-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as melhores práticas já aplicadas pela empresa, que contribuíram para o engajamento dos colaboradores; (2) criar uma proposta de valor ao colaborador (EVP) detalhando as áreas que precisavam de aprimoramento para atrair e reter candidatos qualificados para todos os níveis na organização. A pesquisa visou, principalmente, entender as percepções dos colaboradores do resort sobre os elementos que compunham a sua marca empregadora. Este entendimento foi fundamental para ajustar a proposta de valor e garantir

que estivesse alinhada com as expectativas e necessidades dos funcionários, promovendo, assim, uma marca empregadora mais atraente e eficaz.

De acordo com Gil^[6], o principal objetivo de uma pesquisa é encontrar respostas para um problema específico, o que requer um planejamento cuidadoso de todas as ações e etapas do projeto de pesquisa. Para o presente estudo, utilizou-se o método quantitativo, que se caracteriza pela obtenção de dados por meio da aplicação de questionários, permitindo a coleta de informações objetivas e dados estatísticos que podem ser facilmente tabulados^[7].

A pesquisa foi realizada em um resort de luxo localizado no interior de São Paulo. A coleta de dados foi autorizada com a condição de anonimização das informações, incluindo o nome da empresa e de seus colaboradores. A população-alvo do estudo foi composta por todos os colaboradores do resort, totalizando aproximadamente 250 pessoas. A escolha dessa abordagem visou alcançar o maior número possível de participantes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, não validado, composto por 18 questões fechadas, 2 questões abertas e 1 questão de múltipla escolha. O questionário foi enviado por meio de um link do Google Forms nos grupos de WhatsApp da empresa.

A coleta dos dados ocorreu no mês de janeiro de 2023. O questionário foi respondido por 20% dos colaboradores, totalizando 50 respostas válidas. O sigilo da identidade dos participante foi amplamente divulgado para que não houvesse qualquer tipo de constrangimento e a pesquisa fosse o mais fiel possível à realidade da empresa.

Sobre o perfil dos participantes da pesquisa, entre os 50 respondentes, notou-se um público relativamente jovem, com 48% abaixo de 30 anos; 30% entre 31 e 40 anos; 18% entre 41 e 50 anos; e somente 4% entre 51 e 60 anos. Em relação ao grau de instrução e formação dos participantes, observou-se uma grande diversidade, embora a maioria tenha se concentrado em ensino médio completo, sendo um percentual de 42% dos respondentes. Em seguida vieram 20% com superior completo; 16% com ensino médio incompleto; 10% com pós-graduação; 6% com superior incompleto; 4% com fundamental incompleto e 2% com fundamental completo. Em geral, os colaboradores estavam atuando na empresa há pouco tempo, com 46% trabalhando há menos de 1 ano; 30% de 1 a 2 anos; 14% de 3 a 4 anos e somente 10% com 5 anos. Vale reforçar que a unidade pesquisada atua no mercado há um pouco mais de 5 anos.

Como o objetivo foi abordar colaboradores de todos os departamentos da empresa, notou-se que a participação foi bem diversificada em relação aos setores. Com 24% dos respondentes, o setor da governança liderou a pesquisa. Em seguida alimentos e bebidas com 22%; administrativa e manutenção com 10% cada; recepção 8%; cozinha e piscina com 6% cada; eventos e SPA com 4%; aventura, monitoria e gerência com 2% cada. Quanto à renda familiar mensal, 28% respondeu possuir uma renda de até R\$ 2.000,00; 52% de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00; 6% de R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00 e 14% acima de R\$ 8.001,00.

As metodologias de análises de dados adotadas foram a elaboração de gráficos e tabelas após a realização da compilação dos dados obtidos com as respostas de cada participante. A análise dos dados teve como objetivo compreender as informações coletadas na pesquisa e, independentemente da forma com que os indicadores são apresentados, a interpretação do pesquisador também é necessária^[8].

A fim de evidenciar de forma mais clara os resultados obtidos com a pesquisa, o tema foi distribuído em subtítulos abordados na pesquisa, de acordo com as práticas utilizadas pela empresa e os pontos de satisfação dos colaboradores.

Remuneração e benefícios

A partir dos dados obtidos, observou-se que 82% dos colaboradores entendem que o seu salário é compatível com o mercado de trabalho e com as funções que desempenham (Figura 1). Embora a maioria esteja satisfeita, é importante lembrar que após a década de 1980, o salário não é mais considerado o fator primordial almejado pelos colaboradores, como aponta Clavery^[1]. Portanto, nota-se que a empresa aplica um salário de acordo com as tendências de mercado.

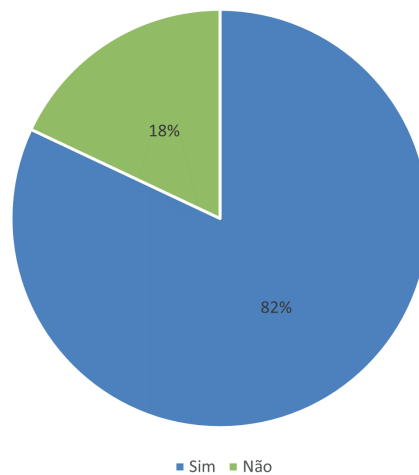


Figura 1. O salário é compatível com o mercado de trabalho e as funções desempenhadas
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observou-se, também, que 60% dos colaboradores entendem que os benefícios ofertados pela empresa são excelentes (Figura 2) — aqui, vale a pena ressaltar que haviam questionamentos não viesados, como ruim ou péssimo. É importante notar que embora estejam satisfeitos com o salário, os colaboradores esperam que os benefícios ofertados sejam mais atrativos, tendo em vista que a remuneração final é composta por salário mais benefícios. Brum^[2] cita que a remuneração variável é uma forma de reter e reconhecer os talentos da empresa. Portanto, premiar os colaboradores quando metas são atingidas, por exemplo, é um grande diferencial para a organização.

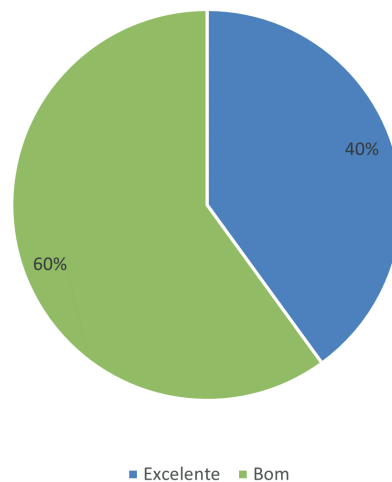


Figura 2. Benefícios ofertados pela empresa
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Oportunidade de crescimento

De acordo com os dados obtidos, 58% dos colaboradores, o plano de carreira não é claro e bem definido (Figura 3). Portanto, se faz necessário não só a elaboração, mas também a divulgação deste plano de carreira a todos os colaboradores da empresa para que saibam quais os caminhos percorrer e onde podem chegar, para o seu crescimento pessoal e profissional.

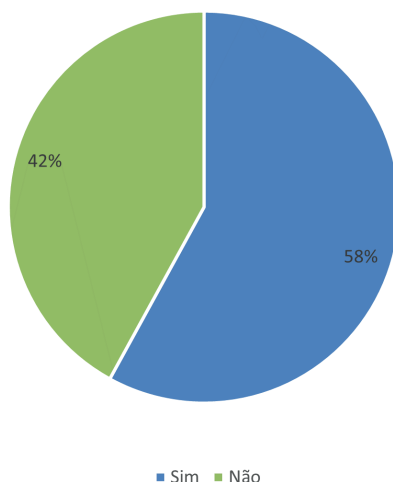


Figura 3. Plano de carreira claro e bem definido

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Embora boa parte dos colaboradores entendam que não há um plano de carreira bem claro e definido, observou-se que 82% dos colaboradores reconhecem que há oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da área que atuam ou dentro da organização (Figura 4). Ressalta-se, então, a importância do reconhecimento e da valorização da equipe, o que leva os colaboradores a um maior engajamento e desempenho além do esperado. Essa valorização pode se dar por meio de elogios, promoções, bonificações, prêmios e certificados, viagens, bônus ou premiação em dinheiro, como menciona Brum^[2].

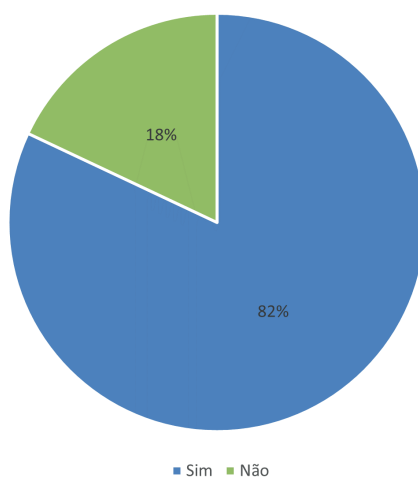


Figura 4. Oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da área e da empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Comunicação clara e objetiva

Em relação à comunicação com os gestores, observou-se que 68% dos colaboradores entendem ser excelente, enquanto 10% responderam ser ruim (Figura 5). A comunicação clara e eficiente é fundamental para alcançar altos níveis de produtividade e desempenho. Ela garante que os colaboradores compreendam suas atribuições e as expectativas em relação ao seu trabalho. No estudo realizado, observou-se que 68% dos colaboradores consideram a comunicação com os gestores como excelente, enquanto 10% a classificaram como ruim (Figura 5). Esse feedback ressalta a importância de manter uma comunicação eficaz para que todos saibam exatamente o que se espera deles e possam desempenhar suas atividades de forma eficiente.

De acordo com Maxwell^[9], a comunicação é afetada por uma série de fatores que determinam a qualidade da conexão entre os interlocutores. Entre os sinais que indicam uma boa conexão, destacam-se a apreciação mútua, a abertura para compartilhar pensamentos e sentimentos, experiências positivas em interações anteriores, uma crescente sinergia entre as partes envolvidas e a presença de energia positiva durante a comunicação. Esses sinais são essenciais para que a comunicação seja efetiva, pois indicam que os interlocutores estão se compreendendo e se conectando de maneira produtiva. Em resumo, uma comunicação bem-sucedida depende da presença desses fatores que facilitam uma interação harmoniosa e produtiva.

Portanto, para que a comunicação seja assertiva, não basta o gestor ter conhecimento técnico, experiência e formação em sua área, é necessário, também, que ele seja um excelente comunicador^[10].

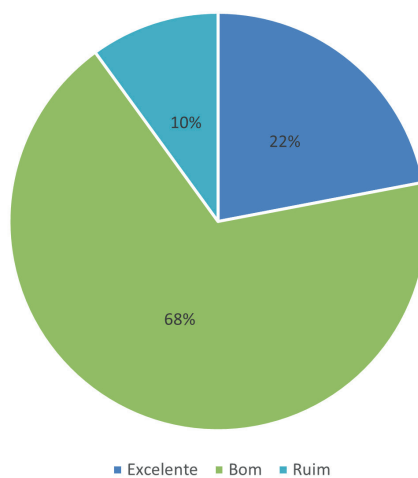


Figura 5. A comunicação entre os colaboradores e gestores

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Trabalho em equipe e cooperação

Os dados coletados demonstram que há um ambiente colaborativo na empresa, uma vez que 76% dos colaboradores afirmaram haver trabalho em equipe (Figura 6). De acordo com House^[11], cada indivíduo possui conhecimentos, opiniões e instintos próprios, e em equipe partilham essas experiências, aprendendo uns com os outros. Quando somadas essas capacidades intelectuais, as tarefas se tornam mais simples e os resultados positivos.

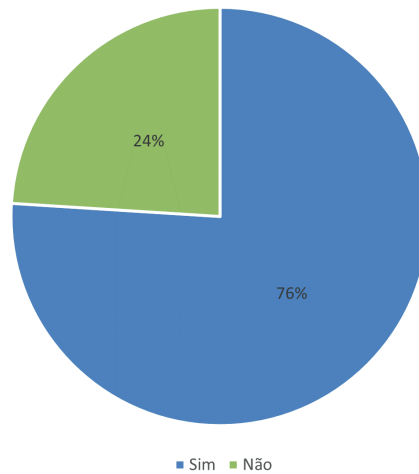


Figura 6. Ambiente de trabalho em equipe e cooperação entre colaboradores

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação ao o relacionamento com os colegas de trabalho, 66% dos colaboradores afirmaram ser bom (Figura 7) — ressalta-se que haviam questionamentos não viesados como ruim ou péssimo. Como cita House^[11], o trabalho em equipe promove troca de ideias e as pessoas reconhecem as contribuições que fazem umas nas vidas das outras, gerando um ambiente que proporciona segurança e confiança, diminuindo a competitividade e fortalecendo a equipe.

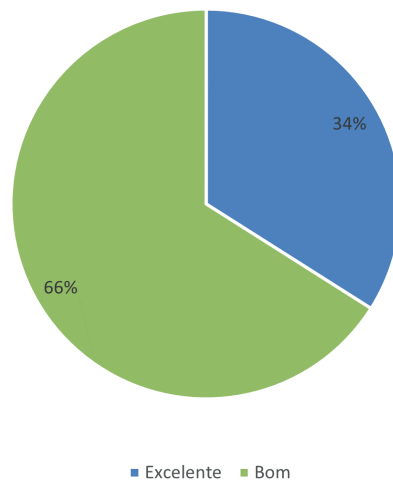


Figura 7. Relacionamento com os colegas de trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Evidenciou-se que 84% dos colaboradores entendem que o ambiente de trabalho permite liberdade e autonomia para desempenhar suas funções (Figura 8). As empresas têm buscado desenvolver um ambiente com segurança psicológica, onde não haja medo de errar, com uma cultura na qual a contribuição de cada colaborador é valorizada, criando mais comprometimento e desempenho ^[12].

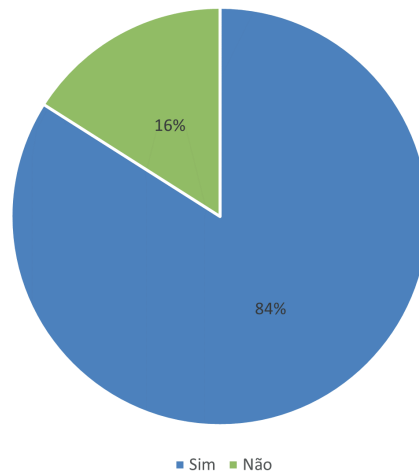


Figura 8. Ambiente que permita liberdade e autonomia para desempenhar o trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Segurança no trabalho

Nota-se que 64% dos colaboradores classificaram o ambiente físico de trabalho como bom (Figura 9). Para Mueller^[13], um ambiente físico adequado de trabalho proporciona segurança aos colaboradores, tendo, assim, maior produtividade e redução de acidentes e ações trabalhistas.

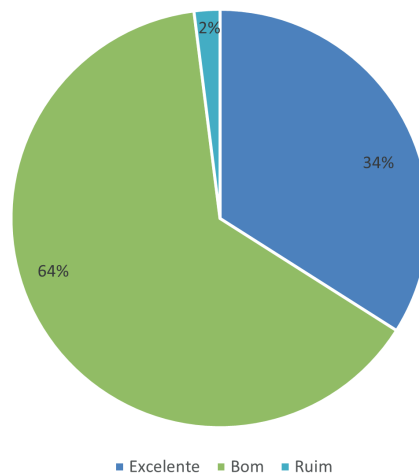


Figura 9. Ambiente de trabalho físico

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observou-se que 54% dos colaboradores afirmaram haver um risco médio na realização de suas tarefas (Figura 10). Como menciona Mueller^[13], um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho, se demonstra efetivo nos ambientes laborais para redução de acidentes. Para isso, se faz necessário adotar normas e instruções e disseminar uma cultura de segurança, na qual os próprios colaboradores assumem o compromisso com a segurança, passando a conhecer os riscos das suas atividades e as formas de se prevenir.

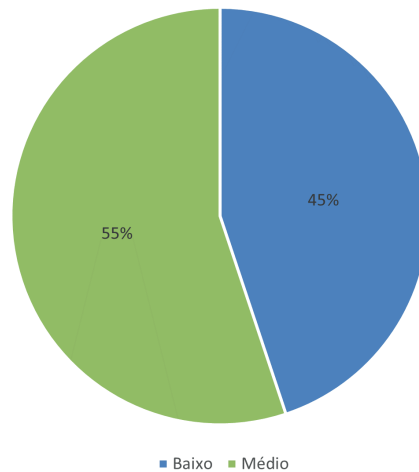


Figura 10. Condições de segurança em realizar uma tarefa e o risco de um acidente de trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Cultura e valores organizacionais

A maioria dos funcionários, equivalente a 62%, afirma que a cultura e os valores organizacionais são bem definidos e comunicados de maneira clara (Figura 11). A importância de deixar os valores organizacionais claro aos colaboradores, é que se pode verificar se há uma conexão entre a cultura da empresa e do colaborador. Vale ressaltar que a cultura da empresa está mais atrelada aos comportamentos de seus líderes e liderados, do que a própria missão, visão e valores disseminados em uma integração ou no quadro da parede. São as atitudes e a maneira de pensar e agir são o DNA da empresa^[1] e condicionam a forma como os colaboradores a percebem.

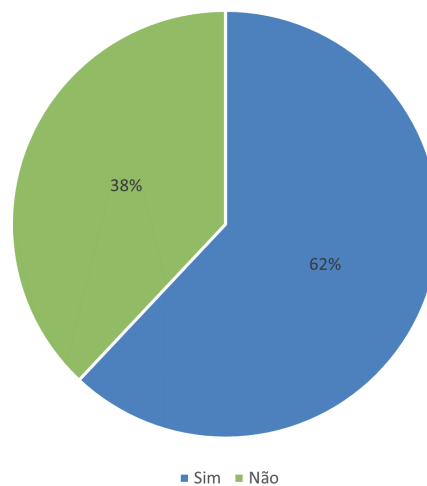


Figura 11. A cultura e os valores organizacionais são bem definidos e comunicados de maneira clara
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Liderança

A liderança exerce um papel de extrema importância dentro das organizações e, para isso, precisa estar bem preparada com habilidades técnicas e comportamentais. Na empresa analisada, observou-se que 84% dos colaboradores entendem que sua chefia direta possui conhecimento técnico suficiente para dar suporte no seu dia a dia (Figura 12). De acordo com Jung e Kyrillos^[14], o que os funcionários mais buscam atualmente é a figura do líder educador, capaz não só de sanar as dúvidas técnicas, mas também direcionar de forma assertiva as atividades dos colaboradores.

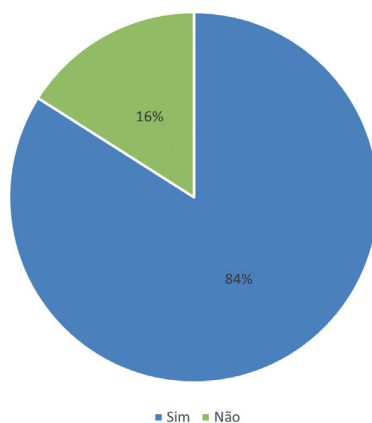


Figura 12. A chefia direta possui conhecimentos técnicos suficientes para dar o apoio necessário

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Embora 84% dos colaboradores tenham respondido que seus gestores dominam as habilidades técnicas, apenas 40% avaliam sua chefia como excelente. Entende-se, então, que as habilidades comportamentais precisam ser melhor desenvolvidas. Os líderes precisam saber conduzir a si mesmos e suas equipes, despertando a motivação para obter resultados por meio de uma cultura voltada às pessoas. Atenção plena, altruísmo e compaixão são habilidades fundamentais para um líder. Compreendendo a si mesmo, será capaz de liderar os outros com eficácia^[15].

É importante destacar que, de acordo com Brum^[2], o líder é o verdadeiro agente de retenção dentro da organização. Muitos colaboradores pedem demissão não porque desejam se afastar da empresa, mas sim de seus líderes. O que buscam é trabalhar com alguém que admiram e que possa contribuir com o seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

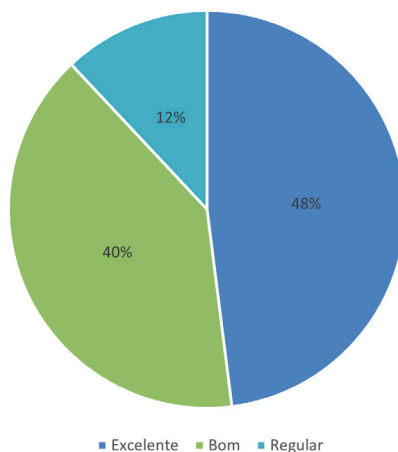


Figura 13. A nota dada ao gestor

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observou-se, também, que 40% dos colaboradores afirmam não receber feedbacks referentes ao seu desempenho profissional dos seus gestores (Figura 14). De acordo com Brum^[2], o feedback é uma importante ferramenta para reter talentos e precisa ser mais utilizada, pois muitos colaboradores são desligados sem sequer ter recebido ao menos um feedback ao longo de sua jornada.

Como citam Jung e Kyrillos^[14], o feedback deve ser realizado a fim de desenvolver o colaborador. Trata-se de uma tarefa desafiadora para o líder, mas realizá-lo de forma assertiva é transformador, pois melhora significativamente as relações interpessoais e os processos dentro das organizações. Ainda de acordo com Jung e Kyrillos^[14], o feedback deve ser construtivo e direcionado, feito de forma individual. Deve-se identificar previamente os pontos a serem abordados, lembrando que a tratativa é sobre o fato ocorrido e não sobre as pessoas. Também é necessário que o líder esteja preparado para receber as objeções e resistência em relação ao feedback, pois, embora os colaboradores desejem receber retornos sobre o seu desempenho, nem sempre estão preparados para aceitar quando este retorno é negativo.

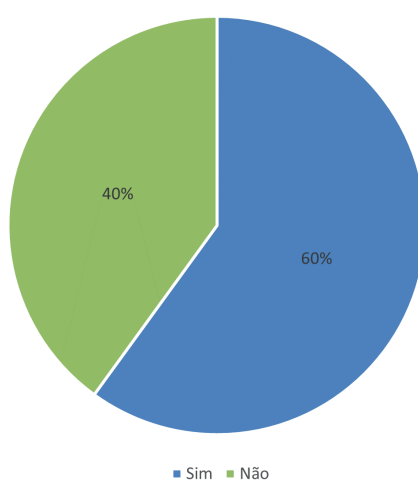


Figura 14. Recebe feedbacks do gestor quanto a atuação profissional *Fonte:* Resultados originais da pesquisa.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Com o objetivo de identificar as melhores práticas realizadas pela empresa, os colaboradores puderam selecionar 5 ações que consideram serem bem desempenhadas pela empresa.

Tabela 1. Melhores práticas da empresa

#	Melhores práticas da empresa	Menções	(%)
1	Comemorações e eventos internos	34	16
2	Benefícios	32	15
3	Desenvolvimento profissional	30	14
4	Remuneração	26	12
5	Motivação	23	11
6	Melhoria de processos	18	8
7	Reconhecimento	15	7
8	Alinhamento pessoal com a empresa	13	6
9	Comunicação clara entre as áreas	12	6
10	Resolução de conflitos	10	5

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Pode-se observar que dentre as práticas que mais se destacaram são: comemorações e eventos internos; benefícios e remuneração; desenvolvimento profissional e motivação (Tabela 1). Nota-se que as práticas de endomarketing são bem desenvolvidas pela empresa, principalmente nos momentos de celebração. De acordo com Brum^[2], uma das etapas mais importantes da jornada do colaborador é a celebração das conquistas, que gera sentimentos de merecimento e de pertencimento à empresa. Essas etapas são interligadas e essenciais para o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Além disso, a comunicação clara e a resolução de conflitos são práticas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento. Embora a importância da comunicação já tenha sido destacada, é crucial reiterar que uma informação bem estruturada dentro da organização é fundamental para a disseminação eficaz de conteúdos variados^[2]. Sem uma comunicação adequada, a transmissão de informações torna-se comprometida. No que diz respeito à resolução de conflitos, o papel do líder é essencial. A comunicação assertiva não só aumenta a influência e o poder de persuasão, mas também impacta positivamente as atitudes comportamentais dos membros da equipe. É imperativo que os conflitos sejam abordados de maneira clara, focando nos fatos e não nas pessoas^[10].

Para mitigar os efeitos negativos identificados nos tópicos 6 e 10, recomenda-se a implementação de treinamentos regulares em comunicação, o desenvolvimento de protocolos de comunicação interna, a capacitação de líderes em técnicas de resolução de conflitos, a criação de um sistema de feedback anônimo e a revisão das políticas de conflito existentes. A adoção dessas estratégias pode melhorar significativamente a comunicação e a resolução de conflitos na organização, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente. As práticas de melhoria implementadas pela empresa estão detalhadas na Tabela 1. Todos os colaboradores respondentes informaram que indicariam a empresa para um amigo trabalhar, por ser um local onde há oportunidades de desenvolvimento e crescimento, além da excelente estrutura e busca por melhoria contínua.

O levantamento das melhores práticas que mantêm os colaboradores engajados apontou que os pontos fortes da marca empregadora estão na remuneração e benefícios, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Os pontos de melhoria para atrair e reter os talentos estão na melhoria de processos, bem como na comunicação clara e objetiva e na resolução de problemas. Portanto, uma solução para atrair e reter talentos, além da construção do EVP, é disseminar a cultura da empresa por meio das integrações (*onboarding*), intranet e redes sociais, para que os colaboradores e candidatos possam conhecer a marca empregadora e toda sua cultura organizacional. No futuro, a empresa poderá aplicar uma pesquisa de clima e de satisfação, obtendo assim, novos dados sobre as suas boas práticas de engajamento e retenção de talentos.

Este estudo forneceu *insights* sobre a experiência dos colaboradores, destacando que a maioria considera a remuneração compatível com o mercado, mas espera benefícios mais atrativos. A pesquisa evidenciou a importância de uma comunicação clara e eficaz, além do papel crucial dos líderes na resolução de conflitos e na motivação da equipe. Embora os colaboradores reconheçam oportunidades de crescimento, a falta de clareza no plano de carreira é uma área a ser abordada. O estudo, no entanto, possui limitações, como a amostra restrita. Sugere-se que futuras pesquisas incluam métodos qualitativos e ampliem a amostra para uma análise mais abrangente e precisa, além de implementar estudos longitudinais para acompanhar a evolução das práticas e percepções ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- [1] Clavery, S. 2020. Isso é Employer branding?. 1ed. Editora Leader, São Paulo, SP, Brasil.
- [2] Brum, A.M. 2020. A experiência do colaborador. 2ed. Editora Integrare, São Paulo, SP, Brasil.
- [3] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- [4] Aguiar, C.; Martins, E. 2021. Benefícios da gestão de desempenho o seu impacto nas organizações modernas, p.141. In: Martinho, D.; Martinho, F. Atas do VII Encontro Científico da UI&D (ecUI&D 21). Isla Santarém, Santarém, Portugal.
- [5] Pezzi, M.R.A.M. 2020. Employer branding: Impacto na retenção de Talentos. Dissertação em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- [6] Gil, A.C. 2022. Como elaborar projetos de pesquisa. 7ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [7] Sordi, J. 2017. Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- [8] Almeida, M.S. 2014. Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. 2ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [9] Maxwell, J.O. 2010. Todos se comunicam, poucos se conectam. Editora Thomas Nelson Brasil, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [10] Brum, D. 2021. Comunicação assertiva. Editora Literare Books International, São Paulo, SP, Brasil.
- [11] Housel, D.J. 2017. Equipes: gerenciando para o sucesso. Editora Cengage Learning Brasil, São Paulo, SP, Brasil.
- [12] Edmondson, A.C. 2020. A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Editora Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [13] Mueller, M. L., Cole, J. B., Connors, N. K., Johnston, D. J., Randhawa, I. A., & Van Eenennaam, A. L. (2021). Comparison of gene editing versus conventional breeding to introgress the POLLED allele into the tropically adapted Australian beef cattle population. *Frontiers in Genetics*, 12, 593154.
- [14] Jung, M.; Kyrillos, L. 2015. Comunicar para liderar. Editora Contexto, São Paulo, SP, Brasil.
- [15] Carter, J.; Hougaard, R. 2020. A mente do líder extraordinário. Editora Universo dos Livros, São Paulo, SP, Brasil.