

## *Employer Branding - Nova ferramenta de vantagem competitiva*

**/// Mariana Barbosa Alves**

[marianabarbosalves@gmail.com](mailto:marianabarbosalves@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-9190-184X>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

**P. PORTO**  
**ISCAP**

Revista Técnica de  
Tendências em  
Comunicação  
Empresarial

### **Resumo**

Cada vez mais as organizações são humanizadas, com o principal objetivo de criar um elo emocional com o seu público, uma sensação de transparência e de comunidade, que visa obter mais reconhecimento e uma boa imagem. No entanto, não é só o público consumidor que precisa de ser atraído para uma marca ter sucesso, o público interno deve ser, de igual forma, uma prioridade. Neste artigo, irei abordar a evolução do fenómeno de *Employer Branding*, ou *Branding Corporativo*, e relacioná-lo com o bom funcionamento de uma empresa, assim como o seu sucesso, discutindo as suas vantagens e oportunidades e percebendo como se cria uma estratégia forte de *Employer Branding*.

**Palavras-chave:** Employer Branding, Branding Corporativo, Estratégia Employer Branding, Responsabilidade Social

### **Abstract**

More and more organizations are humanized, with the main goal of creating an emotional link with their audience, a sense of transparency and community, which aims to get more recognition and a good image. However, it is not only the consumer audience that needs to be attracted for a brand to be successful, but the internal audience should also be a priority. In this article, I will address the evolution of the phenomenon of Employer Branding, or Corporate Branding, and relate it to the proper functioning of a company as well as its success, discussing its advantages and opportunities and understanding how to create a strong Employer Branding strategy.

**Keywords:** Employer branding, Corporate branding, Employer value proposition, Employer branding strategy, Social responsibility

## ***Employer Branding* como ferramenta de vantagem competitiva**

Antes de abordar o fenómeno de *Employer Branding* é necessário entender onde é que esta área se encaixa numa organização. Para além de ser uma atividade inerente a todas as partes de uma empresa e não apenas aos Recursos Humanos, também faz sentido que este conceito se insira na Responsabilidade Social – um tópico já muito debatido ao longo dos anos mais recentes, mas que incorpora mais do que apenas o pensamento verde, a sustentabilidade e a preocupação com o meio ambiente. Aliás, a Responsabilidade Social possui vários ramos de acordo com o seu objetivo, incluindo um propósito de comunidade, que se aplica ao caso explorado.

A Responsabilidade Social é importante por diversos fatores, incluindo a melhoria da perceção da marca por parte dos consumidores, a atração e retenção de colaboradores e o crescimento de atração da marca por parte de investidores.

Os consumidores não são os únicos atraídos pelas empresas que retribuem à comunidade. Os colaboradores que partilham os valores da empresa e que se identificam com a identidade da mesma são muito mais prováveis a permanecer e espalhar uma *word-of-mouth* positiva na sua esfera social.

Posto isto e abordando o tema deste artigo, é crucial entender o conceito de *Employer Branding* e a evolução do mesmo, a partir de diferentes autores, remetentes a diferentes décadas.

### ***A evolução do conceito de Employer Branding***

De uma forma mais simples, *Employer Branding* refere-se ao processo de criação e promoção de imagem e reputação de uma empresa como empregadora, com o objetivo de atrair e reter funcionários talentosos. Em outras palavras, consiste em construir uma imagem positiva de uma organização na mente dos atuais colaboradores e potenciais.

*Employer Branding* usa, como base, o conceito de *Employer Value Proposition*, que consiste num “conjunto de atributos de uma organização que dão origem à perceção do seu valor como marca empregadora” (Barata, S. 2021) – sendo esta a perceção que faz com que uma organização se diferencie das demais, e conseqüentemente, se torne mais atrativa.

O conceito de *Employer Branding* evoluiu ao longo dos anos, à medida que o mercado de trabalho se foi alterando. Este conceito pode ser observado pela primeira vez entre as décadas de 1950 e 1970, quando as empresas começaram a utilizar a sua marca como forma de diferenciar os seus produtos no mercado.

Ainda assim, foi apenas na década de 1990 e inícios dos anos 2000 que a “guerra” por talentos começou, uma época caracterizada pela competição entre empresas por colaboradores altamente qualificados, algo que ainda é experienciado nos dias de hoje.

Assim sendo, a definição concreta deste conceito surge pela primeira vez em 1996, onde Ambler & Barrow (1996, p. 187) definem *Employer Branding* como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

Contudo, o conceito sofreu algumas alterações, conseqüentes da evolução do tempo – Moroko e Uncles (2008), atualizam a definição de *Employer Branding* e defendem que o conceito representa os esforços que uma empresa faz para transmitir a todos

os seus colaboradores e possíveis candidatos a ideia de que a organização é o espaço mais atraente e interessante para trabalhar.

Foi também, a partir dos meados dos anos 2000, que apareceram as redes sociais, que tiveram um grande impacto no *Employer Branding*. Com a utilização destas plataformas, as organizações podem agora envolver-se com os colaboradores e os potenciais colaboradores e os mesmos podem partilhar as suas experiências e opiniões sobre as empresas e de forma positiva, gerando, assim, um maior reconhecimento.

Não terminando por aqui, Veloso (2018) acrescenta que *Employer Branding* é também o conjunto de missão, visão e valores da organização.

Autores mais recentes defendem a ideia base do conceito, para além destas novas adições. Segundo Barata, S. (2021), *Employer Branding* diz respeito a um conjunto de estratégias levadas a cabo por uma organização para atrair, recrutar, envolver e reter os melhores talentos, com vista a ser considerada um *top employer*.

### ***Employer Branding no contexto atual***

Na época presente, há um crescente reconhecimento de que a experiência de um colaborador na empresa representa um papel importante no *Employer Branding*. As organizações estão cada vez mais focadas em criar um ambiente de trabalho positivo e oferecer oportunidades de desenvolvimento na carreira profissional dos funcionários para atrair e reter os melhores profissionais.

Este conceito traz imensas vantagens a qualquer empresa, como por exemplo a construção de uma equipa repleta de talentos consequente da atração criada à volta da marca, que faz com que esta se torne num *dream job*. Adicionalmente, o custo de investimento no recrutamento e seleção de novos colaboradores diminui, devido à utilização crescente do *word-of-mouth* como ponto de divulgação. Além disso, é fácil perceber que uma organização trabalha de melhor forma quando a mesma se torna num lugar positivo e de fácil integração, criando motivação e incentivo para aumentar a produtividade, e consequentemente, os lucros.

Atualmente, uma organização ser reconhecida como uma *top employer* é uma vantagem competitiva crucial na obtenção de novos colaboradores, que tem sido um dos maiores obstáculos no mundo empresarial, devido à era de instabilidade e fragilidade que o mercado de trabalho experiencia atualmente e ao facto de que, cada vez mais, os jovens e adultos que estão a começar a sua carreira profissional reconhecem o seu valor e estimam o seu bem-estar, procurando empresas que consigam oferecer todos os benefícios possíveis.

As empresas conseguem alcançar este estatuto no mercado de trabalho se investirem profundamente no seu *Employer Branding*. Ao perceber melhor o conceito de *Employer Branding* é possível explorar algumas das iniciativas que nascem desta temática, abordando diferentes áreas como a Comunicação Interna, o ambiente de trabalho positivo e a possibilidade de desenvolvimento de carreira profissional, que andam de mãos dadas com o conceito original desenvolvido neste artigo.

Algumas das possíveis atividades referentes à Comunicação Interna são:

- Reuniões regulares com o objetivo de atualizar os funcionários sobre notícias, metas e progressos alcançados;
- *Newsletters* para colaboradores internos ou portais intranet para partilhar notícias da organização e celebrar as conquistas das mesmas;

- Questionários para colaboradores, com o objetivo de reunir *feedback* e sugestões de melhoria;
- Plataformas de redes sociais internas para facilitar a comunicação e colaboração entre colaboradores.

Algumas das iniciativas relacionadas a um ambiente de trabalho positivo são:

- Horário de trabalho flexível, como por exemplo trabalho remoto ou horas flexíveis;
- Comodidades na organização, como creches, ginásios ou cantinas;
- Programas de bem-estar, como aulas de ioga, sessões de meditação ou sessões dedicadas à saúde mental, acompanhadas de profissionais;
- Iniciativas de diversidade e inclusão, como programas de treino para promover a conscientização e a compreensão de diferentes culturas e origens.

Por fim, mas não menos importante, algumas das oportunidades na área de desenvolvimento de carreira profissional são:

- Programas de treino e desenvolvimento, como por exemplo, desenvolvimento de liderança, treino de habilidades e skills técnicas ou então, aulas de outros idiomas;
- Programas de mentoring ou coaching para apoiar o crescimento e o desenvolvimento da carreira;
- Oportunidades de colaboração multifuncional e exposição a diferentes departamentos da organização;
- Suporte monetário para programas de continuação de estudos como pós-graduação, mestrado e doutoramento.

Estas iniciativas são apenas alguns exemplos do que a atual geração de funcionários procura quando inicia a sua carreira profissional, de forma a sentirem-se valorizados no seu ambiente de trabalho.

### ***Criar uma estratégia de Employer Branding***

Inicialmente, deve haver sempre uma etapa de análise da organização e da sua identidade como marca, de forma a conseguir manter a coerência e congruência entre a mesma e a estratégia de *Employer Branding*, visto que é crucial que esta exista. De seguida, mantém-se a realização da análise, mas desta vez direcionada ao *Employer Value Proposition*, que como já mencionei previamente, consiste na perceção dos colaboradores relativamente à proposta de valor da organização.

Apenas depois destas análises serem aprofundadas é que é possível observar a realidade experienciada e utilizar os pontos fortes como oportunidades para os realçar, através das iniciativas certas. A partir deste ponto, cria-se um plano de ativação para comunicar a proposta de *Employer Value*.

Tal como todas as estratégias e planos de ação, há que avaliar os resultados e corrigir as possíveis falhas, de acordo com os prazos estipulados. Desta forma, avalia-se o impacto criado pela estratégia.

Por fim, é de sublinhar que todo este esforço precisa de surgir de forma altruísta e não apenas na busca por lucros financeiros. À medida que o tempo evolui, as

empresas devem fazer o mesmo e encarar os seus colaboradores como pessoas que merecem ser respeitadas e bem tratadas, não olhando a hierarquias e graus de importância.

Numa tentativa de obter mais insights sobre como se constrói realmente um *Employer Branding* forte, foi analisada uma entrevista a Anuradha Razdan, a Vice-Presidente de Recursos Humanos e Chefe do Departamento de Atração de Talentos e *Employer Brand* da organização *Unilever*, uma empresa global que vende bens de consumo de rápido movimento, cujo objetivo é tornar a vida sustentável num lugar comum.

Quando questionada sobre a cultura na organização onde está inserida, a Vice-Presidente admitiu não ter muito conhecimento sobre a empresa quando iniciou a sua carreira profissional na mesma. Apenas sabia que era a empresa mais ambiciosa que visitava o seu campus universitário, na busca por novos recrutados. A principal razão para ter ficado na organização foi a preocupação da mesma em querer fazer a diferença, para além de criar resultados e gerar lucros, afirma Anuradha. Além disso, a colaboradora sublinhou os valores e a ética profissional que decorrem do legado da *Unilever*, que segundo ela, a fazem querer dar o seu melhor todos os dias, mesmo após 20 anos de trabalho.

Adicionalmente, foi também questionado o desenho de estratégia de *Employer Branding* da *Unilever*, à qual Razdan apontou como necessidade a atração, num mundo cada vez mais perturbado. Do mesmo modo, a estratégia está a afastar-se da visão onde se quer ganhar em todo o lado e a aproximar-se da visão onde se quer ganhar apenas o que é importante. Já não se trata de uma empresa que comunica de cima para baixo – essa não é a única fonte de verdade. Por conseguinte, a estratégia de *Employer Branding* tem de ser algo consistente com a experiência real do empregado.

Sendo a *Unilever* uma empresa que constrói marcas excelentes, a sua *Employer Branding* tem de ser um reflexo disso. Anuradha explica que abordam o desenvolvimento da *Employer Branding* tal como elaboram qualquer outra marca de produtos: completam pesquisas exaustivas, consultando 300 fontes de informação internas e externas, analisam a competição e concorrência e observam outras organizações às quais veem como aspirações. Após este processo, testam e validam o trabalho com talento interno, externo, líderes de marketing, diferentes públicos-alvo e, nesse processo, aprenderam que para causar impacto, há que ser credível, relevante e diferenciador.

Além disto, foi também abordada a nova *Employer Value Proposition*, um conjunto de medidas que visam oferecer vantagens competitivas aos colaboradores e uma forma de atrair novos colaboradores qualificados com as habilidades e *skills* desejadas pela organização. Razdan explica que quando um colaborador se junta à *Unilever*, não está apenas a juntar-se a um trabalho como os outros, mas sim a um movimento para criar um negócio melhor, um mundo melhor e um “colaborador” melhor. É mais do que um cargo de trabalho, porque cria um impacto muito maior no mundo através do trabalho que é realizado. Por fim, Anuradha afirma que no centro da proposta de valor está o facto de construir líderes e de os desenvolverem tanto para a *Unilever*, como para outras partes do mundo.

Mesmo criando uma forte estratégia de *Employer Branding* há que saber ativá-la e comunicá-la da melhor forma possível. A Chefe do Departamento de Atração de Talentos e *Employer Brand* admite que é muito fácil fazer um *statement*, ou seja, algumas palavras que entusiasmam qualquer pessoa. No entanto, no final do dia, estas mesmas palavras têm de ajudar a organização a obter os melhores talentos

disponíveis nos vários mercados em que estão inseridos. A estratégia de comunicação passa por implementar uma série de canais globais e locais – tanto digitais como presenciais – de forma a obter um maior alcance à proposta de valor do colaborador. Também foi elaborada uma campanha que coloca o colaborador como herói e que tem como objetivo aumentar a brand awareness da Unilever, designada de “You’re more than your job title” que estima gerar muitas conversas e servir como veículo para a defesa dos colaboradores. Para além disso, Anuradha afirma que quem constrói um forte *Employer Branding* são, na realidade, os gestores de marcas, em mais de 50 mercados, que trabalham em conjunto para adaptar estratégias e ideias de ativação local.

Por fim, há que entender como é que se analisa o retorno do investimento no *Employer Branding*, que neste caso não é das formas mais convencionais, como através de métricas e ferramentas de medição. O fator mais importante de analisar é o impacto intangível obtido. Para medir o impacto de uma iniciativa de *branding* corporativo há que observar três fatores: as conversas nos corredores, o que a imprensa externa diz sobre a iniciativa e o que as métricas reportam, como por exemplo o volume de candidatos e destes, o número de pessoas que aceitam as ofertas. Outra medida muito interessante é o Índice de Marca do Empregador, que consulta conversas realizadas nos meios de comunicação social para ser capaz de chegar a uma visão do que é o sucesso da marca como empregadora, sendo algo que se pode acompanhar ao longo do tempo.

### ***O futuro das organizações***

Se, em outros tempos, o sucesso de uma organização se baseava apenas em lucro financeiro e produtividade, hoje em dia o cenário mudou por completo. Uma organização, para conseguir vingar no mundo empresarial e fazer frente a todas as adversidades características do mundo volátil e imprevisível em que vivemos atualmente, tem que se esforçar para evoluir em todos os aspetos possíveis.

Já não chega atribuir um bom salário e esperar que isso retenha colaboradores, há que os valorizar e demonstrar que sem eles, a organização não chegaria onde chegou. O *Employer Branding* pode ser visto como uma ferramenta de vantagem competitiva, que destaca uma empresa pela sua capacidade, acima da média, de atrair e reter os melhores talentos que existem no mercado de trabalho, e consequentemente, cria uma reputação muito positiva, que de certa forma ajuda a elevar a marca nos restantes aspetos, igualmente importantes.

Figura 1: Ambiente positivo em contexto empresarial.



Nota: Retirado de Pexels, por Thirdman.

## Referências

- BARATA, S. (2021, FEVEREIRO 9). *MAS AFINAL O QUE É EMPLOYER BRANDING?*  
<https://www.linkedin.com/pulse/mas-afinal-o-que-é-employer-branding-sofia-barata/?originalSubdomain=pt>
- DALEY, S. (2022, JULHO 29). *UNDERSTANDING EMPLOYER BRANDING.*  
<https://builtin.com/employer-branding>
- OLIVEIRA, M. C. A. (2022). *A INFLUÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE EMPLOYER BRANDING PARA A ATRAÇÃO DA GERAÇÃO Z: PERSPETIVAS DAS ORGANIZAÇÕES E DOS CANDIDATOS EM PORTUGAL* (DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Marketitng, Faculdade de Economia, Universidade do Porto).  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144476/2/586665.pdf>
- PAREDES, C. L. *O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING NO ENGAGEMENT DOS COLABORADORES* (DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Europeia).  
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32341/1/Dissertação%20de%20MGRH%20-%20Cláudia%20Paredes.pdf>
- RECKAMNN, N. (2023, FEVEREIRO 21) *WHAT IS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?*  
<https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
- SEZÕES, C. M. I. (2017) *IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA. ESTUDO DE CASO* (DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Gestão de Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão).  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sezões\\_tese%20final.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sezões_tese%20final.pdf)
- SUNDBERG, J. *HOW UNILEVER DEVELOPED A NEW EVP AND EMPLOYER BRAND*  
<https://linkhumans.com/unilever/>