

Employer Branding Interno – O bem-estar dos colaboradores como vantagem competitiva

/// *Guilherme dos Santos Almeida*

2201225@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

O conceito de *employer branding* é nos cada vez mais comum e tem sido adotado por várias empresas. Este trabalho académico visa expor os principais conceitos e práticas relacionados com o *employer branding* interno, abordando estratégias e técnicas que permitam consolidar a interação entre empresa e colaboradores. Neste artigo apresento uma explicação do que é o *employer branding* interno, algumas estratégias que na minha opinião as empresas devem adotar, ferramentas para medir o impacto de tais estratégias e barreiras existentes para as empresas que implementam estas ações.

Palavras-chave: Employer Branding, Desempenho, Atração e Retenção de Talentos, Cultura organizacional; Comunicação Interna.

Abstract

The concept of employer branding is increasingly common and has been adopted by several companies. This academic paper aims to present the main concepts and practices related to internal employer branding, addressing strategies and techniques that consolidate the interaction between company and employees. In this article I present an explanation of what internal employer branding is, some strategies that in my opinion companies should adopt, tools to measure the impact of such strategies and existing barriers for companies that implement these actions.

Keywords: Employer Branding, Performance, Talent Attraction and Retention, Organizational Culture; Internal Communication.

Introdução

Este trabalho académico visa expor os principais conceitos e práticas relacionados com o *employer branding* interno, abordando estratégias e técnicas que permitam consolidar a interação entre empresa e colaboradores.

O *employer branding* é uma estratégia de gestão de recursos humanos destinada a promover uma imagem positiva da organização perante os seus atuais e futuros funcionários. Consiste, basicamente, em fortalecer a imagem e reputação da empresa enquanto empregador, a fim de que os seus colaboradores se sintam ligados à cultura e valores da organização, tornando-os mais comprometidos, produtivos e fiéis.

Seguindo o contexto empresarial atualmente, atrair e manter o talento tem se tornado um grande desafio para as organizações e, por essa razão, a utilização do *employer branding* demonstrou ser uma ferramenta eficaz, dado que possibilitou a incorporação e retenção de talentos, para além de contribuir para diminuir a rotatividade e aumentar a satisfação e motivação dos funcionários.

Neste trabalho abordarei então os objetivos e benefícios do *employer branding* interno, ferramentas e metodologias de avaliação do impacto de ações de *employer branding* na organização, estratégias de *employer branding* e ainda desafios comuns na aplicação desta estratégia.

O que é o *Employer Branding* Interno e quais são os seus objetivos?

O *employer branding* interno é uma estratégia de marca corporativa destinada a definir uma marca forte e segura para os colaboradores de uma empresa. Trata-se de uma estratégia que pretende desenvolver uma cultura organizacional atrativa para os colaboradores, e que os incentiva a permanecer empenhados e comprometidos na realização dos objetivos da organização.

Para alcançar esta meta, as empresas devem investir numa série de iniciativas, nomeadamente uma saudável cultura organizacional, programas de desenvolvimento de carreira, sistemas de benefícios e reconhecimento, políticas de diversidade e inclusão e uma comunicação interna eficaz. O investimento nesta estratégia proporcionará às empresas construir uma cultura organizacional resistente e positiva capaz de contribuir positivamente para o sucesso da organização.

A fim de estabelecer uma marca patronal sólida, benéfica e bem posicionada, é fundamental que a empresa invista bem na evolução dos seus colaboradores, oferecendo benefícios e programas de reconhecimento que estimulem os seus funcionários e demonstrem a sua preocupação com o seu desenvolvimento e sucesso. Para o efeito, podem ser realizados programas de desenvolvimento de carreira, formação e capacitação, feedback constante, e possibilidades de promoção. Desta forma, funcionários são valorizados e encorajados a permanecer na empresa diminuindo os custos de recrutamento, formação de novos colaboradores e, assim, reforçando o desempenho da equipa.

Outro aspeto importante do *employer branding* interno é a promoção da diversidade e da inclusão dentro da empresa, através de políticas específicas, tais como formação sobre preconceitos e discriminação, contratação de pessoas com deficiência e pessoas de diferentes origens étnicas e culturais, entre outras, assim, a empresa terá condições para atrair e manter talentos de diferentes origens e culturas.

O estabelecimento de uma comunicação interna infalível é também um fator determinante para a construção de uma marca patronal bem-sucedida. Graças à comunicação interna, os colaboradores mantêm-se informados a respeito das atividades e objetivos da empresa, fornecendo feedback e interagindo com a empresa. Por outro lado, uma comunicação interna eficaz também pode impedir futuros conflitos e melhorar o clima organizacional.

Esta estratégia destina-se também a destacar por meio da valorização e retenção de candidatos qualificados que executarão tarefas de forma produtiva e eficiente melhorando, respetivamente, a reputação da empresa no mercado e a sua competitividade. Além do mais, uma boa reputação como empregador pode gerar recomendações de atuais e antigos funcionários, reduzindo ainda mais os custos de aquisição de talentos.

Em resumo, o *employer branding* carece de vários benefícios para a organização, a sua forma de transformar a empresa e os seus colaboradores faz com que haja uma elevada percentagem de consideração, competitividade, admiração e atração para clientes, investidores e outros interessados. Isto pode gerar novas oportunidades de negócio e contribuir para o crescimento da organização.

O *employer branding* é, ainda, utilizado para promover uma imagem de marca que permita às empresas diferenciar-se da concorrência e serem consideradas o melhor local para se trabalhar, porque os profissionais além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expectativas (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014).

Fundamentos e Estratégias do *Employer Branding* Interno

O *employer branding*, é cada vez mais importante para as empresas que tentam atrair e reter os talentos. Para tal, é preciso investir em estratégias que fortaleçam a marca, tornando-a atraente e competitiva no mercado. Nesse sentido, o presente tópico tem como objetivo apresentar algumas das principais estratégias e técnicas que podem ser utilizadas pelas empresas para fortalecer sua marca empregadora. O conhecimento dessas técnicas é essencial para os gestores e líderes de empresas que buscam reter e motivar seus colaboradores, aumentando assim a produtividade e a satisfação no trabalho.

Através desta filosofia de *employer branding*, os empregadores podem controlar o poder da marca e envolver os seus colaboradores de forma a mais facilmente aumentar o potencial de candidatos de qualidade e reter os melhores talentos, através de uma gestão realista das perceções dos atuais e potenciais trabalhadores, e dos stakeholders da organização (Westerman & Yamamura, 2007).

Para que uma estratégia possa ser eficiente, é importante compreender os seus fundamentos.

A **cultura organizacional** é um dos princípios mais importantes do *employer branding*. A cultura da organização deve ser chamativa e incentivadora para os funcionários, transmitindo os valores e crenças da empresa. Deve também proporcionar um ambiente hospitaleiro e recetivo para todos os colaboradores.

A possibilidade de **vantagens** e de **programas de reconhecimento** é outro parâmetro importante do *employer branding* interno. Os colaboradores necessitam que o seu

trabalho seja reconhecido e valorizado. Devem além disso ter acesso a benefícios como seguro de saúde, subsídio de alimentação, entre outros. Estes tipos de ajudas fazem com que os colaboradores se sintam reconhecidos e contribui para a retenção de talento.

Uma **comunicação interna efetiva** é outro fundamento que a organização deve ter em conta na aplicação do *employer branding* interno. Os colaboradores têm a necessidade de estar informados sobre os programas da empresa, as suas ideologias e as suas metas. Além de que, a comunicação interna também deve ser utilizada para obter feedback por parte dos trabalhadores e assim contribuir para um ambiente mais colaborativo e comunicativo. Uma comunicação clara e correta ajuda a que exista uma cultura organizacional forte e favorável.

O **desenvolvimento dos colaboradores** é primordial para o *employer branding* interno. Os colaboradores necessitam de oportunidades de crescimento e progressão na empresa. Precisam também além de programas de formação e habilitação para que os auxiliem a desenvolver as suas competências. Quando percebem que a empresa investe no seu desenvolvimento, os colaboradores sentem-se valorizados e motivados para contribuir para o sucesso da organização.

Estes passos são baseados na premissa de que o capital humano acrescenta valor à empresa, e o branding procura assegurar o contrato psicológico referente à formação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal, e o valor de marca enquanto um resultado das atividades do empregador tornando a cultura organizacional estável (Hillebrandt & S., 2013)

O **ambiente de trabalho** é outro fundamento importante. Os funcionários devem sentir-se à vontade e produtivos no ambiente em que operam. Isto pode incluir fatores tais como a iluminação, a temperatura, quantidade de ruído, entre outros aspetos que afetam o bem-estar da equipa de trabalho.

O **equilíbrio trabalho-vida** é a chave para o *employer branding* interno. As empresas devem proporcionar alternativas de trabalho mais flexíveis, períodos/licenças de maternidade e paternidade apropriadas e outras políticas que permitam aos colaboradores conciliarem as suas obrigações profissionais e pessoais. Tudo isto contribui para um ambiente de trabalho saudável e balanceado aonde os funcionários se possam sentir bem e também valorizados e encorajados.

É também fundamental que as organizações promovam a **diversidade e inclusão na empresa**. As empresas devem promover estratégias que fomentem a igualdade de tratamentos e combatam a diversidade e o preconceito. Isto pode incluir contratar pessoas com algum tipo de deficiência, ou pessoas de diferentes origens, além de formações sobre discriminação. A inclusão ajuda a criar um ambiente de trabalho recetivo, onde todos os colaboradores se sintam apreciados e estimados.

O **feedback** é, por sua vez, crítico para o *employer branding* interno. Os colaboradores requerem feedback positivo para se desenvolverem e aperfeiçoar a execução das suas funções. Além disso, o facto de ser reconhecido pelo trabalho bem feito é importante para motivar e os funcionários. As empresas devem introduzir programas de reconhecimento que prezem os colaboradores que se sobressaem nas suas funções e que colaboram para o êxito da organização.

Por fim, a **promoção de ações sociais** é outra estratégia essencial para fortalecer a marca. Essas ações podem incluir a realização de uma campanha de doação de alimentos, roupas ou a participação em atividades/projetos sociais, como ações de voluntariado, ou até mesmo a realização de eventos para arrecadar recursos para instituições de caridade. Essas ações demonstram que a empresa tem um

compromisso com a sociedade e geraram um sentimento de orgulho nos colaboradores, deixando-os assim mais identificados com a empresa.

Em suma, estes são alguns dos principais fundamentos do *employer branding* interno. Ao entender e aplicar estes fundamentos, as empresas podem criar um ambiente de trabalho recetivo e saudável e assim motivar os seus colaboradores, reter talento e criar uma marca empregadora atrativa que contribua para o sucesso da organização.

Ferramentas e Metodologias de Avaliação do Impacto do *branding* corporativo

Quanto às Ferramentas e Metodologias de Avaliação, saliento que estas são das principais ferramentas e metodologias aplicadas para comparar o impacto do *employer branding* interno na qualidade e na produtividade dos colaboradores.

Primeiramente, a **Pesquisa de Clima Organizacional**, uma das ferramentas mais utilizadas na qual nos permite verificar o nível de satisfação dos colaboradores no que respeita a diversos fatores da empresa. Ora, com esta ferramenta é possível detetar áreas que precisam de ser melhoradas e conceber medidas para intensificar o envolvimento e a saciedade dos funcionários.

A **Análise de Resultados** é outra importante ferramenta que serve para medir o efeito das ações internas de *employer branding*, recorrendo a dados quantitativos e qualitativos, esta análise é fundamental para avaliar o sucesso das iniciativas e fazer os ajustamentos necessários para melhorar o *employer branding* interno. E a utilização de indicadores de desempenho que conseguem determinar a eficácia da marca interna da empresa, como por exemplo o grau de produtividade dos colaboradores, a taxa de rotação e a quantidade de reclamações dos mesmos.

É crucial que as empresas optem pelas ferramentas mais apropriadas à sua realidade e utilizem esta informação de modo a desenvolver eficazmente ações internas de *employer branding*. O propósito é alcançar melhores resultados utilizando estes indicadores que são essenciais para fazer os ajustamentos necessários fortalecendo, assim, o principal que é o contentamento e rendimento da empresa.

Desafios e limitações relacionados à implementação do *Employer Branding* interno

É importante destacar que, apesar dos benefícios do *employer branding* interno, implementá-los pode enfrentar alguns desafios. As organizações ao implementar tais ações devem estar conscientizadas de possíveis erros que não devem cometer e assim implementarem as suas novas estratégias da forma mais eficaz possível e aumentar as suas chances de sucesso.

Elencarei então algumas dessas tais barreiras que as empresas podem encontrar ao concretizar ações de *employer branding* interno:

Resistência Cultural: A cultura organizacional é um aspeto fundamental de qualquer negócio, e os funcionários costumam ter uma forte conexão emocional com ela. Portanto se uma empresa decidir implementar uma nova estratégia de branding interno para os funcionários, existirá muito provavelmente uma resistência cultural dos funcionários acostumados com a cultura atual e que veem a mudança como uma ameaça ao que já conhecem e estão acostumados;

Falta de articulação interdepartamental: A implementação de estratégias de *employer branding* interno necessitam que haja uma colaboração entre os diversos

departamentos da organização, como os Recursos Humanos, a Comunicação e o Marketing. Se estas “valiosas” áreas não conseguirem trabalhar de forma alinhada e organizada, a realização da estratégia pode ser dificultada ou até mesmo não resultar e piorar a situação da empresa. Por exemplo, se o departamento de Recursos Humanos criar uma campanha de *employer branding* interna, contudo depois o departamento de Marketing não a conseguir promover apropriadamente, ela pode não atingir o público desejado, nem ter o desfecho esperado.

Na sua orientação para os atuais colaboradores, o *employer branding* está intimamente ligado às estratégias de marketing e comunicação interna. Estas estratégias de marketing interno são processos que ocorrem dentro de uma organização com vista a alinhar, motivar e capacitar os empregados, de todos os níveis da empresa, com vista a atingir a excelência nos desempenhos e na satisfação dos clientes (Papasolomou & Vrontis, 2006)

Ausência de Pessoal Capacitado e Tempo: Para implementar este tipo de estratégias internas a organização necessita pessoal qualificado na área e também algum tempo para conseguir realizar o seu plano. A realização bem-sucedida de uma estratégia pode ser difícil caso uma empresa não tenha estes recursos à sua disposição;

Carência de investimento: Para ter êxito ao concretizar uma estratégia de *employer branding* interno, as empresas devem estar decididas a investir alguns recursos financeiros. O que pode significar o recrutamento de profissionais, a elaboração de programas de treinamento e outros investimentos que possam ser fundamentais para implementar e sustentar estas novas estratégias;

Inexistência da aferição de resultados: Quando se aplica uma estratégia em qualquer empresa é sempre necessário avaliar e comparar dados. Para isso a deve-se mensurar regularmente os resultados e determinar objetivos;

Supressão ou inexistência de feedback dos funcionários: Como se trata de métodos orientados para os colaboradores, o feedback dos mesmos é importante e bastante útil. Sem ele torna-se complicado apontar adversidades e implementar melhorias. É então necessário criar canais para que os colaboradores possam dar as suas opiniões e sugestões;

Afastamento da gerência: A gerência é sem dúvida um dos elementos-chave de uma empresa e o seu envolvimento com o resto da organização irá ter influência com a adesão dos colaboradores às novas estratégias, dificultando assim a sua adesão e envolvimento;

Falta de adaptabilidade: Quando uma empresa decide implementar novas ações a nível interno deve de saber que estas estratégias têm de estar adaptadas aos colaboradores e ao clima organizacional. É então fundamental que a estratégia seja flexível quanto a possíveis mudanças.

Estas são algumas das limitações que podem existir ao implementar o *employer branding* interno. Para aumentar as chances de uma implementação bem-sucedida, é preciso reconhecer obstáculos e desenvolver ações para superá-los.

Conclusão

Em resumo, conclui-se que o *employer branding* interno é uma abordagem crucial de gestão de recursos humanos para as organizações que pretendem manter um pessoal empenhado nos seus objetivos. Ao centrarem-se na promoção interna da sua cultura, valores e missão, as empresas podem criar um ambiente propício que incentiva os colaboradores a permanecerem leais e a colaborar para o êxito da organização.

Vale a pena salientar que a aplicação eficaz do *employer branding* interno exige um contínuo empenho da liderança e um esforço permanente para a criação de uma cultura de feedback e transparência. Quando corretamente aplicado, o *employer branding* interno pode ser um elemento valioso para a estratégia global de administração de talentos de uma empresa e ajudar no sucesso a longo termo. Por esse motivo, é crucial que as organizações invistam na construção forte da marca para reforçar a sua imagem como empregador e manter um quadro de pessoal extremamente empenhado e produtivo.

Referências

- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6).
<https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13>
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale Development in Employer Branding. *Impulse Für Die Markenpraxis Und Markenforschung*, 65–86.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177–195.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550059>