

Employer Branding: Só quem está no convento é que sabe o que lá vai dentro

/// *Érica Pedroto Figueiredo*

ericapedroto@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0378-5089>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

P.PORTO
ISCAP

Revista Técnica de
Tendências em
Comunicação
Empresarial

Resumo

Atualmente o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo, e as necessidades e os comportamentos dos potenciais candidatos a emprego, estão em constante mudança. O equilíbrio entre vida profissional-pessoal, ou o *Work-life balance*, é agora uma questão cada vez mais valorizada na captação e retenção de talentos, pelo que as empresas precisam dar mais atenção à importância do bem-estar no trabalho. A construção de uma marca forte, autêntica e transparente pode ajudar a destacar a empresa como um empregador de referência no mercado. Neste artigo são também referenciadas etapas para construir uma estratégia de *Employer Branding* de sucesso e são fornecidos alguns exemplos de empresas que abordaram o tema em várias vertentes.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Retenção de talentos, *Burnout*, *Work-life balance*

Abstract

Currently, the job market is becoming increasingly competitive, and the needs and behaviors of potential candidates are constantly changing. *Work-life balance* is now an increasingly relevant issue in talent acquisition and retention, so companies need to pay attention to the importance of well-being at work. Building a strong, authentic, and transparent brand can help highlight the company as a reference employer in the market. This article also references steps to build a successful *Employer Branding* strategy and some examples are delivered of companies that have approached the topic in various ways.

Keywords: *Employer Branding*, Talent Retention, *Burnout*, *Work-life balance*

Employer Branding

De que trata este novo conceito? O que é o *Employer Branding*? Traduzindo o termo para português significa “marca do empregador”, segundo o artigo do linkedin de Sílvia Matheus Hirata de 2021 “é uma estratégia de marketing usada para gerar uma percepção positiva sobre a empresa como local de trabalho. Assim, é uma prática essencial para o Recrutamento e Seleção, pois atrai talentos do mercado, e de retenção de profissionais”.

Interessante, não é? A necessidade de existir não só o marketing convencional, mas também criar uma estratégia de marketing interno que permita as empresas distinguirem-se cada vez mais no mercado de trabalho e assim conseguir recrutar os melhores profissionais nas diversas áreas.

E porque se tornou o *Employer Branding* tão importante?

O mercado de trabalho está altamente competitivo, Há escassez de profissionais altamente qualificados pelo que as organizações estão constantemente a tentar encontrar maneiras de atrair e reter talentos.

Com isto emerge a necessidade e reconhece-se a importância de definir estratégias mais eficazes para atingir esse objetivo, sendo o *Employer Branding*, o processo de construção de uma marca forte e atraente para os funcionários atuais e potenciais de uma organização.

Employer Branding e o Work-life balance

A questão do *work-life balance*, ou seja, o bem-estar e conciliação entre vida familiar e profissional é agora um tema cada vez mais pertinente na escolha de emprego. Questões como a possibilidade de trabalho remoto ou tele trabalho e a flexibilidade de horários são logo colocadas como condições pelos potenciais colaboradores. Os salários e a progressão na carreira não são agora os fatores mais importantes.

De acordo com esta afirmação, a publicação de Milheiro, C. (2021). “Estar menos de um ano em cada emprego: sim ou não?” *E-konomista* torna evidente a alteração na forma como agora encaramos a nossa vida profissional e a vida pessoal.

O artigo traz dados que mostram que a média de permanência dos trabalhadores em um mesmo emprego tem diminuído nos últimos anos, e que a tendência é de que essa média seja ainda menor no futuro.

Esta situação deve-se a diversos fatores, como a busca por novas oportunidades de crescimento profissional, a insatisfação com as condições de trabalho e o desejo por um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O artigo destaca também a importância do *Employer Branding* para as empresas que desejam atrair e reter talentos. A construção de uma marca forte e autêntica pode ajudar a destacar a empresa como um empregador de escolha no mercado, atraindo profissionais que compartilham dos mesmos valores e cultura da organização. A autora faz uma reflexão importante sobre o desafio que as empresas enfrentam em um cenário de constante mudança, e apresenta algumas sugestões para lidar com essa realidade.

A insatisfação profissional e a influência no bem-estar

Aos atuais candidatos a emprego, não basta dar prémios, melhores equipamentos e seguros de saúde.

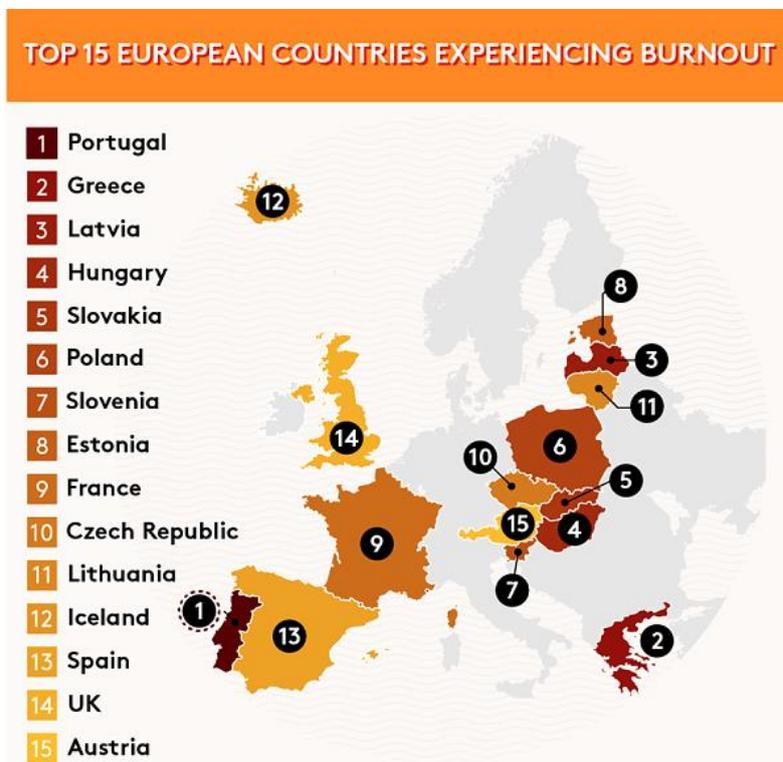
Porque de que vale oferecer consultas de psiquiatria ou psicologia por ano aos colaboradores se o grande problema advém do âmbito profissional? De que me adianta tenta arranjar a cura se o maior problema está na empresa? De horários inflexíveis, trabalhos de 10 horas/dia, da repulsa ao teletrabalho ou até criar tensão naqueles colaboradores que pretendem aprofundar a formação académica, mas simplesmente sentem que não podem “abandonar” a empresa nos dias que têm direito pelo estatuto trabalhador-estudante?

A falta de compreensão, a falta de apoio e a pressão das empresas é uma forte desmotivação e um fator que tem vindo a piorar o desgaste psicológico dos colaboradores.

Este desgaste psicológico intitulado de *burnout* provocado pelo emprego foi classificado pela Lusa, (2019, May 28). “OMS inclui 'burnoutburnout' na lista de doenças” *Jornal Polígrafo* como um “um sentimento de exaustão, cinismo ou sentimentos negativistas ligados ao trabalho e eficácia profissional reduzida”.

De encontro a este tema cada vez mais atual foi realizado um estudo pelo portal “*Small Business Prices*”, referida por Leal, S. (2021 em “Portugal é o país da União Europeia onde os trabalhadores mais correm o risco de sofrer *burnout*?” no *Jornal Polígrafo* em que foram realizados os cálculos, tendo por base o índice de felicidade mundial de cada país. Com base no salário médio anual e as horas de trabalho semanais, Portugal é o país (dos 26 analisados no estudo) onde mais trabalhadores sofrem ou correm o risco de vir a sofrer de *burnout*.

Figura 1- Países onde mais trabalhadores sofrem ou correm o risco de ter *burnout*



Nota: <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/portugal-e-o-pais-da-uniao-europeia-onde-os-trabalhadores-mais-correm-o-risco-de-sofrer-burnout#>.

Em análise a esta investigação, Pereira, R.A. (2023, março 24) “ Sobre a felicidade finlandesa” no *JornalExpresso* abordou o tema da seguinte forma:

“O que é que fizemos do nosso país para que, apesar do sol, do peixe, do vinho, do céu azul, das cerejas, da cabidela, haja gente que é muito mais feliz a almoçar pão ao frio e às escuras ao pé de Vladimir Putin?”.

E afinal que fazem as empresas que apesar de ter: excelentes profissionais altamente formados; altamente empenhados; dispostos a trabalhar; ambiciosos e que dispõem de uma cultura e valores como o povo português, um povo que sempre se demonstrou trabalhador ainda continuam a criar esta pressão e falta de empatia pelas pessoas? Que não conseguem perceber as necessidades que vão para além da realização profissional do trabalhador?

E as necessidades que vão para além da retribuição monetária? O dinheiro não compra tempo. É de tempo que precisamos para poder acompanhar filhos, para evoluir com formações ou até mesmo para nós como seres individuais termos uma parte do dia para poder refletir e deixar os problemas no trabalho e para que estejamos não só fisicamente, mas psicologicamente com quem merece a nossa presença. E ter o descanso necessário para a nossa saúde mental e o nosso bem-estar.

Estratégias bem definidas de *Employer Branding*, influenciam a qualidade de vida dos colaboradores e esta influencia diretamente também o desempenho da empresa e a sua produtividade. Por esta razão, a importância de criar uma estratégia que não só atrai os potenciais colaboradores, mas também é indispensável para retê-los, se revela tão importante para se transformar numa vantagem competitiva no mercado de trabalho.

E quem vai no convento é que sabe o que lá vai dentro, não é verdade?

Figura 2 - Imagem gerada dpor Dall-e



Nota. imagem realista com humanos dentro de uma igreja com escritórios e colaboradores

À luz do título deste artigo “*Employer Branding*: Quem está no convento é que sabe o que lá vai dentro” dou destaque à relevância de envolver os funcionários no processo de construção da marca da empresa. Ora não são eles os maiores “influencers” da organização? Eles podem transmitir a sua experiência e conhecimento sobre a mesma a outros potenciais candidatos. Criando assim uma abordagem autêntica e transparente para o *Employer Branding*. As empresas precisam estar cientes de sua cultura, valores e ambiente de trabalho e envolver seus funcionários nesse processo para criar uma marca atraente e coerente. No entanto, também é importante lembrar que o *Employer Branding* não deve ser apenas uma estratégia de comunicação para atrair talentos, mas sim um reflexo credível da cultura e valores da empresa. A marca deve ser genuína e autêntica para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que leve os seus colaboradores a quererem partilhar a sua experiências e assim e atrair novos talentos que realmente se encaixam com a sua cultura.

Criar um anúncio “atrativo” de trabalho com a competitividade que existe hoje nesta área não basta para que seja uma das escolhas das pessoas que procuram emprego. Ou se porventura resultar, mas depois o apresentado não coincidir com as expectativas cria um sentimento negativo, de incoerência e engano que o trabalhador sente.

Um artigo recentemente (tem de indicar a data) publicado por Maria, F. (2023, Maio 1). “Z de muito felizes fora do trabalho: A geração Z que prefere ter uma vida equilibrada em vez de se sacrificar pela carreira profissional - e como isso é bom” no *CNN Portugal* é discutido como a geração Z, composta por pessoas nascidas entre 1997 e 2012, procura equilibrar a vida pessoal e profissional, em contraposição à cultura do trabalho excessivo e sacrifício pela carreira que predominou nas gerações anteriores. A partir de uma pesquisa realizada pela Deloitte, o artigo aponta que essa geração está disposta a abrir mão de altos salários e oportunidades de carreira em favor de um estilo de vida mais equilibrado, com tempo para hobbies, família e amigos. Afirma ainda que “A geração Z tem ainda convicções fortes em temas como igualdade, diversidade, inclusão e ambiente. No entanto, as empresas que dizem ter estes valores mas não atuam em conformidade “vão perder o comboio da atração”.

A mudança de valores entre gerações é notória e complexa. O que antigamente era valorizado como a segurança e estabilidade não é agora o principal fator para manter colaboradores nas empresas. A valorização do equilíbrio entre o equilíbrio entre vida profissional-pessoal e agora o centro das preocupações dos futuros potenciais candidatos. Por isso se torna tão importante o *Employer Branding* nas empresas. É necessário cada vez mais valorizar a marca empregadora.

E como se aplica o Employer Branding?

Para ir de encontro às necessidades deste tema temos como primeira definição do conceito de *Employer Branding* que foi implementado por Ambler e Barrow (1996) no *Journal of Brand Management* como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.” Este conceito tem vindo a ser mais abrangente tornando-se cada vez mais sofisticado. E como criamos uma estratégia de *Employer Branding* de sucesso? Com base em uma pesquisa de 2020 da Universidade de Tilburg, na Holanda por van Ruiten, M., Born, M. P., & Koen, P. (2020). “Employee value proposition development:

A co-creation approach” no *Journal of Business Research*, 112, 64-77 encontra-mos algumas etapas para criar um *Employer Branding* de sucesso:

- Identificar a Proposta de Valor para o Empregado (PVE): É importante definir a PVE antes de começar a promover a marca. Isso envolve entender o que a empresa oferece aos funcionários, como se caracteriza a cultura organizacional, que oportunidades de desenvolvimento, benefícios e outras vantagens a empresa oferece.
- Comunicar a marca empregadora: É importante comunicar a marca empregadora de forma eficaz, usando todos os canais disponíveis, como o site da empresa, perfis de redes sociais, eventos de recrutamento e de relações-públicas. As múltiplas mensagens têm de ser consistentes e alinhar-se com a PVE.
- Promover a sua cultura organizacional: Promover a cultura da empresa pode ajudar a atrair e reter talentos. Certificar-se de que cultura da organização é clara e que os funcionários atuais são os próprios embaixadores da marca. Podem ser realizados eventos de equipa e convívios para ajudar a construir um senso de comunidade de uma cultura forte.
- Monitorizar a reputação: É importante monitorizar a reputação da empresa para garantir que a mensagem está a ser recebida da maneira correta. O uso de plataformas de media sociais e outras ferramentas para ouvir o que os funcionários e candidatos têm a dizer sobre a empresa.

Concluimos que a pesquisa destaca que ter uma marca empregadora forte e eficaz é crucial para atrair e reter talentos em um mercado tão competitivo. Para alcançar isso, é importante ter uma Proposta de Valor para o Empregado clara e transparente, comunicar a marca empregadora de forma eficaz, promover a cultura organizacional e monitorizar a reputação da empresa.

Para obter os benefícios do Employer Branding, é importante que a marca seja autêntica e coerente com a cultura e valores reais da organização. A empresa precisa estar ciente de sua cultura, valores e ambiente de trabalho e envolver seus funcionários nesse processo para criar uma marca atraente e verdadeira.

A estratégia quando bem delineada e implementada, pode diferenciar a empresa de seus concorrentes e atrair os talentos que realmente se encaixam com a cultura da organização, podendo ainda ajudar a melhorar a satisfação e engajamento dos funcionários atuais, aumentar sua produtividade e reduzir a rotatividade.

A campanha "Orgulhosamente Sumol" é um exemplo interessante de como uma marca pode utilizar o *Employer Branding* para atrair e fidelizar talentos. Lançada em 2021 pela Sumol+Compal, a campanha foi desenvolvida para promover a cultura organizacional da empresa e destacar a sua identidade única.

A campanha incluiu várias ações, como vídeos com colaboradores da empresa falando sobre o que significa trabalhar na Sumol+Compal, a partilha de testemunhos nas redes sociais e a criação de um site dedicado à campanha. Ao criar uma campanha que destaca a cultura organizacional da empresa e o orgulho dos seus colaboradores, a Sumol+Compal está a reforçar a sua marca empregadora e a atrair talentos que se identifiquem com a sua missão e valores.

Figura 3 - Campanha Orgulhosamente Sumol vídeo da campanha <https://www.youtube.com/watch?v=o3lVCs7CwEI>



Outro exemplo positivo é o da empresa portuguesa de software PHC Software que adotou o teletrabalho ainda antes da pandemia e investiu em tecnologia para garantir que os seus colaboradores pudessem trabalhar remotamente sem interrupções.

Além disso, a empresa criou iniciativas para manter a comunicação e o espírito de equipe, como o uso de ferramentas de videoconferência, a realização de reuniões virtuais diárias e a organização de atividades online, como jogos e desafios. Essas medidas ajudaram a empresa a ser reconhecida como um empregador flexível e moderno.

Ao adotar o teletrabalho ou até o trabalho remoto, uma empresa pode transmitir uma imagem positiva para seus funcionários e potenciais candidatos, mostrando que está preocupada com a qualidade de vida e proporcionando flexibilidade aos seus funcionários. Além disso, pode-se destacar os benefícios destas modalidades de trabalho como redução de custos, aumento da produtividade, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros. Adicionalmente, uma empresa que não adota o teletrabalho ou que não tem uma política clara e efetiva em relação a ele, pode ser vista como desatualizada ou pouco comprometida com o bem-estar de seus funcionários.

Por último, mas não menos importante um caso de sucesso de *Employer Branding* em Portugal é sem dúvida o da empresa de tecnologia Farfetch. Em 2019, a empresa foi classificada como a melhor empresa para se trabalhar em Portugal pelo Great Place to Work Institute e é conhecida por ter uma cultura organizacional forte, com um ambiente de trabalho descontraído e colaborativo, além de oferecer benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional para seus funcionários.

A Farfetch tem investido na sua marca empregadora, participa em eventos de recrutamento, mantém um blog corporativo e compartilha histórias de sucesso dos seus colaboradores nas redes sociais.

A empresa também oferece programas de estágio e formação para jovens talentos, com a intenção de atrair e desenvolver futuros profissionais. Isto influencia a escolha do jovem que vai entrar no mercado de trabalho pelo seu emprego de sonho. Além disso, esta organização tem uma abordagem inovadora em relação à sua marca empregadora, busca conectar-se com candidatos e funcionários através de canais digitais, como a criação de um website específico para recrutamento e a utilização de plataformas de media social para divulgar oportunidades de trabalho e a cultura da empresa.

O sucesso da Farfetch na construção de uma marca empregadora forte e com alto grau de atratividade, tem resultado em um grande número de candidatos de alta qualidade e em uma taxa de retenção de funcionários acima da média do setor de tecnologia.

Conclusão

O *Employer Branding* é uma estratégia de Comunicação que visa projetar uma imagem positiva da empresa como local de trabalho, essencial para atrair talentos do exterior e reter internamente os talentos que a empresa já possui, em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Com as constantes mudanças no mercado de trabalho e a busca por novas oportunidades, a média de permanência dos trabalhadores em um mesmo emprego tem diminuído, tornando o *Employer Branding* ainda mais importante para as empresas. Além disso, a pressão das empresas, falta de compreensão e de apoio têm vindo a piorar o desgaste psicológico dos colaboradores, caracterizado como *burnout*, levando ao abandono dos colaboradores, por propostas mais aliciantes e atrativas, o que se revela desastroso para as empresas, que por causa disso, têm grande rotatividade de colaboradores o que se reflete em custos de novos recrutamentos de forma constante. Por isso, é essencial que as empresas repensem as suas práticas de trabalho e ofereçam um ambiente mais saudável e equilibrado para os colaboradores, investindo no *Employer Branding* e construindo uma marca forte e autêntica que possa atrair profissionais que compartilhem dos seus valores e cultura. Somente dessa forma as empresas poderão destacar-se como empregadores de excelência e atrair os melhores talentos para a sua equipe, para alcançar o sucesso e crescimento da organização.

Por fim, podemos reforçar a ideia de que é muito importante que as empresas não percam este comboio. O desenvolvimento de uma estratégia de *Employer Branding* não é apenas “uma modernice”, mas é um ponto de diferenciação, que bem trabalhado, só tende a dar resultados positivos à empresa. Afinal como se costuma dizer :

“o recrutamento mais caro é aquele que foi feito para substituir alguém que poderia ter ficado”.

Referências

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.

Hirata, S.M. (2020). *Employer Branding*. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/pulse/employer-branding-s%C3%ADlvio-matheus-hirata>.

Leal, S. (2021). Portugal é o país da União Europeia onde os trabalhadores mais correm o risco de sofrer *burnout*? Jornal Polígrafo. <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/portugal-e-o-pais-da-uniao-europeia-onde-os-trabalhadores-mais-correm-o-risco-de-sofrer-burnout#>.

Lusa, (2019, May 28). OMS inclui '*burnout*' na lista de doenças. Jornal Polígrafo. <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/oms-inclui-burnout-na-lista-de-doencas-10948258.html>.

Maria, F. (2023, Maio 1). Z de muito felizes fora do trabalho: A geração Z que prefere ter uma vida equilibrada em vez de se sacrificar pela carreira profissional - e como isso é bom. CNN Portugal. Recuperado em 3 de Maio, 2023, de <https://cnnportugal.iol.pt/emprego/trabalho/z-de-muito-felizes-fora-do-trabalho-a-geracao-z-que-prefere-ter-uma-vida-equilibrada-em-vez-de-se-sacrificar-pela-carreira-profissional-e-como-isso-e-bom/20230501/644bdbb1d34ed4d514fadfc3>.

Milheiro, C. (2021). Estar menos de um ano em cada emprego: sim ou não? E-konomista. <https://www.e-konomista.pt/estar-menos-de-um-ano-em-cada-emprego/>.

Pereira, R.A. (2023, março 24). Sobre a felicidade finlandesa. JornalExpresso. <https://expresso.pt/opiniao/2023-03-24-Sobre-a-felicidade-finlandesa-6493dbee>.

van Ruiten, M., Born, M. P., & Koen, P. (2020). Employee value proposition development: A co-creation approach. Journal of Business Research, 112, 64-77. doi:10.1016/j.jbusres.2019.12.042..