

## *O Impacto do Employer Branding na Retenção de Talentos*

 *Cristina Martins*

*cristina.martins22@hotmail.com*

<https://orcid.org/0009-0005-9355-9544>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

**P. PORTO**  
ISCAP

Revista Académica  
de Tendências em  
Comunicação e  
Ciências  
Empresariais

### **Resumo**

Aplicar estratégias de marketing aos colaboradores de uma organização poderia parecer uma conceção irreal antes da década de noventa. No entanto, a evolução do mercado de trabalho e a crescente valorização do capital humano, levou ao surgimento da noção de *Employer Brand*. O conceito de marca empregadora irá ser analisado detalhadamente, abordando a sua definição e explorando profundamente algumas ferramentas necessárias para a sua aplicação. O objetivo é oferecer uma compreensão clara e prática bem como os contributos que esta abordagem emergente pode proporcionar no fortalecimento da relação entre a empresa e os colaboradores com foco em melhorar a competitividade organizacional no mercado atual.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*, Comunicação Interna, Conceito VUCA, Cultura Organizacional

### **Abstract**

Applying marketing strategies to employees within an organization might have seemed like an unreal conception before the nineties. However, the evolution of the job market and the growing appreciation of human capital led to the emergence of the *Employer Brand* notion. The concept of employer branding will be thoroughly examined, addressing its definition and delving deeply into some necessary tools for its implementation. The aim is to offer a clear and practical understanding, as well as the main contributions this emerging approach may provide aiming to strengthen the relationship between the company and its employees with a focus on improving organizational competitiveness in the current market.

**Keywords:** *Employer Branding*, Internal Communication, VUCA Concept, Organizational Culture

## Introdução

O presente artigo tem como objetivo realizar uma análise profunda do cenário empresarial contemporâneo, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA<sup>1</sup>). Face a este contexto desafiador, as organizações enfrentam a necessidade premente de se adaptar e inovar constantemente para que consigam prosperar.

O principal ponto em destaque é a crescente valorização do capital humano como fonte de inovação o que constitui uma vantagem competitiva para as organizações. No entanto, a atração e a retenção de talentos têm vindo a tornar-se tarefas cada vez mais complexas e desafiadoras, impulsionadas por mudanças nas expectativas dos colaboradores e nas dinâmicas do mercado de trabalho.

Este artigo explorará como as empresas podem enfrentar esses desafios, focando principalmente no papel do *Employer Branding* e da comunicação interna para a construção de culturas organizacionais positivas e de ambientes de trabalho saudáveis e inspiradores.

Ao compreender melhor as tendências e as necessidades do ambiente corporativo atual, estaremos mais aptos para identificar estratégias eficazes não só para atrair, mas principalmente para reter e desenvolver os nossos talentos internos, fortalecendo assim a posição competitiva das organizações num mercado em constante transformação.

## As organizações do mundo contemporâneo

O conceito VUCA, originalmente empregue para descrever o ambiente geopolítico Pós-Guerra Fria, foi amplamente adotado pelo mundo corporativo para descrever as características da envolvente competitiva empresarial contemporânea. Vivemos agora num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, que exige que as organizações desenvolvam competências específicas como a adaptabilidade e a resiliência para que possam assim sobreviver e prosperar, transformando os desafios em oportunidades de inovação.

O capital humano é encarado como a fonte de vantagem competitiva das organizações porque a inovação e consequente competitividade provém de pessoas inteligentes e atentas. Atrair e reter profissionais talentosos é cada vez mais difícil, não só pela maior aproximação das empresas internacionais, mas também pelo novo paradigma na gestão de carreiras. As carreiras outrora estáveis, lineares e verticalmente organizadas, deram lugar a carreiras dinâmicas, transitórias e multidirecionais (Meirinhos & Barreto, 2018).

É importante também analisar a mudança de paradigma nos fatores que motivam os profissionais das organizações contemporâneas. Enquanto para as gerações anteriores, a remuneração financeira era o maior estímulo de desempenho e da satisfação no trabalho, atualmente, uma série de outros elementos ganhou destaque pela forma como influenciam a relação dos colaboradores com as suas organizações e a dedicação destes nas suas atividades profissionais diárias.

A qualidade da liderança foi um dos fatores que maior relevo ganhou nos últimos anos. Os profissionais atuais esperam mais do que gestores competentes e tecnicamente capazes, procurando líderes que saibam inspirar, motivar e desenvolver as suas equipas. Da liderança espera-se agora autenticidade, empatia e a valorização do crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores de forma a criarem um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tornou-se também uma prioridade para muitos profissionais. As fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal têm vindo a tornar-se cada vez mais ténues com a incorporação da tecnologia e a crescente conectividade. Neste

---

<sup>1</sup> O acrónimo **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) e o seu posterior desenvolvimento **MUVUCA** (**M** – **Meanigful** e **U** – **Universal**), foi desenvolvido no final dos anos 80 (e anos 90) pelo exército americano, procurando capturar e descrever as características do contexto organizacional

contexto, organizações com políticas de trabalho flexíveis como é o caso do trabalho remoto, horários flexíveis ou até mesmo a possibilidade da redução de carga laboral, são vistas como mais atraentes e valorizadas pelos profissionais que procuram conciliar o melhor dos dois mundos.

A busca pelo sentimento de pertença na organização e pela felicidade sentida no local de trabalho também tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. Os colaboradores desejam fazer parte de empresas que promovam um ambiente de trabalho positivo, e onde se sintam valorizados e respeitados. A cultura organizacional passou a desempenhar um papel fundamental, influenciando a forma como as equipas se relacionam entre si e como contribuem para o sucesso da organização. Empresas que cultivam uma cultura empresarial baseada em valores como a transparência, a colaboração, o respeito e a inclusão, tendem a atrair e a reter os melhores profissionais do mercado.

Face a este cenário, as organizações enfrentam o desafio de se adaptar a esta nova realidade, surgindo então a necessidade de reverem as suas práticas de gestão de pessoas, de redefinir as suas estratégias de liderança e de criar uma cultura organizacional que promove a inovação, a colaboração e o bem-estar dos seus *stakeholders* internos. Aqueles que conseguirem fazer essa transição com sucesso, estarão bem posicionados para prosperar no mundo VUCA, transformando os desafios em oportunidades e construindo um futuro mais promissor não só para a organização, mas também para os seus colaboradores (Cunha, 2022).

## **A Marca Empregadora**

A saída de um colaborador da estrutura de uma organização acarreta um esforço elevado para a mesma. Com a sua saída, perde-se todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo de trabalho, somando-se ainda os custos de um processo de recrutamento e seleção, bem como o valor potencialmente investido num intenso processo de *onboarding*. É importante compreender que este custo é proporcional ao nível de especialização da função que o colaborador exercia, deduzindo-se então que funções mais técnicas acarretam custos mais elevados de substituição. Com a evolução do mercado de trabalho, as organizações foram assimilando ao longo do tempo que é financeiramente mais interessante manter os colaboradores existentes do que recrutar uma nova equipa.

Essa necessidade percecionada de reter talentos, implica a junção de esforços de duas áreas especializadas distintas - Recursos Humanos e Comunicação de Marketing - numa só noção conceptual.

Ambler e Barrow defenderam nos anos noventa que o marketing pode ser aplicado ao capital humano de uma organização, propondo a criação do conceito de *Employer Brand*.

O *Employer Brand* foi inicialmente definido como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo emprego e identificados com a entidade empregadora. Estes benefícios podem incluir do ponto de vista funcional o acesso a atividades lúdicas ou de desenvolvimento pessoal, do ponto de vista económico a compensação financeira ou material e por último, do ponto de vista psicológico, o bem-estar e o sentimento de pertença são benefícios muito valorizados (Ambler & Barrow, 1996).

Os autores afirmam que o conceito de *Employer Branding* tem maior potencial de aplicação em estruturas organizacionais de maior valor acrescentado, ou seja, onde existe um maior grau de especialização, os salários são mais elevados e onde existe um menor número de colaboradores disponíveis. Consequentemente a relação destes entre eles e com a entidade empregadora tem maior impacto.

O conceito de *Employer Branding* foi evoluindo ao longo do tempo e em 2017 Richard Mosley definiu o *Employer Branding* como a forma como as organizações se diferenciam no mercado de trabalho, permitindo-lhes recrutar, reter e comprometer as pessoas certas.

Independentemente das diferentes formas de descrever o conceito de *Employer Branding*, todas elas têm em comum o mesmo princípio: o seu objetivo é criar e difundir uma imagem positiva de uma organização na mente dos colaboradores, concretizar as promessas transmitidas, aumentando a possibilidade de retenção e potenciando a atração de novos talentos.

## **Employer Value Proposition**

O conceito de *Employer Value Proposition*, apesar de intimamente ligado ao conceito de *Employer Branding*, não se sobrepõe a este. Enquanto o *Employer Branding* se concentra na imagem e na reputação da organização como marca empregadora, o EVP refere-se à oferta única de valor que uma organização pode oferecer aos seus colaboradores em troca do seu comprometimento e dedicação.

Quando as duas dimensões em questão se encontram alinhadas estrategicamente, a organização poderá criar uma imagem atraente e uma cultura organizacional sólida e positiva, diferenciando-se assim no mercado de talentos e atraindo os profissionais mais qualificados. Desta forma, pode-se mesmo afirmar que *Employer Value Proposition* tem uma função fortalecedora e credibilizadora da estratégia de *Employer Branding*, impulsionando o sucesso e o crescimento da organização.

## **A comunicação interna como função construtora**

Se outrora se considerava que de um lado estariam as organizações e as suas estratégias e do outro os indivíduos, juntamente com os seus costumes, hábitos e culturas, entramos agora numa nova época de total convergência. Acredita-se que vivemos num tempo em que as organizações e os indivíduos devem estar unidos com compromisso, na procura de novos relacionamentos entre si e num sentimento comum de responsabilidade para com a sociedade.

A comunicação interna nas organizações deve ser considerada estratégica, por diferentes motivos: é um fator económico – porque garante a competitividade; é um fator humanizador – porque assegura que o funcionário é valorizado como pessoa e cidadão e é um fator estabilizador porque contribui para a consolidação da identidade organizacional (Kunsch, 2003<sup>2</sup>), promovendo a aproximação de pessoas à sua organização, com foco na progressão e desenvolvimento. A comunicação possui atualmente um papel decisivo, potenciando dinâmicas relacionais entre indivíduos, culminando num sentimento de pertença e gerando assim maiores níveis de compromisso para com a organização (Brandão, 2018).

A comunicação interna é composta por oito domínios distintos, que contribuem para o envolvimento dos colaboradores com a entidade empregadora e entre si. Estes oito domínios incluem i) a satisfação da necessidade de comunicar do colaborador; ii) o fornecimento de informações relevantes para o desempenho das suas funções; iii) a promoção de uma visão clara da empresa para todos; iv) a partilha de informação sobre práticas e o local de trabalho; v) a garantia de se manterem informados, envolvidos e serem consultados quando necessário; vi) a partilha de feedback contínuo sobre o seu desempenho profissional; vii) o acesso a formação e a oportunidades de crescimento e desenvolvimento; viii) o acesso garantido às diferentes formas de comunicação da empresa (Tench & Yeomans, 2006).

Estes domínios materializam-se através de diferentes atividades como: reuniões regulares, escuta e *feedbacks* consistentes, convívios informais, atividades de formação e *team*

---

<sup>2</sup> Citada em Sequeira, A. (2023-2024) – A Comunicação Interna na hierarquia, competências e funções. (Disponível na página da unidade curricular de CCS, no moodle – ISCAP-Moodle: <https://online.iscap.ipp.pt/ano202324/course/view.php?id=759>.)

*building*. Ferramentas de comunicação como *newsletters* internas, mensagens através da *intranet* ou outras plataformas são também importantes pois possibilitam manter a equipa informada e comprometida com a organização.

Compreende-se que a comunicação interna possui, por conseguinte, uma função construtora de relações de confiança que por sua vez levam à partilha de conhecimento e a um processo contínuo de aprendizagem dos indivíduos (Brandão, 2018). Esta proatividade culmina num maior sentimento de satisfação e consequentemente numa maior produtividade.

## **O impacto da comunicação interna na motivação**

A motivação é muitas vezes vista como a força motriz que gera a ação humana. É o impulso interno que dirige e sustenta o comportamento humano em direção a objetivos específicos previamente traçados. É notória a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações (Alves & Souza, 2015). Desta forma, a motivação humana tem ocupado um desafio fulcral na gestão organizacional, procurando-se constantemente compreender o que leva os colaboradores a alcançarem os seus objetivos.

A comunicação interna e a motivação parecem estar intrinsecamente envolvidas neste processo e no sucesso organizacional. Uma comunicação interna credível, aberta, transparente e bidirecional promove o comprometimento dos colaboradores, permitindo que se sintam valorizados e envolvidos no processo de tomada de decisão da organização. Por sua vez, funcionários mais envolvidos tendem a estar mais motivados e contribuir de forma mais significativa com esforços e ideias que impulsionam o sucesso da empresa (Marinho, 2019).

A comunicação interna eficaz cultiva também uma relação de confiança com os colaboradores, culminando numa cultura organizacional positiva. Colaboradores que vivenciam este tipo de cultura, tendem a ter um maior sentimento de pertença e consecutivamente estão mais motivados para contribuir para o sucesso da organização (Brandão, 2018).

Confirma-se assim que uma comunicação interna eficaz assume o papel de facilitador da motivação dos colaboradores, contribuindo, em última análise, com transparência, compromisso e *feedback* para a produtividade da organização.

## **O Sentimento de Pertença**

Nos últimos anos, as organizações visam desenvolver de forma mais intensa o sentimento de pertença por parte dos seus colaboradores, já que este gera benefícios para ambas as partes.

Para que um individuo se sinta parte de uma organização, este deve perceber a existência de reciprocidade, identificando-se com os princípios e valores da mesma.

O sentimento de pertença vivenciado por um colaborador, pode ser identificado pelos restantes através de diversos atos executados de forma rotineira. Indivíduos com alto sentimento de pertença na organização transmitem orgulho de pertencer, permanecem mais tempo no ambiente corporativo e assumem sentir responsabilidade pela organização. Adicionalmente, é fácil de compreender que colaboradores imersos na organização e com um sentimento de pertença bem desenvolvido, tendencialmente geram esforços muito superiores para alcançar os objetivos profissionais e organizacionais, levando assim a um aumento de produtividade e sucessivamente ao alcance das metas corporativas (Pinho, 2023).

## Discussão

Face ao ambiente corporativo atualmente caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), a exigência para as organizações no que diz respeito à adaptabilidade e à resiliência tem vindo a aumentar de forma significativa nos últimos anos.

Neste contexto, o capital humano emerge como a fonte primordial de vantagem competitiva, impulsionando a necessidade de atrair, reter e comprometer profissionais talentosos e qualificados. Adicionando ainda a mudança de paradigma das carreiras estáveis para as carreiras dinâmicas, surge então a necessidade de construir uma marca empregadora forte e com uma proposta de valor para o colaborador (*Employer Value Proposition*) atraente e credível, de forma a que as organizações consigam prosperar em mercados extremamente competitivos.

O *Employer Branding*, inicialmente definido como o conjunto de benefícios oferecidos pelo emprego e associado à entidade empregadora, deu lugar a uma abordagem mais estratégica, centrada na diferenciação desenhada para o mercado de talentos. No entanto, tal como foi analisado, é primordial focar a energia das organizações na retenção dos colaboradores internos para evitar custos elevados na sua substituição. Surge então a questão “De que forma podem as organizações investir no *Employer Branding* direcionado para os *stakeholders* internos?”.

A comunicação interna estratégica desempenha um papel fundamental na resposta a esta premissa, tal como anteriormente explorado. Chegou o momento em que as organizações devem desenvolver uma estratégia de comunicação cuidadosa que transmita consistentemente a cultura, os valores e a visão da empresa aos seus colaboradores.

Uma boa comunicação interna potencia um dos resultados esperados pela estratégia de *Employer Branding*: a criação de uma cultura organizacional positiva. As organizações devem promover valores como a transparência, respeito, inclusão e o desenvolvimento pessoal e profissional. Para isto, poderão introduzir nas suas rotinas programas de mentoria, de reconhecimento ou até mesmo de desenvolvimento profissional ou pessoal. Cada vez mais os colaboradores necessitam de se sentir reconhecidos e valorizados no desempenho das suas tarefas para que possam manter-se motivados e satisfeitos, gerando assim níveis de felicidade no trabalho superiores e consecutivamente uma maior produtividade para a organização. É fundamental não esquecer a importância da promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, tão apreciado no mercado contemporâneo.

O sentimento de pertença é também um fator fundamental para a construção da marca empregadora. Tal como explorado, este sentimento leva a que os colaboradores se sintam mais comprometidos com a organização, aplicando um maior esforço para o alcance das metas propostas. Para isso é fundamental que as organizações escutem atentamente as suas equipas, integrando as suas opiniões e contribuições na estratégia de *Employer Branding*, criando desta forma uma marca empregadora autêntica e relevante.

Outra dimensão muito valorizada atualmente é a possibilidade de progressão de carreira. Se os colaboradores de outrora sonhavam com os “empregos para a vida”, os colaboradores do mercado contemporâneo procuram empresas que lhes permitam evoluir na carreira, experimentar diferentes tarefas e evitar a estagnação. Desta forma, para criar uma marca empregadora atrativa também neste domínio, as organizações devem investir no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e na oferta de oportunidades de crescimento de carreira. Deverão também ser explícitos e transparentes ao explicar como a evolução de carreira interna pode ser alcançada, assumindo um grande compromisso com o sucesso e o bem-estar dos seus colaboradores, demonstrando que valorizam o seu capital humano e que estão totalmente empenhados em auxiliar o alcance do seu pleno potencial.

Reconhecer que os talentos internos são ativos valiosos que impulsionam o sucesso e a resiliência organizacional, é o primeiro passo para a criação de uma marca empregadora. Por meio da comunicação interna estratégica, uma cultura organizacional positiva e um ambiente que promove o sentimento de pertença, reciprocidade e o desenvolvimento profissional, as empresas podem reter os melhores ativos humanos e também nutrir um ambiente de trabalho inspirador e gratificante. Neste cenário, o investimento em *Employer Branding* para os *stakeholders* internos deixa de ser apenas uma prioridade, ainda que estratégica, tornando-se imperativo para o sucesso sustentável das organizações contemporâneas.

## Conclusão

Num mundo empresarial onde a única constante é a mudança, as organizações enfrentam o desafio contínuo de se destacarem e de prosperarem. No centro desta batalha pela excelência está o capital humano, a força motriz para toda a inovação e sucesso. O *Employer Branding* surge como a chave que as organizações deverão utilizar para atrair, reter e inspirar os melhores talentos.

Através de estratégias cuidadosamente aplicadas e entre si interligadas, como é o caso da comunicação interna eficaz, da criação de uma cultura organizacional pulsante e até mesmo da promoção do sentimento de pertença, as organizações não só criam empregos, mas também estabelecem vínculos duradouros com os seus colaboradores. E, tal e qual artesãos habilidosos, as organizações moldam mais do que uma marca empregadora, mas sim uma narrativa cativante que ecoa além dos limites físicos do escritório.

Neste palco empresarial, onde os holofotes estão sempre em movimento, o investimento em *Employer Branding* para a equipa interna não é apenas uma escolha prudente, mas também uma necessidade vital. Ao reconhecer o potencial humano e ao dedicar-lhe atenção e energia, as organizações passam a ter a oportunidade de investir nos protagonistas do tão aclamado sucesso organizacional.

## Referências

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management* Volume 4 Number 3, 185-206.
- Alves, L., & Souza, C. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *Anais, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional, 13 e 14 de Agosto de 2015, Rio de Janeiro, Brasil.
- Brandão, N. G. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. *MEDIA&JORNALISMO*, 91-102.
- Cunha, D. G. (2022). *Felicidade no Trabalho e Desempenho Profissional* (Instituto Politécnico do Porto).
- Marinho, L. G. (2019). *Comunicação interna e motivação no trabalho-o caso da Caixa Económica Federal* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Meirinhos, R., & Barreto, A. (2018). *A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos*. *MEDIA&JORNALISMO*, 75-90.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow, London: Pearson Education.