

## *Employer Branding ou Employee Advocacy: o equilíbrio entre a estratégia e a autenticidade*

/// *Carolina Silva Gonçalves Ferreira*

*carolina.gsf04@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0007-3742-3671>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

### **Resumo**

Numa era em que a autenticidade se tornou um valor-chave na comunicação organizacional, o equilíbrio entre *Employer Branding* e *Employee Advocacy* surge como um desafio estratégico. Este artigo analisa como as organizações podem alinhar a sua identidade institucional com a voz espontânea dos colaboradores, explorando o papel da comunicação interna, o impacto das redes sociais e os riscos associados à ausência de diretrizes claras. Com base em diversas fontes e exemplos práticos, reflete-se sobre o poder da partilha genuína na construção da reputação organizacional e sublinha-se a necessidade de mais investigação sobre o conceito de *Employee Brand Advocacy*, ainda pouco explorado na literatura.

**Palavras-chave:** Employer Branding, Employee Advocacy, Redes Sociais, Equilíbrio, Marca Pessoal, Comunicação Interna

### **Abstract**

In an era where authenticity has become a key value in organizational communication, balancing Employer Branding and Employee Advocacy emerges as a strategic challenge. This article explores how companies can align their institutional identity with the spontaneous voices of employees, focusing on the role of internal communication, the impact of social media, and the risks linked to unclear digital conduct policies. Drawing from various sources and real-world examples, it highlights the power of genuine employee storytelling in shaping corporate reputation and emphasizes the need for further research on the still underexplored concept of Employee Brand Advocacy.

**Keywords:** Employer Branding, Employee Advocacy, Social Media, Balance, Personal Branding, Internal Communication

## Introdução

Nos últimos anos, a forma como as organizações se apresentam no mercado tem mudado significativamente. A autenticidade tornou-se um valor essencial, especialmente no contexto corporativo. As empresas já não podem simplesmente afirmar: "fazemos isto" ou "fazemos aquilo". É necessário provar e demonstrar, e uma das formas mais eficazes de o fazer é quando esses feitos são relatados por terceiros, isto é, pessoas que consideramos imparciais e que, por não terem interesses pessoais, podem transmitir a verdade sem reservas. Nesse cenário, os próprios colaboradores assumem um papel crucial, pois são eles quem realmente identifica e constitui a empresa.

Por isso, podem ser considerados o primeiro e mais importante público da organização. Surge, então, o conceito de marca empregadora (*Employer Brand*), que ganhou destaque no final dos anos 90, com os trabalhos de Ambler e Barrow (1996). Este conceito traduz-se na forma como os colaboradores, atuais e potenciais, veem a empresa. Essa percepção baseia-se naquilo que a organização promete oferecer, como benefícios, cultura interna e oportunidades de crescimento. Por isso, tornou-se uma estratégia essencial para atrair e manter talentos.

A forma como estes profissionais comunicam, atuando como embaixadores espontâneos da marca, dentro do conceito de *Brand Advocacy*, e aquilo que partilham sobre a empresa tem um papel fundamental. Não só influencia o ambiente interno, como também contribui para a imagem que a organização passa cá para fora. Ainda assim, nos dias de hoje, é cada vez mais difícil para as empresas controlarem o que se diz sobre elas, sobretudo nas redes sociais. Cada pessoa da equipa pode criar a sua própria voz, desenvolver a sua marca pessoal e representar a organização de forma genuína e autêntica.

Este novo cenário trouxe à tona a questão central deste estudo: Como equilibrar a gestão corporativa da marca empregadora (*Employer Branding*) com a autenticidade dos colaboradores (*Employee Advocacy*)? Este artigo visa explorar os desafios e as oportunidades que surgem dessa interação, destacando como as organizações podem integrar de forma eficaz essas duas abordagens, garantindo uma comunicação genuína e alinhada aos valores tanto da empresa como dos seus profissionais.

## Comunicação Interna

A comunicação interna assume um papel fundamental na construção e manutenção de uma marca empregadora sólida, pois é a ponte entre a organização e o seu mais importante público, os colaboradores. Quando estes compreendem claramente o propósito do seu trabalho, desenvolvem um sentido de pertença e compromisso com a empresa. Papasolomou e Vrontis (2006) argumentam que uma comunicação interna eficaz é essencial para criar este vínculo, pois permite que os colaboradores percebam de forma clara o seu papel na organização e a contribuição do seu trabalho para o sucesso da empresa.

A motivação, segundo Alves e Souza (2015), é o impulso interno que orienta o comportamento humano em direção aos objetivos da organização e compreender a importância das suas funções, torna os colaboradores mais empenhados nas suas tarefas, ou seja, motivação e consequente produtividade. No entanto, quando esta compreensão não está presente, é improvável que defendam a marca de forma eficaz. A comunicação interna tem, assim, a responsabilidade de não apenas informar, mas também sensibilizar os profissionais para o impacto das suas ações, tanto dentro como fora da organização.

## Employer Branding e EVP

O conceito de *Employer Branding* tem vindo a ganhar cada vez mais relevância nos últimos anos, desempenhando um papel essencial na construção de uma imagem sólida e atrativa

das empresas no mercado de trabalho. Trata-se do processo de criar e promover a reputação de uma organização como marca empregadora, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos. Segundo Ambler e Barrow (1996), o *Employer Branding* é composto por um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pela organização aos seus colaboradores conhecidos como *Employer Value Proposition* (EVP). A proposta de valor ao colaborador segundo Minchington (2010), “a razão pela qual as pessoas escolhem trabalhar para uma organização e permanecem nela”.

### ***Impacto organizacional e benefícios estratégicos***

A eficácia de uma estratégia de *Employer Branding* reflete-se na qualidade do EVP. Quando feita de modo a alinhar-se com as expectativas do colaborador, traduz-se em benefícios, mas desta vez para a organização.

Como referem Arachchige e Robertson (2011), uma marca empregadora forte pode reduzir significativamente os custos com recrutamento. Isto deve-se ao facto de a empresa se tornar mais atrativa para candidatos qualificados, diminuindo a necessidade de recorrer constantemente a novos processos de seleção e reduzindo os investimentos em formação inicial. Para além disso, quando os colaboradores se identificam com a missão e os valores da organização, sentem-se mais motivados e tendem a permanecer mais tempo na empresa.

Esta motivação está também muito ligada à perceção de crescimento dentro da organização. Alves e Souza (2015) destacam que, quando os profissionais sentem que têm oportunidades de desenvolvimento e trabalham num ambiente positivo, demonstram maior empenho e vontade de contribuir dando o seu melhor.

Também Botella-Carrubi et al. (2021) sublinha que as empresas que investem nesta estratégia não só atraem talento, como criam ambientes de trabalho mais equilibrados e saudáveis, promovendo a flexibilidade necessária para que os colaboradores consigam conciliar a vida profissional com a pessoal.

Mas de que vale uma marca empregadora forte se quem a vive não sente vontade de a partilhar? É precisamente essa partilha que está na base do *Employee Advocacy*.

### **Employee Advocacy**

O *Employee Advocacy* pode ser compreendido como o processo através do qual os colaboradores, motivados pela sua ligação emocional à organização, se tornam promotores genuínos da marca (Thelen, 2020). Este comportamento representa uma extensão natural do *Employer Branding*. Quando os colaboradores se sentem verdadeiramente envolvidos, reconhecidos e alinhados com os valores da empresa, é comum que assumam, de forma espontânea, o papel de embaixadores da marca. As suas recomendações, seja em contextos informais ou nas redes sociais, tendem a ser percecionadas como mais autênticas e credíveis do que a comunicação institucional.

Mas porque é que este tipo de envolvimento é tão importante? Num contexto em que as mensagens das empresas são cada vez mais vistas com desconfiança, tendemos a dar mais valor aos testemunhos que vêm de outras pessoas, e não diretamente da organização. Quando alguém partilha uma experiência pessoal e genuína, isso cria uma ligação emocional mais forte e acaba por ser muito mais convincente, precisamente porque não parece algo pensado ou com segundas intenções. É essa perceção de autenticidade que faz do *Employee Advocacy* uma ferramenta tão poderosa para construir e reforçar a reputação da marca enquanto empregadora.

Para além da promoção espontânea, os colaboradores podem também assumir um papel ativo na defesa da organização em situações de crítica ou controvérsia. Neste âmbito, Park e MacInnis (2006) salientam a importância da capacidade de proteger a reputação da

empresa e de reforçar uma imagem positiva, contribuindo para a sua visibilidade e atratividade no mercado de trabalho. A voz dos colaboradores pode, assim, funcionar simultaneamente como um escudo reputacional e como um amplificador de confiança junto do público externo.

### ***Impacto da comunicação espontânea***

O *Employee Advocacy* tem como consequência a partilha espontânea por parte dos colaboradores sobre a sua vivência na organização e isso assume um papel crucial na forma como a imagem da empresa é percecionada externamente, revelando-se especialmente impactante em duas áreas-chave: nas vendas e na captação de talento.

- Vendas

Na qualidade de embaixadores da marca, os colaboradores têm um impacto direto nos resultados comerciais da organização. Ao partilharem, de forma autêntica, conteúdos relacionados com o seu trabalho e com a empresa geram confiança junto dos consumidores. Esta confiança facilita o processo de decisão de compra e potencia o crescimento das vendas, tal como defendem Jones e Taylor (2007) e East et al. (2008).

Nos últimos anos, tem-se verificado uma valorização crescente do marketing pessoal, em especial nas redes sociais, por parte de profissionais de áreas como o setor imobiliário e o automóvel. Nestes casos, os colaboradores utilizam as plataformas digitais para promover a sua marca pessoal, enquanto impulsionam os produtos ou serviços da organização. Ao fazê-lo expandem o alcance da organização e geram novas oportunidades de negócio, consolidando a sua presença no mercado.

- Atração de Talento

Para além do impacto na área comercial, o *Employee Advocacy* tem também um papel fundamental na atração de novos talentos. Quando os colaboradores partilham, de forma espontânea, conteúdos sobre a empresa nas redes sociais, ajudam a dar um rosto mais humano à marca empregadora. Isso aproxima a empresa do público, tornando-a mais autêntica e acessível. Esta ligação é cada vez mais valorizada, especialmente num mercado de trabalho onde os profissionais procuram organizações com um propósito claro e uma identidade bem definida (Yoganathan et al., 2021).

Nesse sentido, Tumasjan et al. (2019) defendem que os empregadores mais atrativos são aqueles que conseguem juntar uma boa reputação à autenticidade das experiências partilhadas pelos seus colaboradores. Esta combinação dá origem a uma espécie de rede de recrutamento mais orgânica, eficaz e com menos custos, onde são os próprios trabalhadores que acabam por se tornar promotores credíveis e influentes da organização.

### ***O papel das redes sociais***

As redes sociais mostram-se como um dos veículos para divulgação desta comunicação, funcionando como uma plataforma eficaz para que os colaboradores se possam conectar com o público externo. Plataformas como *LinkedIn*, *Twitter* e *Instagram* oferecem aos colaboradores uma voz importante na criação da imagem corporativa, aumentando o alcance e o impacto da marca.

De acordo com Yoganathan et al. (2021), as redes sociais oferecem aos colaboradores a possibilidade de se tornarem embaixadores genuínos da marca, potenciando esse papel graças à facilidade com que se acede às plataformas e à capacidade de alcançar grandes audiências num curto espaço de tempo. Quando um colaborador partilha uma experiência positiva, está não só a reforçar a sua própria imagem, mas também a aumentar a visibilidade e a credibilidade da empresa. No fundo, são as experiências autênticas que mais facilmente geram confiança junto do público (Lee e Kim, 2021).

## Casos de insucesso

Com a crescente presença dos colaboradores nas redes sociais e o reconhecimento destas plataformas como uma ferramenta estratégica para alavancar a visibilidade profissional, as empresas enfrentam um novo desafio: como gerir a imagem institucional num espaço digital onde a fronteira entre o pessoal e o profissional é cada vez mais ténue. Esta realidade é ainda mais sensível quando os próprios colaboradores se tornam figuras de referência nas suas áreas, assumindo, de forma espontânea, o papel de embaixadores da marca.

A dificuldade reside precisamente nesta zona cinzenta, onde a liberdade de expressão individual colide, por vezes, com os interesses e valores da organização. A ausência de diretrizes claras pode gerar uma lacuna perigosa, em que não há consenso sobre o que é aceitável ou não em termos de comunicação pública. Como sublinham Rokka et al. (2013), tanto as empresas como os seus representantes estão hoje sujeitos ao escrutínio constante da opinião pública, o que exige uma gestão cuidadosa da presença digital.

Casos reais demonstram como esta dificuldade tem vindo a afetar várias organizações:

- No Reino Unido, um estafeta da *Just Eat* foi despedido após publicar conteúdos racistas na sua conta pessoal do *Facebook*. Apesar de os comentários não estarem relacionados com a empresa, a repercussão obrigou a organização a tomar medidas para salvaguardar a sua reputação (The Guardian, 2017).
- No caso da Google, um engenheiro de software publicou um manifesto interno que mais tarde se tornou público, no qual criticava as políticas de diversidade da empresa. No documento, sugeria que as diferenças biológicas entre homens e mulheres justificariam a desigualdade em cargos de liderança na área tecnológica. O conteúdo gerou forte polémica dentro e fora da empresa, com acusações de discriminação e sexismo. A *Google* acabou por despedir o colaborador, justificando a decisão com a violação do código de conduta e o impacto negativo na cultura organizacional (The New York Times, 2017).
- Outro caso recorrente, embora menos mediático, diz respeito a colaboradores, nomeadamente vendedores ou consultores comerciais, que criam contas nas redes sociais com o objetivo de promover os produtos e serviços da empresa, assumindo um perfil profissional. No entanto, com o tempo, esses perfis começam a integrar conteúdos de cariz pessoal, como opiniões polémicas, temas sensíveis ou comportamentos incompatíveis com os valores da organização. A falta de separação clara entre a esfera profissional e a pessoal acaba por confundir o público e, em muitos casos, prejudicar a perceção da marca.

Estes casos mostram que, mesmo sem haver uma intenção clara de prejudicar a empresa, a linha entre a liberdade pessoal e a forma como se representa a marca é bastante ténue. Cada vez mais, as organizações deparam-se com a dificuldade de perceber até onde vai o direito à expressão individual e onde começa a responsabilidade perante a empresa.

Por isso, é essencial que as empresas avancem no sentido de criar políticas internas que sejam claras, transparentes e também educativas que ajudem os colaboradores a gerir melhor a sua presença digital. Só com uma abordagem equilibrada, que respeite os direitos individuais, mas que, ao mesmo tempo, proteja os valores e a reputação da organização, será possível tirar verdadeiro partido do *Employee Advocacy* sem colocar a marca em risco.

## Discussão

A ligação entre *Employer Branding* e *Employee Advocacy* assemelha-se a uma coreografia entre estratégia e autenticidade. Enquanto o *Employer Branding* molda a identidade que a empresa pretende comunicar, o *Employee Advocacy* dá-lhe vida através das pessoas que experienciam essa identidade no seu dia a dia. Quando bem articuladas, estas duas dimensões tornam a marca empregadora sólida, humana e credível.

O verdadeiro desafio está precisamente nesse equilíbrio. Como gerir a marca de forma estratégica sem comprometer a autenticidade dos colaboradores? Como permitir que estes falem abertamente sobre a empresa, sem que isso represente um risco para a sua reputação?

Mesmo quando um colaborador como, por exemplo, um vendedor que decide promover a sua marca pessoal nas redes sociais cria uma conta profissional, a fronteira entre a autonomia individual e os interesses da empresa é bastante ténue. Por um lado, o colaborador tem plena liberdade para criar e gerir a sua presença online, por outro, ao representar (ainda que informalmente) a empresa, transporta consigo parte da reputação da organização para a qual trabalha.

Neste cenário, surge um dilema: qual deve ser o limite da intervenção da empresa? Será legítimo que administre esse espaço? Ou será preferível assumir um papel orientador, apresentando diretrizes e boas práticas, sem impor restrições excessivas?

Na prática, a chave está no equilíbrio. A empresa não deve tentar controlar por completo a atividade online dos seus colaboradores porque para além de ser algo praticamente impossível, pode gerar resistência, desconfiança e até levantar questões legais relacionadas com a liberdade de expressão e o direito à privacidade. Mas, ao mesmo tempo, também não pode ignorar o impacto que essas presenças digitais podem ter na sua reputação.

Por isso, o papel da organização deve ser, acima de tudo, o de educar e orientar. Isso passa por dar indicações claras sobre o que está ou não em sintonia com os valores e a identidade da empresa, e por sensibilizar os colaboradores para a responsabilidade que assumem sempre que comunicam em espaços públicos. Criar um manual interno de conduta digital com exemplos práticos, linguagem simples e espaço para esclarecer dúvidas é uma ferramenta preciosa para evitar mal-entendidos e alinhar expectativas de forma construtiva.

Além disso, é essencial que a empresa incentive uma utilização construtiva das redes sociais, reconhecendo e valorizando os colaboradores que promovem a marca de forma ética e coerente com a sua identidade.

É igualmente importante estabelecer um mecanismo de resposta para situações em que se ultrapassem os limites, especialmente em casos de conteúdos ofensivos, discriminatórios ou que possam prejudicar a imagem da empresa. Ter uma política interna bem estruturada permite agir de forma equilibrada, consistente e juridicamente sólida, garantindo sempre a proteção dos direitos dos colaboradores.

Assim, a questão não passa por vigiar tudo o que os colaboradores partilham, mas por assegurar que estes compreendem claramente os riscos envolvidos e as potenciais consequências de ultrapassarem a linha que separa o âmbito pessoal do profissional. Este equilíbrio é, por isso, não só necessário, como urgente, sobretudo porque ainda não existe uma posição definitiva e universal por parte das empresas neste contexto. A organização deve, portanto, procurar respeitar simultaneamente a liberdade de expressão e a ética dos seus colaboradores, sem descuidar a proteção da sua própria reputação e identidade institucional.

## **Conclusão**

A investigação sobre as estratégias de comunicação organizacional oferece uma visão rica sobre a forma como as empresas constroem e projetam a sua identidade no mundo atual. Desde os primeiros esforços para definir uma marca empregadora até à crescente valorização da voz dos colaboradores, podemos constatar o impacto da comunicação interna e externa como ferramentas essenciais para promover cultura, alinhamento e pertença.

Além disso, o estudo do Employee Advocacy revela não só a sua importância estratégica, mas também a sua crescente relevância no ecossistema digital contemporâneo. Através da análise das motivações que levam os colaboradores a partilhar, de forma espontânea, a sua experiência com a organização, somos capazes de compreender melhor a dinâmica entre autenticidade individual e identidade corporativa.

Num cenário onde as fronteiras entre o pessoal e o profissional se esbatem, torna-se imperativo estabelecer orientações que respeitem a liberdade de expressão, enquanto protegem a coerência da marca. Explorar o equilíbrio entre Employer Branding e Employee Advocacy implica, por isso, reconhecer que ambos os conceitos se reforçam mutuamente e que o seu alinhamento é essencial para uma comunicação eficaz.

No entanto, quando esse equilíbrio não é alcançado, podem surgir riscos significativos para a organização. A ausência de diretrizes claras, a falta de formação adequada ou o distanciamento entre aquilo que a marca diz e o que os colaboradores sentem, pode gerar uma desconexão difícil de contornar. Colaboradores desmotivados ou desalinhados tendem a partilhar conteúdos incoerentes com os valores da empresa, expondo fragilidades e gerando ruído na perceção externa da marca. Essa tensão, ainda que subtil, tem o potencial de comprometer a reputação institucional, minar a confiança do público e fragilizar a cultura interna.

Mais do que controlar, é preciso orientar. Mais do que impor, é preciso envolver. O verdadeiro desafio está em criar contextos de confiança, onde os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados e preparados para representar a organização com autenticidade e responsabilidade.

Este artigo representa mais um passo numa longa jornada de descoberta, que exige não só mais prática, mas também mais investigação, especialmente sobre o conceito de Employee Brand Advocacy, ainda pouco explorado na literatura. Pode, no entanto, concluir-se que é no cruzamento entre estratégia e autenticidade que reside o verdadeiro potencial da comunicação empresarial do futuro.

## **Declaração de uso de IA**

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta Chat GPT para reestruturação do texto e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## **Referências**

- Alves, L., & Souza, C. (2015). A comunicação interna como fator motivacional. Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Gestão Estratégica e Organizacional, 13–14 de agosto de 2015, Rio de Janeiro, Brasil.
- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a university as an employer: Implications for employer branding. *Education + Training*, 53(5), 355–366. <https://doi.org/10.1108/00400911111147738>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>

- East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.04.001>
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/08876040710726284>
- Lee, J., & Kim, S. (2021). The effects of employee voice on brand trust and advocacy in social media. *Journal of Business Research*, 134, 731–740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030>
- Minchington, B. (2010). Employer brand leadership: A global perspective. *Collective Learning Australia*.
- Park, C. W., & MacInnis, D. J. (2006). What's in and what's out: Questions on the boundaries of the attitude construct. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 16–18. <https://doi.org/10.1086/504121>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37–47. <https://doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2013). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7–8), 802–827. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813577>
- Stocker, F., Correa, A. S., Dias de Souza, I. P. P., & Alves Batista, S. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 246–259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>
- The Guardian. (2017, June 10). Just Eat sack delivery driver over racist Facebook post. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/uk-news/2017/jun/10/just-eat-driver-fired-facebook-racism>
- Thelen, P. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46, 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
- The New York Times. (2017, August 8). Google fires engineer who wrote memo questioning women in tech. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/08/08/technology/google-women-engineer-fired-memo.html>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Yoganathan, V., Osburg, V.-S., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*, 38(3), 524–536. <https://doi.org/10.1002/mar.21451>