

# *Employer branding* no ciclo de relacionamento com empregados

*Bruna Gomes Mascarenhas*

Bruna Gomes Mascarenhas é graduada em Comunicação Social pela Faculdade Cásper Líbero, com MBA pela Fundação Getúlio Vargas. Atuou durante 13 anos na área de comunicação de empresas de grande porte e atualmente presta consultoria nas áreas de conteúdo, branding e comunicação. E-mail: [bruna.gomes82@gmail.com](mailto:bruna.gomes82@gmail.com)

Uma empresa é dona de sua marca, mas não de sua imagem. Imagem que, na definição de DOWLING (1986), é o conjunto de significados os quais um objeto é conhecido e por meio do qual as pessoas descrevem, se lembram e se relacionam com ele. A imagem de uma empresa está nas mãos das pessoas e pertence a elas.

Casos de má conduta empresarial ganham notoriedade em questão de horas por meio da facilidade que aparelhos móveis e redes sociais permitem o acesso à informação. Nesse cenário, as empresas vivem desafios de gestão de marca muito mais complexos do que a simples elaboração e execução de planos de mídia e relações públicas. Como colocam KITCHEN e SCHULTZ (2001, p.4), trata-se de “uma perspectiva que diz que a empresa e seus resultados são tremendamente influenciados pelas percepções de seus públicos de relacionamento e não necessariamente por suas entregas em produtos e serviços”.

Se há alguma dúvida sobre a influência de tais percepções nos resultados financeiros das empresas, um caso muito recente traz números impressionantes. Em abril de 2017, a United Airlines removeu um passageiro de uma de suas aeronaves à força porque ele não queria ceder seu lugar a empregados da companhia. A ação, que envolveu violência física, foi filmada e compartilhada em redes sociais por outros passageiros e ganhou notoriedade em todo o mundo. No dia seguinte ao acontecimento, as ações da empresa na bolsa de valores caíram 4,3%, o que significou uma perda de valor de aproximadamente 1 bilhão de dólares.

De acordo com RIDDERSTRALE e NORDSTROM (2004), os ativos contabilizáveis em um balanço tradicional representam menos de um quarto do valor real de uma empresa moderna. O restante estaria em ativos intangíveis como a força da marca e sua imagem positiva diante de sócios, clientes, empregados e outros públicos. Podemos chamar esses ativos de brand equity, ou apreciação de marca, que é, resumidamente, o valor adicional que se atribui a um produto ou serviço e que influencia como as pessoas pensam e agem em relação à marca. O ápice da apreciação positiva de marca é atingido quando consumidores se mostram dispostos a pagar mais por um produto ou serviço de uma marca do que pagariam por um produto de outra marca. Desta forma, o branding busca aumentar a apreciação positiva das marcas para além de seus atributos funcionais, criando e comunicando personalidades para as marcas com o objetivo de gerar identificação, fidelização e, claro, a aceitação por um preço maior – o premium - pelo produto que leva tal marca

## Branding para dentro

Idealmente, todas as ações de comunicação de uma marca com todos os seus públicos de relacionamento devem ser integradas sob um mesmo guarda-chuva – um único posicionamento. A forma como esse posicionamento se desdobra para cada público pode variar, por exemplo, na escolha de atributos de marca a serem comunicados. No entanto, a essência deve ser sempre a mesma.

Branding integrado é a promessa que você cumpre. No centro da estratégia da empresa devem estar suas promessas. A empresa mantém sua promessa ao entender suas marcas e agindo de acordo com elas em todas as ações que toma. Essa promessa é cumprida por pessoas em todos os níveis da empresa – do CEO ao nível operacional – para que o branding seja muito mais do que uma estratégia de comunicação ou um conjunto de mensagens. Ele toca a estrutura organizacional da empresa – a forma como ela toma decisões, seu direcionamento estratégico, sua cultura corporativa e forma como ela se relaciona com clientes. Quando a promessa da marca é vivida pelas pessoas de forma integrada por meio de produtos, serviços, comunicação e cultura, ela cria relacionamentos únicos (LEPLA, F.J; PARKER, L.M, 2002, p. 2).

Podemos dizer que Employer Branding, ou “marca empregadora”, é a gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e também por aqueles que já fizeram parte da equipe.

Empresas que trabalham Employer Branding de forma estruturada começam com a definição de sua

proposta de valor ao empregado, conhecida como EVP (Employer Value Proposition).

De forma resumida, para elaborar um EVP, a empresa deve partir de seu posicionamento de marca e identificar de que forma ele é – ou deveria ser – transmitido nos principais pontos de contato com os empregados. Isso significa se preocupar em proporcionar experiências consistentes com o posicionamento da marca em todo o ciclo das pessoas na organização, da atração ao desligamento, passando por temas como remuneração, desenvolvimento, ambiente físico e cultura.

Com um EVP definido, é preciso trabalhar sua manifestação visível nos pontos de contato com a força de trabalho. A essa manifestação pode-se dar o nome de employer branding.

### **Atração: o empregado é a melhor propaganda**

A influência de pessoas consideradas “pares” na tomada de decisões de consumo é estudada e documentada há tempos em disciplinas de psicologia e marketing ligadas ao comportamento do consumidor. Sua força é evidenciada, por exemplo, pela popularidade de plataformas online que reúnem avaliações e opiniões de consumidores sobre todo tipo de produto e serviço a partir de suas experiências reais. Essa tendência vem ganhando espaço também nas decisões relacionadas à carreira, por meio de plataformas que permitem que empregados e ex-empregados das organizações compartilhem de forma anônimas suas experiências de trabalho.

O crescente espaço e a confiança em opiniões de empregados sobre as condições de trabalho em uma empresa se baseia no princípio de que costumamos confiar mais nas opiniões de quem está ou já esteve na posição em que estamos ou almejamos. O estudo Trust Barometer, realizado anualmente pela empresa de comunicação Edelman, mostra que para falar de temas como lucro, desempenho operacional, gestão de crises, investimentos e pontos de vista sobre o mercado, os líderes são as fontes mais confiáveis de informação sobre uma empresa. No entanto, quando o tema é a forma como a empresa trata empregados e clientes, o porta-voz mais confiável é o funcionário comum, que na edição de 2016 da pesquisa aparece com no mínimo 15% a mais de confiança do que as outras fontes. Esses dados se referem ao recorte brasileiro da pesquisa, mas resultados similares aparecem em outras geografias.

Empresas como a GlassDoor fizeram disso um negócio. Fundado em 2007, o website americano permite que empregados e ex-empregados de empresas compartilhem anonimamente informações sobre o clima de trabalho, remuneração e benefícios. Os três fundadores da empresa disseram em entrevistas para a imprensa que a ideia para o negócio surgiu durante uma conversa em que um deles relatou um episódio em que esqueceu na impressora da empresa em que trabalhava um documento com os resultados de uma pesquisa de clima. Discutindo sobre o que poderia ter acontecido caso aqueles resultados sem filtros se tornassem públicos, concluíram que não seria algo necessariamente bom para a empresa, mas ótimo para quem estivesse pensando em se candidatar a uma vaga de trabalho nela. O posicionamento do GlassDoor foi criado a partir dessa ideia: a de oferecer informações direto da fonte para que as pessoas possam tomar decisões de carreira mais acertadas. No Brasil, o mesmo caminho foi trilhado pela Love Mondays, fundada em 2011 e adquirida pela GlassDoor em 2016.

Buscar essas informações diretamente da fonte, ou seja, de opiniões de quem é ou já foi empregado da empresa, pode ser a melhor escolha para tomar decisões de carreira mais realistas. Um estudo conduzido em 2014 por Marc Effron, presidente da consultoria de recursos humanos Talent Strategy Group, ouviu mais de 200 empresas sobre suas práticas de gestão de talentos. O relatório da pesquisa indica que “73% das empresas decidiram que mentir para seus empregados sobre seu potencial de crescimento é a escolha certa na estratégia de gestão de pessoas”.

Dizer a verdade aumentaria o turnover, especialmente dos melhores talentos. Qualquer empregado com algum potencial de crescimento ficará destruído se descobrir que a empresa não o considera com “alto potencial”. Essa revelação seria o gatilho para uma imediata busca por uma nova posição e a empresa perderia esse empregado de valor em pouco tempo. Pior ainda seriam as consequências se a empresa revelasse sua avaliação àqueles que realmente têm

alto potencial de crescimento. Assim que eles souberem de seu status elevado, eles poderão rapidamente se promover para competidores por um cargo ou salário melhores. Em suma, dizer a verdade aos empregados sobre seu potencial de carreira vai reduzir o número de empregados de alto potencial e desmoralizar os outros (EFFRON, 2014).

Mais importante do que simplesmente atrair pessoas, é trazer pessoas compatíveis. Programas de trainee de grandes empresas, por exemplo, chegam a ter mais de mil candidatos inscritos por vaga. Filtrar esse número imenso de candidatos consome muito tempo, muito dinheiro e muitos recursos humanos. Justamente por isso estão ganhando espaço no mercado de recrutamento as empresas que usam a tecnologia de big data para pré-selecionar pessoas, especialmente jovens, comparando informações sobre candidatos, como objetivos, valores, prioridades com elementos da cultura, da visão e do histórico das empresas para encontrar afinidades.

Para buscar pessoas que tenham afinidade com a empresa, é fundamental mostrar a cara da marca como empregadora para além dos discursos genéricos sobre ambientes de trabalho desafiadores e oportunidades de crescimento presentes em quase todos os canais oficiais de comunicação das empresas sobre carreiras. É preciso mostrar mais e, idealmente, dar espaço a porta-voz de mais credibilidade para falar da marca empregadora: o empregado.

Há o caso de uma multinacional brasileira de bebidas onde a remuneração, assim como o ambiente de trabalho, são famosos por serem agressivos. Deixando de lado julgamentos sobre esse ser ou não um bom lugar para se trabalhar, há de se reconhecer a clareza de posicionamento nessa marca empregadora, levando-se em consideração que qualquer pessoa razoavelmente familiarizada com publicações de carreiras e negócios no Brasil já deve ter lido algo sobre o tal ambiente. O estilo de trabalho e o sucesso estrondoso da empresa viraram um livro, que aparece nas listas de mais vendidos há alguns anos.

Outro ponto positivo de tal clareza, tanto para a empresa quando para aspirantes a empregados, é que tal imagem, por si só, já pode funcionar como um filtro para atrair pessoas compatíveis. Em 2013, um dos fundadores da empresa disse em palestra ao Comitê de Jovens Empreendedores da FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo) que “a empresa não é para todo mundo” ao comentar sobre fama da empresa de ser comandada por um modelo de gestão agressivo e focada apenas em resultados. Aí está, talvez, um dos maiores potenciais do trabalho em employer branding, ao menos no aspecto de atração de pessoas: mostrar claramente os atributos da empresa de como empregadora para atrair talento compatível.

## Employer branding no engajamento

A promessa feita na fase de atração é posta à prova diariamente quando se trata de cuidar da marca para a força de trabalho. Como diz FORMANCHUK (2011), o destinatário das ações de branding interno está dentro da empresa, experimenta sua realidade todos os dias, conhece-a profundamente. Todas as mensagens que chegam estão filtradas por sua percepção direta.

A soma das vivências do empregado em todas as dimensões do dia a dia na empresa – do ambiente físico de trabalho à forma como ele é avaliado, dos tipos de relação e diálogo que acontecem ali – é que constrói a marca empregadora para quem já está na empresa. Muitos chamam essa fase do relacionamento com o empregado de retenção, mas, nas palavras da consultoria norte-americana Liz Ryan em artigo de 2016 para a revista Forbes, “há problemas com retenção de talentos? Uma dica: sua cultura está com problemas”. Cultura é a base do employer branding e é nela que o empregado deve encontrar o cumprimento das promessas feitas no recrutamento – e ser estimulado a cumprir as promessas feitas para os públicos externos.

## Employer branding no desligamento

A hora de terminar o relacionamento empresa-empregado é um dos mais importantes no trabalho de employer branding. A frase “são necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para destruí-la”, atribuída ao megainvestidor Warren Buffet, resume a relevância desse momento. Pode-

se pensar que quando é desligado ou decide sair da empresa, o empregado deixa de ser parte do público de relacionamento da marca. No entanto, trata-se de alguém que é também parte de outros grupos de relacionamento, com credibilidade significativamente aumentada para falar da organização, afinal, já viveu sua realidade da maneira mais próxima possível.

Um empregado, ao sair do trabalho, liga a TV e se torna audiência. Compra alguma coisa e se converte em cliente. Pensemos dessa forma na construção de uma marca. Um empregado, ao sair da empresa, fala com as pessoas que conhece sobre o que viu, sentiu, sofreu ou aproveitou durante sua jornada de trabalho. Coloquemos na equação os anabolizantes chamados “redes sociais”. O mesmo empregado agora fala de suas impressões em redes sociais. O empregado rompe o molde de empregado e se converte em “formador de opinião”, “relações públicas informal” ou, como muitos chamam “embaixador da marca” (FORMANCHUK, 2011, p.10).

Se o bom-senso não é suficiente para determinar a importância de lidar com um desligamento com respeito e cuidado, a eventual necessidade de recontratar um ex-empregado é outro fator a ser considerado. Pesquisas sobre tendências globais de gestão de capital humano mostram que vem ganhando força o conceito de boomerang employee, ou “empregado bumerangue”, aquele que deixa a companhia e é convidado a retornar algum tempo depois de ter passado por outras experiências no mercado de trabalho por ter habilidades valiosas para a organização. Mais do que isso, seguir fiel aos princípios que norteiam o posicionamento da empresa é estratégico para lidar com quem fica na equipe depois de um desligamento.

## Considerações finais

No branding para empregados, assim como branding aplicado ao consumo de produtos e serviços, consistência é a palavra-chave. A promessa da marca deve ser vivida em todos os pontos de contato e, quando se fala em relacionamento com empregados, isso pressupõe a estruturação de todo o ciclo de relacionamento – da atração ao desligamento – em torno de uma essência comum, idealmente alinhada ao que é comunicado para fora da organização. Na fase de atração, estratégias bem amarradas com o Employer Value Proposition têm potencial de gerar ganhos em tempo e dinheiro por funcionarem como um filtro que atrai pessoas mais compatíveis com a realidade da empresa. Na fase de engajamento, a palavra de ordem é cultura – a vivência proporcionada deve ser minimamente coerente com a promessa feita na atração. No momento do desligamento, é importante lembrar que o empregado deixa de ser parte de apenas um dos públicos de relacionamento da marca, mas segue como parte de outros públicos e influencia fortemente os ânimos de quem fica.

## Referências

DOWLING, G.R. Managing Your Corporate Image. Industrial Marketing Management (1986)

EFFRON, Marc. Calculating the optimal length of time to lie to your employees. Disponível em <[http://www.talentstrategygroup.com/application/third\\_party/ckfinder/userfiles/files/Optimal%20Length%20to%20Lie.pdf](http://www.talentstrategygroup.com/application/third_party/ckfinder/userfiles/files/Optimal%20Length%20to%20Lie.pdf)>. Acessado em 21 Jun. 2017

FORMANCHUK, Alejandro. Branding interno: uma trama inteligente. Ediciones Formanchuk&Asociados. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011

KITCHEN, Philip; SCHULTZ, D on E.: Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century. Palgrave, 2001

LEPLA, F. Joseph; PARKER, Lynn M.: Integrated Branding: becoming brand-driven through company-wide action. Quorum Books, 1999

RIDDERSTRALE, Jonas; NORDSTRÖM, Kjell A.: Karaoke Capitalism: management for mankind. Pearson Education, 2004



RYAN, Liz. 'Talent Retention' Problems? Hint: Your Culture Is Broken. Disponível em < <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/02/why-healthy-companies-dont-fret-about-talent-retention/#5702f2ec6277>> . Acessado em 15 Jun. 2017

Pesquisa Deloitte Tendências de Capital Humano 2016. Disponível em < <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Global-Human-Capital-Trends-2016.html>> . Acessado em 15 Jun. 2017