

## **Gestão da marca empregadora: maturidade e nuances da área em organizações brasileiras<sup>1</sup>**

Joana Zucolini Xavier<sup>2</sup>

Diego Wander Montagner<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de Porto Alegre, RS

### **RESUMO**

A pesquisa tem como objetivo refletir sobre as percepções de profissionais que atuam com a gestão de marcas empregadoras, uma perspectiva reconhecida internacionalmente como *Employer Branding* (EB), especialmente sobre a maturidade e as nuances desse tema em organizações brasileiras. Por meio de um questionário online, são coletados dados com 24 profissionais que trabalham com EB. Observa-se que essa perspectiva ainda está em estágio inicial nas organizações brasileiras, revelando diversas oportunidades para aprimoramento e desenvolvimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão da marca empregadora; marca empregadora; *Employer Branding* (EB); comunicação organizacional; comunicação com empregados.

### **INTRODUÇÃO**

A noção de gestão de marca empregadora, tradução da expressão original *Employer Branding* (EB), teve início em 1990, durante uma conferência da *People in Business* (PiB)<sup>4</sup>, quando Simon Barrow, baseado em suas experiências na gestão de empregados, discutiu o conceito de *Employer Brand* (marca empregadora, em português). Segundo Clavery (2020), após esse marco, o professor Tim Ambler, em colaboração com Barrow, realizou o primeiro trabalho acadêmico sobre o tema em 1996, intitulado *The Employer Brand*<sup>5</sup>, publicado na revista *The Journal of Brand Management*, do Reino Unido.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Estudos da Comunicação, evento integrante da programação do 23.º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 13 a 15 de junho de 2024. O resumo resulta de trabalho de conclusão de curso concluído em 2023.

<sup>2</sup> Relações-públicas pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS. Atua como analista de *Employer Branding* no hub de marca empregadora ILoveMyJob. E-mail: [joanazucolinix@gmail.com](mailto:joanazucolinix@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS) e orientador do trabalho. Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. E-mail: [diego.wander@ufrgs.br](mailto:diego.wander@ufrgs.br).

<sup>4</sup> Consultoria de gerenciamento de comunicação, fundada e presidida por Simon Barrow. Disponível em: <https://www.sbaemployerbrand.com/history>. Acesso em 08 jul 2023.

<sup>5</sup> Revista com foco em estratégias, gerenciamento e reputação de marcas, que inclui comentários, estudos de casos e pesquisas originais sobre esses temas. Disponível em: <https://www.palgrave.com/gp/journal/41262>. Acesso em: 08 jul 2023.

Neste estudo, Ambler e Barrow (1996, p. 187, tradução nossa<sup>6</sup>) definem a marca empregadora como o "conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e associados à empresa empregadora". Esses benefícios incluem, por exemplo, o desenvolvimento profissional (benefícios funcionais), as recompensas do trabalho, tangíveis ou intangíveis (benefícios econômicos) e a identificação com a cultura, o propósito e os valores da organização (benefícios psicológicos).

Atualmente, o EB é frequentemente entendido como um processo que se concentra apenas na atração e seleção de talentos para a organização, sendo, portanto, de responsabilidade da área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas (Clavery, 2020). No entanto, conforme observado por Clavery (2020), esse processo permeia toda a organização, contribuindo para o capital reputacional, fortalecendo as relações entre a organização e seus públicos e aprimorando o ambiente de trabalho e o relacionamento entre os empregados.

Considerando este breve contexto, o objetivo da pesquisa é refletir sobre as percepções dos profissionais que trabalham com EB quanto à maturidade e nuances dessa perspectiva em organizações brasileiras. O interesse em investigar esse tema, no âmbito da comunicação organizacional, surge da identificação de uma interseção entre EB e a oportunidade de proporcionar experiências mais positivas e respeitadas aos empregados de uma organização – tanto aos atuais quanto aos que desejam se integrar a esse grupo. Além disso, observa-se um aumento na oferta de oportunidades profissionais e pesquisas relacionadas a essa área. O artigo se concentra nos resultados do trabalho de campo, conduzido por meio de um questionário online, que envolveu a participação de 24 profissionais que atuam com EB.

## **EB E NÍVEIS DE MATURIDADE**

Conforme já mencionado, a tradução do termo em inglês EB é "gestão de marca empregadora". Ao analisar as palavras separadamente, temos "*employer*", que se traduz em "empregador(a)" e remete às organizações e seus ambientes de trabalho; e o termo "*branding*", ou gestão de marcas, que se refere ao "conjunto de ações estratégicas que,

---

<sup>6</sup> Na língua original: "[...] *the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*" (Ambler e Barrow, 1996, p. 187).

quando aplicadas de forma eficiente, contribuem para a percepção das pessoas (...) em relação à empresa, de forma positiva” (Clavery, 2020, p. 34). Para Mascarenhas e Mansi (2020), *branding* também diz respeito ao gerenciamento dos aspectos intangíveis das marcas e ao simbolismo que elas representam.

O EB é definido como o processo de criar um ambiente de trabalho distinto e promovê-lo para atrair os talentos necessários para que a organização alcance suas ambições (Mascarenhas e Mansi, 2020). A perspectiva é entendida como “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” (Mascarenhas, 2017, p. 104). Clavery (2020, p. 37) explica que o EB é o

[...] processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e, quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo *onboarding*, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento.

Em relação à maturidade da gestão de marca empregadora, é interessante mencionar a proposta dos "níveis de proficiência organizacional" (Quadro 1) desenvolvida por Oliveira e Esteves (2023). Esses níveis seguem uma escala decrescente, indo do nível cinco, que representa a inexistência de práticas de EB, até o nível 1, que indica um alto grau de consistência e relevância nas ações adotadas.

### Quadro 1 – Níveis de Proficiência Organizacional em EB

Nível	Explicação
5 – Observador	Postura de pouco interesse das organizações sobre o processo de EB, mas com consciência de sua existência e benefícios.
4 – Iniciante	A organização passa a ter conhecimento sobre o processo de EB e de seu escopo, mas ainda não estruturou equipes internas que irão executá-lo.
3 – Executor	Há a realização do trabalho de diagnóstico de marca empregadora, com a criação da Proposta de Valor ao Empregado <sup>7</sup> e o planejamento dos caminhos a serem seguidos.

<sup>7</sup> A Proposta de Valor ao Empregado, designada pela sigla EVP, é “o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja e pode ser associada como empregadora” (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 15).

2 – Consciente	Há consciência e relevância do trabalho e benefícios de EB por parte das lideranças, que o apoiam, como também a organização de seus processos e posicionamentos, a partir da consolidação de sua marca empregadora.
1 – Orgânico	O trabalho de EB é consciente e relevante, estando já enraizado nos processos da organização, ações internas e externas frequentes e comunicação de empregados sobre o seu ambiente de trabalho.

Fonte: adaptado pelos autores com base em Oliveira e Esteves (2023).

Considerando os níveis indicados no Quadro 1 como parâmetro, são apresentados a seguir alguns recortes da pesquisa empírica. A intenção, conforme mencionado, é refletir sobre as percepções dos profissionais que trabalham com EB em relação à maturidade e nuances dessa perspectiva no Brasil.

## RESULTADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de questionário online, composto por 22 perguntas, tanto abertas quanto fechadas, distribuídas em três seções. Quanto à amostragem, foi adotada uma abordagem não probabilística por tipicidade (Gil, 2019), na qual o pesquisador seleciona os respondentes com base em critérios específicos, neste caso, profissionais atuantes na área de EB, com base em informações disponíveis em seus perfis nas mídias sociais, como o LinkedIn, e em sua participação em grupos de WhatsApp relacionados ao tema de EB. Após a realização de um pré-teste e ajustes no questionário, a coleta de dados foi realizada entre 18 de julho e 4 de agosto de 2023, resultando em um total de 24 respostas.

Em relação ao perfil dos respondentes, 87,5% declararam ser do gênero feminino, enquanto 12,5% são do gênero masculino. A faixa etária predominante está entre 25 e 34 anos, representando 58,3% do total. Quanto à localização, os respondentes residem nas regiões Sudeste (50%), Sul (45,8%) e Norte (4,2%). Em relação ao setor de atuação, 95,8% trabalham em empresas privadas. No que diz respeito ao perfil profissional, a amostra inclui 41,7% de profissionais que relatam trabalhar diretamente com EB, 29,2% em Recursos Humanos, 25% em Comunicação e 4,2% em Marketing. No entanto, todas as pessoas possuem alguma interface/contato com atividades do escopo de EB. Em relação à senioridade, foram coletadas respostas de um estagiário, dois profissionais de cargos juniores, doze que exercem atividades de nível pleno, três respostas de seniores, três de especialistas e outros três são lideranças.

No que diz respeito à maturidade atual de EB, constatou-se que 34,8% dos respondentes afirmam que suas organizações estão implementando diversas ações voltadas para a gestão da marca empregadora, mas ainda não estabeleceram uma Proposta de Valor ao Empregado; 17,4% das organizações estão em processo de desenvolvimento dessa área; 26,1% das organizações têm objetivos, metas, ações e indicadores de EB bem estruturados, continuando a avançar nessa estratégia; 13% estão em processo de construção de uma Proposta de Valor ao Empregado; 4,3% estão implementando ações a partir de um EVP estabelecido; e 4,3% não estão executando práticas de EB.

Ao relacionar os dados fornecidos com os níveis de proficiência delineados por Oliveira e Esteves (2023), as organizações participantes da pesquisa podem ser categorizadas da seguinte forma (Quadro 2). Destaca-se a predominância dos níveis 4 (Iniciante) e 2 (Consciente).

#### **Quadro 2 – Maturidade de EB nas organizações brasileiras pesquisadas**

<b>Nível</b>	<b>Representatividade a partir das respostas coletadas</b>
5 – Observador	4,3%
4 – Iniciante	52,2%
3 – Executor	17,3%
2 – Consciente	26,1%
1 – Orgânico	Não há resposta adequada para este nível.

Fonte: adaptado pelos autores com base em Oliveira e Esteves (2023) e nos dados coletados.

Em relação ao propósito do EB nas organizações, 75% dos participantes afirmaram que a principal meta do processo em suas empresas é atrair os melhores talentos do mercado. Esse resultado justifica a alocação de muitos profissionais sob a gestão da área de Recursos Humanos. Além disso, 66,7% dos respondentes mencionaram que têm como objetivo aumentar o reconhecimento da marca empregadora de suas organizações, enquanto 62,5% buscam promover o engajamento e a retenção dos empregados. Acredita-se que esses dois últimos objetivos demandam a contribuição das áreas de comunicação, evidenciando e fomentando a interação mais direta entre EB e a gestão da comunicação nas organizações, em busca desses resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o processo de EB no Brasil ainda está predominantemente em estágios iniciais de maturidade entre as organizações pesquisadas. Algumas estão em processo de estruturação, outras já têm uma Proposta de Valor ao Empregado estabelecida, enquanto outras ainda não iniciaram o processo. A partir das respostas coletadas, percebeu-se que, na amostra analisada, o processo de EB está no nível 4 (Iniciante), de acordo com Níveis de Proficiência Organizacional em EB de Oliveira e Esteves (2023), indicando que ainda há progressos significativos a serem feitos para sua consolidação no mercado brasileiro.

Para concluir, é importante destacar que esta pesquisa evidenciou a maturidade da prática de EB em organizações, bem como o trabalho de profissionais envolvidos nessa área, resultando em um conteúdo com o potencial de estimular novas discussões. Espera-se que isso contribua para um crescente interesse pelo EB, promovendo o aprimoramento de seus processos, estimulando novos estudos e capacitando profissionais a compreender de forma mais abrangente as possibilidades da gestão de marcas empregadoras.

## REFERÊNCIAS

BARROW, Simon; AMBLER, Tim. The Employer Brand. **The Journal of Brand Management**. Londres, v.4 , n. 3, p.185-206, out 1996. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand). Acesso em: 30 abr 2024.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MASCARENHAS, Bruna Gomes. “Employer Branding no ciclo de relacionamento com o empregado”. In: **Comunicação com Líderes e Empregados**. v.3. Faculdade Casper Líbero: São Paulo. 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao-bkp/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>. Acesso em: 16 jan 2023.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: Conceitos, modelos e práticas**. São Paulo. Editora Haikai, 2020.

OLIVEIRA, Ligia; ESTEVES, Sofia. **Employer Branding**: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa. 1. ed. [S. l.]: Buzz Editora, 2023.