

**IDEAS LLYC**

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

# PROCURA-SE TALENTO: AS OITO BASES DO EMPLOYER BRANDING

Madrid, 4 de Março de 2020

Numa época de grandes mudanças e disrupção, as empresas não têm ficado de braços cruzados, e estão à procura de **novas formas de se ligarem ao bem precioso que é o talento**. A *McDonald's* está a usar inteligência artificial para preencher as vinte mil vagas que surgem todos os anos na Rússia, e a *HubSpot* está a apostar no *employer branding* usando o lema *Creating a company we love* para mostrar o dia a dia dos funcionários, ouvi-los e tê-los em conta.

Paralelamente às necessidades dos grandes empregadores estão os interesses dos candidatos. O que procuram? Onde ambicionam trabalhar? Além da remuneração financeira, incentivo que dura seis meses a um ano, os atuais candidatos valorizam outros **fatores intangíveis e / ou aspiracionais**. De acordo com o Talento Conectado 2019, elaborado pela EY e pela Infoempleo, 53 % dos candidatos pensariam duas vezes antes de participar num processo de seleção lançado por uma empresa alvo de críticas negativas. O caso mais recente é o do *Facebook*, o gigante de *Silicon Valley*, que, após o escândalo da *Cambridge Analytica*, se viu em dificuldades para contratar novos profissionais.

## AS OITO BASES DO EMPLOYER BRANDING

«Nenhuma empresa pode ser melhor ou pior do que as pessoas que a integram», afirmava o filósofo japonês Kaoru Ishikawa. E tinha razão. Na realidade, o capital humano é a base de todas as empresas, e é um **grande desafio recrutar pessoas qualificadas, talentosas e envolvidas com a empresa**. Segundo o último relatório da KPMG, «Tendências retributivas y de RRHH 2019», a **principal prioridade das empresas** é contratar mais funcionários para apoiar o crescimento empresarial. Esta tarefa não é nada fácil, considerando que quase 60 % das empresas em que há rotatividade voluntária têm problemas para recrutar. Este número chega aos 95 % no caso das empresas tecnológicas, em grande parte devido à escassez de pessoal qualificado e à elevada procura de certos perfis. Esta situação não é nova, nem o é a guerra pelo talento que os profissionais de RH enfrentam diariamente.

**“53 % dos candidatos pensariam duas vezes antes de participar num processo de seleção lançado por uma empresa alvo de críticas negativas”**

Neste sentido, na LLYC, colocamos a questão:

**que aspetos influenciam um candidato ao escolher uma empresa para trabalhar?**

Independentemente da situação profissional do candidato, e da situação do setor empresarial em questão, na LLYC, acreditamos que a perceção da marca, isto é, o conhecimento que o potencial funcionário tem da empresa, é fundamental no processo de tomada de decisão. Esta perceção é construída a partir de **oito atributos que influenciam a capacidade das empresas de atrair talento. Estas são, em nossa opinião, as oito bases do employer branding.**

**1. Prestígio e liderança**

Um fator inicial que atrai os funcionários ao escolher uma empresa para trabalhar é reconhecê-la como líder. Trabalhar numa empresa prestigiada e amplamente reconhecida pode ser um excelente incentivo, quando o objetivo é construir um currículo e abrir oportunidades de carreira, embora, hoje em dia, os funcionários deem cada vez mais importância a outros fatores.

De facto, 50 % dos candidatos em Espanha afirmam que não trabalhariam numa empresa com má reputação, mesmo recebendo um aumento salarial. Além disso, a reputação da empresa é um motor de atração de talento jovem: os membros da Geração Z e os *millennials* dão mais valor à reputação da empresa do que as gerações mais antigas, como a Geração X e os *boomers*.

**2. Imagem atrativa**

Segundo Santo Tomás de Aquino, *o que é belo é quae visa placent* – aquilo que é agradável à vista. Podemos extrapolar, considerando a atratividade das marcas percebida pelos profissionais. Como salienta a Randstad, «as empresas que têm uma employer brand de alto valor recebem até o dobro de candidaturas qualificadas do que as homólogas do setor», o que confirma que a imagem que as empresas transmitem influencia as pessoas e, mais concretamente, o talento. Esta imagem é construída com base em todas as perceções criadas a partir dos pontos de contacto da marca com o talento: a página na Internet, o serviço ao cliente, a loja física, a publicidade digital etc.

Que aspetos geram uma imagem de marca atrativa e desejável para trabalhar numa empresa? Na LLYC, consideramos que são a capacidade de:

- **Aplicar critérios uniformes de identidade verbal e visual** que garantam o reconhecimento da marca, ou seja, usar sempre o tom próprio da marca em todos os esforços de comunicação, e respeitar as diretrizes de identidade visual.
- **Expressar-se de forma criativa com as diferentes comunidades**, sem renunciar à essência da marca nem à proposta de valor da empresa.
- **Ter uma comunicação e um comportamento coerentes**, dizendo o que pensa e fazendo o que diz nos canais de expressão, tais como a publicidade, os canais internos, as alianças e os patrocínios estratégicos, os conteúdos etc.
- **Despertar emoções positivas e criar notoriedade**, gerando um impacto nas comunidades com as quais se comunica, ou seja, num contexto saturado de estímulos comerciais, chamar a atenção do talento, fazendo-o lembrar-se da empresa, é essencial para a empresa ser considerada ao escolher onde trabalhar.

**“Os membros da Geração Z e os millennials dão mais valor à reputação da empresa do que as gerações mais antigas, como a Geração X e os boomers”**



### 3. Sensibilidade social

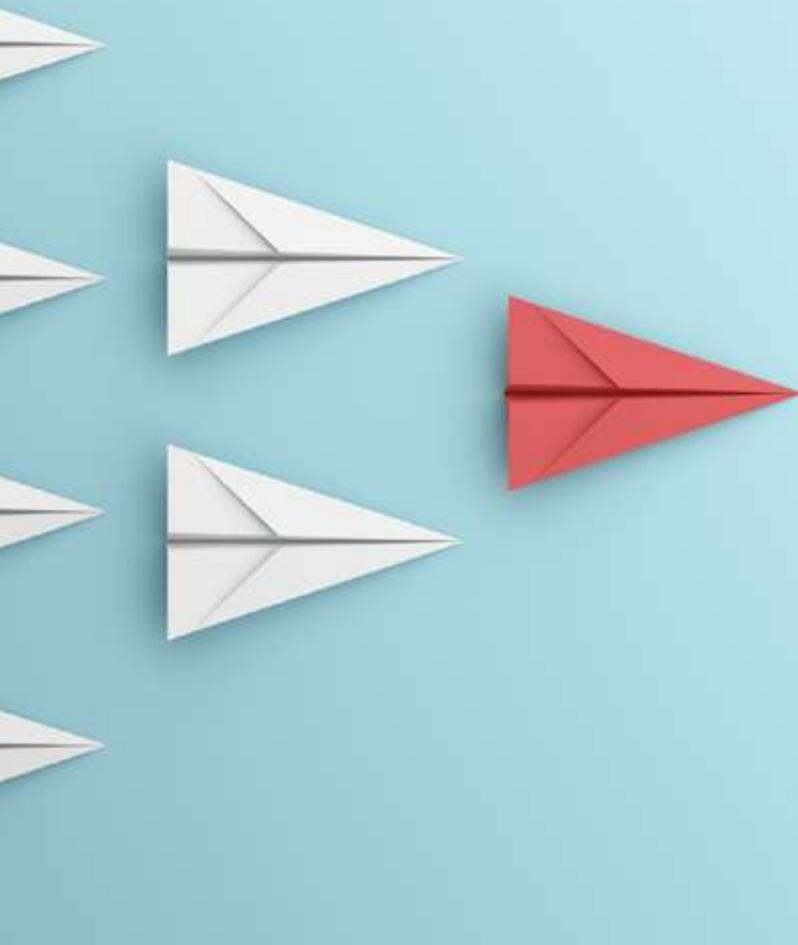
Envolvimento ambiental, inclusão, diversidade...  
 Numa sociedade em constante mudança, os profissionais exigem que os empregadores estejam **alinhados com os valores e as exigências da sociedade, e que sejam flexíveis e sensíveis à mudança.**

As empresas devem fazer um exercício de escuta e empatia, respondendo às necessidades dos cidadãos. Além das iniciativas de RSE e de ação social, os profissionais sentem-se mais atraídos por empresas que declaram o propósito em tudo o que fazem (da conceção dos produtos e serviços às políticas de RH) e que conseguem responder com celeridade aos grandes desafios sociais, ou até antecipar-se aos mesmos.

O 1.º Relatório de Valores na Empresa elaborado pela Randstad mostra que, hoje, os profissionais procuram, nas empresas para trabalhar, **valores como a responsabilidade, a ética, a integridade e a honestidade.** Esta exigência é recíproca, uma vez que as empresas também visam recrutar profissionais que se rejam

por estes valores. As empresas que melhor compreenderem o contexto social e os valores favorecidos serão, sem dúvida, mais atrativas

**“Além das iniciativas de RSE e de ação social, os profissionais sentem-se mais atraídos por empresas que declaram o propósito em tudo o que fazem”**



## “Um líder próximo fala de uma empresa próxima; um líder transparente fala de uma empresa transparente”

### 4. O discurso e a presença dos líderes

A marca pessoal, a participação pública e os discursos dos líderes da organização afetam diretamente a percepção da empresa e, concretamente, o posicionamento da mesma como um bom lugar para se trabalhar. Os líderes têm a capacidade de humanizar os

valores corporativos e dar credibilidade aos compromissos assumidos. **Um líder próximo fala de uma empresa próxima; um líder transparente fala de uma empresa transparente.** Marc Fetscherin, no livro *CEO Branding*, faz uma analogia com o mundo do cinema: «Tal como um ator pode ser a garantia da qualidade de um filme, o CEO é o sinal que mostra aos públicos de interesse como é a empresa»

Um dos casos mais notáveis é o de Satya Nadella, *CEO da Microsoft*, que, após assumir o cargo em 2014, está empenhado em se reconectar com os consumidores, investidores e funcionários da marca, desenvolvendo o próprio posicionamento diferencial. Uma das suas frases mais famosas – «*The C in CEO stands for culture*» – resume como, graças ao seu discurso, contribuiu positivamente para a reputação da empresa.

### 5. Recomendação de outros profissionais

No ano passado, uma investigação do *The Wall Street Journal* mostrou que a empresa aeroespacial *SpaceX*, de Elon Musk, estava a falsificar as pontuações na conhecida plataforma *Glassdoor*. Incentivava os funcionários mais fiéis a deixar comentários positivos, e criava equipas dedicadas a melhorar a reputação da empresa nesta rede.

A credibilidade é importante para os líderes e dirigentes, mas esta qualidade torna-se ainda mais importante quando falamos de **recomendações e testemunhos, em primeira pessoa, de funcionários** que contam como é trabalhar na empresa. Temos referido, em várias ocasiões, *as vantagens da employee advocacy*; no entanto, no assunto em análise, é mais importante que a empresa seja recomendada como um bom lugar para se trabalhar. Ninguém é melhor para atrair novo talento do que os profissionais que já trabalham na empresa; não só porque têm mais credibilidade, mas também porque têm o acesso. O capital relacional destas pessoas é composto por redes de profissionais com experiência semelhante, que comunicam em pé de igualdade e, portanto, confiam mais nas mensagens que recebem.

### 6. Visão do futuro

Quando falamos de visão do futuro e de antecipação, pensamos em empresas como a *Google*, a *Tesla*, a *Amazon.com* e a *Netflix*, mas há vida além destas grandes corporações.

Segundo o estudo da plataforma Glassdoor, entre as melhores empresas para se trabalhar em 2020, destacam-se: a *Southwest Airlines*, companhia aérea de baixo custo dos EUA; a *VIPKid*, plataforma de ensino de inglês para crianças; e a *Intuitive Surgical Inc.*, que desenvolve produtos robóticos destinados à reabilitação de pacientes recorrendo a cirurgia não invasiva. O que têm em comum estas empresas? Além de se preocuparem com os funcionários, têm políticas, estratégias e ações que permitem identificar oportunidades para **se anteciparem às necessidades do mercado, gerar vantagens competitivas sustentáveis e criar valor imediato para o cliente.**

Esta capacidade de antecipar o que aí vem e de inovar com base em novas tecnologias é fundamental para atrair o melhor talento.

### 7. Setor de atividade

A heterogeneidade dos diferentes setores económicos impede que as empresas sejam cobiçadas de igual maneira e que despertem o mesmo desejo no potencial talento. Por outras palavras, **a saúde do setor económico de uma marca influencia diretamente a disposição do talento para trabalhar numa ou noutra empresa.**

Há setores que, estando presentes na vida quotidiana, tendo um alcance massivo e produzindo um impacto na vida dos cidadãos, têm mais notoriedade e / ou uma reputação mais saudável do que outros mais técnicos, opacos e desconhecidos pela maioria da população. Historicamente, os setores da hotelaria, do lazer, da tecnologia, dos automóveis e do retalho são especialmente atrativos, graças à contribuição que dão à economia e ao papel que desempenham na sociedade.



Tal não significa que as empresas de setores desconhecidos e / ou de pior reputação, seja qual for o motivo, não possam continuar a poder gerir as respetivas marcas para criar valor acrescentado e para se destacarem na respetiva categoria, mas o esforço será maior, e ter consciência deste facto é essencial para desenvolver um bom programa de marca empregadora.

### 8. Bem-estar do funcionário

O talento deve ser valorizado financeiramente. No entanto, além da remuneração, devem ser tidos em conta outros fatores que definem a proposta de valor ao funcionário, que são favorecidos na fase de seleção. Os programas de benefícios sociais, os sistemas de incentivos e reconhecimento, os planos de formação, a flexibilidade laboral e o teletrabalho são fatores-chave para captar talento.

Recentemente, estes fatores passaram a ser designados por «salário emocional». Um exemplo é o caso da empresa andaluza de *software* DELSOL, que, recentemente, se tornou notícia por ser a primeira a implementar uma semana de trabalho de quatro dias em Espanha.

Resumindo, as oito alavancas que uma estratégia de *employer branding* deve contemplar são: prestígio, imagem atrativa, sensibilidade social, presença dos líderes, recomendação, visão do futuro, setor de atividade e bem-estar do funcionário. Todos estes aspetos podem (e devem) ser trabalhados para aumentar a atratividade da nossa marca empregadora, porque todos eles afetam o modo como somos percecionados. E, hoje em dia, o modo como somos percecionados afeta diretamente a nossa capacidade de atrair o melhor talento.

**“As oito alavancas que uma estratégia de employer branding deve contemplar são: prestígio, imagem atrativa, sensibilidade social, presença dos líderes, recomendação, visão do futuro, setor de atividade e bem-estar do funcionário. Todos estes aspetos podem (e devem) ser trabalhados para aumentar a atratividade da nossa marca empregadora, porque todos eles afetam o modo como somos percecionados.”**

## AUTORES



**David González Natal.** Sócio e Diretor Sênior de Engagement. David González Natal iniciou a sua carreira profissional na LLYC em 2014. A sua progressão tem sido constante, ocupando diversos cargos de responsabilidade, nos quais demonstrou o seu valor através da gestão de equipas e clientes. Atualmente é Diretor Sênior e líder global da área, coordenando oito mercados (Espanha, Portugal, Colômbia, Argentina, México, Peru, Brasil e Panamá). Dirigiu projetos emblemáticos para a Coca-Cola, Campofrío, Telefónica, BBVA, Multiópticas ou Gonvarri, vencedores de mais de 70 prémios nacionais e internacionais em comunicação, criatividade e marketing. Formado em jornalismo pela Faculdade Complutense de Madrid e CCO global pela ESADE, trabalhou em meios como o El Mundo ou Cadena Ser, além de fazer parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madrid e coordenador da agência Actúa Comunicação. É também professor de narrativa e estratégia de marca em várias universidades e escolas de negócios, incluindo Esade, IE ou Carlos III.



**María Obispo.** Diretora de Talent Engagement. Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra, possui um PDD na IESE Business School e acumula mais de 10 anos de experiência em projetos de comunicação online. María Obispo trabalhou para companhias como Vocento e lainformación.com e, ao longo dos seus oito anos de experiência na LLYC, assessorou grandes empresas espanholas como Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío e L'Oréal, entre outras. María é também professora de Comunicação Digital em centros como a Universidade de Cantabria, a Universidade Carlos III e a Escola Européia de Negócios, entre outros.

## AUTORES



**Bárbara Ruiz.** Branding Manager. Especializada em branding, trabalhou anteriormente em diferentes áreas de empresas dos mais variados setores (finanças, marketing e comércio exterior) o que lhe permite ter uma visão holística da marca, entendendo-a como uma promessa de valor que a empresa tem de tornar real através da experiência da marca. Participou em projetos estratégicos nas principais empresas de consultoria de marcas como CaixaBank, LaLiga, Hitachi Cooling & Heating, Orange, Riu Hotels & Resorts, Foster's Hollywood, Licor 43, Pernod Ricard, Ron Barceló, entre outras. Tem um mestrado em Gestão de Marcas pela MSMK, e estudou em universidades de renome como a Fordham University (Nova Iorque, EUA), Marquette University (Milwaukee, EUA), Johannes Kepler University (Linz, Áustria) e Boston University (Boston, EUA), bem como na ETEA (Córdoba, Espanha), onde se formou em Administração de Empresas.

---

*Este artigo foi escrito com a colaboração de Vanessa Álvarez e Jorge Tolsá, consultores seniores da LLYC*

DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysamendi**  
Diretora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalezni@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Sócia e Diretora Executiva  
da área Estúdio Criativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafrá**  
Diretor Sênior  
Comunicação Financeira  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business  
Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

San José

**Pablo Duncan - Lynch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

Lima

**Gonzalo Carranza**  
Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

Quito

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

**Daniele Lua**  
Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



# IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)