



RELATÓRIO ESPECIAL

Da comunicação interna ao employer branding

Lisboa, julho 2014

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
2. PORQUÊ PÔR EM MARCHA UM PROJECTO DE EMPLOYER BRANDING?
3. QUEM DEVE ASSUMIR A LIDERANÇA DE UM PROJECTO DESTE TIPO?
4. PORQUÊ ENVOLVER A DIRECÇÃO DE TOPO?
5. QUAIS OS FACTORES CHAVE A TER EM CONTA UMA VEZ TOMADA A DECISÃO?
6. COMO MEDIR OS BENEFÍCIOS DESTE TIPO DE PROJECTO?
7. A IMPORTÂNCIA DE MEDIR ANTES. PROPOSTA DE VALOR PARA O EMPREGADO
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

AUTORES

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO

A perda de credibilidade da classe política alastrou ao âmbito empresarial, porque, para além da crise financeira, durante os últimos seis anos assistiu-se a um conjunto de mudanças nas empresas que foram não só estruturais e ao nível da organização, mas também sociais, passando pelo âmbito profissional e acabando no pessoal, no que tem a ver com a relação empresa-empregados.

Agora que as perspetivas económicas começam a ser positivas, é expectável que o mercado laboral seja reactivado de forma imediata, animando as aspirações dos profissionais mais qualificados que durante cinco anos assistiram, em maior ou menor medida, a uma desaceleração das suas carreiras. Para as empresas isto implica um desafio crucial: é o momento de se mobilizarem para não perderem esses talentos que durante os anos mais difíceis lhes deram uma vantagem competitiva.

Estarão, porém, verdadeiramente preparadas para enfrentar este desafio? Assumindo que a segurança financeira, a inovação e a visão comercial são elementos imprescindíveis em todo o plano de negócios, também o é **dispor do talento necessário, nos postos necessários e com a formação e a experiência necessárias para assegurar a sustentabilidade das empresas**. Neste sentido, se não se planeia a gestão e seleção de talento a longo prazo, produzir-se-á um inevitável impacto nos resultados porque não haverá quem consiga realizar devidamente os objetivos. Este raciocínio adquire especial relevância num futuro em que a dramática descida demográfica, a globalização e a mudança de valores e expectativas das novas gerações vão pôr em perigo a conservação de talento da forma a que estávamos acostumados. Devemos iniciar já as ações necessárias para nos adaptarmos a essa nova realidade.

Em bom rigor, comprometer (e não apenas reter) os melhores colaboradores depende de muitos fatores. Entre eles destaca-se o vínculo emocional - tudo o que nos conduz ao plano das relações sociais e pessoais. **Porque, na verdade, para que um empregado seja um verdadeiro embaixador da sua empresa, antes deve ter-se sentido identificado no âmbito profissional mas também pessoal**. E é aqui que entra em jogo o valor da marca, os atributos pelos quais uma empresa é percebida como um bom lugar para trabalhar.

Falamos, portanto, de employer branding, uma área que não é nova pois no mundo anglo-saxónico a marca empregadora é um conceito que existe há décadas como alavanca transversal de qualquer organização. Agora, perante este novo ambiente empresarial e social, reafirma-se

“Para as empresas isto implica um desafio crucial: é o momento de se mobilizarem para não perderem esses talentos que durante os anos mais difíceis lhes deram uma vantagem competitiva”

como o termo que define a área de trabalho no que tem que ver com a comunicação de uma empresa com os seus empregados e tudo o que engloba a seleção e a gestão de talento. À semelhança da Comunicação e Recursos Humanos, o employer branding é uma ferramenta ao serviço do negócio, orientada para alcançar resultados tangíveis.

Em Espanha já existe uma sensibilização quanto às diferentes vertentes de employer branding, como se constatou num recente encontro organizado pela LLORENTE & CUENCA e pelo LinkedIn com responsáveis de Comunicação e Recursos Humanos das principais empresas do país e que foi moderado por Almudena Rodríguez Tarodo, especialista em marca e talento. Não obstante, este encontro revelou que ainda existem algumas dúvidas dentro do mundo empresarial que questionam a necessidade de criar uma função ou um departamento nas empresas que se dedique a esta disciplina, para que fins e de que forma. As respostas a estas questões, fruto do debate e dos pontos de consenso que se alcançaram no referido encontro, são resumidas de seguida.

2. PORQUÊ PÔR EM MARCHA UM PROJECTO DE EMPLOYER BRANDING?

À primeira vista, existem três tipos de benefícios directos implícitos em qualquer projeto de employer branding: facilita as técnicas de selecção, contribui para reter e comprometer os melhores profissionais e ajuda a atrair outros po-

tencialmente interessantes para a empresa. Em termos de imagem e reputação, este tipo de benefícios justificariam por si sós um projecto de employer branding, tendo em conta, além do mais, que está demonstrada a redução de custos a que conduz, especialmente para o departamento de Recursos Humanos.

Mas na perspectiva do negócio, encontramos outras vantagens que evidenciam a necessidade, mais do que a justificação, de realizar este tipo de iniciativas:

- Melhoria da produtividade e da eficiência, dado o maior compromisso das pessoas com o seu posto de trabalho.
- Maior satisfação dos clientes, derivada da própria imagem positiva da empresa que os empregados transmitem.
- Proteção do negócio, porquanto os próprios empregados também podem converter-se em defensores da marca perante uma crise.
- Melhoria da marca e da reputação de uma empresa em geral, pela soma de todas as vantagens enunciadas.

Sendo todos estes benefícios gerais e podendo ser relevantes para qualquer organização, não devemos esquecer que os projectos de employer branding podem incluir outro tipo de fins, ajustados à necessidade de cada empresa, como fomentar uma mudança de cultura, facilitar a integração de duas empresas ao nível internacional, etc.

“À semelhança da Comunicação e Recursos Humanos, o employer branding é uma ferramenta ao serviço do negócio, orientada para alcançar resultados tangíveis”

3. QUEM DEVE ASSUMIR A LIDERANÇA DE UM PROJECTO DESTE TIPO?

Como se disse anteriormente, este tipo de iniciativas devem ser transversais a toda a organização. Mas são as áreas de Comunicação e Recursos Humanos que devem liderar conjuntamente estes projetos, devido precisamente ao seu carácter simultaneamente interno e externo. Isto não impede a participação e a colaboração de outras áreas, como o Marketing, a Assessoria Jurídica, as Tecnologias da Informação, etc., que devem contribuir com a sua visão para a correcta planificação e implementação do projecto.

Um projecto de employer branding requer uma visão global para se afirmar realmente como uma ferramenta com um impacto positivo tanto para o negócio como para a reputação de uma empresa.

4. PORQUÊ ENVOLVER A DIRECÇÃO DE TOPO ?

Os projectos de employer branding só assumem uma envergadura suficiente quando são parte de outras mudanças substanciais (problemas ou oportunidades estratégicas) de uma organização. Quer dizer, para que tenham sucesso, é necessário que sejam assimilados pela Direcção de topo, de modo a que contribuam efectivamente para as necessidades do plano estratégico em vigor. Nas palavras de Simon Barrow, um projecto de employer branding não é a mera compra de algo tangível como uma máquina

ou patente, mas “requer liderança, compromisso e coragem para fazer frente às resistências internas que podem surgir”. E só a Direcção de topo pode reunir por completo estes requisitos.

Para além do seu impulso, nada é mais credível para um empregado do que ver os directores da sua empresa convencidos de um projecto e apoiando-o desde o início, precisamente porque a comunicação deixou de ser um mix de canais e conteúdos para converter-se numa conversa entre pessoas. Isto que é válido tanto para uma iniciativa de employer branding como para qualquer outra, é no primeiro caso mais primordial do que nunca, já que o próprio presidente de uma empresa pode ser a ferramenta de atracção e retenção de talento mais potente quando se envolve na relação e conversa directa com as pessoas.

Em suma, conseguir o apoio de um Comité de Direcção é fundamental, mas ainda mais o é o seu entusiasmo em transformar esta ideia em algo real, “saindo do gabinete” para falar com as pessoas acerca da sua organização.

5. QUAIS OS FACTORES CHAVE A TER EM CONTA UMA VEZ TOMADA A DECISÃO?

Sem esquecer as peculiaridades de cada empresa, todo o projecto de employer branding tem implícita uma componente emocional, similar à de outras áreas como o Marketing ou Consumer Engagement. Para criar esse vínculo emocional que leva a estabelecer um compromisso mútuo entre a empresa e

“Em suma, conseguir o apoio de um Comité de Direção é fundamental, mas ainda mais o é o seu entusiasmo em transformar esta ideia em algo real, “saindo do gabinete” para falar com as pessoas acerca da sua organização”

o empregado, é necessário definir um **rationale sólido** que seja percebido como coerente e credível pelos empregados e potenciais empregados, assim como pelo resto dos públicos de interesse da empresa. Quer dizer, o foco deve ser externo e global, em vez de interno e local.

As ferramentas de comunicação 2.0 proporcionaram múltiplas formas de incrementar a interação entre as pessoas de uma empresa e, sobretudo, de incentivar à participação e à colaboração. A visibilidade que ferramentas como as intranets participativas ou os blogs corporativos proporcionam a qualquer pessoa, seja qual for a posição que ocupe, é chave em projectos de employer branding. Mas não devemos esquecer o potencial da **comunicação interpessoal**. Que a mensagem a difundir seja consistente é tão importante como que seja recebida em pessoa por parte da equipa de Direção, pelo menos na primeira apresentação e explicação de um projecto.

E, por último, é preciso activar **motores internos ou brand ambassadors**, que actuem como catalisadores do projecto sobre o resto dos seus companheiros, além de proporcionar feedback qualificado sobre as diferentes iniciativas que se implementem. Estes empregados, com maior afinidade com a empresa, são fundamentais para garantir o êxito de um projecto e do seu desenvolvimento de forma continuada. Além disso, em termos de gestão da reputação corporativa, eles constituem o recurso mais efectivo de promoção e protecção, tanto interna como externa.

6. COMO MEDIR OS BENEFÍCIOS DESTE TIPO DE PROJECTO ?

Tradicionalmente, os inquéritos de clima laboral são orientados para conhecer o grau de satisfação dos empregados em âmbitos muito diversos, sem reconhecer a relevância suficiente à comunicação interna. Se o conceito de “satisfação” já é ambíguo quando se avaliam aspectos gerais, no domínio do employer branding ainda mais o é, dado que o sentimento de pertença a uma organização e as razões pelas quais um empregado se converte num embaixador da empresa podem variar completamente de umas pessoas para as outras. Isto deve-se, precisamente, à elevada componente emocional característica da relação empregado-empresa.

Ainda assim, é possível medir um projecto de employer branding (apesar de ser intangível a priori) sempre que os parâmetros considerados se centrem em identificar o nível de compromisso ou engagemment dos empregados. Não obstante, é necessário precisar que o engagemment é uma variável relativamente temporal, mutável e modulável, ao passo que o compromisso se prolonga no longo prazo, como um laço de união entre o empregado e a sua companhia, um laço resistente mas, ao mesmo tempo, muito exigente.

Neste sentido, existe uma série de atributos para medir o grau de compromisso do empregado, adaptáveis a qualquer empresa.

“Como se viu, a efectividade de uma acção de employer branding é altamente influenciada pela capacidade de medir os seus resultados”

Entre eles, a remuneração, a estabilidade, a ética empresarial, o desenvolvimento profissional, etc. Mas o mais importante é, sem dúvida, a prescrição, a percentagem de empregados que recomendaria a sua empresa como um bom lugar para trabalhar. Não há outra prova mais credível acerca do êxito de um projeto de employer branding do que esta, porque, ao fim e ao cabo, nessa recomendação estão implícitos todos os parâmetros emocionais e materiais que a relação empresa-empregado abarca.

7. A IMPORTÂNCIA DE MEDIR ANTES. PROPOSTA DE VALOR PARA O EMPREGADO

Como se viu, a efectividade de uma acção de employer branding é altamente influenciada pela capacidade de medir os seus

resultados. Este efeito aumenta notavelmente se a empresa contar com uma **medição prévia daquilo que os empregados valorizam mais em cada circunstância**. Desta forma as empresas podem adequar a sua proposta de valor, enfatizando as áreas mais valorizadas pelo empregado.

Trabalhando nesta linha, em 2013 o LinkedIn realizou um inquérito mundial entre os seus membros para descobrir o que mais valorizavam na hora de considerar um emprego. Esse inquérito produziu conclusões diversas segundo os países, a função, a experiência e o sector dos profissionais inquiridos. Nos seguintes gráficos apresentam-se os dados para Espanha e para o conjunto dos países da América Latina (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, Equador, Salvador, Guatemala, Honduras e México).



Questionário Proposto de Valor ao Empregado em Espanha. LinkedIn 2013

Enquanto em Espanha se valoriza que a empresa se foque em melhorar a conciliação da vida laboral e pessoal, na América Latina dá-se mais importância ao pacote de salários e benefícios.

Para obter uma avaliação global positiva por parte dos empregados é importante apontar o foco para aquelas áreas que gozam de maior ponderação na sua escala de valores. De contrário, poder-se-á cair no erro de focar o esforço em atributos empresariais que não têm impacto efectivo nos seus empregados ou potenciais candidatos.

“Conseguir o compromisso dos melhores profissionais de uma empresa para assegurar a sua permanência a longo prazo é possível, mas exige uma nova forma de entender a relação empresa-empregado como uma relação entre pessoas e, como tal, potenciar essa interacção”

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esperado fim da crise implica um desafio empresarial que já era previsível há anos e que, não obstante, ainda não está a ser abordado em toda a sua plenitude. Conseguir o compromisso dos melhores profissionais de uma empresa para assegurar a sua permanência a longo prazo é possível, mas exige uma nova forma de entender a relação empresa-empregado como uma relação entre pessoas e, como tal, potenciar essa interacção.

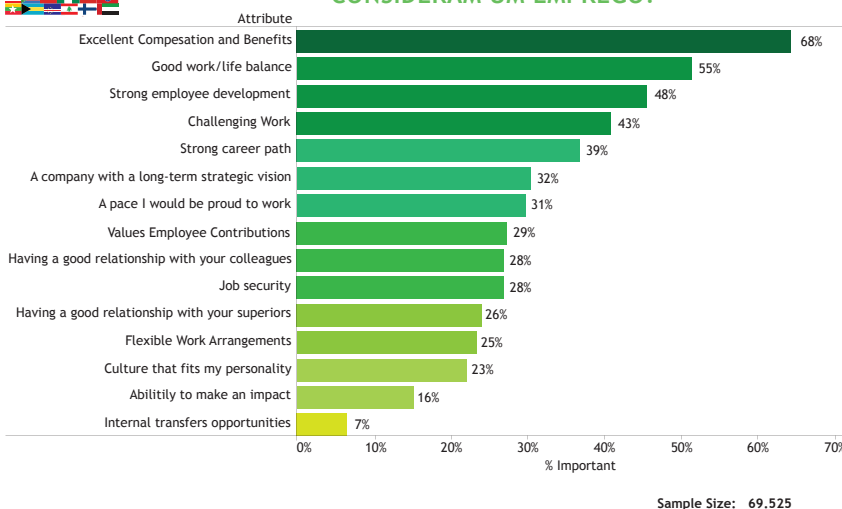
Além de todas as sugestões feitas neste artigo sobre porquê e como empreender um projecto de employer branding, os profissionais de Comunicação

e Recursos Humanos presentes no encontro organizado pela LLORENTE & CUENCA e o LinkedIn concordam com a importância das seguintes quatro considerações finais, comuns a qualquer empresa seja qual for a fase em que se encontra para implementar um projecto destas características.

1. A cultura empresarial deve estar bem definida, suportada pela direcção de topo e comunicada correctamente aos empregados. É esta a base de um projecto de employer branding e, por isso, deve actualizar-se à medida que se avança nesse aspecto.
2. O compromisso mútuo (da empresa com os seus empregados e vice-versa) é o primeiro passo para alcançar a desejada categoria de ser considerada uma boa empresa para trabalhar.
3. Os quadros intermédios ou responsáveis da equipa têm um papel fundamental na motivação dos empregados, até ao ponto de serem a primeira razão para se sair ou ficar numa empresa.
4. E, por último, a marca comercial é já em si mesma um factor recrutador. Mas a marca de uma empresa como empregadora sustenta e potencia todo o âmbito comercial.



O QUE É IMPORTANTE PARA OS CANDIDATOS QUANDO CONSIDERAM UM EMPREGO?



Questionário ¿que é importante ao valorizar um emprego? em Latinoamérica. LinkedIn 2013

AUTORES



Almudena Rodríguez Tarodo é Presidente ma The People Brand Institute. Professora e Assessora especialista na Marca Y Talento. Entre a ampla experiência profissional da Almudena, destaca-se que tenha sido directora geral da DIRCOM, directora global de comunicação interna no Amadeus, consultora de gestão de mudança na Accenture e directora geral de Bassat Ogulvy. Como Subdirectora Geral do Banco Santander, criou a marca global de empregador

"Santander eres tú" e dirigiu a Universidade Corporativa, do departamento de selecção, de formação e desenvolvimento.

almudenarodriguez@tpbinstitute.com



Sarah Harmon é Directora do LinkedIn em Espanha e Portugal. Licenciou-se em Jornalismo pela Universidade do Kansas (EUA), fez um MHA na Gillings School of Global Public Health da Universidade da Carolina do Norte. Iniciou a sua carreira no sector da saúde e de desenvolvimento de soluções e sistemas informáticos aplicados ao referido sector. Fora de Espanha, destaca-se ter trabalhado como Gerente de Negócios e Direc-

tora de eHealth em grandes empresas como Cerner Corporation e United Healthcare. Antes de se juntar ao LinkedIn, iniciou a transformação da sua carreira internacional em Espanha com a Microsoft Ibérica em 2004. Durante os seu nove anos na Microsoft, dedicou-se ao desenvolvimento do mercado de produtos de colaboração, business intelligence, investigação empresarial e SaaS. Desde Novembro de 2013 que se dedica a guiar e expandir a presença do LinkedIn como rede profissional.

sharmon@linkedin.com



Luis Miguel Peña é Director Sénior na LLORENTE & CUENCA. Durante os seus mais de 12 anos de experiência em comunicação, Luis Miguel trabalhou em numerosos projectos relacionados com a dimensão laboral da reputação corporativa. Desde os casos consagrados a aumentar o sentimento de pertença dos empregados ou gerir a mudança cultural no seio das organizações, aos consagrados a fomentar e potenciar a visibilidade da "marca empregadora" das

empresas. A sua experiência desenvolveu-se em clientes de diferentes sectores, dimensões e características, como a Telefónica Internacional S.A. (TISA), Gonvarri Steel Industries, Faurecia, Burger King, Mercadona, Repsol e Coca-Cola Iberia.

lmpeña@llorenteycuenca.com

AUTORES



Inés Seisdedos é Consultora Senior na LLORENTE & CUENCA. Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra e Mestre em Marketing e Comércio Internacional pela ESIC. A Inés conta com mais 6 anos de experiência em assessoria de comunicação em projectos de comunicação interna, gestão de mudança cultural e potenciação da "marca empregadora" em empresas de numerosos sectores, entre eles de telecomunicações, alimentação e consumo, banca e automóveis. Anteriormente trabalhou em meios de comunicação como Onda Cero ou Rádio Universidade de Navarra.

iseisdedos@llorenteycuenca.com



Guillermo Arias é Gerente de Clientes Corporativos no LinkedIn desde 2013. Engenheiro informático pela Universidade de Alcalá, Guillermo é especialista em soluções de "Software as a Service" e actualmente actua como consultor de Employer Branding e soluções de atração de talento em Espanha e Portugal. Anteriormente trabalhou em multinacionais do sector das tecnologias como Hewlett-Packard e Movistar

garias@linkedin.com

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO

Consultoria de Comunicação líder na Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Comunicação da Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 17 sócios e 330 profissionais que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividades, com operações voltadas para o mundo que fala espanhol e português.

Atualmente, possui escritórios próprios na Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, através de empresas afiliadas, oferece seus serviços nos Estados Unidos, Bolívia, Uruguai e Venezuela.

Seu desenvolvimento internacional levou a LLORENTE & CUENCA a ocupar, em 2014, a posição 55.ª do Ranking Global das empresas de comunicação mais importantes do mundo, produzido anualmente pela publicação The Holmes Report.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Diretor Financeiro
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Sócio
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

México

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Diretora Geral
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel: +55 11 3082 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975



A d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

A d+i 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.

A d+i é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA