

1. ERA UMA VEZ O EMPLOYER BRANDING

- História do employer branding
- Employer branding vs consumer branding
- Conceito de employer branding

Hoje o employer branding é uma expressão comum, não necessariamente percebida e compreendida, mas usual. Por isso convido a uma viagem no tempo, a um regresso ao passado que para chegar ao conceito começa na sua génese: o recrutamento. E começa sem uma data certa mas com os primeiros testemunhos que podem indiciar a existência de algo semelhante a um processo de recrutamento, mesmo que muito diferente do que conhecemos hoje. A primeira evidência data de 55 d.C., um decreto assinado pelo imperador Júlio César em que recompensava soldados que trouxessem candidatos a soldados com 300 sestércios (mais 30% do que o salário anual desta função). Não demonstrando se existiria um processo de selecção, esta é uma acção que procura atrair candidatos, em tudo igual às acções de referenciação que hoje são levadas a cabo por muitas empresas. É curioso ver que a compensação era muito acima do salário de quem referenciava, o que demonstra claramente a escassez de candidatos disponíveis, motivando os atuais soldados a convencer outras pessoas a seguirem a mesma “carreira”. Apesar

de não ser uma evidência da existência de um processo de seleção ou seja de uma análise aos candidatos, podendo alguns não ser aceites para a função por não reunirem as competências necessárias (arrisco a afirmar que provavelmente não existiria qualquer selecção até face à escassez) esta é a primeira prova registada de uma estratégia de atração de talento (chamo-lhe talento, porque independentemente de em tempo de guerra a principal “skill” procurada era estar vivo para ir para a linha de batalha, não deixavam de ser talentos quem debaixo das armaduras executava esta profissão de soldado).

Neste olhar para trás, são necessários muitos anos para encontrar novas evidências do que seria o recrutamento ou estratégias de recrutamento. A relação geográfica parecia ser o fator principal do “processo”, que juntava a mão de obra disponível ao trabalho. O que se compreende considerando a limitação em termos de divulgação da mensagem e de acesso ao local de trabalho. Ao mesmo tempo, os estratos sociais tinham enorme relevância, identificando a classe trabalhadora e as chefias, mais do que propriamente as competências. O que parece claro nesta visita ao passado é que só mesmo quando existia um desequilíbrio entre a oferta e a procura, a mão-de-obra disponível e os empregos é que as empresas pareciam estar preocupadas em ser atractivas, em comunicar com a mão de obra ou melhor dizendo com os candidatos. As Grandes Guerras são períodos marcantes e exemplificativos disso mesmo devido à escassez de pessoas para trabalhar. Muitos autores afirmam que é nos anos 40 em consequência da II Guerra Mundial que o recrutamento como o conhecemos hoje, nasceu. Não apenas porque foram criadas as primeiras agências de emprego, mas porque com elas se começou a trabalhar a atração de candidatos, o “screening” de CVs, ou seja a validação do percurso profissional e a selecção. Não aprofundando

técnicas de avaliação de candidatos, até porque existem alguns testemunhos que datam algumas delas na I Grande Guerra, encontramos nos anos 40 muitas evidências de campanhas de atração de candidatos. O número de homens que iam para a guerra e deixavam os postos de trabalho colocava em causa a continuidade de muitas indústrias e por isso era urgente conseguir encontrar mão-de-obra disponível. A dificuldade de descobrir esses recursos, assim como o número de pessoas necessário fez com que surgissem as empresas de recrutamento e com elas as primeiras campanhas de atração de candidatos, neste caso muito dirigidas a mulheres.

Os anos 70 marcam um novo boom neste sector, com o aparecimento empresas de executive search, ou seja de recrutamento de executivos. Nesta fase já existe um foco na validação de competências e o processo de recrutamento já é bastante mais complexo do que apenas a atração e colocação de pessoas.



IMAGEM 1 – Poster publicado em dezembro de 1941 pelo Ministério da Informação Inglês, desenhado por Philip Zec (fonte: <http://www.iwm.org.uk/collections/item/object/38928>)

Muito embora no século XIX já fosse comum encontrar grandes empresas com benefícios para os seus colaboradores e até fundos de pensões, em especial nos Estados Unidos (em 1875 a empresa de caminhos de ferro American Express foi a pioneira) existem poucos exemplos que demonstrem como eram na verdade as relações laborais nesse período. Se o nascimento dos sindicatos em Inglaterra data do século XVIII, após a revolução industrial para dar voz às reivindicações de melhores condições de trabalho da força operária, não é difícil de defender que a relação laboral durante estes séculos fosse pouco valorizada. Aliás, a elaboração da legislação laboral em alguns países parte sempre do pressuposto de existir uma relação de fragilidade do trabalhador face ao empregador, este é o caso do enquadramento legal português. Por isso arrisco-me a afirmar que a relação laboral era pouco valorizada, era quase unilateral e colocava as empresas numa posição de supremacia. Eram elas que abriam as vagas, escolhiam os candidatos e que decidiam. Não existia verdadeiramente uma proposta de valor para o trabalhador que fosse além do salário.

Foi ainda no século XX, em 1990 que numa conferência Simon Barrow, chairman do People in Business utiliza a expressão “employer branding”, e apenas seis anos mais tarde, o conceito é publicado no Journal of Brand Management, num artigo conjunto com Tim Ambler⁽¹⁾. Nesta primeira abordagem o employer branding era definido como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos atribuídos por causa de um emprego e identificados com a entidade empregadora. Na verdade, as empresas já tinham uma proposta de valor para os seus colaboradores, mas não quer dizer que estivesse estruturada ou definida, ou até que não existisse um gap, uma falha entre aquilo que a empresa considerava ser

a proposta de valor e o que era efectivamente sentido pelo trabalhadores e percebido pelos candidatos.

Em 2001 foram conduzidos alguns estudos em grandes empresas que já demonstravam alguma atenção/preocupação em relação ao seu employer brand. Não estou certa que todas saibam do que se tratava ou que tivessem interpretações semelhantes deste conceito, mas afirmaram a sua preocupação. Foram precisos passar mais quatro anos, em 2005, para que fosse publicado o primeiro livro sobre employer brand. Hoje já são vários os autores nesta área e inúmeras as referências. A expressão é utilizada em diversos contextos e por vezes até fora do contexto.

Assim, o primeiro passo antes de olhar para as dimensões do employer branding é clarificar o conceito. De acordo com a quarta edição do livro *Human Resources Management*⁽²⁾, a base do employer branding traduz-se na aplicação das práticas de marketing e marcas às actividades de recursos humanos da empresa, em especial a acções de recrutamento e retenção, utilizando acções de segmentação, de targeting e de branding. Esta definição leva a que seja necessário contrapor o conceito de consumer branding com o de employer branding. Optei intencionalmente por manter as expressões em inglês, talvez depois de clarificar o âmbito possa arriscar numa tradução... ou não.

Começamos por dividir a expressão employer branding em duas palavras e definir o âmbito de cada uma delas. Employer – pessoa ou empresa que contrata trabalhadores (mesmo que seja apenas um). Branding vem da palavra brand, ou seja marca, e nos manuais de marketing é definido como: “nome, expressão ou símbolo (ou a combinação destes) que identifiquem o criador ou o vendedor de um produto” (Philip Kotler/Gary Armstrong, *Principles of marketing*). O branding é o processo de dar um sentido específico aos produtos,

criando e moldando a marca (brand) na mente dos consumidores. É uma estratégia desenhada pelas empresas para ajudar as pessoas a identificar de forma rápida os produtos e as organizações e ao mesmo tempo dar-lhes uma razão (ou mais) para escolher os seus produtos, serviços ou organização em detrimento da concorrência.

A definição de branding está muito ligada aos produtos, serviços e às próprias organizações. Isso significa que não existe diferença entre o employer branding de uma organização e o seu branding corporativo ou de produto? Não, na verdade o conceito de branding já existe há mais de 5000 anos enquanto que o de employer branding tem menos de um século. Quando revisitamos a história encontramos descobertas arqueológicas que revelam evidências quanto à existência de marcas (brands) em 3000 a.C. na Babilónia. Assim como no milénio seguinte são vários os registos de marca no gado e em 1300 a.C. na China, Grécia, Itália e na Índia a marca é utilizada em potes e porcelana. Talvez assim se compreenda a origem da palavra brand na palavra escandinava “brandr” que significa queimar, o que é claramente uma referência aos ferros utilizados para marcar o gado e também à prática dos artesãos que gravavam as suas marcas nos produtos manufacturados. Entre o século XVII e XIX as marcas também eram utilizadas em prisioneiros, utilizando-se um “S” na Inglaterra e uma flor de Liz no ombro em França, da mesma forma foram utilizadas marcas em vários países durante a escravatura.

No século XIX surgem os “pitchmen”, que era uma mistura de vendedores e publicitários. Estes profissionais tinham a patente (não no sentido actual, mas no de conhecimento) sobre alguns remédios e eram responsáveis pela sua venda. A forma como os divulgavam não tinha limites. Exemplo disso é um dos remédios milagrosos para o esgotamento e a dor de cabeça que tinha como principal ingrediente a cocaína e prometia uma cura milagrosa.

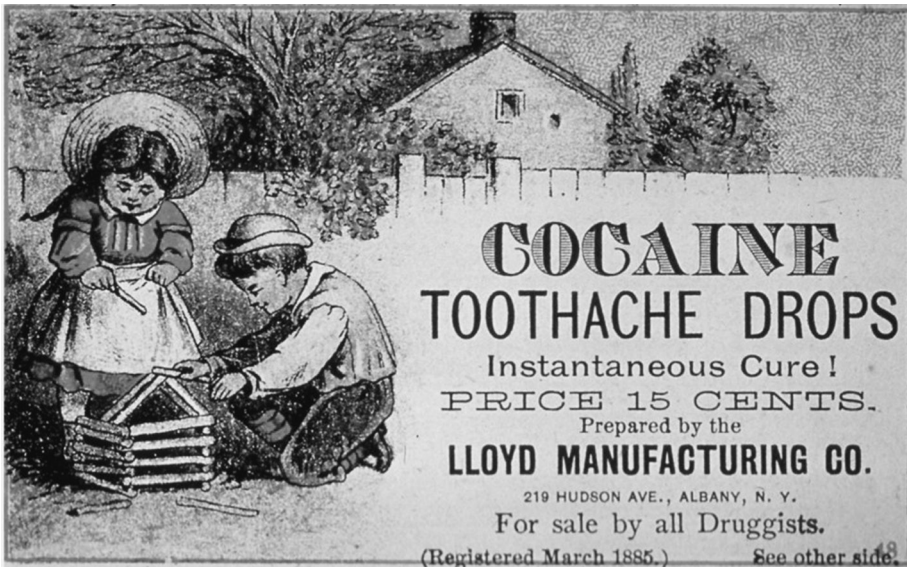


IMAGEM 2 – Publicidade ao remédio Cocaine Toothache Drops (fonte: <http://www.designtoday.info/brand-new-the-history-of-branding/>)

Em 1890 com os caminhos-de-ferro e a rede postal surgem as primeiras vendas por catálogo, aproximando os produtos às pessoas e dando maior relevância às marcas e às estratégias de branding.

Poderia continuar a contar esta história mas o que é mais importante é mesmo compreender que a origem do branding, a sua existência secular, se deve à necessidade de identificar a fonte ou a posse, assegurar a honestidade, diferenciar e formar uma identificação que crie um laço emocional⁽³⁾. Esta necessidade em nada difere dos nossos dias e também do conceito de employer branding, onde se pretende criar essa mesma diferenciação e relação emocional. Mas embora a palavra branding não mude em termos de conceito, employer branding e consumer branding são diferentes, essencialmente por quatro razões diferentes:

Target: a audiência do consumer branding ou mesmo do branding corporativo é diferente do employer branding. Embora

ambos se devam basear em conceitos de persona, existem muitos stakeholders envolvidos no processo de consumo e na comunicação institucional que não serão naturalmente um target para o employer brand. Por exemplo, o conceito de mass market que se aplica na estratégia de branding de consumo não tem utilização no employer branding.

Canais e conteúdo de comunicação – o branding de consumo utiliza muitos canais de comunicação e diferentes estratégias de divulgação de conteúdo. Canais como as redes sociais, plataformas de e-commerce, lojas físicas, publicidade tradicional entre outros permitem “brincar” com a forma como o produto e/ou a marca se apresenta, impactando o potencial comprador não apenas com informação, mas com uma componente emocional e relacional que o pode levar a agir por impulso na decisão de compra. No caso do employer branding defendo que os canais também não são limitados, muito embora existam autores que afirmem que a diferença está em que o employer branding só deve utilizar canais específicos. Não concordo, numa comunicação que cada vez mais se exige que seja 360 a mensagem deve ser adaptada aos canais, não existindo canais “proibidos” e investindo nos mais especializados, mas nunca esquecendo aqueles onde as pessoas estão e onde faz sentido estar, para se chegar ao target pretendido. O canal e os conteúdos devem ser considerados tendo por base a relação que se pretende estabelecer e o objectivo da campanha que podem ser awareness ou seja promoção da imagem do empregador ou objectivo de conversão, ou seja, captação de candidaturas, quando queremos atrair candidatos com perfis específicos. Independentemente do objectivo da comunicação é preciso ter sempre em consideração que a relação profissional mesmo que seja para um vínculo temporário exige sempre uma troca, uma parceria em que ambas as partes

(empregador e trabalhador) têm algo a receber e por isso o processo de “venda” não é nunca por impulso e exige sempre informação. A “compra” baseia-se na verdade, é de aceitação, nunca é um ciclo curto ou imediato, porque tem sempre que existir uma validação de ambas as partes. Estas diferenças têm impacto na comunicação que mesmo podendo ser mais criativa (e defendo que a comunicação do employer brand não tem de ser quadrada, nem mesmo cinzenta, pode recorrer ao storytelling e a campanhas de marketing always on) mas tem sempre que ser informativa e transparente. Em relação ao conteúdo da comunicação este só pode ser a verdade e nada mais do que a verdade. Uma característica não deve ser exclusiva do employer branding, mas que na relação laboral tem uma exigência ainda maior do que na relação de consumo. A promessa de marca tem mesmo de ser cumprida sob pena de ser altamente penalizadora para o seu employer brand.

Objectivos – para o branding de consumo os resultados são medidos através da notoriedade de marca (awareness), aquisição de clientes e vendas. Para o employer branding a atractividade no recrutamento, o engagement com a organização e as taxas de retenção são os principais objectivos medidos. Assim a estratégia de employer branding deve ser definida a mais longo prazo, em todo o ciclo de vida do trabalhador versus métricas mais instantâneas de campanhas de lançamento de produtos por exemplo. Ao contrário do que acontece nas vendas e porque falamos de ciclos longos de conversão, as campanhas devem analisar os resultados nos vários momentos, mas o processo de selecção não termina na candidatura, ele continua pela triagem curricular, entrevista, podem existir provas técnicas ou de grupo (os chamados assessments) até à proposta e aceitação. Quer isto dizer que a qualidade do candidato para a função é mais importante do que a quantidade de candidaturas,

algo que não acontece por exemplo num produto de consumo, com um ciclo de venda rápido, em que a impulsividade também tem um papel muitas vezes determinante para o volume de vendas.

Tom de voz – muitas empresas têm um tom de voz na sua comunicação institucional e muitas das vezes até diferenciado por produto, tendo em conta o seu target. No caso do employer branding é preciso também criar essa voz e torná-la consistente, não apenas externamente mas também a nível interno.

Apesar das diferenças entre employer branding e consumer branding a relação entre ambos nunca deve ser diametralmente oposta, mas sim complementar, existe como que uma escada entre ambos e um contributo na forma como se relacionam com os valores corporativos.



GRÁFICO 1 – O Employer Brand deve estar alinhado com a marca corporativa, assim como a visão e a missão da empresa (fonte do gráfico <http://thesocialworkplace.com/2016/07/7-mistakes-to-avoid-when-developing-your-employer-brand-strategy/>)

A voz com que a empresa comunica para o mercado contribui para a sua imagem e vai sempre impactar quando esta estiver na sua dimensão institucional, de produto ou de empregador. Esta coordenação não deve levar à conclusão que se os meus resultados de consumer branding estiverem bons, os de employer branding também vão estar (é mais fácil fazer a presunção do vice-versa, mas

a atratividade das start-ups leva-me a questionar se também nesse caso será verdade), porque o âmbito de valorização da marca é diferente e daí a importância de separar estas análises. Será que esta diferença se mantém em todos os modelos de negócio? Independentemente de ser um negócio entre empresas, business to business (B2B) ou de empresas para consumidores, business to consumer (B2C)? a realidade do marketing e a imagem associada à marca é muito diferente consoante os casos. Enquanto nas marcas B2C eu posso ter a experiência como cliente e impactar na minha percepção da empresa, nas B2B a minha relação nunca é tão direta e em algumas áreas posso até não ter qualquer noção do serviço prestado ou da qualidade do mesmo. Talvez por isso se olharmos para trás vemos que estas empresas de serviços a outras empresas não tinham muitas vezes área de comunicação, porque sentiam que não tinham necessidade de comunicar com o mercado a não ser através da sua força de vendas. Em paralelo, é muito diferente ter um produto ou ter um serviço na oferta da empresa, será que também aqui existe uma diferença na forma de trabalhar o employer branding?

Começando pelo B2B. Como é reconhecido as empresas não são produtos e se esta parece uma verdade incontestável, nem sempre as estratégias de marketing reconhecem essa diferença e tentam muitas vezes confundir o consumidor. Mas são dois mundos diferentes. Quando olhamos para as empresas B2B em regra encontramos serviços complexos que respondem com soluções individualizadas e muitas vezes à medida de outras empresas, assim como soluções que têm a sua fundação na consultoria como a IBM, a Cisco, a Accenture. Não existe um consumidor, mas sim equipas de compras que avaliam a proposta de valor em várias dimensões para tomarem uma decisão. Este modelo de organizações têm de ter uma oferta completa que muitas vezes vai além dos serviços