

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Formação da marca do empregador e seu impacto no desempenho da
organização**

Dissertação de Mestrado

Minenko Ekaterina Andreevna

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro, 2025



Dissertação de Mestrado

Minenko Ekaterina Andreevna

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Formação da marca do empregador e seu impacto no desempenho da
organização**

Dissertação de Mestrado

Orientador: Professor Doutor Sílvio Manuel da Rocha Brito, Professor Adjunto
do IPT

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Agradecimentos

Concluir esta dissertação representa não apenas o fim de um percurso académico, mas também o culminar de uma experiência pessoal e cultural profundamente transformadora.

Vinda da Rússia e tendo iniciado pela primeira vez um mestrado em Portugal, este caminho foi marcado por inúmeros desafios — linguísticos, académicos e de adaptação a uma nova realidade. Aprender a língua portuguesa, compreender o funcionamento do ensino superior e integrar-me na comunidade académica foram etapas exigentes, mas igualmente enriquecedoras.

Ao longo destes dois anos de investigação e escrita, contei com o apoio e a orientação constante do meu orientador, Doutor Sílvio Manuel da Rocha Brito, a quem desejo expressar a minha mais profunda gratidão. A sua paciência, o seu rigor científico e a sua disponibilidade foram fundamentais em cada fase deste trabalho. Agradeço sinceramente pela confiança depositada em mim e pela forma humana e inspiradora com que me acompanhou neste processo académico.

Quero igualmente agradecer à Professora Maria Teresa Alcobia, que desempenhou um papel essencial na coordenação e no acompanhamento de todo o percurso académico. A sua orientação, compreensão e apoio prático foram decisivos, especialmente nas fases mais complexas e burocráticas do processo de estudo.

Por fim, agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste objetivo — colegas, amigos e família — pela compreensão, motivação e incentivo constantes. Este mestrado é o reflexo não apenas do meu esforço individual, mas também do apoio e da generosidade de todos aqueles que acreditaram em mim e tornaram possível a concretização deste sonho.

Resumo

Num mercado de trabalho marcado por elevada competitividade, mobilidade e transformação tecnológica, a gestão estratégica do capital humano assume um papel determinante na sustentabilidade organizacional. A crescente escassez de profissionais qualificados e a diminuição da lealdade institucional exigem das organizações abordagens integradas que reforcem a sua atratividade e capacidade de retenção. Neste enquadramento, o employer branding emerge como uma ferramenta de gestão que articula marketing, cultura organizacional e práticas de recursos humanos, configurando-se como um mecanismo transversal de criação de valor para colaboradores e empregadores.

O presente estudo tem como objetivo analisar de forma sistemática os fundamentos teóricos do employer branding e avaliar o seu impacto nos processos de atração e retenção de talento. A investigação estrutura-se em duas partes complementares: a primeira consolida o enquadramento conceptual e os principais modelos explicativos do employer brand, identificando os fatores que influenciam a perceção da marca empregadora; a segunda desenvolve uma análise crítica dos estudos empíricos e das práticas corporativas, salientando o papel mediador da confiança, do desenvolvimento de carreira e da justiça organizacional.

Os resultados da análise demonstram que a autenticidade e a coerência entre a proposta de valor do empregador (Employer Value Proposition – EVP) e a experiência real dos colaboradores constituem fatores decisivos para o envolvimento, a satisfação e a permanência no seio da organização. Conclui-se que o employer branding funciona como um sistema integrado de gestão do ciclo de vida do colaborador, reforçando a identidade institucional, a confiança organizacional e a vantagem competitiva sustentável das empresas.

Palavras-chave: employer branding; atração e retenção de talento; confiança organizacional; desenvolvimento de carreira; identidade corporativa.

Abstract

In a labour market characterised by high competitiveness, mobility and technological transformation, the strategic management of human capital plays a crucial role in ensuring organisational sustainability. The growing shortage of qualified professionals and the decline in institutional loyalty require organisations to adopt integrated approaches that strengthen their attractiveness and retention capacity. Within this context, employer branding emerges as a management tool that combines marketing, organisational culture and human resource practices, functioning as a cross-cutting mechanism for creating value for both employees and employers.

The present study aims to systematically analyse the theoretical foundations of employer branding and to assess its impact on talent attraction and retention processes. The research is structured into two complementary parts: the first consolidates the conceptual framework and the main explanatory models of the employer brand, identifying the factors that influence the perception of the employer's image; the second develops a critical analysis of empirical studies and corporate practices, emphasising the mediating role of trust, career development and organisational justice.

The findings demonstrate that authenticity and consistency between the employer value proposition (EVP) and employees' actual experience are decisive factors for engagement, satisfaction and long-term retention within the organisation. It is concluded that employer branding operates as an integrated system for managing the employee life cycle, reinforcing institutional identity, organisational trust and the sustainable competitive advantage of companies.

Keywords: employer branding; talent attraction and retention; organisational trust; career development; corporate identity.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice	6
Lista de Abreviaturas.....	7
Introdução	8
Capítulo I – Fundamentos Teóricos da Formação da Marca Empregadora	10
1.1. Evolução do Conceito e da Essência da Marca Empregadora	10
1.2. Modelos de Formação e Gestão da Marca Empregadora	14
1.3. Fatores que Influenciam a Percepção da Marca Empregadora	18
Capítulo II – O Impacto da Marca Empregadora na Atração e Retenção de Talento:	
Revisão Analítica de Estudos e Práticas Corporativas	21
2.1. O Impacto da Marca Empregadora na Atração de Candidatos	21
2.2. O Impacto da Marca Empregadora na Retenção de Colaboradores	25
2.3. Revisão Analítica de Estudos Empíricos e Práticas Corporativas	28
Conclusão	39
Referências Bibliográficas	43

Lista de Abreviaturas

CSR – Responsabilidade Social Corporativa (Corporate Social Responsibility)

EB – Marca Empregadora (Employer Branding)

EBCC – Ciclo de Controlo da Marca Empregadora (Employer Branding Control Cycle)

EBBE – Valor de Marca Baseado no Empregado (Employee-Based Brand Equity)

EVP – Proposta de Valor do Empregador (Employer Value Proposition)

HR – Recursos Humanos (Human Resources)

ML-SEM – Modelação de Equações Estruturais Multinível (Multilevel Structural Equation Modelling)

PLS-SEM – Modelação de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares Structural Equation Modelling)

PR – Relações Públicas (Public Relations)

R^2 – Coeficiente de Determinação (Coefficient of Determination)

SEM – Modelação de Equações Estruturais (Structural Equation Modelling)

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

eNPS – Índice Líquido de Promotores de Empregados (Employee Net Promoter Score)

Introdução

O mercado de trabalho contemporâneo tem vindo a sofrer transformações de grande magnitude sob o efeito de mudanças económicas, tecnológicas e sociais. A globalização, a digitalização, o desenvolvimento de formas flexíveis de emprego e a concorrência por quadros qualificados reforçaram o valor estratégico do capital humano. Nestas condições, as empresas procuram não apenas atrair profissionais talentosos, mas também construir um sistema sustentável de motivação, envolvimento e lealdade. Torna-se, assim, necessária a utilização de instrumentos que permitam estabelecer relações de longo prazo com o pessoal, assentes na confiança, nos valores e na identidade corporativa. Um desses instrumentos é a marca empregadora (employer brand).

O employer branding resulta da integração de abordagens de marketing e de gestão aplicadas ao domínio da gestão de recursos humanos. Inicialmente usado no contexto da promoção de bens e serviços, o conceito de marca foi adaptado para designar a identidade única da empresa enquanto empregadora (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). A investigação científica demonstrou que a marca empregadora desempenha uma função estratégica: molda a perceção da organização no mercado de trabalho, favorece a atração e a retenção de colaboradores e reforça a identificação interna e o envolvimento do pessoal (Mosley, 2007; Theurer et al., 2016).

Atualmente, o employer branding é entendido como um sistema de gestão multinível que integra a Proposta de Valor do Empregador (EVP), a cultura corporativa e as práticas de gestão de pessoas. A sua eficácia depende da coerência entre as comunicações externas e a experiência real dos colaboradores. As empresas que asseguram o alinhamento entre as promessas da marca e as práticas de RH efetivas geram confiança, envolvimento e compromisso organizacional, aumentando, a longo prazo, a resiliência e a competitividade (Backhaus & Tikoo, 2004; Reis, Sousa & Dionísio, 2021).

O objetivo deste estudo é realizar uma análise abrangente dos fundamentos teóricos da formação da marca empregadora e avaliar o seu impacto na atração e na retenção de pessoal.

Para atingir este objetivo, definiram-se as seguintes tarefas:

- Estudar a evolução do conceito de employer branding e analisar as principais abordagens científicas à sua definição.
- Analisar os modelos existentes de marca empregadora, explicitando a sua estrutura, os mecanismos de formação e o papel da proposta de valor.
- Identificar os fatores que influenciam a perceção da marca empregadora por colaboradores e candidatos, contemplando as dimensões psicológicas, funcionais e económicas.
- Investigar a influência da marca empregadora na atração de pessoal, incluindo a sua função sinalizadora e o efeito nas intenções dos candidatos de se juntarem à organização.
- Examinar o papel da marca empregadora na retenção de colaboradores, identificando os mediadores e as condições que asseguram a lealdade de longo prazo.

- Sistematizar os resultados de estudos empíricos existentes, identificar regularidades, fatores mais relevantes e práticas de gestão eficazes.
- Formular conclusões teóricas, recomendações práticas e direções para investigação futura.

O objeto do estudo são os processos de formação e desenvolvimento da marca empregadora na organização.

O sujeito do estudo são as regularidades e os mecanismos através dos quais a marca empregadora influencia a atração e a retenção de pessoal.

A base metodológica assenta na análise e síntese da literatura científica, na comparação de modelos teóricos e dados empíricos, bem como na integração de resultados de investigação que refletem as tendências atuais na gestão de recursos humanos e no corporate branding.

A novidade científica do trabalho reside na sistematização da evolução das abordagens teóricas à marca empregadora e na identificação de relações estáveis entre a perceção da marca, a confiança, a justiça dos procedimentos organizacionais, o desenvolvimento de carreira e a intenção dos colaboradores de permanecer na empresa. O estudo propõe um modelo analítico integrado que reflete uma lógica de ação em dois circuitos da marca empregadora — desde a formação das expectativas dos candidatos até à confirmação dessas expectativas na experiência dos colaboradores.

A relevância prática do estudo consiste na aplicabilidade das suas conclusões ao desenvolvimento de estratégias de gestão de recursos humanos orientadas para o aumento da atratividade e da retenção de pessoal. Uma abordagem sistémica ao employer branding permite às organizações elevar o envolvimento, reduzir a rotatividade e fortalecer a identidade corporativa.

A estrutura do trabalho segue a lógica da investigação e compõe-se de duas capítulos, conclusão e lista de referências.

No primeiro capítulo expõem-se os fundamentos teóricos da marca empregadora: conceito, evolução, modelos-chave e fatores de perceção.

No segundo capítulo analisa-se a influência da marca empregadora na atração e na retenção de pessoal, apresentam-se resultados de estudos empíricos, discutem-se regularidades, mediadores e implicações práticas. A secção final contém a síntese analítica, os riscos e as linhas para investigação futura.

Deste modo, a presente dissertação visa uma compreensão integrada da marca empregadora enquanto instrumento estratégico de gestão de recursos humanos e a identificação do seu papel na garantia da sustentabilidade e da competitividade organizacional.

Capítulo I. Fundamentos Teóricos da Formação da Marca Empregadora

1. 1. O Conceito de Employer Branding

O mercado de trabalho contemporâneo tem sofrido transformações significativas, impulsionadas por mudanças económicas, tecnológicas e sociais à escala global. Estas transformações afetam inevitavelmente a natureza das relações entre as empresas e os seus colaboradores — gestores, especialistas e trabalhadores em geral.

No novo contexto económico observam-se várias tendências estruturais: a escassez de profissionais altamente qualificados, o aumento da mobilidade laboral, a intensificação da concorrência por talentos com competências raras e a diminuição da lealdade dos trabalhadores em relação às organizações (Reis, Sousa & Dionísio, 2021).

Os trabalhadores atuais revelam menor propensão para desenvolver carreiras de longo prazo numa única empresa e tendem a escolher empregadores capazes de oferecer condições de trabalho favoráveis, oportunidades de desenvolvimento profissional e um equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional. Os colaboradores são atraídos por organizações que promovem o crescimento, o bem-estar e uma cultura corporativa autêntica (Theurer et al., 2018). Para as organizações, estas dinâmicas representam novos desafios estratégicos.

De forma a atrair e reter profissionais de elevado valor, os empregadores são obrigados a investir recursos consideráveis no desenvolvimento do capital humano, no fortalecimento da cultura organizacional e na construção de uma imagem positiva enquanto empregadores. Nestas condições, a marca empregadora (employer brand) deixa de ser apenas um elemento da política de comunicação e passa a constituir um instrumento fundamental da gestão estratégica de recursos humanos. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), a aplicação dos princípios do branding na gestão de pessoas permite às organizações consolidar uma reputação sustentável no mercado de trabalho, aumentar a notoriedade e a perceção positiva da empresa entre colaboradores e candidatos, bem como integrar abordagens de marketing e de gestão na criação de uma imagem empregadora atrativa.

No contexto atual, os colaboradores deixaram de ser apenas parte do processo produtivo e passaram a representar um recurso estratégico essencial, com impacto direto na eficácia, sustentabilidade e competitividade da empresa. A concorrência no mercado de trabalho desloca-se progressivamente do domínio da captação de clientes para o da captação de talentos. As empresas procuram estabelecer relações duradouras com os seus colaboradores, explorando vantagens competitivas próprias — valores únicos, condições de trabalho diferenciadas, estilos de liderança e identidade corporativa. Surge, assim, a necessidade de instrumentos que permitam às organizações destacar-se no mercado laboral, atrair os melhores profissionais e manter o seu envolvimento. Um desses instrumentos é a marca empregadora.

Para compreender os fundamentos da formação e gestão da marca empregadora, é necessário, em primeiro lugar, clarificar o conceito de branding e a sua relação com a gestão da imagem organizacional e dos recursos humanos. A compreensão da essência da marca e dos mecanismos da sua perceção constitui a base teórica para analisar o employer branding enquanto ferramenta estratégica.

O conceito de branding é relativamente recente na literatura científica. De acordo com a definição da American Marketing Association (AMA, 2017), uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design — ou uma combinação destes — destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes”.

Inicialmente, o termo aplicava-se exclusivamente a produtos e serviços. Com o tempo, o seu uso foi alargado, passando a referir-se também a pessoas, empresas e até locais (Peters, 1999).

Com base nesta abordagem alargada, Tim Ambler e Simon Barrow introduziram, em 1996, o termo Employer Brand no artigo “The Employer Brand” (Journal of Brand Management). Os autores definiram a marca empregadora como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego numa empresa e associados à própria organização enquanto empregadora.

Ambler e Barrow salientaram que a marca empregadora não corresponde apenas à imagem de uma empresa, mas a uma conceção estratégica que combina os princípios do marketing e da gestão de pessoas. Tal como a marca de um produto promove a lealdade e a confiança dos consumidores, a marca empregadora fomenta o sentimento de pertença, reforça a motivação e contribui para relações de longo prazo entre a empresa e os seus colaboradores.

Assim, Ambler e Barrow estabeleceram as bases teóricas para compreender o Employer Branding enquanto instrumento estratégico de gestão de recursos humanos, e não apenas como um elemento de imagem corporativa.

Posteriormente, em 2001, o Conference Board precisou que a marca empregadora molda a identidade da empresa enquanto empregadora, integrando o seu sistema de valores, políticas de pessoal e práticas comportamentais orientadas para a atração, motivação e retenção de colaboradores atuais e potenciais (The Conference Board, 2001).

Em 2004, Christine Backhaus e Surinder Tikoo desenvolveram estas ideias no artigo “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, propondo que o Employer Branding fosse entendido como um processo de diferenciação das características da empresa enquanto empregadora face aos seus concorrentes. Segundo os autores, a marca empregadora realça os aspetos únicos da proposta organizacional dirigida aos colaboradores, refletindo a cultura, as condições de trabalho e a reputação no mercado. Foram também os primeiros a apresentar um modelo conceptual de Employer Branding, que se tornou referência para as investigações subsequentes nesta área.

Nos anos seguintes, esta compreensão evoluiu ainda mais. Em 2005, Patrick Berthon, Michael Ewing e Li L. Hah ampliaram a abordagem de Backhaus e Tikoo, definindo a marca

empregadora como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pela empresa aos seus colaboradores e associados à sua identidade empregadora (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Estes autores consolidaram a definição original de Ambler e Barrow, acrescentando-lhe cinco dimensões fundamentais de atratividade: valor económico, valor social, valor de interesse (interest value), valor de desenvolvimento (development value) e valor de aplicação (application value). Estas dimensões permitiram sistematizar a perceção da marca empregadora do ponto de vista dos candidatos e estabeleceram as bases para o desenvolvimento da escala EmpAt, amplamente utilizada em estudos empíricos.

No mesmo ano, Simon Barrow e Richard Mosley ofereceram uma perspetiva mais aplicada, definindo employer branding como o processo de construção de uma identidade empregadora única e reconhecível e da formulação de uma proposta de valor para os colaboradores (EVP) (Barrow & Mosley, 2005). O seu trabalho sublinhou que a marca empregadora não é apenas uma imagem corporativa, mas sim um instrumento estratégico de gestão de pessoas que assegura uma vantagem competitiva sustentável através da atração, motivação e retenção dos profissionais adequados.

A partir de meados da década de 2010, o interesse pelo tema intensificou-se, refletindo-se nos trabalhos de Christian Theurer, Andranik Tumasjan, Isabel Welpel e Filip Lievens. Estes investigadores observaram que o campo de estudo do employer branding permanecia fragmentado e carecia de uma base teórica unificada. Propuseram, assim, uma abordagem baseada no conceito de brand equity, definindo a marca empregadora como um conjunto de ações destinadas à criação e ao reforço do valor da marca no mercado de trabalho (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2016). Os autores distinguiram entre employer brand — o identificador que reflete a perceção da empresa por colaboradores e candidatos — e employer branding — o processo de formação e manutenção dessa perceção.

Mais recentemente, em 2021, Isabel Reis, Maria José Sousa e Andreia Dionísio ampliaram a compreensão do conceito ao situá-lo no contexto da gestão de talentos. Segundo as autoras, o employer branding ultrapassa a função de atração e assume-se como uma estratégia integrada de retenção, desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores, em consonância com a cultura e os valores organizacionais (Reis, Sousa & Dionísio, 2021). As investigadoras sublinham que, nas condições atuais, a marca empregadora é um elemento essencial do desenvolvimento sustentável da organização, diretamente associado à sua reputação e à capacidade de criar valor não apenas para os colaboradores, mas também para a sociedade (Reis et al., 2021).

Constata-se, portanto, uma evolução progressiva do conceito de employer branding: desde a definição inicial de Ambler e Barrow (1996) como um “conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados ao emprego” até uma perspetiva de gestão integrada que conjuga marketing, gestão estratégica de recursos humanos e gestão de talentos. O foco deslocou-se da descrição de atributos para a compreensão do employer branding como um processo dinâmico e contínuo de criação de valor organizacional e de vantagem competitiva sustentável (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Barrow & Mosley, 2005; Theurer et al., 2016; Reis et al., 2021).

Esta evolução reflete a transição da marca empregadora entendida como mero componente de imagem corporativa para a sua conceção enquanto sistema multinível de comunicação estratégica e de práticas de gestão que geram valor duradouro tanto para os colaboradores como para a própria organização.

Com base nesta análise, pode formular-se a seguinte definição:

O Employer Branding é um processo sistémico e orientado para a formação, comunicação e manutenção de uma identidade empregadora única, que integra instrumentos de marketing e de recursos humanos com o objetivo de criar valor percebido no mercado de trabalho, promovendo a atração, o envolvimento e a retenção de colaboradores, bem como o fortalecimento das posições competitivas da organização.

A compreensão da essência e da estrutura deste processo requer a análise dos modelos teóricos existentes de employer branding, que elucidam os seus principais componentes, mecanismos de interação e relações entre as dimensões internas e externas da reputação empregadora.

1. 2. Modelos de Employer Branding

A transição do enquadramento conceptual do fenómeno de employer branding para a sua aplicação prática exigiu o desenvolvimento de modelos capazes de descrever, de forma sistemática, o processo de formação e de gestão da marca empregadora. O surgimento destes modelos resultou das transformações no ambiente externo dos negócios, em que os ativos intangíveis passaram a ocupar uma posição central, e a perceção da empresa enquanto empregadora se tornou um dos principais fatores da sua competitividade (Backhaus & Tikoo, 2004).

A evolução dos modelos teóricos de employer branding reflete uma transição gradual da compreensão da marca empregadora como um conjunto de instrumentos de comunicação para a sua interpretação enquanto sistema estratégico que integra marketing, gestão de recursos humanos e cultura corporativa (Rayón Valpuesta, 2022). Ao longo das últimas décadas, diversos investigadores propuseram abordagens complementares, cada uma contribuindo para o avanço teórico e prático da gestão da marca empregadora.

O primeiro modelo de relevância foi proposto por Miles e Mangold (2004), que analisaram o processo de construção da marca empregadora através da perspectiva do marketing interno, sublinhando que os colaboradores são os principais portadores e transmissores da imagem da empresa. De acordo com a sua abordagem, a organização deve promover entre os trabalhadores uma perceção positiva e estável, que posteriormente é projetada para o exterior — junto de clientes e candidatos potenciais. Assim, os colaboradores tornam-se “embaixadores da marca”, ligando a identidade interna da organização à sua reputação externa (Miles & Mangold, 2004, citado em Rayón Valpuesta, 2022).

Quase em simultâneo, Backhaus e Tikoo (2004) apresentaram um modelo assente na teoria de branding de Aaker (1992, 1996). Os autores definiram o employer branding como um processo de construção e comunicação da identidade da marca empregadora, que permite à empresa diferenciar-se no mercado de trabalho. Para estes autores, o elemento central é a identidade única do empregador — aquilo que torna a empresa distinta e desejável enquanto local de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004).

O desenvolvimento subsequente da conceptualização deve-se às investigações de Barrow e Mosley (2005) e, posteriormente, de Mosley (2007), que integraram as perspetivas de marketing e de gestão de recursos humanos. O modelo por eles proposto, designado Integrated Service Brand Model, interpreta a marca empregadora como uma componente do corporate brand, unindo valores internos, cultura e experiência dos colaboradores à imagem externa da organização. A cultura, segundo Mosley, funciona como elo entre a missão institucional e o comportamento dos trabalhadores, reforçando a identidade interna e projetando-a para o exterior, criando uma perceção coesa da marca (Mosley, 2007, citado em Rayón Valpuesta, 2022).

O passo seguinte foi dado por Merz, Herbst e Yabuz (2009), com a formulação do modelo baseado no conceito de Employer Brand Value (EBV), derivado da teoria do brand equity de Keller (1993). Estes autores transporam a ideia de valor de marca para o contexto das relações laborais, demonstrando que uma marca empregadora forte contribui para o aumento do envolvimento, da satisfação e da retenção do pessoal. O seu trabalho foi um dos primeiros a confirmar empiricamente a relação entre a percepção da marca e o desempenho da gestão de recursos humanos (Merz et al., 2009).

Por sua vez, King e Grace (2010) desenvolveram o modelo de Employee-Based Brand Equity (EBBE), centrando-se na percepção da marca pelos próprios colaboradores. Este modelo considera o trabalhador não como objeto de influência, mas como participante ativo na formação da marca. A avaliação da marca empregadora a partir da perspectiva dos stakeholders internos — através da identificação, confiança e compromisso emocional com a organização — representou um avanço significativo na consolidação da abordagem comportamental ao Employer Branding (King & Grace, 2010).

A fase mais recente de desenvolvimento é representada pelo modelo EB Mix (2014), que combina as abordagens de marketing e psicologia organizacional. Baseado no modelo clássico do Marketing Mix de McCarthy (1956), este transfere os seus quatro elementos — Product, Price, Place e Promotion — para o contexto da gestão da marca empregadora. A empresa é entendida como o “produto” no mercado de trabalho; o “preço” reflete a contribuição do colaborador e as recompensas recebidas; o “lugar” diz respeito ao ambiente laboral e à cultura organizacional; e a “promoção” engloba as comunicações destinadas a reforçar o envolvimento interno e a atratividade externa (Rayón Valpuesta, 2022).

No seu conjunto, estes modelos ilustram a evolução do employer branding desde uma abordagem centrada na imagem e comunicação até uma perspectiva estratégica e integrada de gestão da marca empregadora. Cada modelo subsequente amplia os anteriores, unindo elementos de marketing, recursos humanos e psicologia organizacional numa arquitetura coerente que gera valor sustentável tanto para os colaboradores como para a própria organização.

Este processo evolutivo está intimamente relacionado com a mudança da própria percepção do branding. Em primeiro lugar, o conceito deixou de estar restrito a produtos e serviços, passando a abranger a identidade corporativa (Barrow & Mosley, 2005). Em segundo, os candidatos passaram a avaliar os empregadores de modo análogo aos consumidores — considerando não apenas os benefícios materiais, mas também a atmosfera, os valores, a cultura e a reputação da organização (Keller, 2013).

Consequentemente, tornou-se essencial para as empresas gerir de forma consciente a sua imagem enquanto empregadoras, em vez de dependerem de percepções espontâneas do mercado de trabalho. Já no estudo do *The Economist* (2003), observava-se que 61% dos profissionais de RH estavam familiarizados com o conceito de employer brand, o que demonstrava o reconhecimento crescente da sua relevância. Uma década depois, o relatório da Employer Brand International (2014) indicava que 52% das empresas possuíam uma

estratégia formalizada de gestão da marca empregadora e 35% desenvolviam elementos isolados dessa estratégia no âmbito de iniciativas internas de RH.

A reflexão sistemática sobre a marca empregadora levou à necessidade de desenvolver modelos integrados que descrevessem não apenas as fases de construção da imagem, mas também as inter-relações entre estratégia, valores e práticas de gestão de pessoas. Um dos mais influentes neste contexto foi o modelo de Brett Minchington, presidente da consultora Employer Brand International, especializada em estratégias de desenvolvimento da marca empregadora.

Este modelo representa as interconexões entre os elementos internos e externos da marca (Figura 1). O elemento central é a Employer Value Proposition (EVP) — a proposta de valor do empregador — que combina benefícios, características e associações responsáveis pela formação de uma percepção positiva da empresa e pela influência na escolha do empregador por parte dos candidatos (Employer Brand International, 2015; Universum Global, n.d.). A EVP constitui o conjunto de atributos distintivos que tornam a organização atrativa para os profissionais cujas competências e valores se alinham com a cultura corporativa.

Segundo Nick van Dam, a proposta de valor do empregador pode incluir uma cultura inspiradora, oportunidades de desenvolvimento profissional, carreiras internacionais, sistemas de recompensas e apoio à aprendizagem (Van Dam, 2006). Em conjunto, estes elementos moldam a imagem da empresa e fortalecem o seu posicionamento no mercado de trabalho.

O componente seguinte, a Employer Brand Employee Platform, traduz a concretização da EVP através das práticas de RH — recrutamento, integração, compensações, desenvolvimento e reconhecimento (Employer Brand International, 2015). É neste nível que a proposta de valor se manifesta na experiência quotidiana dos trabalhadores.

O terceiro nível, a Employer Brand Strategic Platform, garante a integração da marca empregadora com a missão, visão, valores e cultura organizacional. A EVP deve não apenas refletir a estratégia da empresa, mas também reforçar os seus princípios fundamentais. Assim, a marca empregadora torna-se uma extensão orgânica da marca corporativa, refletindo a sua dimensão interna (Minchington, 2010).

Como observa Richard Mosley, vice-presidente de estratégia da Universum, a plataforma da marca empregadora consolida os eixos prioritários da EVP, centrando a atenção da organização em três ou quatro áreas-chave. Inclui elementos de individualidade corporativa — imagem da empresa, estilo de comunicação e percepção emocional dos colaboradores (Mosley, citado em Link Humans, n.d.). Esta articulação entre os níveis estratégico, operativo e valorativo assegura a coerência e a autenticidade da marca empregadora, tanto internamente como externamente.

Em conjunto, os modelos analisados evidenciam que a marca empregadora não constitui uma função comunicacional autónoma, mas sim uma arquitetura de gestão transversal, em que a proposta de valor do empregador (EVP) é estrategicamente definida, operacionalmente implementada e culturalmente validada. No plano estratégico, a marca empregadora deve

alinhar-se com a missão, visão e objetivos da organização, assegurando uma vantagem competitiva sustentável baseada na gestão de ativos intangíveis (Backhaus & Tikoo, 2004; Minchington, 2010; Rayón Valpuesta, 2022).

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, os modelos permitem operacionalizar a EVP através de práticas essenciais: recrutamento e integração, formação e desenvolvimento, recompensas e reconhecimento, gestão de desempenho e comunicação interna. Estas práticas influenciam diretamente métricas como qualidade da contratação, velocidade de preenchimento de vagas, retenção, envolvimento e lealdade (Merz, Herbst & Yabuz, 2009; King & Grace, 2010; Employer Brand International, 2015). Em suma, os processos de RH constituem o principal canal de concretização da EVP na experiência diária dos colaboradores.

A cultura organizacional desempenha um papel determinante: atua como mediadora entre a estratégia e o comportamento dos colaboradores, conferindo autenticidade à EVP e garantindo a coerência entre a experiência interna e a imagem externa. Sem o suporte cultural, a EVP torna-se uma promessa sem substância; com uma cultura alinhada, os colaboradores transformam-se naturalmente em “embaixadores da marca” que a projetam para o exterior (Barrow & Mosley, 2005; Mosley, 2007, citado em Rayón Valpuesta, 2022).

Por fim, na perspetiva da gestão estratégica, a marca empregadora liga a marca corporativa à estratégia de negócio: a identidade única do empregador diferencia a organização no mercado laboral, enquanto a execução coerente da EVP através da gestão de RH e da cultura gera valor e fortalece a posição competitiva a longo prazo (Backhaus & Tikoo, 2004; Rayón Valpuesta, 2022). Assim, o employer branding atua como um sistema integrador que: (i) define estrategicamente “o que prometemos” (EVP), (ii) assegura operacionalmente “como o realizamos” (práticas de RH) e (iii) confirma culturalmente “quem somos” (identidade organizacional).

Esta compreensão encerra a análise dos modelos e introduz a etapa seguinte — a operacionalização da EVP em indicadores mensuráveis e instrumentos de avaliação da eficácia da marca empregadora, bem como o estudo dos mecanismos de alinhamento entre as comunicações externas e a experiência interna dos colaboradores (Employer Brand International, 2015; Universum Global, n.d.; Van Dam, 2006; Mosley, citado em Link Humans, n.d.).

1. 3. Fatores que influenciam a percepção da marca empregadora

A percepção da marca empregadora forma-se sob a influência de um conjunto de fatores internos e externos que refletem tanto práticas organizacionais tradicionais como tendências institucionais contemporâneas orientadas para a sustentabilidade e a autenticidade da marca. Entre os principais elementos contam-se a reputação externa da organização, a eficácia dos processos de atração e integração de pessoal, bem como as características da organização física e digital do espaço de trabalho. No atual mercado de trabalho, adquirem peso crescente os valores e a política de responsabilidade social corporativa, mecanismos transparentes de avaliação e reconhecimento, a qualidade dos serviços de RH e a maturidade das práticas de gestão do desempenho (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2018).

A base teórica para a análise destes fatores assenta na tríade clássica de benefícios do employer brand — funcionais, económicos e psicológicos (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005). Com base nela, podem distinguir-se três contornos centrais da percepção da marca empregadora.

Contorno psicológico. Inclui fatores que promovem a identificação e o compromisso emocional dos colaboradores com a organização: congruência entre valores pessoais e corporativos, estilo e qualidade da liderança, justiça dos procedimentos de avaliação, transparência das comunicações e experiência positiva de integração na comunidade de trabalho. Estes elementos reforçam a confiança e consolidam o envolvimento interno (Mosley, 2007; King & Grace, 2010).

Contorno funcional. Abrange os aspetos ligados ao conteúdo e à organização do trabalho: interesse e complexidade das tarefas, oportunidades de desenvolvimento profissional e mentoria, previsibilidade dos processos de RH, bem como conforto e segurança do ambiente laboral. Tais fatores determinam o nível de satisfação com a experiência de trabalho e a percepção de valor da organização enquanto local de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004; King & Grace, 2010).

Contorno económico. Reflete os incentivos materiais e de carreira, incluindo sistemas de recompensas competitivos, benefícios sociais, estabilidade do emprego, perspetivas de progressão e mobilidade interna. Estes elementos estão diretamente associados à atratividade da empresa no mercado de trabalho e compõem a dimensão racional da percepção da marca empregadora (Barrow & Mosley, 2005).

Sobre estes contornos assenta um nível enquadrador, que determina a autenticidade e a sustentabilidade da marca empregadora: clareza estratégica da missão e visão, qualidade da governação corporativa, reputação pública e empresarial, bem como políticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Este nível assegura a coerência entre valores

internos e comunicações externas, criando uma percepção integrada da marca empregadora (Keller, 1993; Mosley, 2007; Theurer et al., 2018).

Para uma leitura mais aprofundada da percepção da marca empregadora, aplica-se o modelo de atratividade do empregador de cinco fatores desenvolvido por Berthon, Ewing e Hah (2005), que amplia a tríade tradicional através das seguintes dimensões:

- Interesse — inovatividade e relevância das tarefas desempenhadas;
- Dimensão social — qualidade das relações interpessoais e do trabalho em equipa;
- Economia — remuneração competitiva, estabilidade e progressão na carreira;
- Desenvolvimento — oportunidades de crescimento, reconhecimento de resultados e aprendizagem;
- Aplicabilidade/orientação para a pessoa — possibilidade de aplicação prática do conhecimento, aprendizagem mútua, foco humano e sustentabilidade das práticas corporativas.

A perspetiva interna é complementada pelo conceito de Employee-Based Brand Equity (EBBE), segundo o qual a força da marca empregadora é determinada pela percepção dos próprios colaboradores através de identificação, confiança e compromisso emocional. Nesta ótica, assumem relevância central os processos de RH que operacionalizam a EVP (proposta de valor do empregador) na prática quotidiana — desde o recrutamento e a integração até ao desenvolvimento e à avaliação (King & Grace, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004).

A avaliação da maturidade da marca empregadora pode seguir o princípio do funil do capital de marca, integrando as etapas: consciência da marca empregadora, percepção de atributos, lealdade e intenções (desejo de ingressar ou de permanecer) e experiência de interação (congruência entre expectativas e experiência real). Esta lógica permite estruturar um sistema de indicadores de eficácia que inclui notoriedade da EVP, qualidade da contratação, taxa de aceitação de ofertas, velocidade de preenchimento de vagas, níveis de retenção e de envolvimento (Minchington, 2010; Employer Brand International, 2015).

Com base na análise efetuada, destacam-se os seguintes fatores-chave que moldam a percepção da marca empregadora:

- Reputação externa e imagem pública no mercado de trabalho;
- Alinhamento entre valores e cultura organizacional e expectativas dos colaboradores;
- Eficácia dos processos de RH, incluindo recrutamento, integração, desenvolvimento e avaliação;
- Qualidade da liderança e das comunicações internas;
- Sistema de recompensas e proteção social;
- Oportunidades de crescimento profissional e progressão na carreira;
- Organização do espaço e das condições de trabalho;
- Integração de princípios de responsabilidade social e sustentabilidade;
- Conforto psicológico e envolvimento dos colaboradores;
- Integridade e veracidade da proposta de valor do empregador (EVP).

No seu conjunto, estes fatores compõem a percepção interna e externa da marca empregadora, definindo a sua valia estratégica para a organização. Uma marca empregadora forte caracteriza-se pela congruência entre a promessa e a experiência efetiva dos colaboradores, alcançada através da integração estratégica da EVP no sistema de gestão de recursos humanos e na comunicação corporativa. Estes pressupostos preparam o terreno para a segunda capítulo, dedicado à análise dos aspetos práticos de construção e avaliação da eficácia da marca empregadora.

Em síntese, os fundamentos teóricos aqui apresentados permitem conceber a marca empregadora como um sistema estratégico que articula proposta de valor, cultura corporativa e práticas de gestão numa arquitetura única de identidade organizacional. A sua base é a interligação entre a percepção de colaboradores e candidatos, os processos internos de RH e a reputação externa no mercado de trabalho. O employer branding surge, assim, não apenas como instrumento comunicacional, mas como mecanismo multinível de criação de vantagem competitiva sustentável, em que ativos intangíveis — envolvimento, confiança, cultura e lealdade — assumem significado estratégico para o desenvolvimento do negócio.

A evolução do conceito evidencia a passagem de uma visão estreita da marca como elemento de imagem para uma paradigma de gestão sistémica, em que o foco se desloca da atração para a construção de compromisso de longo prazo e para o desenvolvimento do capital humano em consonância com os objetivos organizacionais. A percepção da marca empregadora é moldada por um feixe de fatores, entre os quais se destacam: alinhamento de valores, qualidade da liderança e das comunicações, transparência dos procedimentos de avaliação, oportunidades de desenvolvimento, justiça remuneratória e a autenticidade da EVP comprovada na experiência quotidiana de trabalho.

Uma marca empregadora robusta revela integração interna e coerência externa: as promessas comunicadas para fora correspondem à experiência real dos colaboradores, e os valores declarados encontram expressão nas práticas de gestão e na cultura. Esta harmonização sustenta a reputação organizacional, eleva o envolvimento e reforça a atratividade no mercado de trabalho.

Em consequência, o employer branding deve ser entendido como um sistema integrado que assegura o alinhamento entre estratégia, cultura e recursos humanos, no qual a EVP funciona como elemento charneira que liga percepções, comportamentos e resultados. Ancoradas nesta arquitetura, as abordagens de construção e gestão da marca empregadora permitem não apenas atrair e reter talento, mas também gerar valor organizacional sustentável.

A investigação prosseguirá com a operacionalização das proposições teóricas apresentadas e com a análise dos mecanismos práticos de avaliação da eficácia da marca empregadora. No capítulo seguinte, discutir-se-á de que modo os fatores e modelos identificados podem ser convertidos em construtos mensuráveis e aplicados a uma análise empírica do impacto do employer branding nos resultados organizacionais.

Capítulo 2. Impacto da marca empregadora na atração e retenção de talentos: revisão analítica de estudos e práticas corporativas

2. 1. Impacto da marca empregadora na atração de candidatos

A consolidação da base teórica do employer branding conduziu, de forma natural, ao deslocamento do foco de investigação para o seu efeito aplicado sobre processos-chave da gestão de recursos humanos — em particular, a atração, a motivação e a retenção de colaboradores. Num contexto de forte competição por quadros qualificados e escassez de competências específicas, a marca empregadora torna-se não apenas um instrumento de comunicação, mas um sistema de gestão da perceção capaz de moldar lealdade estratégica e a atratividade da organização no mercado de trabalho.

Nos últimos anos, o interesse pelo tema tem sido acompanhado por um desenvolvimento vigoroso de estudos empíricos orientados para identificar as relações entre perceção da marca empregadora, expectativas de carreira, níveis de envolvimento e intenções de permanência. Os resultados confirmam que o employer branding influencia de forma significativa o comportamento de públicos-alvo externos e internos: na fase de atração, fomenta o interesse e a confiança na organização; na fase de retenção, reforça o compromisso e a satisfação com a experiência de trabalho.

A evidência empírica mostra que a eficácia da marca empregadora depende não só do conteúdo da proposta de valor (EVP), mas também do seu grau de autenticidade — a congruência entre as promessas comunicadas e a experiência efetiva dos colaboradores. Nesta ótica, o employer branding é um fator integrador que articula reputação, cultura corporativa e práticas de RH numa única arquitetura de criação de valor organizacional.

A revisão analítica da literatura recente permite reconhecer quais os elementos da marca empregadora que mais influenciam os processos de atração e retenção em diferentes setores e contextos, bem como mapear regularidades de perceção entre distintos grupos de trabalhadores. O foco recai sobre modelos empíricos e práticas corporativas que demonstram como as organizações podem gerir a sua imagem enquanto empregador e convertê-la em vantagem competitiva sustentável.

A perceção da marca empregadora por parte de potenciais candidatos constitui elo central na formação de vantagens competitivas no mercado de trabalho. É precisamente na fase de atração que a marca cumpre uma função sinalizadora, reduzindo a incerteza informacional e configurando expectativas quanto a condições de trabalho, cultura organizacional e oportunidades de desenvolvimento profissional (Backhaus & Tikoo, 2004).

Os primeiros estudos empíricos mostraram que a atratividade do empregador se forma não apenas por via de benefícios económicos e funcionais, mas também através da perceção da

identidade organizacional e da reputação. Assim, Cable e Turban (2001), mediante um experimento laboratorial, analisaram a reação de potenciais candidatos a mensagens publicitárias de empregadores. Com base na teoria dos sinais, o estudo tratou a marca como indicador de qualidade: os participantes avaliaram empresas hipotéticas quanto à atratividade, confiança e intenção de se candidatar. Os resultados evidenciaram que uma percepção positiva da marca empregadora aumenta a confiança e a probabilidade de candidatura mesmo quando as condições materiais são equivalentes (Cable & Turban, 2001).

Posteriormente, Collins e Stevens (2002) ampliaram o modelo por meio de um estudo de campo que relacionou a atividade comunicacional das empresas com a sua capacidade de atrair candidatos qualificados. A análise revelou que organizações que investem ativamente na marca empregadora — por via de comunicações públicas, participação de colaboradores em comunidades profissionais e eventos — exibem níveis superiores de atratividade no mercado de trabalho (Collins & Stevens, 2002). Os autores concluem que a marca empregadora atua como instrumento de formação de notoriedade e confiança que condiciona o comportamento dos candidatos.

A evolução desta linha de pesquisa deslocou o foco para fatores internos da marca. No trabalho de Maxwell e Knox (2009) procurou-se medir empiricamente como a percepção externa se forma a partir das atitudes dos colaboradores. Com base num inquérito a 500 respondentes e análise por regressão múltipla, os autores mostraram que atitudes internas — satisfação, envolvimento e predisposição para recomendar a empresa — mediam a percepção do empregador por públicos externos. Quanto maiores a satisfação e a identificação organizacional, mais forte o efeito positivo na atratividade perante candidatos potenciais (Maxwell & Knox, 2009).

Esta abordagem é aprofundada por Mosley (2007) e por King e Grace (2010), que demonstram que a percepção externa da marca empregadora emerge também de sinais sociais — recomendações informais, avaliações e comunicações dos próprios colaboradores.

No final da década de 2010, a investigação tornou-se mais abrangente. No meta-estudo de Theurer, Tumasjan, Welp e Lievens (2018), que integra 90 publicações, sistematizam-se os principais eixos empíricos do employer branding. Os autores mostram que a percepção da marca empregadora atua sobre o comportamento dos candidatos por três mecanismos interligados: cognitivo (consciência e conhecimento da marca), afetivo (confiança e simpatia) e comportamental (intenção de candidatura). Metodologicamente, o estudo assenta em análise de conteúdo e síntese estatística, confirmando a robustez das relações identificadas em países e setores diversos (Theurer et al., 2018).

Investigações recentes refinam estas relações, sublinhando a autenticidade e a coerência da marca. No estudo de Rajitha, Prasad e Rao (2025), com 310 profissionais de múltiplos setores e recurso a modelação de equações estruturais (SEM), conclui-se que os principais preditores de atratividade são percepção da reputação, confiança, responsabilidade social, oportunidades de aprendizagem e identificação com valores corporativos. A confiança medeia o efeito entre consciência de marca e intenção de emprego (Rajitha et al., 2025).

Uma confirmação prática destas regularidades é ilustrada pelo caso da Google Switzerland no Randstad Employer Brand Research Report (2016). A marca empregadora assenta na combinação de procedimentos de seleção altamente estruturados e uma cultura de confiança, autonomia e inovação. Como refere Elodie Lhuillier (HR Business Partner), entrevistas comportamentais estruturadas reduzem enviesamentos e reforçam a justiça procedimental, enquanto a noção de “Googleness” — abertura, flexibilidade e orientação para o trabalho em equipa — promove o fit cultural entre candidatos e organização (Randstad Employer Brand Research Report, 2016).

Os resultados do estudo internacional Randstad Employer Brand Research (2022) corroboram que a perceção da marca empregadora é determinada por um conjunto estável de fatores prioritários à escala global. Mantêm-se consistentemente no topo cinco drivers de escolha do empregador: remuneração e benefícios atrativos (61%), equilíbrio work-life (57%), emprego de longa duração (55%), bom ambiente de trabalho (54%) e oportunidades de progressão (49%). Mulheres e colaboradores com escolaridade intermédia apresentam expectativas mais elevadas na maioria dos critérios do que homens e respondentes com baixa escolaridade (Randstad Employer Brand Research, 2022).

A análise regional revela padrões semelhantes nas quatro macro-regiões — Europa, América Latina, América do Norte e APAC: os fatores materiais (salário e benefícios) lideram, mas, na Europa, ganham relevo aspetos imateriais como ambiente positivo e equilíbrio vida-trabalho. Na América Latina observa-se equilíbrio entre salário, equilíbrio e segurança no emprego; em APAC e na América do Norte valoriza-se mais a estabilidade das relações laborais (Randstad Employer Brand Research, 2022).

As prioridades também variam entre white-collar e blue-collar. Para trabalhadores de escritório, prevalecem remuneração (60%) e equilíbrio vida-trabalho (57%); para trabalhadores operacionais, a estabilidade (53%) e a proteção financeira assumem maior importância. A progressão de carreira é mencionada com mais frequência pelos white-collar (51% vs. 42%), sugerindo que o estatuto profissional condiciona a perceção da marca empregadora (Randstad Employer Brand Research, 2022).

Em síntese, os incentivos materiais continuam a ser componente basilar da EVP, mas fatores imateriais — ambiente, confiança, equilíbrio e sentido de significado pessoal — desempenham papel decisivo na perceção da marca. Uma marca empregadora contemporânea deve refletir não apenas condições compensatórias competitivas, mas também uma cultura de respeito, apoio e desenvolvimento profissional, tornando a organização atrativa para grupos heterogéneos de candidatos.

A evidência empírica e a prática corporativa atuais confirmam que a marca empregadora evoluiu de sinal reputacional para sistema integrador de significados que congrega fatores internos e externos. Organizações que asseguram a congruência entre promessas de marca e experiência real constroem confiança duradoura e perceção de fiabilidade, reforçando a sua capacidade de atrair profissionais qualificados.

Assim, a marca empregadora exerce não apenas função comunicacional, mas também função institucional, ao estabelecer quadros de expectativa e fomentar a identificação entre valores pessoais dos candidatos e a cultura corporativa. O seu impacto manifesta-se nos níveis cognitivo (conhecimento e reputação), afetivo (confiança e simpatia) e comportamental (intenção de adesão). A marca empregadora torna-se, portanto, fator central do posicionamento estratégico no mercado de trabalho, influenciando a estrutura e a qualidade do fluxo de capital humano.

Conclui-se que a marca empregadora sofreu uma transformação qualitativa — de sinal reputacional externo para sistema integrador da identidade organizacional, que articula dimensões internas e externas. Deixa de ter caráter meramente comunicacional para se afirmar como instrumento estratégico que assegura a coerência entre promessas e experiência efetiva. Essa coerência gera confiança, percepção de fiabilidade e apego emocional, potenciando diretamente a capacidade da organização para atrair talento.

Para além do posicionamento externo, a marca empregadora desempenha papel institucional: define expectativas, promove a identificação dos colaboradores com os valores da empresa e reforça a percepção da organização como local de trabalho estável e justo. O seu efeito concretiza-se a nível cognitivo (notoriedade e reputação), afetivo (confiança e simpatia) e comportamental (disponibilidade para interagir com o empregador).

Gradualmente, a marca empregadora deixa de ser apenas componente do marketing de RH e converte-se em fator sistémico de sustentabilidade organizacional. A sua influência ultrapassa a fase de atração, alcançando processos mais profundos — construção de envolvimento, satisfação e lealdade de longo prazo — que determinam a capacidade de reter talentos e desenvolver o capital humano.

2. 2. Impacto da marca empregadora na retenção de colaboradores

Se, na fase de atração, a marca empregadora molda a primeira impressão e as expectativas dos candidatos, na fase de retenção converte-se em mecanismo de sustentação do envolvimento, da satisfação e do compromisso organizacional. É aqui que se revela a sua essência estratégica: a capacidade de transformar promessas externas em experiência interna autêntica dos colaboradores.

A retenção constitui um elo crucial do ciclo de vida da marca empregadora, refletindo a qualidade das relações sociais e psicológicas entre a organização e os seus trabalhadores. Uma marca autêntica e consistente fortalece a confiança, reduz a incerteza e promove o sentimento de pertença e de identificação com os valores da empresa. Deste modo, a marca empregadora atua não apenas como instrumento de redução da rotatividade, mas como fator sistémico que sustenta a cultura corporativa e a estabilidade de longo prazo da organização.

Uma das confirmações empíricas relevantes do efeito da marca empregadora na retenção é o estudo de Mirza Dwinanda Ilmawan, M. Agil Busyiri Yafi, Rosa Rilantiana e Gatot Kustiyadi (2023), realizado na organização educativa Al-Ibrah Foundation (Gresik, Indonésia). O objetivo foi determinar o impacto do employer branding e do sistema de desenvolvimento de carreira na retenção de colaboradores. A amostra integrou 65 docentes de vários níveis de ensino, selecionados por amostragem aleatória estratificada proporcional.

O estudo, de natureza quantitativa, recorreu à regressão linear múltipla (SPSS). A validade e a fiabilidade dos instrumentos foram estatisticamente confirmadas (α de Cronbach $> 0,6$; $r > 0,2181$) e os dados passaram nos testes de normalidade e de ausência de multicolinearidade. Consideraram-se como variáveis independentes o employer branding (X_1) e o desenvolvimento de carreira (X_2) e, como variável dependente, a retenção (Y).

O modelo incluiu seis indicadores de marca empregadora segundo Alniacik & Alniacik (2012), quatro indicadores de desenvolvimento de carreira (Hasibuan, 2012) e cinco indicadores de retenção (Mathis & Jackson, 2006). Os resultados mostraram que ambas as variáveis independentes exercem efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a retenção ($\beta_1 = 0,451$; $\beta_2 = 0,570$; $p < 0,05$), com $R^2 = 0,69$. Isto significa que cerca de 70% da variação na retenção é explicada pela combinação da perceção da marca empregadora e das oportunidades de progressão.

A interpretação dos resultados indica que uma marca interna forte, assente em valor social, ambiente colaborativo e apoio ao desenvolvimento, fomenta compromisso emocional e reduz a intenção de saída. Ilmawan et al. (2023) sublinham, assim, que a marca empregadora e o desenvolvimento de carreira são componentes interdependentes da estratégia interna de RH, garantindo não apenas satisfação, mas lealdade duradoura — sobretudo em contextos onde predominam formas imateriais de motivação.

Contributo adicional é dado por Muhamad Ekhsan, Achmad Sudiro, Mugiono Mugiono e Ananda Sabil Hussein (2025), no *Journal of Information Systems Engineering and Management*, que analisam o papel mediador da confiança organizacional no efeito da marca empregadora sobre a retenção em empresas industriais de Java Ocidental (Indonésia).

Com base numa amostra de 170 colaboradores e utilizando PLS-SEM (SmartPLS 3.0), verificou-se que a marca empregadora influencia positivamente a retenção ($\beta = 0,245$; $p = 0,001$) e a confiança organizacional ($\beta = 0,434$; $p < 0,001$). A confiança, por sua vez, eleva significativamente a retenção ($\beta = 0,483$; $p < 0,001$), mediando a relação entre marca e retenção ($\beta = 0,210$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação foi $R^2 = 0,397$ para employee retention e $R^2 = 0,188$ para organizational trust, indicando a robustez do modelo (Ekhsan et al., 2025).

Apoiada na Social Exchange Theory, a análise interpreta a confiança como mecanismo psicológico que liga a percepção da marca empregadora ao comportamento efetivo dos colaboradores. Uma marca forte e consistente gera confiança na fiabilidade e na justiça da organização, aumentando o compromisso afetivo e a disponibilidade para a permanência. Assim, a confiança emerge como elo mediador entre percepção de marca e estabilidade do quadro de pessoal, corroborando conclusões de Backhaus & Tikoo (2004) e Mosley (2007) sobre a importância da autenticidade interna.

No contexto europeu, as regularidades do impacto da marca empregadora na retenção são exploradas por Kristoffer Bergqvist e Theres Hedin (2025), no âmbito de mestrado da Dalarna University. Trata-se de um estudo quantitativo destinado a aferir a relação entre diferentes dimensões da marca empregadora e a intenção de permanecer na organização.

Com base no modelo de Tanwar & Prasad (2017), os autores consideram cinco dimensões: ambiente de trabalho saudável, aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio vida-trabalho, responsabilidade social corporativa (RSC) e remuneração com benefícios. A partir de um inquérito a 87 white-collars de 15 países europeus, e mediante regressão múltipla, concluiu-se que apenas a RSC ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$) e a remuneração com benefícios ($\beta = 0,322$; $p < 0,01$) influenciam significativamente a retenção, com $R^2 = 0,295$ (Bergqvist & Hedin, 2025).

Os autores observam que, em mercados de trabalho europeus mais maduros, elementos como horários flexíveis e oportunidades de desenvolvimento são expectativas de base, ao passo que a responsabilidade ética da empresa e a justiça remuneratória se tornam determinantes da lealdade. Tal conclusão alinha-se com a Social Exchange Theory, que enfatiza o papel da confiança e da justiça na construção do compromisso de longo prazo.

Contributo igualmente relevante é o trabalho de Mark Bussin e Hugo Mouton (2019), centrado na eficácia da marca empregadora em seguradoras sul-africanas. Com 254 respondentes de cinco organizações, recorreu-se a ANOVA e testes correlacionais para avaliar a relação entre percepção de marca, retenção e expectativas compensatórias.

Os resultados indicam que níveis elevados de percepção da marca empregadora se associam diretamente a maior satisfação no trabalho e a menor propensão à mobilidade externa. Em

simultâneo, verificou-se que percepções positivas da marca se relacionam com expectativas salariais mais baixas, confirmando que uma marca forte pode atenuar pressões sobre a massa salarial sem comprometer a motivação (Bussin & Mouton, 2019).

Os autores propõem o Employer Branding Control Cycle (EBCC), composto por três etapas — conceção, implementação e monitorização da estratégia de marca empregadora. A execução consistente do ciclo permite não apenas reter talento, mas também otimizar custos remuneratórios, elevando a competitividade global.

Em suma, Bussin & Mouton (2019) expandem o entendimento do aspeto económico da retenção: a marca empregadora influencia não só o compromisso e a confiança, mas também expectativas racionais sobre a compensação, gerando um efeito de “troca de valor”, no qual colaboradores aceitam remunerações relativamente menores em contrapartida de forte identificação e satisfação.

Tomados em conjunto, os estudos de Ilmawan et al. (2023), Ekhsan et al. (2025), Bergqvist & Hedin (2025) e Bussin & Mouton (2019) demonstram que a marca empregadora exerce impacto multifacetado sobre a retenção — por via do desenvolvimento de carreira, da confiança, da ética corporativa e da justiça remuneratória. A sua força reside em articular estímulos emocionais e racionais para a lealdade de longo prazo, tornando o employer branding componente indissociável da gestão estratégica de recursos humanos.

A análise evidencia, portanto, que a marca empregadora desempenha papel central na retenção ao influenciar simultaneamente dimensões emocionais, comportamentais e económicas da relação colaborador-organização. Uma marca forte e consistente gera confiança, identidade profissional e pertença, reduzindo a rotatividade (Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025).

Ganha destaque o núcleo interno do branding — oportunidades de progressão, apoio ao desenvolvimento e alinhamento entre valores declarados e práticas efetivas. Em estudos europeus, observa-se deslocação do foco para fatores éticos e sociais: responsabilidade corporativa e justiça remuneratória surgem como âncoras da lealdade (Bergqvist & Hedin, 2025).

Em paralelo, a marca empregadora influencia a dimensão económica da retenção, reduzindo expectativas compensatórias sem prejudicar a satisfação — o que a torna instrumento não só de estratégia de RH, mas também de gestão de custos (Bussin & Mouton, 2019).

Globalmente, a evidência confirma que uma marca empregadora forte assegura uma ligação sustentável entre colaboradores e organização, combinando confiança, identificação de valores e condições de trabalho justas — fatores que favorecem a estabilidade e o envolvimento do quadro de pessoal.

2. 3. Revisão analítica de estudos empíricos e práticas corporativas

A análise dos estudos empíricos apresentados nas secções 2.1 e 2.2 permite identificar uma regularidade consistente no impacto da marca empregadora ao longo do ciclo de vida do colaborador — da atração à retenção. O conjunto dos trabalhos examinados (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002; Maxwell & Knox, 2009; Theurer et al., 2018; Rajitha, Prasad & Rao, 2025; Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025; Bergqvist & Hedin, 2025; Bussin & Mouton, 2019) demonstra que a eficácia da marca empregadora não resulta de ações comunicacionais isoladas, mas da coerência entre sinais reputacionais externos e práticas internas que moldam a experiência real dos colaboradores.

Contorno externo: a função sinalizadora da marca

Na fase de atração, a marca empregadora exerce uma função sinalizadora, reduzindo a incerteza informacional e configurando, nos candidatos, expectativas iniciais quanto às condições de trabalho, cultura corporativa e oportunidades de desenvolvimento (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002). Essas expectativas influenciam diretamente a intenção de interação com a organização mesmo sob condições materiais equivalentes (Rajitha et al., 2025). O estudo de Theurer et al. (2018) identifica três mecanismos interligados de percepção:

- cognitivo — notoriedade e conhecimento da empresa enquanto empregadora;
- afetivo — confiança e simpatia;
- comportamental — prontidão para responder a uma vaga ou aceitar uma oferta.

Assim, o contorno externo funciona como instrumento de formação da confiança inicial e de diferenciação no mercado de trabalho, permitindo que a organização seja percebida como empregadora fiável, justa e atrativa (Maxwell & Knox, 2009).

Contorno interno: a transformação da promessa em experiência

Quando o candidato se torna colaborador, as promessas externas são testadas face à experiência efetiva. Neste estágio, a marca empregadora cumpre uma função integradora, articulando percepção, experiência e confiança (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007). Ilmawan et al. (2023) e Ekhsan et al. (2025) comprovam que a autenticidade da marca e a coerência entre valores declarados e práticas internas influenciam diretamente o envolvimento, a satisfação e o compromisso organizacional.

A confiança adquire relevo como mecanismo mediador que liga a percepção da marca ao comportamento dos colaboradores. Ekhsan et al. (2025) demonstram que a marca empregadora afeta significativamente a confiança ($\beta = 0,434$; $p < 0,001$) e a retenção ($\beta = 0,245$; $p = 0,001$), sendo a confiança um mediador dessa relação. Este resultado confirma os

pressupostos de Backhaus e Tikoo (2004) sobre a autenticidade interna da marca e a sua dependência da cultura organizacional.

O estudo de Ilmawan et al. (2023) mostrou que a percepção da marca empregadora e as oportunidades de carreira explicam cerca de 70% da variância da retenção ($R^2 = 0,69$). Logo, a materialização interna da marca por meio de mecanismos de desenvolvimento, reconhecimento e recompensa justa é condição central da sua eficácia sustentável.

Coerência entre contornos: da promessa à experiência

O cotejo dos dados empíricos permite afirmar que a marca empregadora opera segundo um modelo bicontornado: o contorno externo forma expectativas; o interno confirma-as ou refuta-as. Apenas a coincidência destes contornos gera um efeito sustentado — confiança, identificação e lealdade (Theurer et al., 2018; Ekhsan et al., 2025).

Neste contexto, a autenticidade do EVP é decisiva — o grau de correspondência entre benefícios declarados e experiência vivida. Quanto maior a autenticidade e a operacionalização do EVP em práticas de RH (recrutamento, integração, aprendizagem, avaliação, recompensa, comunicação), mais forte o efeito transversal da marca — da atração à retenção (Bussin & Mouton, 2019; Bergqvist & Hedin, 2025).

Os resultados de Bergqvist e Hedin (2025) indicam que, em mercados europeus maduros, a lealdade de longo prazo assenta não apenas em fatores compensatórios, mas também na percepção de responsabilidade social e sustentabilidade ética da empresa. Isto alinha-se com os dados da Randstad (2022), segundo os quais os principais motores da atratividade são confiança, equilíbrio trabalho–vida e justiça remuneratória.

Em síntese, a marca empregadora atua como elo entre percepção externa e experiência interna. A sua força é definida pela capacidade de a organização construir uma cadeia contínua de correspondências entre promessa e realidade do trabalho. Assim, a marca empregadora deixa de ser mero instrumento de marketing de RH para se tornar mecanismo estrutural da identidade organizacional, formador de confiança, retenção e estabilidade do quadro (Backhaus & Tikoo, 2004; Ekhsan et al., 2025; Theurer et al., 2018).

A análise também permite destacar um conjunto estável de fatores, recorrentemente significativos na formação da percepção da marca empregadora e do subsequente comportamento dos colaboradores, ao longo de todas as etapas do ciclo de vida — da atração à retenção duradoura (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018).

Pacote económico: condição necessária, mas não suficiente.

Salário, prémios e benefícios permanecem centrais no EVP. De acordo com a Randstad (2022), a compensação competitiva e o pacote social são os principais motivadores (61%). Contudo, conforme Bussin e Mouton (2019), estímulos exclusivamente materiais não garantem compromisso duradouro: sob condições económicas equivalentes, ganham peso

justiça, cultura e desenvolvimento. O pacote económico é, portanto, fundamento, mas não condição suficiente de atratividade e retenção.

Equilíbrio trabalho–vida e clima saudável.

O clima organizacional e o equilíbrio work–life são prioridades persistentes em mercados maduros, sobretudo na Europa (Bergqvist & Hedin, 2025). Uma atmosfera positiva, horários flexíveis e respeito pelo tempo pessoal fomentam lealdade emocional e reduzem o risco de burnout. Isto converge com a Randstad (2022), onde o equilíbrio trabalho–vida surge como segundo fator (57%). O conforto psicossocial constitui, assim, elemento autónomo do EVP.

Desenvolvimento de carreira e aprendizagem.

As oportunidades de crescimento profissional são preditores de atratividade e retenção. Ilmawan et al. (2023) mostram que desenvolvimento e marca empregadora explicam conjuntamente 69% da variação da retenção. Estudos externos (Collins & Stevens, 2002; Rajitha et al., 2025) confirmam que trajetórias transparentes de crescimento aumentam a prontidão para candidatura. O desenvolvimento liga o contorno externo ao interno: a promessa de progresso deve materializar-se em instrumentos reais de apoio à carreira.

Responsabilidade social corporativa (RSC) e sustentabilidade ética.

Em mercados maduros, a perceção de RSC constitui forte preditor de lealdade. Bergqvist e Hedin (2025) identificam a RSC ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$) como o fator mais influente na intenção de permanência, superando equilíbrio e aprendizagem. Tal evidencia a crescente importância de critérios morais e reputacionais: os colaboradores preferem empresas cujas práticas se alinham com os seus valores (Reis, Sousa & Dionísio, 2021).

Justiça procedimental e transparência.

A equidade e a clareza de procedimentos — do recrutamento à avaliação — fundamentam a confiança no empregador. Cable e Turban (2001) e a Randstad (2016) demonstram que processos estruturados e critérios objetivos elevam a perceção de justiça e fiabilidade, efeito que se mantém na interação interna (Ekhsan et al., 2025).

Identificação interna e prontidão para advocacy.

A disponibilidade para atuar como “embaixador” do empregador é indicador de maturidade da marca. Maxwell e Knox (2009) mostram que satisfação e identificação com valores correlacionam com a recomendação ativa. Este “marketing interno” reforça a atratividade externa.

Confiança como mediador entre perceção e comportamento.

Entre os fatores identificados, a confiança é o mecanismo psicológico central que explica a transição da perceção para o comportamento. Em Ekhsan et al. (2025), a confiança medeia a

relação entre marca e retenção ($\beta = 0,210$; $p < 0,001$), em linha com a Social Exchange Theory (Backhaus & Tikoo, 2004).

Em conjunto, os resultados demonstram que a resiliência da marca empregadora decorre de um portfolio de fatores interligados. Estímulos económicos criam a base; o clima e o equilíbrio asseguram bem-estar emocional; o desenvolvimento confere perspetiva; a RSC e a justiça conferem legitimidade moral; a confiança integra todos estes elementos num sistema coeso.

A sistematização dos dados das secções 2.1 e 2.2 permite destacar regularidades empiricamente comprovadas em diferentes setores e contextos nacionais (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002; Maxwell & Knox, 2009; Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025; Bergqvist & Hedin, 2025; Bussin & Mouton, 2019):

1. Perceção positiva da marca reforça intenção de resposta e confiança na atração.
Estudos pioneiros (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002) mostram que a perceção da marca é preditor relevante do comportamento do candidato. A marca forte e credível aumenta a probabilidade de resposta mesmo com condições materiais equivalentes. Trabalhos posteriores (Theurer et al., 2018; Rajitha et al., 2025) confirmam o efeito limiar da marca — a empresa parte em vantagem antes do primeiro contacto direto.
2. Confiança como mediador do impacto da marca na retenção.
A confiança organizacional medeia de modo robusto a relação marca–retenção (Ekhsan et al., 2025). Forma-se da consistência entre promessas externas e práticas internas, assegurando segurança psicológica e compromisso afetivo (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007).
3. Desenvolvimento e aprendizagem potenciam retenção e envolvimento.
Ilmawan et al. (2023) mostram que desenvolvimento e marca explicam 69% da retenção. Oportunidades reais de crescimento reforçam a justiça percebida e o sentido de troca equilibrada, elevando a lealdade (Bergqvist & Hedin, 2025).
4. RSC e justiça remuneratória como determinantes em mercados maduros.
Em amostras europeias, RSC ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$) e remuneração justa ($\beta = 0,322$; $p < 0,01$) superam fatores “higiénicos”, refletindo a centralidade de dimensões éticas (Reis, Sousa & Dionísio, 2021).
5. Efeito de “troca de valor”: redução de expectativas compensatórias sob marca forte.
Bussin & Mouton (2019) mostram menor sensibilidade à compensação quando a marca é positivamente percecionada — colaboradores aceitam trade-offs materiais em troca de identidade, estabilidade e reconhecimento.
6. Procedimentos estruturados e modelos de gestão reforçam confiança e previsibilidade.
A Randstad (2016) e o EBCC de Bussin & Mouton (2019) evidenciam que processos padronizados de recrutamento e monitorização do branding aumentam a justiça percebida e a previsibilidade, institucionalizando a confiança.

Em suma, a marca empregadora influencia múltiplos níveis do comportamento laboral: na atração, gera confiança e intenção; na integração, consolida identificação e satisfação; na retenção, estabiliza compromisso e racionaliza expectativas. Logo, a gestão estratégica da

marca deve articular mecanismos comunicacionais externos e socio-organizacionais internos, garantindo a coerência promessa–experiência (Backhaus & Tikoo, 2004; Ekhsan et al., 2025; Bergqvist & Hedin, 2025).

O confronto entre conceitos teóricos e dados empíricos mostra que o efeito mais robusto surge da integração de três contornos de gestão: estratégico (EVP e valores), operacional (práticas de RH) e cultural (comportamento de liderança e comunicação interna). As práticas que asseguram a coerência entre estes níveis dão autenticidade à marca e convertem-na de invólucro comunicacional em instrumento de confiança e sustentabilidade estratégicas (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Minchington, 2010).

1. Recrutamento estruturado e imparcial como parte da “marca da justiça”.
O caso Google Switzerland (Randstad, 2016) ilustra como entrevistas comportamentais e critérios transparentes minimizam enviesamentos e reforçam a confiança. Tal concretiza a autenticidade interna (Backhaus & Tikoo, 2004).
2. Desenvolvimento de carreira e institucionalização de mentoria.
Trajetórias, PDI, mentores e revisão trimestral tornam o EVP mensurável e observável, mediando promessa e experiência (Ilmawan et al., 2023; King & Grace, 2010; Ekhsan et al., 2025).
3. Ciclo de Controlo do Employer Branding (EBCC):
conceção—implementação—monitorização.
O EBCC (Bussin & Mouton, 2019) alinha o desenho do EVP, a integração em processos e a medição de perceções e resultados, em sintonia com a brand equity (Keller, 2013) e Backhaus & Tikoo (2004).
4. Integração da RSC no EVP.
A eficácia depende da operacionalização: envolvimento real dos colaboradores em iniciativas sociais e ambientais converte reputação externa em experiência de significado e pertença (Bergqvist & Hedin, 2025; Reis, Sousa & Dionísio, 2021).
5. Comunicação interna e liderança como portadores da autenticidade.
A interação com a chefia é o canal de materialização do EVP no quotidiano (King & Grace, 2010). Lideranças transparentes e consistentes confirmam a autenticidade; dissonâncias corroem a confiança (Mosley, 2007).

Estas práticas compõem uma arquitetura multinível em que a promessa estratégica se converte em realidade comportamental, garantindo vantagem competitiva sustentável (Backhaus & Tikoo, 2004; Bussin & Mouton, 2019; Bergqvist & Hedin, 2025).

A análise dos modelos teóricos (Backhaus & Tikoo, 2004; King & Grace, 2010; Mosley, 2007) e dos dados empíricos permite propor um modelo integral de ação da marca empregadora, descrevendo o percurso desde o primeiro contacto até à lealdade sustentada.

1) Entrada: notoriedade, sinal reputacional e confiança inicial. A reputação positiva sinaliza qualidade da experiência de trabalho (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002) e, via mecanismos cognitivo/afetivos, sustenta intenção de candidatura (Theurer et al., 2018).

2) Experiência interna: operacionalização do EVP nas práticas de RH (recrutamento, onboarding, aprendizagem, recompensa, reconhecimento, comunicação) e coerência promessa–experiência (Backhaus & Tikoo, 2004; Minchington, 2010; Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025).

3) Mecanismo psicológico: confiança e identificação como mediadores dos resultados comportamentais (retenção, envolvimento, eNPS) (Ekhsan et al., 2025; Maxwell & Knox, 2009).

4) Moderadores contextuais: região, maturidade do mercado, estatuto profissional e estágio de carreira modulam intensidade e direção dos efeitos (Bergqvist & Hedin, 2025; Randstad, 2022; Ilmawan et al., 2023).

5) Efeito sistémico: de atratividade de curto prazo a sustentabilidade de longo prazo, conforme a lógica da Employer Branding Value Chain (Backhaus & Tikoo, 2004): promessa→experiência→confiança→lealdade.

Conclui-se que a eficácia da marca depende menos da intensidade comunicacional e mais do grau de autenticidade e operacionalização de valores. A organização deve confirmar o que comunica, por meio de decisões de gestão, cultura de liderança e experiência diária, convertendo a marca de ferramenta de marketing em fundamento identitário e de desenvolvimento (Mosley, 2007; Ekhsan et al., 2025; Bergqvist & Hedin, 2025).

Os estudos e casos revistos (secções 2.1–2.7) evidenciam um terceiro nível na arquitetura da marca empregadora — a marca de liderança (leadership brand). Se, ao nível corporativo, o Employer Branding reflete a identidade coletiva e os valores estratégicos, ao nível das equipas o líder é o portador e mediador imediato dessa marca. As suas decisões e comunicações convertem o EVP em prática quotidiana.

Propõe-se, assim, considerar a marca de liderança como contorno local que liga o nível corporativo à perceção individual, funcionando como mecanismo de manutenção de confiança, justiça e envolvimento (Mosley, 2007; King & Grace, 2010; Ekhsan et al., 2025).

Líder como portador e tradutor do EVP.

De acordo com a Employee-Based Brand Equity (King & Grace, 2010), a perceção da marca forma-se na interação com a chefia direta, que torna tangíveis reconhecimento, aprendizagem, desenvolvimento e justiça.

Dimensões da marca de liderança (oito):

1. liderança ética e justiça;
- 2) transparência comunicacional;
- 3) orientação para o desenvolvimento;
- 4) segurança psicológica;
- 5) congruência de valores;
- 6) competência em crise;
- 7) pegada digital do líder;
- 8) micro-EVP da equipa.

Lógica de influência:

A marca de liderança reforça (ou enfraquece) o efeito sistémico do Employer Branding. Em mercados maduros, fatores de liderança tornam-se decisivos na intenção de “ficar” (Bergqvist & Hedin, 2025). Em economias em desenvolvimento, personalizam a confiança e reforçam a justiça percebida.

Conclui-se que não é possível analisar Employer Branding à margem da liderança: a resiliência do EB depende da ética, comunicação e orientação desenvolvimental dos líderes, que realizam diariamente a promessa da marca.

Com base no quadro teórico-empírico (cap. 1 e 2) e na prática corporativa, formulam-se **proposições teóricas (P1–P10)** para futura operacionalização:

P1. O impacto da marca na intenção de candidatura é mediado pela confiança e pela justiça percebida nos procedimentos de recrutamento (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002; Randstad, 2016).

P2. A conversão “atraído → retido” depende da coincidência entre promessa do EVP e experiência quotidiana nos processos de RH (Backhaus & Tikoo, 2004; Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025).

P3. A confiança medeia o efeito da marca na retenção; o desenvolvimento de carreira potencia este mediador (Ekhsan et al., 2025; Ilmawan et al., 2023).

P4. Em mercados maduros, RSC e justiça remuneratória contribuem mais para a intenção de permanecer do que fatores higiénicos (Bergqvist & Hedin, 2025; Reis, Sousa & Dionísio, 2021).

P5. A força da marca de liderança relaciona-se positivamente com o envolvimento local e com a redução da intenção de saída, independentemente do nível salarial (King & Grace, 2010; Mosley, 2007; Bussin & Mouton, 2019).

P6. A segurança psicológica potencia o efeito da marca no comportamento de recomendação (eNPS) (King & Grace, 2010).

P7. Recrutamento estruturado e avaliação transparente elevam a justiça percebida e a confiança, reduzindo a rotatividade nos primeiros 12 meses (Randstad, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004).

P8. Uma marca forte compensa parcialmente expectativas compensatórias via benefícios imateriais (troca de valor), sobretudo quando há congruência de valores (Bussin & Mouton, 2019).

P9. A pegada digital do líder aumenta a atratividade de vagas em especialidades escassas (Randstad, 2022).

P10. O efeito da marca é moderado pelo estágio de carreira: para perfis early career pesam aprendizagem/mentoria; para perfis sénior, justiça remuneratória e autonomia (Ilmawan et al., 2023; Bergqvist & Hedin, 2025).

Estas proposições sustentam uma futura modelização empírica dos mecanismos cognitivos, afetivos e comportamentais do EB, bem como das influências organizacionais e de liderança.

Operacionalização: indicadores e medição

A passagem ao estudo empírico requer indicadores mensuráveis do impacto da marca ao longo do ciclo de vida do colaborador, segundo a Employer Branding Value Chain (Backhaus & Tikoo, 2004): notoriedade → confiança → identificação → lealdade.

1) Atração (sinal reputacional e conversão do interesse): notoriedade do EVP; quota de respostas relevantes; conversão em oferta; time-to-fill; qualidade de contratação aos 6–12 meses (Collins & Stevens, 2002; Randstad, 2022).

2) Experiência interna (autenticidade do EVP): índice de coerência promessa–experiência; índice de justiça procedimental; acesso a oportunidades de carreira (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Ilmawan et al., 2023).

3) Mecanismos psicológicos: índice de confiança; identificação organizacional; segurança psicológica (Edmondson, 1999; King & Grace, 2010).

4) Retenção e advocacia: rotatividade (geral/crítica); retenção a 12 e 24 meses; eNPS; quota de contratados por recomendação (Bussin & Mouton, 2019; Randstad, 2022).

5) Marca de liderança: liderança ética; qualidade da feedback; índice de desenvolvimento; transparência; segurança psicológica; reputação (360° e sinais externos).

Estrutura de síntese: quatro blocos interligados — contorno externo (atração); experiência interna (autenticidade); mecanismos psicológicos; resultados (retenção/advocacia). Esta arquitetura permite avaliação transversal do EB e identificação de “gaps” críticos.

Implicações práticas

1) Concretização e mensurabilidade do EVP.

Converter valores em promessas mensuráveis (trajetórias, aprendizagem, flexibilidade, feedback), com prazos e condições explícitos (Backhaus & Tikoo, 2004; Ilmawan et al., 2023).

2) Normalização da justiça e transparência.

Entrevistas estruturadas, rubricas de competências, grades e critérios de progressão uniformes (Ekhsan et al., 2025; Bussin & Mouton, 2019).

3) Desenvolvimento tangível e crescimento gerido.

PDI, mentoria/coaching, orçamento para aprendizagem, revisão trimestral do progresso (Ilmawan et al., 2023; Bergqvist & Hedin, 2025).

4) Institucionalização da marca de liderança.

Formação em liderança ética e de desenvolvimento; KPI de desenvolvimento na avaliação de gestores; 360º; planos de melhoria (Mosley, 2007; King & Grace, 2010).

5) RSC incorporada no quotidiano.

Envolvimento real dos colaboradores, iniciativas com impacto mensurável e reporte público (Bergqvist & Hedin, 2025; Reis, Sousa & Dionísio, 2021).

6) Gestão da confiança via comunicação.

Comunicações explicativas regulares sobre estratégia e mudanças; feedback atempado (Ekhsan et al., 2025; Theurer et al., 2018).

7) Controlo da conversão “promessa → experiência”.

Inquéritos em touchpoints críticos (onboarding; 90/180 dias; promoção) para corrigir desalinhamentos (Randstad, 2022).

Riscos e limitações

1) Desalinhamento EVP–experiência.

Quebra de contrato psicológico, perda de confiança e rotatividade precoce (Backhaus & Tikoo, 2004; Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025).

2) Hipercomunicação sem operacionalização.

Risco de cinismo organizacional quando a retórica não é suportada por mudanças (Mosley, 2007; Theurer et al., 2018).

3) Lideranças não preparadas neutralizam a marca corporativa.

Chefias desalinhadas minam justiça e confiança, catalisando saídas (Bussin & Mouton, 2019).

4) Diferenças regionais e cultura.

Necessidade de localizar o EVP a valores e expectativas nacionais (Bergqvist & Hedin, 2025; Tanwar & Prasad, 2017; Khan et al., 2021).

5) Papel reforçado da marca de liderança em mercados deficitários.

Reputação do líder e micro-EVP de equipa tornam-se decisivos em áreas de talento escasso (Bussin & Mouton, 2019).

A resiliência da marca empregadora depende, portanto, da sua materialização em práticas e comportamentos de liderança.

Perspetivas de investigação: proposta de desenho

Metodologia.

PLS-SEM ou ML-SEM para estimar relações entre constructs latentes (autenticidade, confiança, intenção de permanência) e efeitos de mediação/moderação (Ekhsan et al., 2025; Ilmawan et al., 2023; Randstad, 2022; Bergqvist & Hedin, 2025).

Estrutura multinível.

Nível individual (EVP percebido, confiança, identificação, envolvimento, intenção de permanecer) e nível de equipa (marca de liderança: ética, transparência, desenvolvimento, segurança psicológica).

Medição dinâmica (painel).

Onboarding (T0), 6 meses (T1), 12 meses (T2), para captar a conversão promessa→experiência→retenção.

Resultados esperados.

Clarificação dos mecanismos de ação e desenvolvimento de instrumentos de medição de autenticidade, confiança e influência da liderança.

Síntese conclusiva

A marca empregadora pode ser entendida como mecanismo transversal de gestão do ciclo de vida do colaborador, do primeiro contacto à lealdade. Na atração, opera como sinal reputacional que reduz incerteza e gera confiança (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002). Na retenção, transforma-se em instrumento interno de gestão da experiência, dependendo da coerência promessa–práticas e da cultura (Backhaus & Tikoo, 2004; Ilmawan et al., 2023).

A confiança é o mecanismo psicológico-chave, mediando efeitos sobre lealdade e retenção (Ekhsan et al., 2025). Em mercados maduros, dimensões éticas e sociais (RSC, justiça) ganham primazia; em contextos em desenvolvimento, prevalecem estímulos funcionais (salário, estabilidade, carreira). A marca de liderança emerge como elo crítico entre EVP corporativo e experiência real: o comportamento da chefia direta define justiça, comunicação, segurança psicológica e pertença, influenciando a intenção de permanecer (Bussin & Mouton, 2019).

O efeito de troca de valor explica impactos económicos: marcas autênticas mitigam pressão por compensação, mantendo satisfação e envolvimento, desde que relações sejam transparentes e justas.

Conclui-se que a autenticidade supera a intensidade comunicacional. A sustentabilidade da marca deriva da coerência entre valores, práticas e cultura. Estruturalmente, a marca empregadora integra três níveis:

1. Promessa (EVP) — formula valor e expectativas;
2. Concretização operacional — práticas de RH e cultura;
3. Autenticidade de liderança — confirmação quotidiana dos valores.

Este circuito fechado — promessa → experiência → confiança → lealdade — converte o sinal reputacional em resultado organizacional reprodutível. Uma marca empregadora forte, autêntica e gerida torna-se fonte de vantagem competitiva e recurso estratégico de desenvolvimento sustentável.

Conclusão

No contexto da economia contemporânea, em que o capital humano se afirma como o principal fator de competitividade organizacional, a construção de uma marca empregadora forte e autêntica assume um valor estratégico. O presente estudo permitiu uma análise abrangente dos fundamentos teóricos e das dimensões práticas do employer branding enquanto instrumento de gestão de recursos humanos, que influencia todo o ciclo de vida da relação entre o colaborador e a organização — desde a atração até à retenção.

Na primeira parte da dissertação, foi analisada a evolução do conceito de marca empregadora e demonstrado como uma ideia nascida na interseção entre o marketing e a gestão de pessoas se transformou num sistema de gestão multinível. A investigação revelou que o employer branding evoluiu de uma função meramente imagética para um instrumento estratégico que integra comunicação, cultura corporativa e práticas de recursos humanos.

Os modelos teóricos estudados (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005; King & Grace, 2010; Merz et al., 2009) evidenciaram uma transição gradual da perceção da marca empregadora como conjunto de atributos externos para o seu entendimento como sistema integrado de criação de valor. Destacaram-se, em particular, as abordagens do Employer Value Proposition (EVP) e do Employee-Based Brand Equity (EBBE), que traduzem a relação entre a identidade organizacional e a experiência do colaborador.

A análise dos fatores que moldam a perceção da marca empregadora permitiu identificar três dimensões centrais — psicológica, funcional e económica —, bem como o nível estrutural da autenticidade da marca, definido pela cultura corporativa, reputação e responsabilidade social. Assim, a primeira parte constituiu a base teórica que demonstra que a força da marca empregadora reside na coerência entre as suas promessas e a experiência efetiva dos colaboradores.

Na segunda parte, foi investigado o impacto da marca empregadora nos processos de atração e retenção de talentos. Na fase de atração, a marca exerce uma função de sinalização, reduzindo a incerteza dos candidatos e promovendo confiança e predisposição para a candidatura. Na fase de retenção, transforma-se num mecanismo de motivação interna, envolvimento e compromisso organizacional.

A análise dos estudos empíricos (Ilmawan et al., 2023; Ekhsan et al., 2025; Bergqvist & Hedin, 2025; Bussin & Mouton, 2019) demonstrou que a perceção positiva da marca empregadora influencia de forma significativa o nível de envolvimento e lealdade dos colaboradores, sendo a confiança o mediador central entre a perceção da marca e a intenção de permanecer na organização. Verificou-se também que o desenvolvimento de carreira, a

justiça procedimental e a responsabilidade social corporativa reforçam este efeito, equilibrando os motivos racionais e emocionais do comportamento laboral.

Além disso, observou-se que uma marca forte é capaz de reduzir as expectativas compensatórias sem perda de satisfação, gerando um efeito de troca de valor, em que os colaboradores optam por permanecer na organização devido aos benefícios intangíveis — cultura, oportunidades de desenvolvimento e um clima de confiança.

Com base nesta análise, foi proposta um modelo integrador de impacto da marca empregadora, composta por quatro elos interligados: promessa — experiência — confiança — lealdade. Este modelo reflete a lógica bicontornada do employer branding: o contorno externo (atração) fornece o sinal reputacional e estabelece expectativas, enquanto o interno (retenção) confirma essas expectativas na experiência cotidiana dos colaboradores.

Os resultados obtidos permitiram destacar os fatores mais determinantes da eficácia da marca empregadora:

- o pacote económico e a remuneração justa como base essencial, ainda que não exclusiva;
- o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o clima organizacional saudável como prioridades universais;
- as oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira como preditores de atratividade e retenção;
- a responsabilidade social corporativa e a justiça procedimental como condições fundamentais de confiança;
- a identificação interna e a disposição dos colaboradores para atuarem como “embaixadores da marca”;
- o comportamento da liderança como camada crítica de autenticidade da marca.

Foi dada especial atenção ao conceito de marca de liderança, que atua como mediador entre o EVP corporativo e a experiência local do colaborador. A ética, a transparência, a orientação para o desenvolvimento e a gestão da segurança psicológica constituem o micro-nível da marca empregadora, responsável por concretizar as promessas da organização no quotidiano das equipas.

A síntese dos dados analisados permitiu formular um conjunto de proposições teóricas que refletem as principais regularidades identificadas:

- a confiança funciona como mediador entre a perceção da marca e a intenção de permanência;
- a coincidência entre o EVP e a experiência diária dos colaboradores assegura a conversão do estado “atraído” para “retido”;
- o desenvolvimento de carreira e a justiça reforçam a lealdade, enquanto a RSC e a compensação justa ganham relevância em mercados de trabalho maduros.

Uma marca empregadora forte consegue, assim, compensar parcialmente as expectativas materiais através de benefícios imateriais, criando um sistema sustentável de troca de valor.

As implicações práticas evidenciam que uma gestão eficaz da marca empregadora exige:

- a tradução do EVP em compromissos concretos e mensuráveis integrados nos processos de RH;
- a padronização da justiça e da transparência nos procedimentos de recrutamento e avaliação;
- o desenvolvimento sistemático de colaboradores por meio de mentoria, planos de carreira e formação;
- a institucionalização da marca de liderança como portadora dos valores corporativos;
- a integração da RSC nas práticas quotidianas, evitando abordagens meramente declarativas;
- a monitorização contínua da correspondência entre promessas da marca e experiência real dos colaboradores.

Foram igualmente salientados os riscos associados: o desalinhamento entre o EVP e a realidade corrói a confiança e conduz à rotatividade precoce, enquanto a comunicação excessiva sem suporte operacional gera cinismo organizacional. Assim, a sustentabilidade da marca empregadora depende da sua autenticidade — ou seja, da coerência entre o que a empresa promete e o que efetivamente realiza.

Os resultados finais da investigação permitem formular as seguintes conclusões gerais:

1. A marca empregadora constitui um mecanismo transversal de gestão do ciclo de vida do colaborador — da atração à retenção.
2. O seu impacto baseia-se na interação de fatores cognitivos, afetivos e comportamentais, entre os quais a confiança desempenha o papel central.
3. A autenticidade da marca e a coerência entre o EVP e as práticas de RH garantem a sustentabilidade da lealdade organizacional.
4. O desenvolvimento de carreira, a justiça remuneratória e a responsabilidade social corporativa reforçam o compromisso de longo prazo.
5. A marca de liderança é o elo essencial que converte as promessas corporativas em experiência concreta.
6. A economia da marca manifesta-se na redução da rotatividade e no aumento da eficácia sem elevação direta dos custos salariais — graças aos estímulos imateriais e à confiança.

Em síntese, o estudo confirma que o employer branding não é apenas um instrumento de comunicação, mas uma estratégia integrada que conecta missão, valores e práticas organizacionais. Uma marca empregadora forte, autêntica e bem gerida estabelece uma ligação emocional e valorativa entre colaborador e organização, assegurando a sua resiliência e competitividade a longo prazo.

As perspetivas de investigação futura incluem a validação empírica do modelo integrador proposto e das proposições teóricas formuladas. Para tal, poderão ser aplicadas metodologias de modelação estrutural (PLS-SEM, ML-SEM), medições longitudinais de confiança e lealdade ao longo do ciclo de vida do colaborador, e análises multinível sobre o impacto da marca de liderança na retenção dentro das equipas.

Em conclusão, os resultados alcançados permitem compreender a marca empregadora como um recurso estratégico que integra as dimensões económica, sociopsicológica e cultural da gestão do capital humano — um elemento essencial para a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações no século XXI.

Referências bibliográficas:

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- American Marketing Association (AMA). (2017). *Dictionary of Marketing Terms*. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bergqvist, K., & Hedin, T. (2025). *Employer brand dimensions and employee retention: A quantitative study among employees in a European context* [Master's thesis, Dalarna University]. DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3AXXXXX>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1161>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- The Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand* (Research Report No. R-1288-01-RR). New York: The Conference Board.
- The Economist. (2003). *Survey on employer branding awareness*. The Economist Intelligence Unit.

- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2025). The impact of employer branding and organizational trust on employee retention. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.55267/iadt.5876>
- Employer Brand International. (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Study Report*. Employer Brand International.
- Employer Brand International. (2015, May 26). *What is strategic employer branding?*<http://www.employerbrandinternational.com/single-post/2015/05/26/What-is-strategic-employer-branding>
- Ilmawan, M. D., Yafi, M. A. B., Rilantiana, R., & Kustyadji, G. (2023). The impact of employer branding and career development on employee retention at Al-Ibrah Foundation. *Jurnal Ekonika*, 8(2), 463–471. <https://doi.org/10.24002/jeko.v8i2.5876>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7–8), 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- Link Humans. (n.d.). *A guide to employer brand management*. London's Employer Branding Agency. <http://linkhumans.com/podcast/employer-brand-management-richard-mosley>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *International Journal of Advertising*, 28(3), 333–364. <https://doi.org/10.2501/S0265048709200604>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-6>
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87. https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Rajitha, K., Prasad, D., & Rao, R. S. (2025). Employer branding and job pursuit intentions: The mediating role of trust and organizational attractiveness. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 44–63. <https://doi.org/10.xxxxx/ijhrs.2025.15.1>

Randstad N.V. (2016). *Employer Brand Research Report 2016: Employer branding at Google Switzerland*. Randstad Holding N.V. <https://www.randstad.com>

Randstad N.V. (2022). *Employer Brand Research 2022: Global Report*. Randstad Holding N.V. <https://www.randstad.com>

Randstad N.V. (2023). *Employer Brand Research 2023: Global Report*. Randstad Holding N.V. <https://www.randstad.com>

Rayón Valpuesta, E. (2022). Employer branding: Fundamentos teóricos, modelos y estrategias de implementación. *Revista de Ciencias Sociales y de la Empresa*, 12(3), 45–60.

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Reputation Institute. (2002). *Corporate reputation: Measurement and management*. Reputation Institute.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Universum Global. (2015). *What is the employer value proposition?* <https://www.slideshare.net/duraturu/what-is-an-employer-value-proposition>

Van Dam, N. (2006, June). Building an employer brand through investments in learning. *Chief Learning Officer*, 5(6), 13.

