



QUE IMPORTÂNCIA TEM O EMPLOYER BRANDING?

Num mundo cada vez mais global, complexo e competitivo, é fundamental construir uma marca de Recursos Humanos que ajude as organizações a atrair, a motivar e a reter os talentos que necessitam para o seu sucesso

POR M.ª JOÃO VIEIRA PINTO

José Bancaleiro

Teve funções técnicas e de Direcção de RH na Tabaqueira. Foi director RH da Electroliber, da Smithkline Beecham Farmacêutica, a que se seguiu a vice-presidência, Corporate Human Resources da Altitude Software, de Dir. RH da Essilor Portugal, da OPCA e do Banco Finantia/Sofinloc. É partner da Boyden



O Employer Branding é essencial para as organizações que competem pela atracção e retenção de talentos. O conceito materializa-se na criação de uma marca de Recursos Humanos que capture os atributos mais relevantes da empresa e a sua oferta de valor (EVP) enquanto entidade “empregadora” e que os comunique de forma a facilitar a atracção de novos talentos e a reter e motivar os já existentes. Foi este conjunto de parâmetros que levou a Boyden e a Learnview a organizar, em finais do mês passado, uma conferência sobre “Employer Branding”. Foi a primeira conferência em Portugal sobre um tema que está a ser trabalhado nas mais importantes organizações de alcance global, conforme refere José Bancaleiro, partner da Boyden – Global Executive Search.

É fundamental um maior reconhecimento da importância do “Employer Branding”?

O Employer Branding (também conhecido por HR Branding) é um conceito cuja aplicação se iniciou nas grandes empresas multinacionais em meados da década de 90. Muitas destas organizações aperceberam-se cedo da importância crítica das pessoas para o sucesso dos seus projectos e também compreenderam que o talento era escasso e que isso iria levar a uma guerra pelo talento.

Foi neste enquadramento que estas organizações decidiram investir na criação duma marca que captasse o essencial da sua “alma” e das suas propostas de valor e as comunicasse de forma a facilitar a atracção dos talentos desejados e, também, que ajudasse na motivação do talento já existente.

Cada vez mais organizações reconhecem que, num mundo cada vez mais global, complexo e competitivo, é fundamental construir uma marca de Recursos Humanos que as aju-

de a atrair, motivar e reter os talentos que necessitam para o seu sucesso.

Em Portugal, este conceito (como muitos outros) está a chegar com uns anos de atraso, mas tenho sentido que existe uma grande receptividade para ele, especialmente por parte dos gestores de Activos Humanos que têm uma visão estratégica do seu papel e que trabalham em organizações que competem com as grandes multinacionais.

Que passos falta dar?

Falta que os profissionais de Recursos Humanos e de Comunicação portugueses se apercebam da importância e do alcance deste conceito e decidam levá-lo à prática. As primeiras empresas que o façam irão ter certamente vantagens competitivas muito significativas na atracção das melhores pessoas existentes no nosso mercado.

Isto poderá ser importante não só a nível organizacional, mas também a nível do País. De facto se, como acontece hoje, forem apenas as grandes multinacionais a terem uma marca de empregador forte e uma política integrada de atracção de talentos, Portugal corre o risco dos seus melhores jovens e melhores quadros abandonarem o País.

E que alterações devem acontecer, na prática, por parte das empresas?

As empresas devem investir (tempo, dinheiro, energia e criatividade) num projecto integrado de criação e implementação duma marca de empregados.

Até agora, a maior parte das empresas esteve apenas e só preocupada em comunicar para o exterior?

Eu diria que mesmo para o exterior a comunicação tem sido (umas vezes, outras nem por isso) apenas comercial/de produto ou institucional. Esta essencialmente centrada nos accionistas/mercados financeiros. Muito poucas empresas têm demonstrado possuir uma política planeada, integrada e estruturada de comunicação dirigida a colaboradores actuais e futuros.

Sendo difícil mensurar o investimento em comunicação e marketing junto dos Recursos Humanos, até que ponto é possível medir o seu retorno?

É possível, usando métodos de medição similares aos usados para medir o retorno da comunicação com clientes. Uma metodologia muito utilizada é medir a índice de satisfação antes e depois duma campanha.

Recordo-me do primeiro projecto de Employer Branding em que participei. Foi há cerca de 10 anos numa empresa multinacional farmacêutica. O impacto na facilidade em atrair pessoas de qualidade foi evidente, mas o impacto no orgulho/ligação (engagement) que os colaboradores tinham da organização aumentou a olhos vistos.

Em termos organizativos, de que forma o marketing se deve articular com os Recursos Humanos?

Estes processos são estratégicos para a organização. Isto significa a necessidade absoluta do envolvimento (não chega apenas o buy in) inequívoco da cúpula da organização e a participação activa de toda a organização, especialmente das áreas de Recursos Humanos e de Comunicação.

Costumo dizer que este é um projecto partilhado entre os Recursos Humanos e a Comunicação.

Que tipo de acções ou que metodologia devem ser empregues para que os colaboradores incorporem os valores da marca?

Nestes projectos existem os chamados momentos da verdade, isto é, momentos em que a marca é reforçada, ou não, através da prática. Estes momentos passam essencialmente pela actuação de colaboradores. Se a "promessa" que qualquer marca transporta consigo não estiver de acordo com a prática dos seus colaboradores, então a marca morrerá de morte natural.

Por isso a incorporação dos valores da marca pelos colaboradores é absolutamente decisiva. A forma de o fazer pode ser explicada com a utilização de algumas palavras-chave: Liderança, Exemplo, Verdade e Comunicação, comunicação, comunicação.

Há alguma diferença notória entre a área de serviços e a de produtos de grande consumo, por exemplo?

Haverá certamente diferenças, mas não me parecem significativas. Em ambos os sectores existem bons e maus exemplos.

E entre empresas nacionais e empresas multinacionais?

Claramente as grandes empresas multinacionais estão mais avançadas neste domínio. Mas as empresas portuguesas ainda estão bem a tempo de recuperarem o atraso.

Os profissionais de RH e de Comunicação portugueses podem (e devem) ter um papel decisivo neste âmbito.

O que leva a Boyden a organizar a primeira conferência sobre este tema em Portugal? Ou, porquê só agora, tendo em conta a relevância do tema noutros mercados?

Com a minha entrada na Boyden, a empresa tem estado a estudar a possibilidade de complementar o seu core business (Executive Search) com outras áreas que tenham um bom "fit" com aquilo que sabemos fazer bem e, simultaneamente, possam trazer valor acrescentado para os nossos clientes.

É neste enquadramento que estamos a desenvolver projectos na área de gestão de talentos, com especialização em três tipos de produtos: (i) Atracção de talento (Employer Branding), em que ajudamos as organizações a construir a sua marca de empregador; (ii) O Talent Inventory, área que inclui a identificação, o assessment e inventariação com uso de um software específico do talento interno (medição do potencial, Gap de competências, Gap de alinhamento com os valores, Nível de Engagement, risco de retenção, etc.) e a consequente criação de planos individuais de desenvolvimento, planos de retenção e planos de sucessão e (iii), por último, a retenção activa de talento, em que a Boyden ajuda as organizações a reduzirem drasticamente a taxa de rotação de colaboradores.

As empresas portuguesas estão no bom caminho a este nível?

Trabalhei em várias multinacionais e em muitos projectos fora de Portugal e sempre fui da opinião que, em muitos aspectos, no nosso país se trabalha tão bem ou melhor do que em qualquer outro.

Em Portugal, existem excelentes profissionais a trabalhar na área de Recursos Humanos e de Comunicação. Estou certo que eles se encarregarão de colocar as empresas portuguesas no bom caminho em matéria de "Employer Branding".