STANTON CHASE
INTERNATIONAL
Executive Search Consultants

"Employer Branding"

José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase international

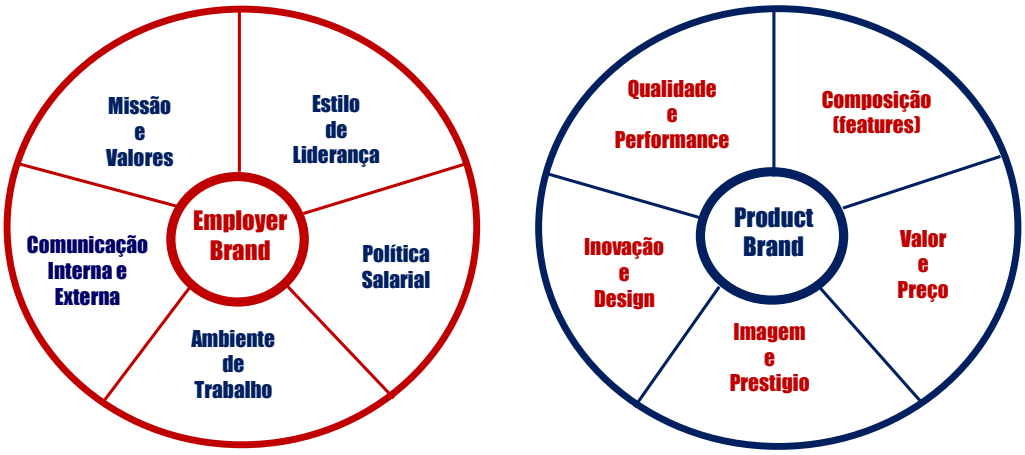
Num mundo marcado pela globalização, a complexidade e a competitividade e no qual o talento humano se transformou no principal factor de sucesso das organizações, as empresas inteligentes perceberam há muito que para competirem pelos melhores activos humanos tinham de investir numa marca que lhes desse uma vantagem competitiva na atracção e retenção dessas pessoas talentosas.

É hoje, aliás, indiscutível a importância determinante das marcas nas nossas vidas. É com base na marca que escolhemos o sabonete com que nos lavamos, os cereais que comemos, o carro que conduzimos, o relógio que usamos no pulso, etc. Não será, pois, de estranhar que numa decisão tão importante como escolher a empresa em que queremos trabalhar, a marca desempenhe também um papel decisivo.

Employer Branding ou Marca de Empregador é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objectivos de negócio, estruturado duma forma abrangente, consistente e continuada, que comunica, externa e internamente, os aspectos mais relevantes da identidade da organização, ie, o seu propósito organizacional, os seus valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc. Tudo isto com o objectivo de criar uma imagem de "great place to work" diferenciadora em relação a outros concorrentes pelo mesmo tipo de talento e posicionada de forma a ser atractiva para o alvo a que se destina.

Num produto a marca incorpora as suas características principais, nomeadamente, o preço, o valor, a qualidade, a performance, o design e o prestígio. Da mesma forma, a marca de empregador é determinada pela missão e valores da empresa, pela sua política de compensação e benefícios, pelo estilo de liderança e pelo ambiente que se vive no seu interior. Em ambos os casos, os diversos componentes estão interligados por um factor emocional que desempenha um papel fundamental na integração entre eles.

Marca de Empregador vs Marca de Produto



José Bancaleiro

Como qualquer outra, a marca de empregador necessita de estar profundamente alinhada com a audiência a que se destina. Uma marca para atrair activos humanos para um banco de investimento é forçosamente diferente doutra para atrair pessoas para a Construção Civil. Necessita de ser diferenciadora, ie, comunicar de forma eficaz o que faz a organização diferente e melhor que os competidores. Ao mesmo tempo tem que transmitir consistência e continuidade em relação à comunicação feita anteriormente e feita noutros âmbitos (comunicação institucional, produto, etc.). Embora inovadora e apelativa a marca de empregador tem também de ser equilibrada entre a marca real e marca prometida.

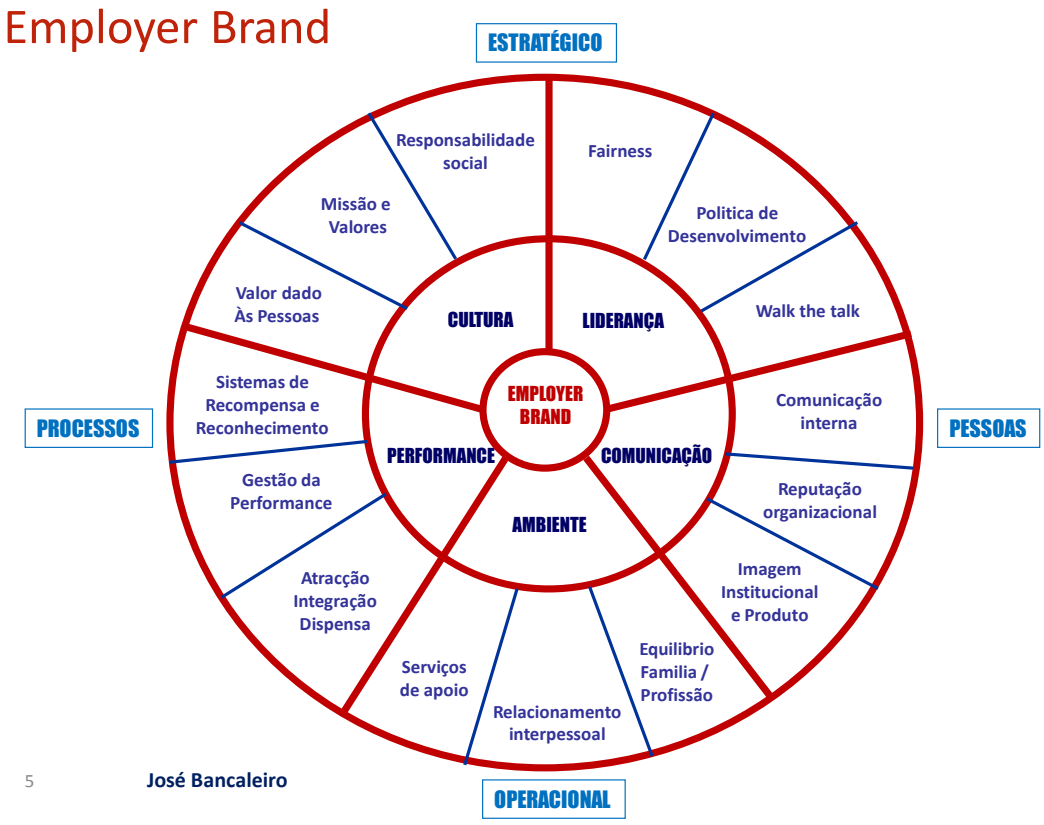
Mas criar esta imagem de bom empregador não é criar uma base vistosa para os anúncios de emprego ou fazer um template bonito para as apresentações do Departamento de Recursos Humanos. É uma estratégia de comunicação integrada que capture e transmita a "alma " da empresa. Não é também um projecto simples, feito pelos "Recursos Humanos" e que termina com um grande lançamento. Pelo contrário, é um projecto continuado no tempo, que necessita de competências específicas de RH e de Comunicação e que deverá mobilizar toda a empresa, sendo determinante o envolvimento da Direcção de topo.

Um projecto de criação ou reforço da marca de empregador, inicia-se obrigatoriamente por uma análise dos aspectos estruturantes do negócio, a ambição e principais objectivos

estratégicos, a estrutura organizativa, os principais processos funcionais e cultura da organização. Segue-se uma avaliação da política de comunicação actual nos seus diferentes enquadramentos, especialmente da imagem percepcionada internamente e também externamente, particularmente entre os potenciais alvos em termos de atracção. Com base nos resultados deste diagnóstico, é criada, desejavelmente em parceria com uma agência de comunicação especializada, uma identidade / imagem que capture e transmita de forma eficaz a "alma" da empresa e elaborada uma estratégia de comunicação (interna e externa) abrangente, diferenciadora e continuada.

A implementação desta estratégia de comunicação poderá incluir, entre outras acções, a criação de templates para apresentações, intervenções ao nível do sítio da empresa e portal dos colaboradores, campanhas de comunicação externa e interna ao nível de revistas, newsletters e eventos internos e ainda "road shows", parcerias, protocolos e prémios com escolas e outras entidades.

Importante é também analisar e melhorar alguns processos internos de gestão de Recursos Humanos, especialmente aqueles em que o contacto é mais intenso com os actuais e potenciais colaboradores e que mais poderão contribuir ou prejudicar a marca em que se está a investir. Entre estes estão os processos de ligação com as universidades, os estágios profissionais, o processo de recrutamento, selecção e integração e também o processo de dispensa de colaboradores.



Para as organizações, uma marca forte e bem posicionada aumenta fortemente a capacidade de atrair os melhores candidatos, ao mesmo tempo que pode contribuir para reduzir os custos de recrutamento e os níveis salariais de admissão. Acresce que outro benefício vem da regra conhecida de todos os profissionais de RH que refere que " talento puxa talento". Por outro lado, está provado que uma marca de Recursos Humanos forte e prestigiante também aumenta o sentimento (orgulho) de pertença e a força do vínculo de compromisso (engagement)dos trabalhadores para com a sua organização e, consequentemente, o seu nível de lealdade (o outro lado da retenção), com todos os benefícios que daí advêm, nomeadamente financeiros.

Uma marca transporta sempre uma promessa de um benefício, ie, qualquer marca tem inerente uma promessa (brand promise) que sintetiza e comunica os benefícios do produto, serviço ou organização. No caso da marca de empregador, a marca traduz para as pessoas o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo "emprego" e que se identificam com a entidade empregadora, ou seja, traduz a Proposta de Valor daquele Empregador (EVP – Employer Value Propositon).

Esta proposta de valor inclui, para além dos habituais benefícios financeiros (remuneração fixa, flexível e benefícios) e não financeiros (estatuto, sistemas de reconhecimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, etc) que a empresa tem para oferecer, os aspectos relacionados com a função a ser desempenhada (o significado, o desafio, a sofisticação, a autonomia, etc) os aspectos relacionados com as possibilidades de desenvolvimento (o nível de oportunidades, o investimento em formação, a carreira internacional, etc), e, por ultimo, os aspectos relacionados com a reputação organizacional (prestigio do produto / instituição, liderança, investimento em responsabilidade social, ecologia, etc).

Os benefícios funcionais, económicos e psicológicos que integram a proposta de valor devem ser adaptados ao perfil de cada um dos candidatos a atrair, mas, acima de tudo, têm de ser autênticos. Pior que uma vaga em aberto é uma vaga mal preenchida, ie, pior que não recrutar um bom candidato é recrutá-lo com base numa promessa que não corresponde à realidade. É a diferença entre não ter uma vaga preenchida e ter uma vaga preenchida por alguém que está a receber o salário para se dedicar a procurar outra oportunidade profissional.

Proposta de valor - Exemplos

.

A EVP – Employer Value Propositon ou Proposta de Valor do Empregador é um conceito que, embora esteja presente há já alguns anos no léxico de alguns profissionais de gestão de Activos Humanos, continua a ser pouco conhecido e ainda menos utilizado. Um exemplo paradigmático é a forma como continuam a ser feitas as propostas de contratação. Na maioria dos casos, o representante da empresa limita-se a transmitir (muitas vezes depois dum processo longo e consumidor de tempo e dinheiro) à pessoa que pretende atrair para a sua organização as condições financeiras: “A nossa proposta é x de Salário, y de bónus e os benefícios em vigor na empresa”.

É um erro porque, em regra, as organizações têm muito mais para oferecer do que salário, acrescido dos restantes benefícios financeiros. Aspectos relacionados com o conteúdo da função, com as possibilidades de desenvolvimento, com a cultura e o prestígio da organização são frequentemente mais determinantes para a tomada da decisão de mudança do candidato do que os tradicionais aspectos financeiros. O custo deste erro pode ser muito elevado, porque pode levar à incapacidade de atrair candidatos importantes ou de manter Activos Humanos determinantes para o sucesso da organização.

A negociação da contratação é um momento muito importante e deve ser feito de forma profissional. Isto implica, por um lado, a formalização através duma carta oferta que defina todos os aspectos “hard” da relação, por outro, a apresentação duma proposta de valor que englobe os aspectos “hard” e “soft” que a empresa tem para oferecer àquela

pessoa. É por isso que a negociação da admissão deve ser feita duma forma estruturada e por profissionais com capacidade de entender e de transmitir qual a proposta de valor que melhor se adequa a cada candidato em concreto.

Por tudo o que anteriormente referimos, se pode concluir sobre a crescente importância do "employer branding" enquanto ferramenta de gestão de Activos Humanos e, logicamente para os Departamentos de Recursos Humanos que pretendam ter um papel inovador e de parceiro estratégico. Investir numa estratégia de comunicação de Recursos Humanos que posicione bem e dê notoriedade uma marca de empregador diferenciadora e atractiva poderá ser determinante para sermos olhados como verdadeiros contribuintes para o negócio.

José Bancaleiro

Stanton Chase International

Executive Search & Talent Management