

Employer branding para as gerações Y e Z: estratégias e práticas das empresas em Portugal

Manuel Oliveira (TECMAIA - Espaço Municipal)

Abstract. Numa era que alguns definem como “guerra do talento” e de transição para o acolhimento de uma nova geração, a Z, este capítulo mostra a abordagem que as empresas, em Portugal, imprimem nas suas estratégias de employer branding para a atração e retenção de candidatos e colaboradores. Com base numa análise de treze entrevistas realizadas a profissionais com funções de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing, de médias e grandes empresas multinacionais - sediadas ou representadas em Portugal e de quatro setores (cinco das Tecnologias de Informação; três do Retalho; três de Serviços de Manutenção; uma da Indústria)-, foi possível identificar a aproximação da GRH ao Marketing, as propostas que as marcas empregadoras promovem para a atração do talento e como é que estas se adaptam aos diferentes segmentos geracionais.

Em Portugal, as estratégias de employer branding parecem assumir uma responsabilidade transversal, e partilhada, no seu desenho e condução. Esta realidade está bem presente nos setores do Retalho e das Tecnologias de Informação onde os colaboradores são fundamentais para a construção da Employer Value Proposition. São ainda estes setores que tendem a apostar mais na flexibilidade, nos planos de desenvolvimento pessoal e profissional, nos benefícios financeiros, na ligação à comunidade, nas lideranças positivas e próximas e na promoção de uma mensagem autêntica e transparente entre o que a empresa comunica e o que realmente oferece. Onde os setores convergem é no foco para a retenção em detrimento da atração, acreditando-se que a saturação do mercado de trabalho prioriza uma maximização do talento que já se encontra nas empresas.

Já a segmentação geracional da Employer Value Proposition assume-se como algo contraditório no discurso dos profissionais. Revelam que não há uma grande preocupação com a definição de propostas concretas para a geração Y ou Z, mas não deixam de admitir que algumas dessas propostas vão ao encontro das expectativas dos candidatos e colaboradores com determinado perfil etário ou nível de carreira. Para isto, a comunicação tem um papel importante não só para anunciar as propostas diferenciadoras, mas também para alimentar a vital autenticidade que a estratégia de employer branding reclama. Ou seja, há um sentimento comum entre os entrevistados para a necessidade de alinhar as propostas às ambições dos candidatos e colaboradores, não descurando a fundamental transparência entre o que as empresas projetam e o que os candidatos e colaboradores efetivamente recebem.

Desejo por maior flexibilidade e políticas de diversidade e inclusão são, para os entrevistados, algo manifestado pelas duas gerações. Contudo, há uma tendência para a geração Z, mais que a sua antecessora, em valorizar o propósito, os objetivos ou as práticas de responsabilidade social em detrimento da retribuição e até da função. Uma postura claramente diferente entre as gerações naquilo que uma das entrevistadas classificou como a evolução de uma atitude passiva para uma gestão permanente das expectativas, que afeta tanto a atração como a retenção. O constante desafio, as experiências curtas, um maior conhecimento do seu valor, a valorização dos benefícios, a necessidade de empatia e a primazia pelo bem-estar físico e emocional são outras características que os entrevistados reconhecem como foco da geração Z.

Este constante jogo entre as expectativas e a realidade, gerido pelas estratégias de employer branding, é mais um indicador que, na opinião de um entrevistado, aproxima as práticas de gestão de pessoas à gestão de clientes, focando no colaborador, e no candidato, como um ativo valioso e determinante para o sucesso da marca empregadora.

Track: TALENT, SKILLS, AND COMPETENCE

Keywords: Employer Branding, Geração Z, Geração Y, Talento, Gestão de Recursos Humanos, Marketing