

**UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DA INTERIORIZAÇÃO DO EMPLOYER
BRANDING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE UMA CONSULTORIA DE RH NO
BRASIL**

JONAS TRAJANO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

JOÃO PAULO BARBOSA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

GABRIELA DE VASCONCELOS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE)

PABLO AURÉLIO LACERDA DE ALMEIDA PINTO

UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DA INTERIORIZAÇÃO DO EMPLOYER BRANDING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE UMA CONSULTORIA DE RH NO BRASIL

RESUMO

O presente trabalho visa compreender a relação do Employer Branding no contexto nacional da Michael Page, empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos de média a alta gerência. A pesquisa de caráter exploratória-descritiva se utiliza da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (1977) para interpretação dos achados. O estudo teve como direcionamento a compreensão da interiorização da marca empregadora através da percepção dos seus colaboradores. O material de análise baseou-se na exposição proposta de valor ao funcionário (EVP) da organização, juntamente com a análise das avaliações dos colaboradores na plataforma do ‘Love Mondays’. Assim, pôde-se constatar que a Michael Page atende aos requisitos propostos para o fortalecimento da sua marca empregadora e cumpre parte do que se propõe a oferecer aos funcionários, em termos de benefícios e progressão de carreiras. Entretanto, a organização acaba negligenciando o quesito “carga horária excessiva” que reflete diretamente nos tópicos de qualidade de vida. Por trabalhar no ramo de consultoria de Recursos Humanos e por fazer parte de um conglomerado internacional, a companhia reconhece a relevância do tema para a construção da reputação no âmbito organizacional com o intuito de atrair talentos e para o fortalecer o engajamento da sua força produtiva interna de trabalho.

Palavras-chaves: Employer Branding; Marca; Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo é marcado pela alta competitividade entre as empresas que possuem o interesse de construir e solidificar a sua imagem como corporação através de estratégias de branding, resultando na consolidação da sua identidade, promoção da reputação organizacional e principalmente na diferenciação de uma empresa das de seus concorrentes (EDWARDS, 2010).

O tema Employer Branding (Marca Empregadora) vem ganhando cada vez mais destaque na academia (Cable, Gino e Staats, 2013; Robinson, Lopez, Ramos e Nartova-Bochaner, 2013) e consolida-se nas empresas como uma dimensão crucial devido a sua associação à percepção que a organização deseja refletir como atributo de valor autêntico para suas realizações gerenciais, por meio do fortalecimento dos seus ativos internos com ênfase na compreensão da força, da sua imagem e da capacidade do capital humano em proporcionar vantagem competitiva para as organizações (BISWAS; SUAR, 2013).

O interesse em gerar uma percepção positiva sobre a imagem das instituições reflete no âmbito da reputação organizacional. Kitchen e Schultz (2001) abordam que a Gestão de Imagem de uma organização trata-se de uma perspectiva que diz se a empresa e seus resultados são influenciados, além de entregas em produtos e serviços, pela visão do público. A noção de se construir uma marca atrativa aos olhos do público de interesse, os stakeholders (AAKER, 1998) é uma das competências da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (EDWARDS, 2010).

Nessa sequência, a preocupação com a percepção sobre a marca corporativa, juntamente com a concepção que o fortalecimento das organizações se inicia de dentro para fora, através da noção de que colaboradores representam a maior fonte produtiva dentro do sistema organizacional (BACKHAUS; TIKOO, 2004), sendo estes, os principais catalisadores do

desenvolvimento dos processos das corporações, dissemina ainda mais a importância do Employer Branding, que busca estabelecer com responsabilidade a construção de uma marca organizacional, que impacta diretamente na elaboração da reputação de uma entidade como empregadora (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

De acordo com Ambler e Barrow (1996), o Employer Branding representa a consolidação de uma marca como empregadora, e este processo se aplica no alinhamento das estratégias de negócio com os departamentos de Recursos Humanos e de Marketing. O programa Employer Branding tem a competência de se comunicar com o público externo, com o intuito de atrair talentos que se encaixem assertivamente com a cultura da organização. Além disso, a habilidade de engajar e reter os melhores profissionais no corpo de funcionários das instituições também é responsabilidade do programa, que visa melhorar os níveis de produtividade e engajamento dos colaboradores (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Sem a dinâmica de associar as atividades dos setores para obter resultados concisos, a concepção da Marca Empregadora não é posta em prática (EDWARDS, 2010).

Mais do que uma tendência de mercado, o Employer Branding representa um novo modelo de gerenciar pessoas, alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações. É o reconhecimento de que a força intelectual para implementar ideias e gerenciar processos está na capacitação e desenvolvimento de profissionais. Por trabalhar com a interdisciplinaridade de vertentes, acaba abraçando diversas competências da Administração, associando os princípios de Marketing às atividades de Recursos Humanos (EDWARDS, 2010).

Justamente neste ponto, que a relevância do tema se estabelece, visto que as corporações aderem ao programa com o intuito de proporcionar um maior entrosamento entre os setores organizacionais. Portanto, entender como o Employer Branding auxilia no posicionamento das organizações, a partir da valorização do capital humano, é essencial para alinhar as estratégias de RH e Marketing a fim de obter uma melhor posição da marca no mercado.

Neste sentido, a finalidade do presente estudo foi compreender como o programa de Employer Branding de uma empresa multinacional atuante no Brasil é percebido pelos colaboradores internos mediante a análise do Employee Value Proposition (EVP) proposto no site institucional da Michael Page e da plataforma do Love Mondays, com o foco no Talent Management. O presente artigo possui caráter exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, se utilizando da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (1977) em seu artigo seminal que vem sendo abrangentemente utilizado para a obtenção de informações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Branding e a Percepção de Marca

Na economia moderna, o capital intelectual está sendo reconhecido como fonte de vantagem competitiva para organizações (BERTHON, 2005). Com a profissionalização dos setores do mercado, a disputa entre as empresas para atrair assertivamente possíveis colaboradores, juntamente com a capacidade de reter os melhores talentos, se tornou um desafio (COUNCIL, 2006). A carência por profissionais qualificados para integrar o mercado de trabalho deu a origem ao termo “guerra por talentos”, gerando motivação para as primeiras aplicações do Employer Branding (AMBLER; BARROW, 1996). O Marketing, juntamente com a noção do branding, tem o papel de atrair stakeholders por meio de uma percepção gerada através de estratégias de posicionamento de marca (AAKER, 1998). Com o objetivo de impulsionar os produtos ou serviços oferecidos pela organização, gerando significados por meio de ativos intangíveis. Na visão do autor “O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; mas a marca

é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; porém a marca bem-sucedida é eterna” (AAKER, 1998, p.8).

A promessa de branding é cumprida por pessoas em todos os níveis da empresa – do CEO (Diretor Executivo) ao nível operacional – para que o branding seja muito mais do que uma estratégia de comunicação ou um conjunto de mensagens. Ele toca a estrutura organizacional da empresa – a forma como ela toma decisões, seu direcionamento estratégico, sua cultura corporativa e forma como ela se relaciona com clientes. Quando a promessa da marca é vivida pelas pessoas de forma integrada por meio de produtos, serviços, comunicação e cultura, ela cria relacionamentos únicos (LEPLA; PARKER, 2002, p. 2).

Devido a esta consciência, despertou a possibilidade de levar o branding para a âmbito da gestão de pessoas. As empresas estão ampliando a noção que os colaboradores são os primeiros consumidores das marcas. O processo de comercialização deve começar internamente com a admissão de seus integrantes (DRUCKER, 2000).

2.1.1 Employer Branding: Conceitos e definições

Quando Ambler e Barrow (1996) em seu artigo seminal deram origem ao conceito de desenvolvimento da marca do empregador, eles abordaram que o tema se construía através das estratégias de Marketing associadas ao fator de captar colaboradores para as organizações por meio da elaboração de uma proposta de valor ao funcionário. Os interesses dos colaboradores começaram a ser vistos de outra forma para gerar a percepção daqueles que poderiam se tornar parte da força produtiva da empresa. Os autores defendiam que o Employer Branding foi criado com o objetivo de aprimorar a marca por meio de atributos do Marketing voltado ao público interno. Ambler e Barrow (1996) apontam ainda que a gestão de marca da organização deve apresentar uma proposta de valor ao colaborador (Employee Value Proposition – EVP), que se aplica ao “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos” oferecidos aos funcionários em troca da força de trabalho. Isto significa, que a experiência de funcionário dentro da organização é indispensável para definir o posicionamento de determinada corporação enquanto entidade empregadora. As três dimensões do pacote de benefícios propostas por Ambler e Barrow (1996), sendo estas funcional (a), psicológica (b) e econômica (c) se conectam com aspectos que envolvem o bem-estar do funcionário, para que este se sinta motivado a trabalhar em determinada empresa.

A dimensão (a) funcional se relaciona com o desenvolvimento profissional e intelectual do colaborador, que ocorre por meio de treinamentos e progressão de carreira, são os requisitos técnicos para a realização da função. A dimensão (b) psicológica engloba os aspectos de reconhecimento profissional e ao nível de “pertencimento”, são os tópicos ligados ao clima organizacional e o relacionamento interpessoal entre colegas de equipe. Por último, a dimensão (c) econômica, estando atrelada aos benefícios de remuneração e de recompensas.

Após alguns anos, Backhaus & Tikoo (2004) aperfeiçoaram os conceitos do Employer Branding, trazendo abordagens mais atualizadas dos estudos de obras antecedentes. Para os autores, o capital humano representa o maior ativo intangível de uma organização, sendo estes capazes de gerar valor para empresa em termos de desempenho, ocasionado pela melhoria na produtividade. Pela primeira vez, a importância de reter pessoas competentes foi citada. Os estudos de Backhaus & Tikoo (2004) inovaram ao ampliar a concepção da relação entre empregador-empregado, por meio de um contrato psicológico, em que ambas as partes possuem seus direitos e obrigações. Com o investimento na admissão e capacitação do funcionário, a organização espera ser recompensada com empenho no trabalho e rendimento das equipes,

umentando o nível de entrega dos indivíduos. Diante deste compromisso, Backhaus & Tikoo (2004) abordam o conceito de lealdade ao Employer Branding, os autores defendem que a lealdade se define com compromisso que o funcionário tem para com a sua entidade empregadora, estando associada a um elemento comportamental de alinhamento com a cultura organizacional.

Figura 1: Atratividade do empregador por meio de associações da Marca.



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004 p. 505).

Através da observação da figura 1 é possível compreender a abrangência do Employer Branding que possui a pretensão de exteriorizar a marca da empresa, com o intuito de divulgar as práticas internas, apresentando vantagens e benefícios oferecidos aos associados. O EB tem o foco também em interiorizar as práticas estabelecidas pela proposta de valor, com o propósito de vivenciar de forma autêntica a cultura da organização, como estratégia de engajamento, influenciando assim no processo de redução da rotatividade (turnover), mantendo os bons colaboradores na equipe. A definição do conceito de Employer Branding na interpretação de Backhaus & Tikoo (2004) se baseia no esforço das organizações em promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia positivamente enquanto empregador e a distingue dos seus concorrentes. De acordo com os autores, a gestão de talentos (Talent Relationship Management) é vista como expertise para maturação de negócios, principalmente para o viés de planejamento a longo prazo. Se por um lado, a definição de Ambler e Barrow (1996) se dirige para o package de benefícios dados pela entidade empregadora ao colaborador, Backhaus & Tikoo (2004) se direcionam o conceito para o que distingue uma organização tornando-a atrativa.

2.2 Employee Value Proposition (EVP)

Para a efetivação dos propósitos do Employer Branding é preciso que as empresas apresentem consistência em suas propostas. Eis que surge a ferramenta do EVP, sendo esta responsável por trazer forma e conteúdo para a construção de marca como uma empregadora atrativa. De acordo com Heger (2007), o EVP consolida as práticas organizacionais, representando um método para gerar valor à imagem da marca em termos de estabelecer contato com os colaboradores. Podendo assim se diferenciar positivamente através de práticas que humanizam as corporações. O EVP é o extrato dos atributos e hábitos que a experiência de trabalhar em determinada empresa pode acrescentar para os indivíduos que interagem com ela. Cabe ao Employer Branding o ato de promover e comunicar estes mesmos atributos. O departamento de Recursos Humanos é o responsável por elaborar o conteúdo do EVP diante do que a empresa pode oferecer, enquanto, o setor Marketing fica com a parte de divulgar esses atributos, tendo em vista o perfil de público que a organização deseja atingir. Ao estabelecer uma proposta de valor aos empregados, a empresa não se posiciona apenas com os

colaboradores, a concepção do EVP atinge todo o público de interesse da organização, os stakeholders, que resumidamente se aplicam a clientes, sócios, fornecedores e acionistas. Em contextualização, o significado da palavra ‘valor’ se relaciona com a percepção de que os funcionários consideram como importantes para o seu desenvolvimento no trabalho. Enquanto Ambler e Barrow (1996) definiram os atributos do Employer Branding em três dimensões, Council, (2006) foi mais além e focou no conjunto de variáveis que interferem no EVP. Foi identificado pelo autor três benefícios quantitativos: (a) atratividade de talentos, (b) melhora no compromisso de entrega do funcionário, e (c) compensações monetárias para o empregador.

Figura 2: Proposta de valor ao colaborador (EVP)



Fonte (Adap): Council, C. L. (2006)

Council, (2006) apresentara as motivações da abordagem do EVP diante das duas linhas do Employer Branding, são elas: atração (público externo), baseada na percepção de reputação e compromisso (público interno), representada por iniciativas de engajamento e retenção. Estas motivações segundo Council (2006) se desdobram em cinco variáveis sendo estas: (a) Recompensas (aspectos financeiros), (b) Oportunidades (progressão de carreira), (c) Organização (qualidade de vida/ambiente saudável), (d) Trabalho (habilidades técnicas) e, (e) Pessoas (relação interpessoal).

2.3 Cultura Organizacional baseada na valorização do Capital intelectual na Gestão de Talentos.

Para a realização das ações do Employer Branding no contexto corporativo, a Cultura da organização é um fator primordial para a compreensão dos hábitos e das crenças que permeiam a empresa. Sendo instrumentos responsáveis por solidificar os valores empresariais praticados, contribuindo assim, para a construção da identidade organizacional (MOSLEY; 1998). Todos esses fatores são responsáveis por evidenciar a maneira que os indivíduos interagem entre si. A Cultura é o resultado da colisão de pessoas, que impacta diretamente no processo de tomada de decisões, se comunicando diretamente com a percepção que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos possui no atual modelo de organização (DESSLER, 2003, p. 200).

O conceito em torno do “Capital Intelectual” e seu papel no contexto organizacional é o agente que impulsiona os investimentos em detrimentos do reconhecimento do elemento humano dentro das instituições. Do ponto de vista de Brooking (1996), a filosofia em torno do capital intelectual representa uma necessidade de aplicação de novas práticas que contemplem o recurso do conhecimento em detrimento de gerar valor a empresa. O autor relata a relação do Capital Humano com as organizações, apontando que estes constituem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

Em suma, o Employer Branding se fortalece com a constatação da importância do conhecimento humano para a aplicação de processos administrativos dentro das entidades de trabalho. Os resultados de Employer Branding são gerados por iniciativas de planejamento a longo prazo, como é evidenciado por Lev (2001, p. 17), que considera que o Capital Intelectual “é um ativo intangível que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa”, e quando associado ao programa do Employer Branding alinha os processos de comunicação com os públicos externos e internos”.

3. METODOLOGIA

A lógica estabelecida pelo programa de Employer Branding requer a atenção para esforços que internaliza o branding e se voltam para a percepção e validação das práticas do setor de RH no contexto organizacional-estratégico, com o intuito de engajar e reter colaboradores internos. Nesse sentido, o enquadramento metodológico do presente estudo caracteriza-se pelo caráter exploratório-descritivo e abordagem qualitativa, a fim de compreender o fenômeno analisado de modo naturalístico e interpretativo (TAKAHASHI, 2013), na intenção de conhecer melhor sobre o Employer Branding e contribuir para aprofundamento do tema selecionado.

Para compreender a interiorização da marca realizou-se um levantamento de dados provenientes de fontes secundárias prospectados na plataforma do Love Mondays no perfil da Michael Page. A escolha do Love Mondays se torna indispensável para a proposta de análise de material, visto que ela é uma plataforma modelo quando se aborda a questão do Employer Branding no Brasil. De acordo com a matéria da Revista Exame, o Love Mondays recebe aproximadamente 5 milhões de usuários por mês em suas plataformas (PATI, 2019). As avaliações dos colaboradores e a consulta de salários por cargo, são os tópicos mais acessados no site e mais buscados pelos internautas, visto isto, o Love Mondays se configura como o maior site de avaliações de colaboradores sobre empresas no Brasil e o mesmo serve como fonte de base de pesquisa para compreender a experiência de se trabalhar em determinadas organizações.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo disseminada por Bardin (2006), essa técnica permite a exploração qualitativa de informações a fim de alcançar um nível de compreensão mais profundo dos fenômenos analisados (MORAES, 1999). Para esta pesquisa foram analisadas 60 avaliações no período de 2016 até novembro de 2018 – consideradas as avaliações mais recentes sobre a organização, tendo em vista que a pesquisa foi realizada entre setembro e dezembro de 2018 – e os resultados expostos em tópicos estabelecidos com base no conteúdo escrito por colaboradores da organização escolhida para análise.

De acordo com Rocco (2003), a análise de conteúdo trabalha com três etapas de aplicação: a primeira etapa procura identificar o tipo de projeto a investigar, podendo ser exploratório ou confirmatório, a segunda etapa estabelece o tipo de coleta de dados e a terceira e última etapa foca na análise e inferência dos dados. Nesse sentido, baseado no método proposto por Bardin (2006) para estruturar a exploração do conteúdo estudado, a análise dividiu-se em três pilares: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a fim de proporcionar a compreensão do objetivo principal do trabalho, direcionou-se a pesquisa para a análise de dados na perspectiva de como a companhia é vista pelas avaliações dos seus colaboradores, impactando diretamente na gestão do Employer Branding da organização.

A Michael Page foi escolhida por ser uma organização a nível mundial e por justamente trabalhar e ser uma referência em uma das áreas de Gestão de pessoas. A empresa é uma multinacional que presta serviços de recrutamento profissional há 40 anos. No Brasil, a organização atua em sete cidades de três regiões do país, aplicando sua cultura de acordo com

o perfil do local escolhido para acolher a sede. Durante este período a companhia estabeleceu como uma das mais reconhecidas e respeitadas empresas de consultoria, empregando mais de 7.000 (sete mil) colaboradores a nível global. A organização está inserida em um conglomerado que atua em diferentes vertentes que compõem o grupo global de recrutamento. Apesar de atuar em diversos direcionamentos as políticas, estratégia de negócio e condições dos trabalhadores são transversais ao grupo. Atualmente o grupo conta com mais de 141 escritórios distribuídos por 36 países, com especialização em 25 áreas de negócio que por sua vez se segmentam em categorias de forma a providenciar um serviço de recrutamento especializado.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Apresentação do EVP (Employee Value Proposition)

Em relação às práticas de RH que promovem o engajamento dos colaboradores e consequentemente a retenção dos talentos, através de proposta de valor enquanto empregador, pode-se perceber a preocupação em proporcionar ao colaborador o que ele pode esperar ao se associar com a organização. O EVP é definido pelo o grupo como “o único conjunto de recompensas através do qual os nossos trabalhadores têm retorno pelas suas competências, capacidades e resultados trazidos ao conglomerado” (P.Group, 2015). A proposta de valor da organização possui 5 elementos, tendo como centro a ideia de valorização dos colaboradores (We Value Our People), as informações foram retiradas do EVP da organização (P.Group, 2015).

1. Paixão na progressão: “somos apaixonados pela progressão das nossas pessoas”. Os consultores que se juntam à Michael Page conhecem o plano de carreira da organização, sabendo que eles podem ser futuros managers, diretores e diretores gerais uma vez que “A cultura se baseia na meritocracia e no reconhecimento dos objetivos alcançados” (P. Group, 2015).

2. Nunca desistir de aprender: A Michael Page é reconhecida pelo investimento no desenvolvimento de talento “Temos personalizado os nossos programas para oferecer a melhor formação adequada às diferentes culturas e ambientes de trabalho”. A formação abrange indução inicial, uma academia de estagiários e um programa de desenvolvimento de gestão e liderança “Oferecemos um programa adaptado a todos os níveis de competências necessárias para autodesenvolvimento e crescimento pessoal (P. Group, 2015).

3. Uma equipe que é diversa: O grupo promove a diversidade, tendo o objeto de atingir pessoas com diferentes talentos e percepções “A filosofia OpenPage defende: a idade é apenas um número, a incapacidade não te obriga a ficar para trás. Orientação sexual não importa. A família e a carreira vêm em primeiro. Força de trabalho multicultural floresce e mulheres são capazes de ser bem-sucedidas no trabalho” (P. Group, 2015).

4. Recompensas e fazer o trabalho de forma divertida e saudável: Celebrar as conquistas e realizar o trabalho de forma divertida (FunSpace) faz parte da cultura “Acreditamos que recompensas e reconhecimento do melhor talento é a chave para motivar e conseguir o melhor das nossas equipas de consultores. Reconhecimento de um trabalho bem feito e ser um contribuinte ativo na equipe é uma parte essencial na avaliação trimestral. Tudo isto combinado com as celebrações da equipa e prémios por alcance de objetivos” (P. Group, 2015).

5. Orgulho de dar algo em troca: Dar de volta é parte da cultura do PageGroup “Temos um grande compromisso em dar algo às comunidades em que vivemos e trabalhamos. Incentivamos a comunicação com as comunidades próximas, o que enriquece as nossas vidas e mostra ao mundo o que nós fazemos” (P. Group, 2015).

A criação desta proposta de valor para o colaborador criado pelo grupo empresarial reflete um dos passos de criação de ferramentas para atrair, engajar e reter os melhores talentos.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), esta atitude reflete na construção de um material, especificamente baseado no desenvolvimento de uma proposta de valor de empregador aos colaboradores, estando alinhados com os objetivos da organização, acreditando no potencial nas pessoas, na meritocracia e na definição clara de progressão e dos objetivos a alcançar.

O EVP da entidade também se relaciona com *package* de benefícios conceituados por Ambler e Barrow (1996). Os tópicos de “Paixão na progressão” e “Nunca desistir de aprender” se relacionam com os benefícios (a) funcionais, enquanto os (b) psicológicos se enquadram em “Uma equipe que é diversa” e “Recompensas e fazer o trabalho de forma divertida e saudável”. Os benefícios (c) econômicos não são explicitados no EVP.

4.2. Análise das avaliações descritas na plataforma do Love Mondays

A fim de conhecer a percepção de colaboradores sobre a experiência de trabalhar na companhia, foram examinadas 60 avaliações de usuários em um intervalo de tempo de 3 anos (2016-2018) que estavam registrados no perfil da empresa na plataforma do Love Mondays. Essas avaliações são expostas de maneira subjetiva. Os usuários são livres para escreverem o quanto quiserem, podendo expor o que eles acharem necessário.

O conteúdo analisado a partir das avaliações teve como base o teórico Bardin (2001), proporcionando a elaboração de categorias teóricas que foram estabelecidas seguindo um padrão de exposição dos colaboradores. Outros pontos mais específicos foram apresentados pela plataforma, mas como a análise foi baseada numa tendência de comportamento, foram expostos neste trabalho apenas os tópicos que se relacionam com o EVP.

As tabelas 1 e 2 representam os valores estabelecidos por cada tópico presente nas avaliações, seguido por alguns exemplos de avaliações descritas nos quadros 1 e 2 referentes as duas primeiras tabelas. O quadro 3 se relaciona e expõe relatos presentes no “Conselho para a presidência”.

Tabela 1 – Porcentagens dos tópicos mais citados pelas avaliações dos colaboradores (Prós)

Categorias teóricas	Nº de avaliações citadas	Porcentagem de avaliações
Desenvolvimento profissional	40	66,6%
Clima organizacional agradável e dinâmico	38	63,3%
Networking (entre colaboradores e clientes/empresas)	20	33,3%
Cultura Organizacional - RH	15	25%
Meritocracia	15	25%
Liderança acessível	8	13,3 %
Empresa jovem	9	15%
Estrutura	6	10%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na parte dos “Prós” de se trabalhar na organização, os tópicos mais citados pelos usuários foram que ao se associarem a empresa os maiores benefícios estão ligados ao “Desenvolvimento profissional”, sendo este citado por 66,6% da amostra de análise. Seguido por “Clima organizacional agradável” este estando presente em 63,3% das avaliações. Esses dois pontos em específico, refletem que a mensagem do EVP da entidade empregadora consegue atingir os colaboradores, mantendo a proposta da organização ao funcionário em prática. “Paixão na progressão” e “Recompensas e fazer o trabalho de forma divertida e saudável” respectivamente são os tópicos do EVP que se relacionam com os resultados obtidos pelo “Prós”.

Com 33,3% o tópico “Networking” entre colaboradores e clientes/empresas foi o terceiro mais citado. Esse fenômeno acontece pelo tipo de trabalho que a corporação se enquadra. O

ramo de consultoria proporciona aos colaboradores o contato com diversos tipos de público, visto que a organização tem a competência de prestar serviços para mais de 25 áreas de negócio. O tópico de percepção de Cultura Organizacional (RH) também foi lembrado, sendo citado em 25% das avaliações. A vivência percebida por esses pontos reflete fatores de atração que compõe a construção da identidade do programa de Employer Branding.

Quadro 1 – Relatos pertinentes presentes em “Prós”

Prós
“Transparência, meritocracia, ambiente de trabalho! Apesar de muitos criticarem alguns aspectos de gestão dentro da empresa, assim como horas de trabalho e remuneração, entendo que a empresa é transparente desde o início com todos os funcionários. Ou seja, cabe a cada um decidir se lhe é interessante atuar ali, ou não”.
“Ambiente de trabalho divertido e equilibrado. Empresa preza pela meritocracia e pelo desenvolvimento interno das pessoas oferecendo boas perspectivas de carreira, exposição a tomadores de decisão de mercado e criação de networking, temas como flexibilidade de rotina e benefícios diferenciados vem sendo discutidos com maior frequência o que torna a empresa mais atrativa para seus funcionários”.
“Empresa tem ótimo ambiente de trabalho e oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para o mercado, empresa oferece plano de carreira”.
“Ambiente e Escola para <i>headhunters</i> . Excelentes benefícios como omint e previdência privada, com possibilidade de carreira internacional dependendo do nível hierárquico.
“O RH é atuante e atento, a empresa investe constantemente no treinamento dos funcionários, há avaliações periódicas de desempenho, com feedbacks estruturados”.

Fonte: Avaliações do Love Mondays (2018)

Tabela 2 – Porcentagens dos tópicos mais citados pelas avaliações dos colaboradores (Contras)

Categorias teóricas	Nº de avaliações citadas	Porcentagem de avaliações
Longas jornadas de trabalho (8h até 20h)	19	31,6%
Qualidade de vida ruim	18	30%
Remuneração	13	21,6%
Clima competitivo	12	20%
Metas agressivas, foco em volume em detrimento de qualidade	12	20%
Problemas de relacionamento	7	11,6%
Empresa muito ligada a métricas e avaliações	6	10%
Ambiente machista	3	5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na parte de “Contras” associados à organização, os principais pontos de reclamação foram com a relação à “Qualidade de vida ruim” presente em 30% da amostra. Essa definição de qualidade de vida abrange o aspecto mais citado pelos colaboradores, que foram a “Longas jornadas de trabalho (8h até 20h)”, presente em 31,6% das avaliações. As duas reclamações estão inteiramente associadas com o desgaste dos colaboradores perante a quantidade de horas trabalhadas.

Em contrapartida, foi relatado pelos os colaboradores que a empresa proporciona um ambiente descontraído com um escritório dinâmico que possibilitando a interação de pessoas por meio de atividades de descontração. Portanto, pode-se concluir que a frequência de citação no tópico de “Qualidade de vida ruim” é causada pela carga horária extensa.

Um dos tópicos mais citados foram com relação ao turnover da corporação no Brasil. Esse ponto esteve presente em diversas avaliações, sendo na parte de “conselhos para a presidência” e em “Contras”. O fato de desligamento dos funcionários foi lembrando em média por 30% das avaliações. Um número alto comparado aos tópicos mais presentes nos aspectos negativos da organização. De acordo com o aproveitamento da leitura das avaliações, os altos

índices de desligamento também estão ligados ao desgaste físico e mental ocasionado pelo tempo diário de trabalho.

De acordo com a interpretação de algumas avaliações, o tópico “Networking” acaba se relacionando com a taxa de desligamento dos funcionários (turnover), como a área de atuação da empresa é na prestação de serviços de consultoria especializada no âmbito dos Recursos Humanos. A empresa proporciona aos seus colaboradores o contato com instituições, que fazem parte da cartilha de clientes. Com esse fator, foi diagnosticado que os colaboradores da Michael Page acabam deixando a empresa após um certo tempo, e que o networking oferecido por ela, enseja o desenvolvimento dos profissionais, sendo um fator de atração. Essa rede de contatos acaba facilitando que os próprios colaboradores tenham acesso ao mercado de trabalho e prospectem novas oportunidades.

Quadro 2 – Relatos pertinentes presentes em “Contras”

Contras
“A empresa deve obter uma estratégia de retenção de talentos, pois hoje as pessoas acabam adquirindo um excelente conhecimento e se "formando". Logo após elas se lançam no mercado pois não existe uma estratégia para reter os talentos. Com isso a empresa perde histórico e poderia crescer ainda mais no Brasil e se destacar ainda mais perante as concorrentes”.
“A carga horária é extensa, há uma cobrança constante por atingimento de métricas e faturamento, o desempenho comercial acaba sendo valorizado demais, o que gera um ambiente de grande pressão”.
“Excessivamente exigente em relação a cobrança sobre seus profissionais, o que gera um <i>turnover</i> muito elevado por fadiga, desgaste emocional e excesso de carga de trabalho”.
“[...] Trabalho das 08h00 às 20h00 todo dia, sem exceção”.

Fonte: Avaliações do Love Mondays (2018)

Os resultados apontados como negativos pelos colaboradores, também podem ser evidenciando nos Conselhos para presidência, o que reitera a necessidade da gestão estratégica do capital intelectual da organização para a melhoria da reputação da marca empregadora.

Quadro 3 - Relatos pertinentes presentes em “Conselhos para presidência”

Conselhos para presidência
“Focar um pouco mais no equilíbrio de vida e trabalho, já perderam muita gente boa e engajada por não oferecer esta abertura”.
“Não adianta fazer um processo seletivo tão árduo se o <i>turnover</i> reflete que há algo errado”.
“Melhorem os salários, tirem um pouco da cultura de "foco total nos lucros" o maior capital que uma empresa tem é o capital humano, altíssima taxa de <i>turnover</i> (indica que algo está errado), todos entram na empresa pensando o quanto ela pode usar de escada para subir na carreira e não com plano a longo prazo”.

Fonte: Avaliações do Love Mondays (2018)

4.3. Análise de como o EVP é percebido pelas avaliações do Love Mondays.

Na avaliação geral do Love Mondays, a Michael Page se encontra em uma posição favorável tendo o nível de satisfação dos funcionários acima de 70%, representando que a maioria das avaliações da empresa são positivas e que os próprios colaboradores recomendam a organização. Em quesitos de avaliações mais específicas a companhia se destaca em âmbito da disseminação e vivência da “Cultura da Empresa”, sendo esta compreendida por seus colaboradores ao representar a média de 3,59 estrelas, sendo o parâmetro baseado em 5 estrelas. “Oportunidade de carreira” também é outro destaque com média de 3,45 estrelas. Dado que demonstra os aspectos positivos que compõe a proposta da empresa ao funcionário (EVP), possuindo o compromisso em desenvolver seus profissionais, estabelecendo metas de crescimento com base no desempenho e na meritocracia.

Figura 3: Avaliação geral fornecida pela plataforma Love Mondays



Fonte: Perfil da Michael Page no Love Mondays.

O valor de “Remuneração e benefícios” representa uma média de 3,05 estrelas. Resultado intermediário em comparação aos demais tópicos. O ponto que representa a “Qualidade de vida” no trabalho foi o mais baixo e preocupante entre os resultados. O principal fator que representa a média baixa foi dado pela jornada de trabalho. Foi explanado que o horário vai se inicia às 8:00 e se prolonga até 20:00, causando desgaste físico e mental, além de atrapalhar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Este tópico “Qualidade de vida” merece atenção da empresa, visto que uma das características mais marcantes das novas gerações no mercado de trabalho se aplica justamente na flexibilidade do horário de expediente. De acordo com as avaliações no Love Mondays, a Michael Page possui o seu corpo de funcionários integrantes jovens. A carga horária pode ser um fator decisivo no processo de escolha dos melhores talentos em relação ao lugar para se trabalhar, visto que o programa de Employer Branding deve se preocupar em vender fatores que sejam baseados na experiência real de trabalho dos colaboradores.

5. CONCLUSÕES

A implementação do Employer Branding no contexto organizacional vem ganhando reconhecimento do mercado por alinhar as estratégias de Marketing e Recursos Humanos, com a finalidade de promover determinada marca como uma empregadora de sucesso, tornando-a desejável em parâmetros de atração de talentos que possuam fit cultural, além de potencializar o relacionamento com o público interno através de ações que promovam o engajamento.

Para que o Employer Branding se torne crível é necessário contar com um EVP que se comunique com os colaboradores. Como o programa necessita dos atributos do marketing, ele precisa vender a experiência de se trabalhar na organização. Com a internet, o que não falta são canais que proporcionem a exposição das marcas, sendo assim, nunca foi tão importante investir na imagem que determinada organização imprime. Assim, o presente artigo, permitiu o entendimento sobre os conceitos que permeiam o Employer Branding, tanto a nível acadêmico quanto a sua aplicabilidade no mercado ao direcionar a pesquisa a determinada marca.

Como a companhia analisada já possui estratégias de Gestão de Marketing e de RH bem estruturadas, o fortalecimento da marca empregadora acaba sendo efetuado de maneira natural. A organização se preocupa em gerar valor ao seu nome de acordo com os seus atributos internos. De acordo com a pesquisa, pode-se notar o cumprimento do EVP por meio das avaliações no Love Mondays, que puderam constatar que a proposta de valor ao colaborador se comunica com a percepção dos membros da organização.

Entretanto, a questão da carga horária merece atenção, uma vez que esse tópico demonstrou relação com a qualidade de vida no trabalho, podendo se tornar um fator de

repulsão à organização diante dos Millennials - geração Y, também chamada geração do milênio, geração da internet, ou milênicos - que tanto prezam pela flexibilidade. As taxas de desligamento (turnover) e rotatividade também foram associadas com o fato das longas jornadas, afetando a Michael Page a nível financeiro, por não efetivar o investimento da progressão de carreira a longo prazo. De acordo com as avaliações mais recentes, esse fator de desgaste está sendo sanado pela organização.

Vale ressaltar que ao longo das avaliações, pode-se perceber uma evolução nos tópicos mais frágeis da companhia. Os comentários mais recentes demonstram a preocupação e o amadurecimento da organização perante os seus déficits na Gestão de Pessoas. Pode-se notar que a empresa passou por mudanças relevantes nos últimos anos, refletindo cada vez mais a sua preocupação com os seus profissionais. A empresa oferece planos e oportunidades de carreira, tanto no Brasil quanto em diversos outros países em que atua, além de possuir benefícios atraentes em termos de competitividade no mercado.

Apesar da Michael Page no Brasil possuir ajustes que efetivariam programa em termos de reputação, a empresa não se distancia do Employer Branding, uma vez que ela se utiliza e repassa a cultura da organização de forma primorosa, uma vez que pertence a um dos maiores conglomerados na área de consultoria de Recursos Humanos. A todo instante, o conglomerado desenvolve estratégias empresariais que são passadas a todas as sedes ao redor do mundo. Verifica-se a preocupação organizacional com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com foco no desenvolvimento interno a partir do fortalecimento dos colaboradores, detentores do conhecimento, representando como vantagem competitiva nível de diferenciação de mercado.

A contribuição do tema do artigo se concretiza na abordagem de um tópico relativamente novo e carente em termos de literatura nacional. A partir do estudo pode-se perceber a importância da gestão estratégica do capital intelectual da organização para a melhoria da reputação da marca empregadora por meios de ações que potencializam as experiências de colaboradores dentro das organizações através efetivação de modelos de gestão que priorizem a valorização do capital intelectual, melhorando a qualidade de vida daqueles que fazem parte e vivenciam a cultura organizacional.

Por fim, aponta-se como sugestão para estudos futuros analisar o outro lado do Employer Branding, o Marketing, isto é, seria interessante medir a eficácia do programa fora da organização, posto que o presente estudo apenas se compromete com a interiorização da marca, portanto, para se ter uma noção mais completa a respeito da temática seria necessário analisar a exteriorização da marca.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca. Tradução: André Andrade. São Paulo: Elsevier, 1998.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, 1996.

BACKAUS, K.; TIKOO, S. *Conceptualizing and researching employer branding*. Nova York, 2004.

BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BARDIN, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BARROW, S; MOSLEY, R. The Employer Brand, Bringing the best of brand management to people at work; John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

BERTHON, P., EWING, M., & HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness. *International Journal of Advertising*, 2005.

BISWAS, M.; SUAR, D. Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. United States, 2013.

CABLE, D. (eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford Library of Psychology. Craddock, M. (2004). *The authentic career: following the path of self-discovery to professional fulfillment*. Novato: New World Library.

CABLE, D.; GINO, F; STAATS, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.

COUNCIL, C. L. *Attracting and retaining critical talent segments. Best Practices for Building and Managing a Competitive Employment Value Proposition*, Washington, DC, London, New Delhi, 2006.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EDWARDS, M. R. An integrative review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review*. United Kingdom, 2010.

HEGER, B. K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study, 2007.

KITCHEN, P.J; SCHULTZ, D. *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication*, 2001.

LEPLA, F. J.; PARKER, L. M. *Integrated Branding: becoming brand-driven through company-wide action*. Quorum Books, 1999.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOSLEY, R. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brad Management*, 2007.

P.GROUP. Annual report & accounts. Page Group, São Paulo. Disponível em: <<https://www.page.com/>>. Acesso em: 20 de fev. de 2019.

PATI, C. Love Mondays, que revela salários no Brasil, será integrado ao Glassdoor. *Exame*, São Paulo, 28 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/love-mondays-que-revela-salarios-no-brasil-sera-integrado-ao-glassdoor/>>. Acesso em: 13 de jul. de 2019.

ROBINSON, J.P.; SHAVER, P.R.; WRIGHTSMAN, L.S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In: Robinson, J.P. Shaver, P.R., Wrightsman, L.S. (Eds.), Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, (pp. 1 – 16). San Diego, CA: Academic Press.

TAKAHASHI, A R. Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.