



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de Talento

O caso da Michael Page

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

João Nuno Pinto dos Santos

sob orientação de
Doutora Marisa Fernanda Figueiredo Tavares
Católica Porto Business School
abril, 2017

Agradecimentos

O percurso foi longo mas nunca feito sozinho.

O primeiro agradecimento só poderia ser feito à minha orientadora, a Professora Marisa Tavares, pela paciência e dedicação ao meu trabalho, e pela compreensão, de por vezes, à ausência dele.

Aos meus pais e irmã, que viveram este percurso com a mesma intensidade que eu, e pelo apoio e conforto que me deram.

Aos meus amigos, pela motivação e suporte dado.

Finalmente, à Michael Page, pela oportunidade dada para realização deste trabalho.

“Great employees are the key competitive advantage for organizations. They are the face of the organization to customers, they create the service experience, they increase customers’ benefits and reduce burdens.”
(Berry, 2009)

Resumo

Atualmente as empresas precisam de atrair e reter os melhores colaboradores para ganhar vantagem competitiva no mercado. O Employer Branding surge suportado na literatura como prática que potencia a atração e retenção do melhor talento. Este trabalho explora as práticas de *Employer Branding* utilizadas pela empresa Michael Page relativamente à atração e retenção de colaboradores e qual o seu efeito. A análise crítica das práticas e a confrontação com o *turnover* e a taxa retenção de colaboradores permite concluir que a construção de uma marca forte influencia o fluxo de potenciais candidatos ainda que muitos sejam desajustados às necessidades da empresa. As políticas de recursos humanos, centradas no desenvolvimento e progressão dos colaboradores favorecem a retenção dos melhores colaboradores. Este trabalho permite uma melhor compreensão do conceito numa abordagem holística em contexto real, e entender o efeito de utilização desta prática.

Palavras-chave: *Employer Branding; Identidade Organizacional; Imagem Organizacional; Atratividade Organizacional; Lealdade à Organização Atração de colaboradores; Retenção de colaboradores*

Abstract

Actually, companies need to attract and retain best employees in order to achieve competitive advantage in the market. The *Employer Branding* emerge supported in literature as practice that increase the potential of attraction and retention of the best talent. This work explores which *Employer Branding* practices are used in Michael Page company towards the attraction and retention and what its effect. Critical analysis of practices and a comparison with turnover and tax retention of employees allow to conclude that build a strong company influence the flow of potential candidates even though many are misadjusted from the needs of the company. Human resources policies, focused on the development and progression of employees, favor the retention of the best employees. This work allows a better understanding of the concept in a holistic approach in real context, and understand the effect of using this practice.

Keywords: *Employer Branding; Organizational Identity; Organizational Image, Organizational Attraction; Organizational Loyalty; Employees' Attraction; Employees' Retention.*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	18
Capítulo 1.....	23
Revisão bibliográfica	23
1. Fundamentação teórica.....	23
1.1 Employer Branding: o conceito.....	25
Capítulo 2.....	29
Conceptualização do Employer Branding	29
2. Identidade, Imagem, Atratividade e Lealdade Organizacional – O impacto na Atração e Retenção	29
2.1 Identidade Organizacional	30
2.2 Imagem Organizacional	31
2.3 Atratividade Organizacional – Atração de talento	34
2.4 Lealdade à Marca (Organização) – Retenção de Talento	36
Capítulo 3.....	38
Metodologia.....	38
3. Método – Case Study	38
3.1 Plano	40
3.2 Desenho do Case Study.....	41
3.3 Preparação.....	43
3.4 Recolha de dados	44
Capítulo 4.....	45

Desenho de Investigação	45
4. Desenho do Case Study – aplicação ao caso.....	45
4.1 Análise do Case Study	50
4.1.1 Descrição da empresa.....	50
4.1.2 Ferramentas de branding Michael Page	52
Capítulo 5.....	72
Conclusão.....	72
Bibliografia.....	74

Índice de Figuras

Figura 1: <i>framework</i> de Bachaus & Tikoo (2004).....	27
Figura 2: modelo conceptual de Joo & Mclean (2006).....	34
Figura 3: processo de investigação do <i>case study</i>	40
Figura 4: <i>framework</i> adaptado de Backhaus & Tikoo (2004) e Joo & Mclean (2006)	48
Figura 5: estrutura do Page Group	51
Figura 6: metodologia de negócio <i>Page Group</i>	54
Figura 7: <i>Employer Value Proposition</i> do <i>Page Group</i>	56
Figura 8: mapa de progressão do <i>Page Group</i>	58
Figura 9: identificação das pessoas como categoria de risco	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Recrutamento interno, <i>turnover</i> e taxa de retenção na Michael Page Portugal em 2014 e 2015	66
--	----

Introdução

Nos últimos anos verificou-se uma mudança substancial na forma como as empresas competem. Se no passado havia competição no acesso ao capital, no acesso ao investimento e nas estratégias de marketing, hoje em dia, a globalização e a pressão por inovar constantemente colocou o ónus da competição na atração, motivação e retenção dos melhores talentos que sustentam as organizações (Joo & Mclean, 2006; Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011).

Atrair e reter os melhores, que preenchem posições estratégicas de uma forma bem-sucedida e que acrescentem valor, passou a ser o maior desafio das organizações, na medida em que determinados colaboradores evidenciam talento e capacidade de inovação e progressão fora do normal e se tornam importantes recursos para a organização (Caligiuri et al., 2010; Sokro, 2012).

Atualmente as organizações vivem numa época de “*guerra de talentos*”, em que ser considerada uma “*empresa de eleição*” é uma necessidade constante.

Para isso, o foco da atratividade passou a estar no *branding*¹ da empresa, mais concretamente no *Employer Branding*, ou seja, no “*pack de benefícios funcionais*,

¹ Uma marca (*Brand*) é segundo a Associação Americana de Marketing (cit in Kotler & Keller 2012) “*um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, ou a combinação destes, cuja intenção é identificar os bens ou serviços de uma organização ou grupo e que a/o diferencia dos seus concorrentes*”. *Branding*, é assim, o que permite ao consumidor distinguir determinado produto ou serviço, ou fazer a associação de determinado produto ou serviço a uma organização, é a capacidade de “*dotar um produto ou um serviço com o poder de uma marca*”, isto é, com características distintas que

económicos e psicológicos dados pelo empregador ao funcionário e que identificam a organização” (Ambler & Barrow, 1996). Reconhece-se que o capital humano é o grande fator de sucesso e diferenciador das organizações, e como tal, são implementadas ferramentas que proporcionam uma proposta de valor única e exclusiva ao colaborador² (Sokro, 2012; Hillebrandt & S., 2013) para fazer face à captação e “investidas” do mercado de trabalho que pode através de propostas mais atrativas “roubar” colaboradores preciosos detentores de *know how* crucial para as organizações (Hillebrandt & S., 2013).

Esta mudança de paradigma traduziu-se num decréscimo do compromisso dos colaboradores com as organizações, que têm de se esforçar para reter os melhores, aqueles que detêm o *know how*, dinâmica, e características inimitáveis e difíceis de replicar sendo assim fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991 *cit in* Backhaus & Tikoo, 2004; Drenzo e Greenhaus, 2011 *cit in* Hillebrandt & S., 2013), ou seja, o ónus inverteu-se no campo da empregabilidade e os colaboradores procuram constantemente funções desafiantes, estimulantes e uma progressão de carreira bem definida.

Tratando-se de colaboradores com estas características, que reconhecem o seu próprio valor, o seu compromisso aproxima-se das organizações que oferecem melhores condições, colocando a responsabilidade no lado das empresas no que toca à manutenção de quadros.

permitem uma diferenciação (dos produtos ou marcas concorrentes). *Branding* é ainda a capacidade de criar no consumidor estruturas mentais que permitem a organização mental de informação sobre determinado produto ou serviço e que permite a tomada de decisão acrescentando assim valor para a empresa (Kotler & Keller, 2012).

² Backhaus & Tikoo (2004), por sua vez, definem o *Employer Branding* como o processo de construção de uma identidade organizacional única que se distingue dos demais concorrentes.

O *Employer Branding* é uma abordagem com vista ao recrutamento e retenção do melhor talento num ambiente que se mostra cada vez mais competitivo (Baruch, 2004; Love & Singh, 2011) Assim, a manipulação destes benefícios pode mudar o posicionamento da empresa face a potenciais candidatos, denotando a ideia de um excelente lugar para se trabalhar (Park, 2013).

A motivação para este estudo surge do facto de na área da consultoria, atividade para a qual será realizado o nosso estudo de caso, a atração e retenção de colaboradores ser um processo difícil, devido às flutuações de trabalho que vão de encontro ao ritmo de mercado, ao *stress* e pressão inerente ao trabalho desenvolvido, associando-se, assim, a um elevado *turnover*. O elevado turnover sempre fez parte da consultoria, com valores que chegam a 35% mas que em média rondam os 25 %, e os motivos são diversos: constrangimentos familiares, *burnout* de viagens, estilo de vida, excesso de trabalho, defraude de expectativas de objetivos alcançados, oportunidades irrecusáveis de outras organizações, ou inadaptação à cultura da empresa (Morrell & Michael, 1999)

Se por um lado este facto se traduz diretamente em problemas de retenção, por outro, acaba por se refletir na necessidade de atração de potenciais colaboradores de qualidade.

Para contrariar esta tendência, o *Employer Branding* surge como uma ferramenta promissora que procura inverter esta situação.

De forma a entender se, de facto, o *Employer Branding* pode ajudar a contrariar esta evidência, este estudo pretende explorar as ferramentas de *Employer Branding* utilizadas pela empresa de consultoria Michael Page com o objetivo de atração e retenção de colaboradores e quais os seus efeitos.

Além da contribuição para o entendimento e eventual eficácia desta estratégia de *branding*, o estudo pretende ajudar a Michael Page a entender se de facto as ferramentas utilizadas se traduzem em efeitos positivos para organização, ou seja, a captação dos melhores profissionais e a capacidade para os reter. Definimos, assim, os seguintes objetivos:

1. O primeiro objetivo deste estudo é compreender quais as ferramentas utilizadas pela *Michael Page* com o objetivo de *Branding* para atrair potenciais candidatos para colaborar internamente com a empresa, ou seja, entender qual o *branding* feito pela Michael Page que é direcionado e potencia a **atração** colaboradores e qual o seu efeito.
2. O segundo objetivo é perceber quais as ferramentas utilizadas pela Michael Page para a **retenção** dos seus colaboradores e qual o efeito das mesmas.

Posto isto, e para responder aos objetivos previamente definidos, formulámos as seguintes questões de investigação:

- I. Como é que as as ferramentas utilizadas pela Michael Page com o objetivo de *branding* têm influencia na atração dos melhores talentos?
- II. Como é que as ferramentas de retenção de quadros utilizadas pela Michael Page conseguem reter os seus colaboradores?

Neste sentido, no primeiro capítulo faremos a revisão bibliográfica sobre o tema, explorando a origem do conceito, as principais teorias que sustentam o mesmo, e a importância da sua utilização numa organização.

No segundo capítulo são explorados conceitos subjacente ao *Employer Branding* e que têm impacto na atração e retenção, e no terceiro capítulo será apresentada a metodologia para análise do problema.

Finalmente, no quarto capítulo será aplicado o método ao caso, e feita a respetiva análise, e por fim, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões.

Capítulo 1

Revisão bibliográfica

1. Fundamentação teórica

Para explicar o conceito *Employer Branding* na sua totalidade este deve ser clarificado em todos os seus elementos. Sendo uma abordagem do ponto de vista da atratividade e retenção de talento, a literatura abordada será de duas áreas, nomeadamente do Marketing, e dos Recursos Humanos .

No seu artigo de 2009, Berry defende que hoje em dia, as organizações competem com “*great employees*”. Segundo o autor, a primeira regra de qualquer negócio é contratar os melhores para desempenhar determinada função e ainda procurar o maior alinhamento possível com os valores organizacionais (Berry, 2009)

O conceito de *Employer Brand(ing)*, usado em 1996 por Ambler & Barrow foi criado com o objetivo de definir a marca da organização e alinhando a estratégia de Marketing com os Recursos Humanos.

Surgem na literatura, quatro teorias que dão sustentação teórica ao *Employer Branding* e que suportam a sua utilização estratégica, nomeadamente: *Resource-based view of the firm*, *Strategic Human Resources Management*, *Signaling Theory* e *Social identity theory*.

Com origem nos anos 90, os defensores da *Resource-based view of the firm*, afirmam que uma organização desenvolve a sua vantagem competitiva não

apenas através da aquisição, mas também através do desenvolvimento e combinação dos seus recursos físicos, humanos³ e organizacionais⁴ de forma a que o seu valor acrescentado seja difícil de imitar pelos seus concorrentes (Barney, 1991 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

Numa abordagem macro-organizacional que procura o papel e a função dos RH de um ponto de vista mais alargado a *Strategic Human Resources Management*, assenta em duas premissas fundamentais: os recursos humanos são um fator estratégico crítico, e as práticas de RH da organização são fundamentais no desenvolvimento da capacidade estratégica dos seus recursos humanos. Estas premissas culminam na ligação entre as práticas de RH com a estratégia de negócio, ou seja, das sinergias entre ambas e a sua sustentabilidade (Butler, Ferris and Napier 1991 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

Segundo a *Signaling Theory*, as práticas de RH de uma organização podem atrair potenciais candidatos servindo como indicador das condições de trabalho de uma organização, na medida em que os candidatos, não tendo toda a informação sobre a organização, a interpretam como sinais sobre as condições. De forma mais específica a organização utiliza as suas práticas de RH para reforçar a sua reputação, afetando todos os *stakeholders* (Ryners, 1991; Spense, 1974 *cit in* Joo & Mclean, 2006). Ou seja, boa reputação a nível das práticas de RH, transmite confiança aos candidatos sobre a procura e manutenção do capital humano da empresa, o que reduzirá o seu *turnover* e custos associados.

Finalmente, a *Social identity theory* defende que as pessoas se classificam a si próprias em categorias sociais com base em vários fatores, nomeadamente a organização para a qual trabalham, sendo que essas categorias vão influenciar a autoestima do indivíduo. Nesta lógica, organizações com boa reputação, serão organizações com um maior *status* social e conseqüentemente enquadrará os seus

³ Competências, conhecimento e comportamento dos colaboradores.

⁴ Sistema de controlo, rotinas e mecanismos.

colaboradores nesse mesmo *status*, o que promove a vontade de permanência e conseqüentemente a atração pela organização (Ashforth & Mael, 1989; Turban & Greening, 1997 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

Estas teorias, apesar de divergirem na abordagem ao fenómeno (umas adotando uma perspectiva mais macro-organizacional outras micro-organizacional), a verdade é que convergem com o *Employer Branding* em alguns pontos, nomeadamente quanto à utilização do capital humano enquanto vantagem competitiva, a necessidade de sustentação do mesmo e o uso de boas práticas de Recursos Humanos enquanto fator promotor para captação de colaboradores de excelência e retenção dos existentes.

Será plausível afirmar que estas teorias sustentam a utilização do *Employer Branding* enquanto prática de atração e retenção de talento permitindo, na secção seguinte, avançar para uma exploração mais sólida do conceito.

1.1 Employer Branding: o conceito

Consolidada a ideia de que o capital humano aumenta a vantagem competitiva das organizações, e de que a retenção de pessoas com talento se tornou um novo paradigma no mercado de trabalho atual, uma vez que o ambiente empresarial está em constante mutação e as organizações têm de reagir de forma dinâmica na aquisição e retenção de colaboradores competentes, o *Employer Branding* é definido por Backhaus & Tikoo (2004) como o esforço que uma organização desenvolve no sentido de “*promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes*”.

Por sua vez, Sutherland *et al.*, (2002 *cit in* Joo & Mclean, 2006) referem-se ao *Employer Branding* como o processo de “*identificação e criação de uma marca de empresa, aplicando ferramentas e princípios de marketing para alcançar o estatuto de empregador de eleição*” e a filosofia do *Employer Branding* usa aspetos da identidade organizacional, imagem e reputação que é comunicada para potenciais colaboradores.

Uma marca⁵ é segundo Garder & Levy (1955 *cit in* Davies, 2006) um símbolo que permite fazer associações com um nome e apesar de a definição do conceito *Employer Brand(ing)* surgir em várias áreas de estudo, a primeira referência é feita por Ambler & Barrow (1996) e tem origem no marketing. Os autores explicam que a gestão de marca da organização deve oferecer uma proposta de valor ao colaborador, que se traduz no “*pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos*” em troca do seu trabalho. Significa isto que a *imagem* e a *identidade* da organização devem estar alinhadas com o *marketing* (experiência do consumidor) e com as práticas de recursos humanos (experiência do funcionário) com o objetivo de definir o posicionamento de determinada organização enquanto entidade empregadora.

Backhaus & Tikoo (2004) foram os primeiros a reconhecer que a relação do *Employer Branding* com os Recursos Humanos é baseada na premissa de que o capital humano acrescenta valor para a organização, sendo mesmo a fonte principal de vantagem competitiva, uma vez que ajuda as empresas a **melhorar os seus níveis de produtividade, a atrair melhores candidatos** para os processos de recrutamento, e a **promover a retenção e compromisso dos colaboradores** para com a organização – **ver figura 1.**

⁵ Ver nota de rodapé 1;

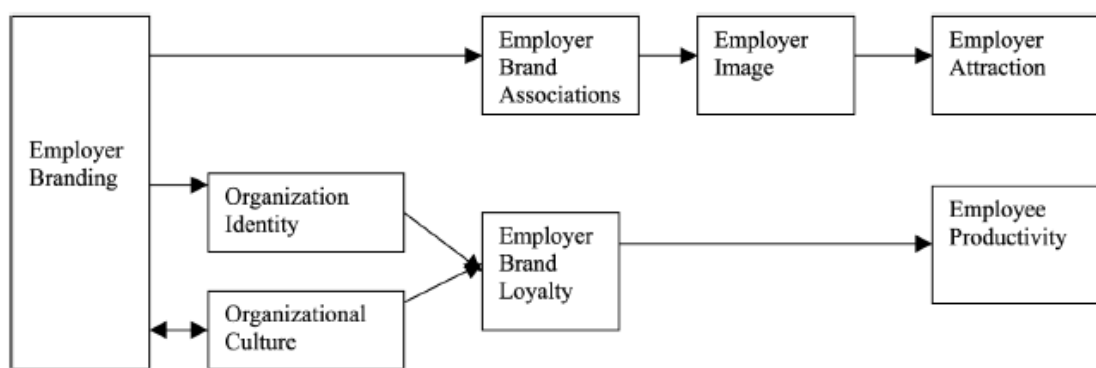


Figura 1: Framework de Bachaus & Tikoo (2004).

O *Employer Branding*, segundo estes autores é ainda a diferenciação entre as empresas a nível de características enquanto empregadores em relação à concorrência. Segundo Backhaus & Tikoo (2004), no que respeita ao *Employer Branding* enquanto ferramenta de Recursos Humanos para atrair e reter os melhores colaboradores trata-se de um processo definido em três passos.

Primeiro, a proposta de valor⁶ do empregador é desenvolvida, ou seja, significa estar alinhado com os objetivos organizacionais⁷, a proposta de valor é desenvolvida dentro de cada organização de acordo com o posicionamento que quer alcançar dentro do mercado perante os *stakeholders* (quer concorrentes, quer potenciais candidatos), de acordo com a sua cultura, estilo de gestão, as qualidades dos seus colaboradores e o produto ou serviço associado que desenvolve o conceito da proposta de valor da organização.

Em segundo, a marca da empresa é exteriorizada, através de ferramentas de *marketing*, para atingir o público alvo, mas também para sustentar a cultura interna. Consiste na estratégia utilizada por determinada organização para

⁶ A proposta de valor do empregador, consiste no *package* de benefícios dados aos stakeholder em troca do seu trabalho, inclui elementos tangíveis como o salário, e intangíveis como o projeto em que o colaborador está envolvido por exemplo (Ulrich & Brockbank, 2005).

⁷ Segundo Hewitt (2003 cit in Joo & Mclean, 2006) uma organização está alinhada quando as suas práticas de RH suportam a cultura e objetivos do negócio, os funcionários têm compreensão total do tipo de liderança e partilham a mesma perspetiva relativamente aos objetivos definidos, e as medidas utilizadas para valorização dos acionistas são também usadas para a valorização e recompensa dos colaboradores.

divulgação das práticas, das vantagens e dos benefícios em pertencer à empresa e que procura a **atração** dos melhores colaboradores.

Finalmente, *a marca da empresa é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional* através de ferramentas dos RH, com o objetivo de desenvolver a força de trabalho, assumindo para este o pressuposto da **retenção** de talento. Consiste na estratégia de determinada organização para divulgação da cultura, dos direitos e deveres do colaborador, das regalias, atividades, desenvolvimento e prospeção de carreira dos colaboradores com vista à retenção dos mesmos.

Estes passos são baseados na premissa de que o capital humano acrescenta valor à empresa, e o *branding* procura assegurar o contrato psicológico⁸ referente à formação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal, e o valor de marca enquanto um resultado das atividades do empregador tornando a cultura organizacional estável (Hillebrandt & S., 2013).

A discussão apresentada neste capítulo surge como fundamento para apoiar a utilização do *Employer Branding* enquanto estratégia de atração e retenção de colaboradores no seguimento da constatação de Berry (2009) quanto à necessidade de contratar os melhores para o desempenho de funções numa organização.

Segue-se, no capítulo seguinte, a conceptualização do conceito, ou seja, a exploração de conceitos inerentes, a sua influência nas organizações, as consequências no seu uso e o seu impacto na atração e retenção.

⁸ O contrato psicológico, é visto pelo colaborador como os aspetos tangíveis e intangíveis do contrato de trabalho que acrescentam valor e transmitem segurança quanto à sua posição, o que consequentemente aumenta os níveis de lealdade para com a organização (Rousseau, 1989 *cit in* Hillebrand et al., 2013).

Capítulo 2

Conceptualização do *Employer Branding*

2. Identidade, Imagem, Atratividade e Lealdade Organizacional – O impacto na Atração e Retenção

O conceito de *Employer Branding*, surge até aqui em diferentes contextos e nem sempre totalmente convergente na sua direção.

Por um lado, a definição de Ambler & Barrow (1996) foca-se no *package* de benefícios dados pelo empregador ao colaborador; Backhaus & Tikoo (2004) direcionam o conceito para o que distingue uma organização a nível interno e externo e a torna atrativa; já Sutherland *et al.*, (2002 *cit in* Joo & Mclean, 2006) destacam o papel da criação de uma marca que permita o estatuto de empregador de eleição.

Será, assim, plausível afirmar que o *Employer Branding* é o conjunto de esforços para criação de uma marca distinta a nível interno e externo, da qual faz parte um conjunto de benefícios dados pelo empregador ao funcionário, que tornam a organização atrativa, captando e retendo os melhores que são fonte de vantagem competitiva.

Segundo Backhaus & Tikoo (2004) o *Employer Branding* acaba por ter impacto noutros conceitos, nomeadamente, a identidade organizacional, a imagem organizacional, a atratividade organizacional e a lealdade à marca conceitos explicados seguidamente e que têm impacto na atração e retenção.

2.1 Identidade Organizacional

A identidade ou cultura organizacional é o que os seus membros acreditam sobre a própria organização (Kotler & Keller, 2012). Uma identidade organizacional central, distinta e fincada, torna a organização única e irreplicável (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Segundo Backhaus & Tikoo (2004) o compromisso organizacional⁹ está diretamente relacionado com a cultura da organização. A cultura organizacional representa os pressupostos básicos e valores incutidos nos membros da organização, que passam para os recém-colaboradores e que se traduzem na forma como comportamentalmente se deve estar e agir em determinada organização.

Para manter altos níveis de competitividade as organizações devem atrair e reter o melhor talento através de uma equação que inclui a gestão do talento, o desenvolvimento e o *Employer Branding*, com métricas efetivas de eficiência (Backhaus & Tikoo, 2004; Glen, 2006).

Através desta filosofia de *Employer Branding*, os empregadores podem controlar o poder da marca e envolver os seus colaboradores de forma a mais

⁹ O compromisso organizacional é o processo através do qual as metas das organizações e as do indivíduo se tornam cada vez mais integradas e congruentes, ou seja, é o sentimento de responsabilidade do colaborador alinhado com o objetivo da organização (Harter et al., 2002 cit in Davinder, 2016).

facilmente aumentar o potencial de candidatos de qualidade e reter os melhores talentos, através de uma gestão realista das percepções dos atuais e potenciais trabalhadores, e dos *stakeholders* da organização (Westerman & Yamamura, 2007; Hughes & Rog, 2008).

A operacionalização deste conceito, mostra-se pouco consensual (Hillebrandt & S., 2013) e bastante complexa, na medida em que abrange dimensões em que as percepções dos indivíduos diferem em função da idade, da experiência profissional, entre outros (Gollan & Grigg, 2011). Além disso, há aspetos organizacionais mais visíveis do que outros, tais como o salário, as funções e a localização, ou seja, por mais que determinada função seja desafiante para determinado colaborador, o salário acaba sempre por ter maior expressão, e a localização também pode ser ponderada por certos indivíduos, pelo que a ponderação destes fatores acabam por diferir de indivíduo para indivíduo (Muondo & Perkins, 2008) tornando-se incomportável construir um package salarial à medida de cada colaborador.

2.2 Imagem Organizacional

Segundo Kotler (2008 *cit in* Sokro, 2012) o *branding* pode ser definido como o processo de desenvolvimento de forma intencional da essência de uma marca, geralmente associado, à imagem da organização e que permitem de alguma forma a sua diferenciação dos concorrentes.

A imagem da organização segundo Lievens et al., (2007) pode ser definida como os sentimentos e crenças que os indivíduos detêm sobre a organização e que se traduz na percepção que têm da organização enquanto entidade empregadora. Por outro lado, a imagem que a organização passa para o exterior

não é mais do que o resultado do acumular de mensagens que a organização deixa passar para o exterior, e que, sendo alvo de interpretação resulta numa opinião formada sobre a empresa.

Esta opinião e julgamento vai depender de diversos fatores que, segundo Caligiuri et al., (2010) estão diretamente relacionados com o tamanho da organização, o sucesso no mercado, a responsabilidade social e a rentabilidade. Estes autores defendem que a imagem se pode medir com base em quatro dimensões: pessoas e cultura, remuneração e oportunidades de progressão, características do trabalho, e a reputação do empregador.

Relativamente às *pessoas e cultura*, os funcionários detêm um papel crucial na organização, nomeadamente quanto ao bem-estar pessoal, a abertura à aceitação de sugestões, ideias e críticas, autonomia, clareza no que toca à comunicação interna e externa, o envolvimento e comprometimento dos funcionários e da própria administração. São os colaboradores que dão a cara pela organização, que fazem o contacto, que imitem *feedback* para o exterior (Davies, 2008).

A *remuneração e progressão* refere-se às compensações, benefícios, mas também planos de carreira estruturados e oportunidades de promoção e formação, são aspetos que representam valorização pessoal e profissional. São, assim, fatores chave para a atração e retenção dos funcionários.

As *características do trabalho* traduzem-se na expectativa de como o trabalho se realiza, o grau de autonomia para a sua realização. São aspetos como o desafio, interesse, liberdade para fazer diferente, constante novidade, e também questões organizacionais como o nível comunicacional que a função implica na organização, igualdade nas condições de trabalho e também a importância/significância do trabalho.

Finalmente, a *reputação do empregador* prende-se com o facto de ser “empregador de escolha”, e que se liga ao orgulho que os funcionários têm em

trabalhar na organização, recompensas sociais, encorajamento, e a atenção dada aos funcionários.

Backhaus & Tikoo (2004) dividem a imagem organizacional em benefícios funcionais e simbólicos. Os primeiros, dizem respeito à componente objetiva, nomeadamente os benefícios económicos os segundos relacionados com os sentimentos relativamente à organização e ao trabalho, se as expectativas de ambas as partes não forem cumpridas a probabilidade de um elevado *turnover* aumenta, o que é negativo¹⁰ para o *Branding* da organização. Segundo Moroko & Uncles (2008) é durante o processo de recrutamento que se dá o confronto entre a informação informal que o candidato tem sobre a organização e a informação formal, daí a necessidade de uma estratégia de *Employer Branding* bem definida e consistente para que não existam discrepâncias nas mensagens comunicadas pela organização.

Por outro lado, são apontados segundo Berthon *et al.*, (2005 *cit in* Edwards, 2010) cinco passos para desenvolver uma marca forte da parte do empregador, nomeadamente, a compreensão da organização, criar uma “promessa de marca” atraente para os funcionários, desenvolver *standards* para medir o cumprimento dessa promessa, alinhar todas as práticas de gestão de recursos humanos para cumprir essas promessas e finalmente, executar essa medição.

O cumprimento destes critérios, que se traduz assim, numa identidade forte, resulta na redução de custo de aquisição de talentos, aumenta as relações entre funcionários, promove a retenção de colaboradores, e ainda permite a prática de salários mais baixos quando comparado com organizações com marca mais fraca (Davies, 2008; PwC, 2015).

Seguindo o modelo conceptual da **figura 2** de Joo & Mclean (2006), esta ideia é levada ainda mais longe, tendo impacto no desempenho financeiro da

¹⁰ Organizações com um elevado *turnover* são vistas como organizações com más condições de trabalho e pouco atrativas para trabalhar.

organização, ponto que não vai ser explorado neste trabalho, mas que evidencia a necessidade de alinhamento entre a estratégia do negócio e as práticas de recursos humanos para o sucesso da organização.

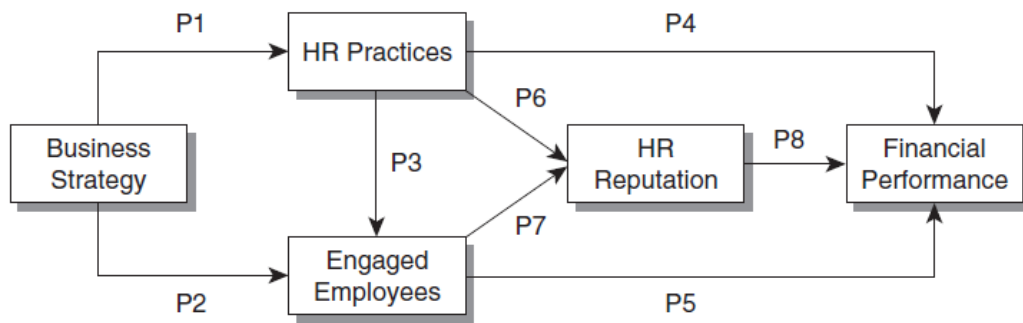


Figura 2: modelo conceitual de Joo & Mclean (2006).

Segundo Turban & Greening (1997 *cit in* Backhaus & Tikoo, 2004) a imagem da organização influencia a atração de candidaturas no que diz respeito ao recrutamento, sendo que o potencial candidato compara a imagem que tem da organização com as suas necessidades, valores e personalidade. Alguém que se identifique com a imagem da organização é mais propício a enviar uma candidatura, no entanto, é importante que as empresas tenham a marca bem definida de forma a que a atração de candidatos seja o mais eficiente possível, quer no *matching* com a empresa, quer com a posição em concreto (Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993).

2.3 Atratividade Organizacional – Atração de talento

No *marketing* a atratividade organizacional é medida ao nível do *branding*, e no que diz respeito ao recrutamento é medida na decisão de enviar ou não uma

candidatura a uma determinada empresa. Segundo Gatewood *et al.*, (1993) e Turban *et al.*, (1998 *cit in* Caligiuri *et al.*, 2010) a imagem da organização tem impacto direto na sua atratividade e no potencial de vontade de candidatura a essa organização. A atratividade pode ser medida perguntando aos indivíduos se eles se sentem atraídos por alguma empresa, sendo que depende, segundo Gregory (2007 *cit in* Caligiuri *et al.*, 2010) de fatores como a dimensão, o sucesso da empresa, o ambiente de trabalho e relacional, o estilo de gestão, o sistema de remuneração e incentivos, responsabilidade social e a sua rentabilidade.

A nível interno a atratividade traduz-se em:

- *Características económicas*, ou seja, salários elevados, um sistema de compensações justo e equilibrado, estabilidade no emprego e o horário de trabalho – condições que têm impacto na qualidade de vida de cada trabalhador;
- *Características psicológicas*, ou seja, cultura organizacional clara e objetiva, relações interpessoais saudáveis, avaliação objetiva de resultados – condições que enfatizam o sentimento de pertença e reconhecimento que o trabalhador sente em relação à organização onde trabalha;
- *Características funcionais*, isto é, conteúdo do trabalho, formação, oportunidades de desenvolvimento de carreira; e
- *Características organizacionais*: posicionamento que a organização ocupa no mercado, a história da organização, reputação e o estilo de gestão.

2.3.1 Reputação

Segundo Cretu & Brodie (2007) é o feedback que uma organização tem dos *stakeholders*, e resulta da perceção de todos eles. Resulta na avaliação de longo

prazo de todos os *stakeholders* sobre o que a organização é, sobre o quão bem a empresa cumpre os compromissos e expectativas dos *stakeholders* e quão bem o seu desempenho se enquadra no seu contexto.

De forma geral, as organizações devem criar, manter, e publicitar uma boa reputação, pois desta forma consegue-se atrair colaboradores mais talentosos, reduzir o *turnover* e até melhorar a relação com os *stakeholders* (Hanno & Milkovich, 1996 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

2.4 Lealdade à Marca (Organização) – Retenção de Talento

A lealdade à organização pode ser definida como o compromisso que o colaborador tem para com o seu empregador. Trata-se de um elemento comportamental de alinhamento com a cultura organizacional no qual o colaborador se envolve num sentimento de pertença e comprometimento para com a organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Um *Employer Branding* interno forte, ajuda a organização a estabelecer uma identidade cultural forte que tem impacto na lealdade dos colaboradores para com a organização. Colaboradores que estão comprometidos com a organização tendencialmente ficam mais tempo nessa organização (Joo & Mclean, 2006).

No que diz respeito à eficácia do *Employer Branding* para a atração de talento, estes autores defendem que deve ser atrativo, de relevo e distinto dos demais concorrentes. No processo de atração e recrutamento, entre empregador e potencial empregado é construído um contacto psicológico constituído por expectativas e obrigações de ambas as partes. Se o empregador conseguir estabelecer um contrato psicológico forte, o comprometimento do potencial empregado será muito maior.

Quanto à retenção de talento, as organizações devem o promover e investir, nomeadamente, a nível psicossocial, económico, e mercado de trabalho (Romero, 2004 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

A nível psicossocial, os colaboradores dos melhores empregadores têm um elevado comprometimento e nível emocional com o trabalho na organização, baseado na confiança, na comunicação e na participação ativa na função, acabando por se refletir não só na retenção, mas também na qualidade do trabalho apresentado (Gubman, 2004 *cit in* Joo & Mclean, 2006).

A nível económico, de acordo com Fulmer *et al.*, (2003 *cit in* Joo & Mclean, 2006) o investimento gasto para criar e apoiar relações positivas com os funcionários tiveram retorno, uma vez que uma relação e reputação positiva é tendencialmente estável e inimitável, sendo, como tal, uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A nível de posicionamento no mercado de trabalho, ser considerado um empregador de eleição e excelência é o ponto chave quer para a retenção quer para a atração de talento, pelo que o investimento direto em estratégias de *employer branding* é um caminho que se deve seguir (Joo & Mclean, 2006).

Do ponto de vista interno, o *Employer Branding*, funciona como *Marketing Interno*, ou seja, para assegurar que os colaboradores se guiam pelas políticas e desejos organizacionais (Ambler & Barrow, 1996). Kotler (2012) por sua vez define o Marketing Interno como a tarefa de constantemente contratar, formar e motivar os colaboradores que já estão na organização.

Os empregadores de eleição são as organizações que superam a sua concorrência na capacidade de atrair, desenvolver e reter as pessoas que detêm o talento para o negócio em questão. E estas organização só conseguem alcançar este feito através de praticas de RH inovadoras que beneficiam quer os colaboradores quer a organização (Joo & Mclean, 2006).

Capítulo 3

Metodologia

3. Método – *Case Study*

Segundo Morgan e Smircich (1980 *cit in* Noor, 2008) a escolha sobre o método de investigação a ser utilizado, depende diretamente da natureza do problema a ser estudado.

De forma a responder às questões de investigação vai ser utilizado método *case study*. Os *case studies*, são geralmente usados na análise de gestão de negócios o que implica exploração de determinado fenómeno ou prática numa organização (Noor, 2008; Yin, 2009; Yates & Leggett, 2016).

São geralmente focados num caso, mas simultaneamente consideram todo o contexto, abrangendo assim uma grande panóplia de variáveis (Tellis, 1997; Rowley, 2002; Johansson, 2003).

O uso deste método, implica o uso de diversos dados e ferramentas, tendo por base diferentes fontes de informação, como documentação, entrevistas, observação direta ou participante e abordagens qualitativas ou quantitativas, de forma a permitir uma reflexão holística sobre a questão em análise (Tellis, 1997; Baxter & Jack, 2008; Seawright, 2008).

Eisenhardt (1989 *cit in* Rowley 2002) defende que o *case study* é uma poderosa ferramenta para apoiar o desenvolvimento de teorias quando surgem novas

perspetivas enquanto Rowley (2002) e Yin (2009) defendem que existem vantagens e desvantagens no uso deste método e que o seu uso depende de três condições:

1. O tipo de questão de investigação;
2. O controlo do investigador sobre os eventos em estudo;
3. O foco nos fenómenos, ou seja, atuais ou passados.

Assim, os autores, defendem que o uso dos *case studies* é o método de eleição para questões de “como” ou “porquê”, pois é uma abordagem que suporta com mais detalhe este tipo de questões de investigação, onde o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e com o foco num contexto atual e de vida real.

Já Anderson (1993 *cit in* Noor, 2008), por sua vez, defende que os *case study* além de se relacionarem com o “como” e “porquê” das coisas acontecerem permitem ainda o estudo da realidade contextual e das diferenças entre o que foi planeado e o que acontece no presente. O *case study* não se prende com o estudo de uma organização por completo, mas sim por um assunto em particular, ou seja, numa unidade de análise (Noor, 2008).

Segundo Schramm (1971 *cit in* Yin, 2009) “*a essência do case study (...) é tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque é que são tomadas, como são implementadas e com que resultado*”.

Poderá assim resumir-se, segundo Yin (2009) que o *case study* é uma investigação empírica, que estuda um fenómeno atual, num contexto real em que as ligações e limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes de uma forma clara, e que segue o esquema da figura 3.

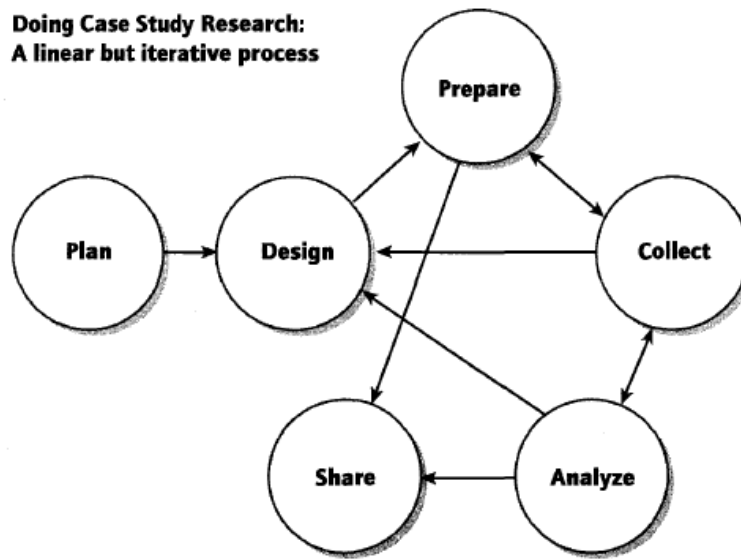


Figura 3: processo de investigação do *case study* (Yin, 2009).

3.1 Plano

Segundo Yin (2009) o uso do *case study* permite quatro grandes aplicações nomeadamente, explicar as supostas ligações no contexto real que não são possíveis através de inquéritos ou de estratégias experimentais, descrever a intervenção e o contexto real em que o fenómeno ocorre, ilustrar tópicos de uma avaliação de um modo descritivo e ainda situações em que o fenómeno analisado não é de alguma forma totalmente claro (Yin, 2009).

No que toca à fase de plano, Rowley (2002) e Yin (2009) defendem que se devem definir as questões de investigação. Ora, para o estudo em questão, as questões de investigação “como é que as ferramentas utilizadas pela Michael

Page com o objetivo de *branding* têm influencia na atração dos melhores talentos?” e “Como é que as ferramentas de retenção de quadros utilizadas pela Michael Page conseguem reter os seus colaboradores?” sendo fenómenos que saem da esfera de controlo do investigador, são atuais e num contexto de vida-real.

O case study permite ao investigador a compreensão holística de eventos reais, como ciclos, comportamentos, práticas, desempenhos, que por vezes não são passíveis de serem estudados através de metodologia quantitativa.

3.2 Desenho do *Case Study*

Rowley (2002) e Yin (2009) afirmam que é nesta fase em que se definem as unidades de análise, desenvolvem eventuais teorias e definem procedimentos.

Segundo Rowley (2002) o desenho do *case study* é o plano de ação para retirar conclusões acerca das questões de investigação, é a ligação lógica entre os dados recolhidos e analisados e as conclusões. O desenho de investigação, deve garantir um ponto de vista claro sobre o que se vai alcançar com o estudo de caso. É ligação lógica entre os dados a serem recolhidos e as questões de investigação iniciais (Stake, 2003).

Trata-se de um caminho entre um ponto e outro, sendo que esse caminho pode ter vários passos, dados e conclusões. É uma articulação lógica entre a teoria do que está a ser estudado e o que se pretende alcançar, segundo Yin, (2009), ajuda a operacionalizar o desenho.

Segundo Nachmias & Nachmias (1992, pp.77-78 *cit in* Yin, 2009), o desenho guia o investigador no processo de recolha, análise e interpretação, é um modelo

lógico que permite ao investigador fazer inferências e tecer relações entre as variáveis em estudo.

O desenho deve incluir componentes como, as questões do estudo, as preposições (caso existam), as unidades de análise, a ligação lógica entre os dados e as preposições e os critérios de interpretação dos resultados.

O estudo de caso em questão, será exploratório, pois segundo Baxter & Jack (2008) este é o tipo de estudo a usar quando se procura responder a uma questão em que a suposta ligação entre o contexto estudado é demasiado complexo, ou não causal para uma experimentação. No caso, pressupõe-se que o uso de ferramentas com vista à atração e retenção resultem efetivamente na atração dos melhores candidatos e na retenção dos melhores colaboradores, relação esta que, poderá suscitar dúvida em muitas variáveis que influenciam este fenómeno, e como tal, será mais vantajoso uma análise holística do caso.

Neste sentido, será utilizado o *framework* adaptado de Backhaus & Tikoo, 2004 e Joo & Mclean, 2006 enquanto articulação entre a literatura e o que se pretende constatar na empresa Michael Page (ver figura 4.).

É ainda no desenho que, segundo Rowley (2002), Gibbert, Ruigrok, & Wicki (2008) e Yin (2009) se deve ter em consideração quatro testes, nomeadamente a *validade do constructo*, *validade interna*, *validade externa*, e a *confiabilidade*:

A *validade de constructo* consiste na correta operacionalização de medidas para os conceitos em estudo, através da construção de um *framework* tendo por base a literatura, por exemplo. No presente estudo foi adaptado o **framework** adaptado de Backhaus & Tikoo, 2004 e Joo & Mclean, 2006 A *validade interna* é utilizada apenas para estudos explicativos, onde se procura estabelecer uma relação causal, ou seja, acredita-se que determinada condição ou acontecimento conduz a outra condição ou acontecimento, deve utiliza-se a maior fonte de informação possível, e quando possível, utilizar a triangulação de dados.

Relativamente à *validade externa*, aplica-se através da definição do domínio para o qual os resultados podem ser generalizados; Os resultados do presente estudo podem ser aplicados para a maior ou menor eficácia do uso de práticas de *Employer Branding* como ferramenta de atração e retenção de talento apenas no contexto analisado.

Finalmente, a *confiabilidade* consiste na demonstração de que os procedimentos utilizados no estudo, através da repetição, produzem os mesmos resultados. A maior fragilidade dos *case studies* é efetivamente este ponto, reconhecido por alguns autores (Baxter & Jack, 2008; Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008; Johansson, 2003) devido à panóplia de variáveis envolvidas e dificuldade de controlo das mesmas.

3.3 Preparação

Fase em que se desenvolve a pesquisa, se fazem análises preliminares e se prepara a recolha de dados (Baxter & Jack, 2008).

Esta fase inclui a revisão do caso, dos pressupostos de investigação, revisão das questões ou hipóteses, do *framework*, que deve reproduzir um modelo lógico, os procedimentos da recolha dos dados (Stake, 2003).

Deve ainda nesta fase definir o procedimento para o *report* final (quando aplicável), ou das conclusões a serem retiradas, que devem incluir a contribuição para o estado da arte, os *outcomes* alcançados, a pertinência do estudo para a organização quando aplicável, e finalmente a exibição dos resultados de forma objetiva ou coerente (através da apresentação cronológica, lógica ou contextual) (Yin, 2009).

3.4 Recolha de dados

Existem diversas fontes de informação que podem ser utilizadas, todos com vantagens e desvantagens no seu uso (Tellis, 1997).

Nas fontes documentais, a sua existência é prévia ao estudo, comparável no tempo em alguns casos, no entanto pode refletir a opinião do redator e o acesso em alguns casos pode ser restrito. Podem ser cartas, memorandos, agendas, relatórios ou qualquer outro documento desde que verificado a sua veracidade.

A observação direta consiste na observação do contexto no momento em que acontece, pode ser influenciada pelo ponto de vista do investigador.

A observação participante permite igualmente a observação no momento em que acontece, no entanto, o investigador participa diretamente no contexto, o que pode influenciar a recolha da informação.

A recolha de dados deve ainda, segundo Rowley (2002) e Noor (2008) obedecer a um protocolo, que idealmente deve incluir uma visão geral do caso em estudo a definição dos procedimentos a utilizar, como as fontes de informação e o seu acesso, e as questões a ter em mente para a recolha dos dados, de forma a não se verificarem desvios de âmbito.

Explorados os pressupostos de aplicação do *case study* segue-se, no seguinte capítulo, a sua aplicação ao caso em concreto.

Capítulo 4

Desenho de Investigação

4. Desenho do *Case Study* – aplicação ao caso

O *case study* mostrou-se como método de eleição para o presente estudo, de acordo com o exposto no **ponto 3** relativamente ao método, na medida em que será feita uma análise de um negócio, mais concretamente a exploração de práticas e o seu efeito da organização Michael Page.

Relativamente à recolha de dados, referida no **ponto 3.4**, para esta análise será utilizada a análise de documentação oficial e pública da organização, mais concretamente o relatório anual de contas do ano de 2015, uma vez que o de 2016 não tinha sido disponibilizado publicamente.

Para complementar esta informação, será analisada informação interna que seja autorizada para o efeito e diga respeito unicamente ao tema abordado, nomeadamente quanto a práticas de RH e possibilidades de progressão de carreira, sendo a fonte da informação a experiência do autor na organização, ou seja, será tida em conta a observação direta e participante. Será ainda utilizada informação de colaboradores, nomeadamente através de questões pontuais feitas pelo autor sobre determinado tema que permitam assim completar determinado assunto, ou reforçar evidências que poderiam ser menos claras.

Finalmente, e para permitir uma visão mais objetiva do fenómeno serão apresentados alguns indicadores, nomeadamente a taxa de sucesso do

recrutamento de curto prazo (porquê interno??), ou seja, a percentagem de retenção¹¹ nos primeiros 6 meses e a taxa de sucesso do recrutamento de médio prazo, ou seja, de 6 meses a 2 anos.

O *turnover* de curto prazo e de médio prazo de funcionários, exatamente nos mesmos períodos será a percentagem de funcionários que sai da empresa nestes períodos de tempo. O *turnover* de curto/médio prazo é calculado através da fórmula $(1 - \text{taxa de sucesso do recrutamento de curto/médio prazo})$

O *turnover* de curto prazo poderá, assim, ser reflexo da qualidade de atração de candidatos, relativamente ao alinhamento de expectativas (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993), ou seja, a imagem bem definida da organização promove o *matching* com os candidatos e evita o fracasso no recrutamento numa fase muito precoce da relação contratual (Turban & Greening (1997 *cit in* Backhaus & Tikoo, 2004).

Por sua vez, o *turnover* de médio prazo, ou seja, de seis meses a dois anos, poderá igualmente ser reflexo da qualidade de retenção, pois passado o período de adaptação e integração, é quando o colaborador tem contacto direto com os seus direitos e deveres, e com a pressão real do seu trabalho relativamente ao que lhe é exigido, bem como às dinâmicas e cultura de trabalho inerente à sua função enquanto elemento e elo da organização e práticas de RH subjacentes ao seu papel.

Será ainda tido em conta, o cumprimento dos critérios de qualidade dos candidatos para os processos de recrutamento, ou seja, candidatos que ao realizarem uma candidatura à Michael Page passaram a fase de triagem curricular e chegaram a uma segunda entrevista.

Este trabalho pretende, assim, explicar as ligações no contexto real da organização com o fenómeno em estudo, descrevendo o contexto real em que o

¹¹ Percentagem de colaboradores que não sai da empresa.

fenómeno ocorre, justificando o que consta no **ponto 3.1** relativamente ao plano do *case study*.

As questões de investigação, surgem com uma base teórica subjacente ao estudo, como referido no desenho do *case study* no **ponto 3.2**, apresentada nos pressupostos gerais da revisão bibliográfica sobre o *Employer Branding* que sustentam o uso desta prática.

Assim, como referido no **ponto 3.3** relativamente à preparação do *case study*, podemos resumir os pressupostos assumidos para a realização do presente trabalho:

- ✓ *Alteração do paradigma, que coloca o ónus da responsabilidade de atração e retenção do lado das organizações* (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011; Joo & Mclean, 2006);
- ✓ *Atrair e reter os melhores colaboradores é o grande e atual desafio das organizações* (Caligiuri et al., 2010; Sokro, 2012);
- ✓ *O Employer Branding (com sustentação teórica em quatro grandes teorias – Resource-based view of the firm (Barney, 1991 cit in Joo & Mclean, 2006); Strategic Human Resources Management (Butler, Ferris and Napier 1991 cit in Joo & Mclean, 2006); Signaling Theory (Ryners, 1991; Spense, 1974 cit in Joo & Mclean, 2006); Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989; Turban & Greening, 1997 cit in Joo & Mclean, 2006) surge como estratégia para responder a este problema, sendo o “pack de benefícios funcionais, económicos e psicológicos dados pelo empregador ao funcionário e que identificam a organização”* (Ambler & Barrow, 1996);
- ✓ *Práticas de Marketing e de RH promovem a imagem da organização permitindo a atração de candidatos de qualidade e a retenção dos colaboradores existentes* (Backhaus & Tikoo, 2004; Davinder, 2016).

Como referido no desenho do *case study* no **ponto 3.2**, a análise da literatura e do fenómeno no seu contexto real resultou na criação do *framework* adaptado de

Backhaus & Tikoo (2004) e (Joo & Mclean, 2006) – **figura 4** - onde o *Employer Branding* com vista à atração e retenção de colaboradores provém das práticas de Marketing e RH que juntamente com a cultura da organização permitem melhorar a reputação e imagem da organização e conseqüentemente promover a lealdade dos colaboradores fomentando a atração e retenção dos mesmos.

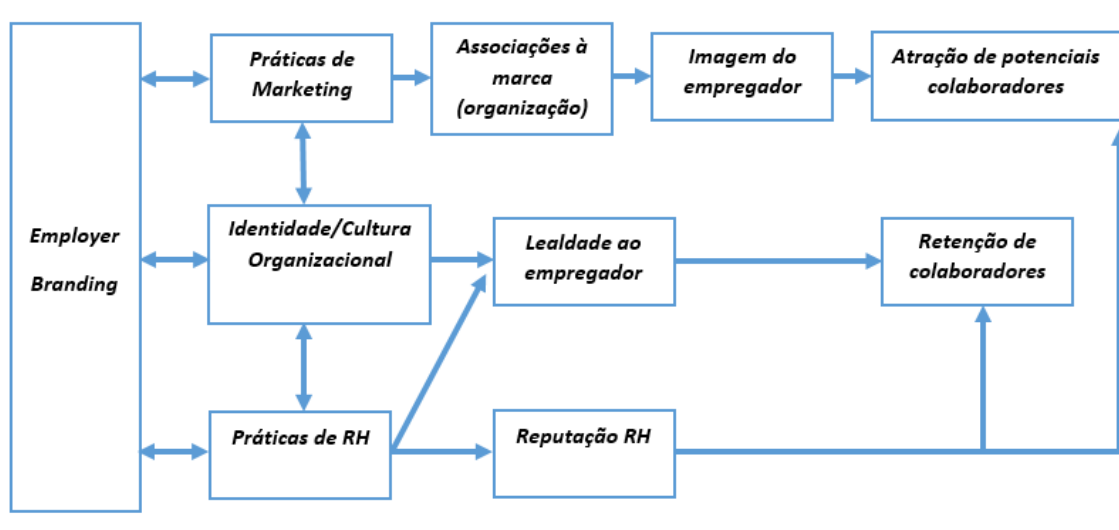


Figura 4: *framework* adaptado de Backhaus & Tikoo, (2004) e Joo & Mclean (2006).

Tendo por base este contexto surgem, assim as seguintes questões de investigação:

- I. *Como é que as as ferramentas utilizadas pela Michael Page com o objetivo de branding têm influencia na atração dos melhores talentos?*

Para responder a esta questão de investigação será feita uma descrição e análise crítica das ferramentas utilizadas pela Michael Page com o objetivo de atração de talento, com recurso às estratégias que constam no relatório de contas do ano de 2015.

Esta estratégia será analisada de acordo com a literatura e comparada com a realidade **dos últimos dois anos na Michael Page Portugal**, ou seja, quando surgiu a necessidade de recrutar, qual o fluxo de candidatos para a posição, e

destes, quais os que cumpriam os requisitos de qualidade para o processo e foram selecionados.

Entende-se por requisitos de qualidade, os candidatos que ao realizarem candidatura à Michael Page, passaram a fase de triagem curricular e chegaram a uma segunda entrevista, ou seja, um candidato com qualidade será aquele cuja experiência profissional e background académico permitam passar pela triagem curricular, e que após ser entrevistado a primeira vez, demonstrou características a nível de perfil alinhadas com o pretendido pela Michael Page e é selecionado para uma segunda fase de entrevista.

Estes dados serão confrontados com as taxas de *turnover* de curto prazo, ou seja, até 6 meses, que, como referido anteriormente poderá explicar a falha na seleção ou *matching* do colaborador para a empresa.

A criação deste critério de qualidade, procura ir de encontro ao defendido por Berry (2009), nomeadamente na contratação dos melhores colaboradores para catapultar a organização e a sua vantagem competitiva.

II. *Como é que as ferramentas de retenção de quadris utilizadas pela Michael Page conseguem reter os seus colaboradores?*

Para responder a esta questão de investigação será feita uma descrição e análise crítica das ferramentas utilizadas pela Michael Page com o objetivo de retenção de talento, com recurso às estratégias que constam no relatório de contas do ano de 2015.

Esta estratégia será analisada de acordo com a literatura e comparada com a realidade **dos últimos dois anos na Michael Page Portugal.**

Será ainda utilizada informação fonte de observação direta e participante do autor e os dados serão confrontados com o *turnover* de médio prazo, ou seja, de 6 meses a 2 anos, que, como referido anteriormente, poderá evidenciar a

qualidade na retenção, quando o colaborador tem contacto direto com os seus direitos e deveres e práticas de RH.

4.1 Análise do *Case Study*

4.1.1 Descrição da empresa

A Michael Page é uma empresa de recrutamento e seleção especializado de quadros médios e superiores. Fundada em 1976 em Londres com o objetivo de fazer recrutamento especializado para a área financeira que conseguiu um rápido crescimento associado ao facto de ter profissionais qualificados a fazer recrutamento especializado nesta área de negócio (Group, 2015).

Este crescimento foi ainda catapultado com a entrada na Bolsa de Londres em 2000 que permitiu a abertura de novos escritórios em novos países e o desenvolvimento de novas áreas de negócio (Group, 2015).

Em 2007 foi reconhecida no “100 Best Companies to Work For” no *Sunday Times* o que novamente se traduziu num crescimento associado à atração de profissionais qualificados para as diferentes áreas de negócio (Group, 2015).

A Michael Page está inserida no *Page Group* que atua sob três insígnias diferentes, nomeadamente a Page Executive para posições executivas, a Michael Page para cargos médios e superiores, e a Page Personnel para posições técnicas e de suporte ou posições temporárias – **figura 5**.

Apesar de o grupo ser atuar sob estas três insígnias, as políticas, estratégia de negócio e condições dos trabalhadores, são transversais ao grupo.



Figura 5: estrutura do Page Group (Group, 2015).

Atualmente o grupo conta com mais de 150 escritórios distribuídos por 35 países e mais de 5000 funcionários, com especialização em 15 áreas de negócio que por sua vez se segmentam em categorias de forma a providenciar um serviço de recrutamento extremamente especializado (Group, 2015).

O relatório de contas de 2015 apresenta como vantagem competitiva a combinação de três fatores, nomeadamente a marca, a dimensão e a cultura.

Como observado pelo autor¹² deste estudo, relativamente à marca, as insígnias do *Page Group* inspiram confiança, segurança e qualidade nos mercados em que estão presentes, o que permitem por um lado a confiança dos clientes, e dos candidatos que escolhem os consultores do *Page Group* para os inserir nas melhores carreiras do mercado, como confirma a Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas que coloca a Michael Page no *top* de melhores fornecedores de RH.

Esta evidência vai de encontro ao apontado por Caliguiri et al., (2010) no que diz respeito à necessidade de construção de uma marca de referência, que neste caso permite à Michael Page uma visibilidade que transmite confiança a clientes e potenciais colaboradores.

¹² Muitas organizações contactam a Michael Page diretamente a pedir os seus serviços, e nesta circunstância é sempre perguntado o porquê da escolha de contactar a Michael Page, e geralmente é por referência ou por boa imagem da marca no mercado.

Por sua vez a dimensão e estabilidade do *Page Group* permitem a confiança para estabelecer relações duráveis com os clientes, associados ainda ao menor *turnover* de colaboradores em comparação com a concorrência¹³, o que constata o apontado por Gregory (2007 *cit in* Caliguiri et al., 2010) que defende a atratividade pelas características funcionais e organizacionais.

Finalmente a cultura, consistente em todo o grupo e adaptada a cada mercado, formando consultores motivados e capazes de dar a melhor resposta em cada área de negócio, que por sua vez vai de encontro ao defendido por Backhaus e Tikoo (2004) em que a marca da empresa é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional com o objetivo de desenvolver toda a sua força de trabalho.

Além disso, o desenvolvimento desta cultura na Michael Page, reflete-se na teoria *Resource-based view of the firm* (Barney, 1991, *cit in* Joo & Mclean, 2006) em que há a consciência da parte da empresa de que a sua fonte de vantagem competitiva está no desenvolvimento e combinação de todos os seus recursos, incluindo os humanos.

4.1.2 Ferramentas de *branding* Michael Page

Do ponto de vista de atração e retenção de talento e fazendo a ligação à revisão de literatura anteriormente apresentada, a Michael Page recorre a diversas ferramentas de *Branding*.

Assim, serão consideradas ferramentas de *Branding* externo (com o objetivo de **atração**) todas as ferramentas ou informação disponível publicamente, ou seja,

¹³ Hoje em dia, todos os consultores das empresas de recrutamento possuem registo na rede social linkedin, onde é possível verificar as mudanças profissionais e daí aferir o maior nível de rotatividade das empresas concorrentes.

informação que não circule exclusivamente em vias de comunicação internas da Michael Page

Por outro lado, será considerado *Branding* interno (com o objetivo de **retenção**) a informação intencionalmente utilizada com esse propósito e que, tendencialmente circula internamente na organização.

Apresentados os pilares defendidos pelo *Page Group* como vantagem competitiva, segue-se a análise sob o ponto de vista do *framework* da **figura 4** que surge da literatura explorada.

Esta análise, procura identificar práticas de *Marketing* e RH com impacto na cultura e se refletem na atração e retenção de colaboradores.

Sendo assim, e seguindo o *framework* da figura 4 podemos identificar diversas ferramentas de *marketing* utilizadas pela Michael Page que permitem a associação positiva à marca e contribuem para a atração de potenciais colaboradores através da construção da imagem do empregador.

O *Page Group* modela o seu processo de recrutamento para atrair e contratar colaboradores de qualidade, comprometendo-se para isso a ser competitivo¹⁴ a nível de remuneração e benefícios estruturais e a usar *benchmarkings* que garantam essa competitividade.

Analisando a **figura 6** relativa ao modelo de trabalho da Michael Page, podemos encontrar informação referente à carreira de um consultor na Michael Page, nomeadamente uma estrutura baseada em trabalho em equipa com compensação, o acesso a oportunidades dentro do todo o grupo e consistência do modelo que permite uma rápida promoção associada a oportunidades com recompensas e reconhecimento.

¹⁴ O package de remuneração e incentivos da Michael Page inclui, além do vencimento e das formações adaptadas a cada colaborador, seguro de saúde, ginásio, e remuneração variável em função de objetivos definidos.

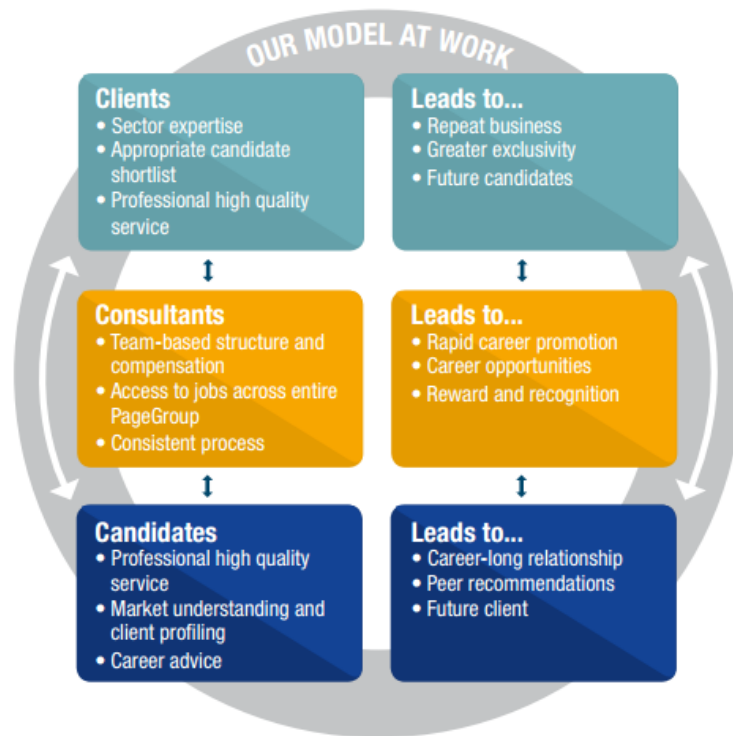


Figura 6: metodologia de negócio Page Group (Group, 2015).

Este modelo de negócio focado na carreira dos colaboradores, como comprova a figura 8, relativamente à possibilidade de progressão, através da criação de oportunidades, reflete a posição de Direnzo e Greenhaus, (2011 *cit in* Hillebrandt & S., 2013) em que é explícita a necessidade das organizações focarem o ónus da vantagem competitiva nos seus colaboradores, competindo contra os concorrentes com “*great employees*” (Berry, 2009). Se efetivamente é competitiva em nível de condições estruturais e do *package* salarial, em paralelo com uma possibilidade de progressão bem definida, a empresa consegue captar os melhores do mercado, que não procuram oportunidades na concorrência por não serem tão atrativas.

No relatório podemos ainda encontrar a informação de que “*Os nossos consultores percebem rapidamente que podemos oferecer uma carreira longa a fazer recrutamento. Nós encorajamos os melhores a expandir os seus horizontes na carreira para novas áreas e novas regiões, permitindo-lhes ampliar a sua própria experiência, mas*

também os valores do Grupo.” Esta cultura de promoção e expansão envolve os colaboradores na marca e na cultura da empresa permitindo a gestão das percepções e expectativas dos seus colaboradores mais ambiciosos (Westerman & Yamamura, 2007; Hughes & Rog, 2008). É ainda levantada a questão, pelo CEO, de quão longe alguém pode ir na carreira dentro do Page Group: “Enquanto negócio de crescimento orgânico, há uma abundância de oportunidades para progredir rapidamente com o PageGroup, desde consultor até líder sénior de equipa, com vários exemplos disso em todo o Grupo. Tal como eu, e todos os anteriores CEO, começamos como consultores e trabalhamos o nosso caminho através do negócio. Isto acontece também com todos os colaboradores séniores: nenhum foi recrutado. Para facilitar esta progressão, temos o plano de desenvolvimento de talento claramente definido, suportado pelo desenvolvimento profissional de todo o nosso staff em todas as etapas da sua carreira.” (Group, 2015)

Este discurso, procura evidenciar claramente parte de uma política de Recursos Humanos que permite o desenvolvimento e progressão na carreira e que poderá atrair profissionais que tenham esse objetivo, indo de encontro ao passo apresentado por Backhauss & Tikoo (2004) em que *a marca da empresa é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional*, com o objetivo de desenvolver a força de trabalho, assumindo para este o pressuposto da retenção de talento, através da apresentação de direitos e deveres dos colaboradores e os pressupostos necessários exigidos para a sua progressão, e de Gregory (2007 *cit in* Caliguiri et al., 2010) relativamente à atratividade pelas características funcionais e organizacionais.

Estas evidências acabam por se refletir no ponto de vista de Ryners (1991) e Spense (1974 *cit in* Joo & Mclean, 2006) sob o ponto da vista de atração da *Signaling theory*, ou seja, atrair através da divulgação das condições de trabalho.

Estas práticas, que permitem a potenciais colaboradores fazer associações à organização e consequentemente construir uma imagem sobre a empresa,

acabam por ter impacto na cultura organizacional, como consta no *framework* da figura 4, nomeadamente, no cuidado de transmissão dos valores organizacionais da parte dos colaboradores e a sua paixão pela possibilidade de progressão.

Tendo ainda como base de análise, o *framework* da **figura 4**, relativamente às práticas de RH que promovem a lealdade dos colaboradores e conseqüentemente a retenção dos mesmos, podemos identificar a proposta de valor enquanto empregador – **figura 7** -, que se define como “o único conjunto de recompensas através do qual os nossos trabalhadores têm retorno pelas suas competências, capacidades e resultados trazidos ao PageGroup”.

É ainda reforçada a existência de uma progressão bem definida: “É dado aos nossos funcionários (?) uma estrutura clara de carreira e recompensas e é fundamental para eles o porquê de ser um orgulho e motivação trabalhar aqui. Trabalhamos muito para dar às nossas pessoas mais ambiciosas novas oportunidades e desafios para construir carreiras compensadoras e de longa duração” (Group, 2015)



Figura 7: Employer Value Proposition do Page Group (Group,2015).

A proposta de valor da Michael Page inclui 5 elementos, nomeadamente, a Paixão na progressão: “somos apaixonados pela progressão das nossas pessoas”¹⁵. Os

¹⁵ Discurso de um Sénior Consultant da Michael Page;

consultores que se juntam à Michael Page sabem que um dia podem ser futuros managers, diretores e diretores gerais uma vez que *“A cultura baseia-se na meritocracia e no reconhecimento dos objetivos alcançados.”*¹⁶

A **figura 8** representa o mapa de progressão de carreira na Michael Page, que pode ser alcançada de duas formas, nomeadamente por gestão de equipa (GE), ou faturação.

Na primeira existe progressão para quem ambiciona aumentar o número de colaboradores e assumir responsabilidades de gestão de pessoas, havendo lugar à promoção com o aumento justificado da equipa.

Na segunda, para quem não ambiciona o papel de gestor de equipa e pretende uma progressão por objetivos pessoais definidos, que se traduzem na faturação realizada.

Esta distinção permite a evolução e progressão para consultores com ambições diferentes dentro da organização, valorizando assim o crescimento de negócio nas duas vertentes.

¹⁶ Cfr. nota 15;

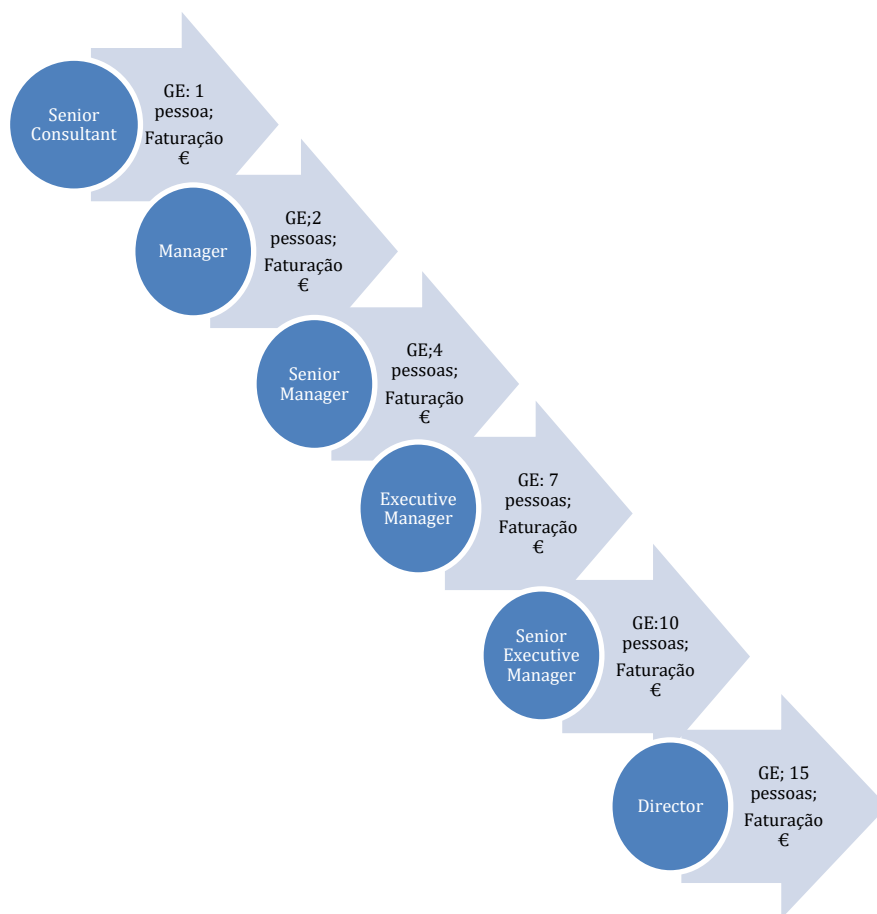


Figura 8: mapa de progressão do *Page Group* (Group, 2015).

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”¹⁷. 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.”¹⁸

¹⁷ Discurso de um Executive Manager da Michael Page;

¹⁸ Cfr. nota 17;

Uma equipa que é diversa: O grupo promove a diversidade e chegamos a pessoas com diferentes talentos e ideias “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” (Group, 2015). No ano 2016, o número de mulher nas posições de decisão aumento 43% no Page Group.

Recompensas e fazer o trabalho de forma divertida e saudável: Celebrar o sucesso e fazer o trabalho de forma divertida 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 contribuidor ativo na equipa é uma parte essencial na avaliação trimestral. Tudo isto combinado com as celebrações da equipa e prémios por alcance de objetivos”¹⁹.

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”²⁰.

A criação desta proposta de valor para o colaborador criado pelo PageGroup reflete um dos passos de criação de ferramentas para atrair e reter os melhores talentos, segundo Backhaus & Tikoo (2004), e que se refletiu na construção do *framework*, nomeadamente o passo de desenvolvimento de uma proposta de valor de empregador ²¹, alinhados com os objetivos da organização, nomeadamente o crescimento orgânico com aposta clara nas pessoas e na meritocracia e na definição clara de progressão e dos objetivos a alcançar.

Vai ainda de encontro ao apresentado por Gregory (2007 *cit in* Caliguiri et al., 2010) relativamente à atratividade pelas características funcionais e

¹⁹ Discurso do Managing Diretor Michael Page;

²⁰ Discurso Associate Manager no seguimento da campanha de sensibilização da Grace “ O mar é giro”;

²¹ Confrontar nota de rodapé nº 7;

organizacionais, e no defendido por Caligiuri *et al.*, (2010), relativamente à construção de uma marca de referência enquanto empregador de eleição, no que toca à valorização das pessoas e à disponibilização de oportunidades de desenvolvimento, à definição clara da remuneração e progressão e às próprias características do trabalho, nomeadamente, quanto ao desafio e a liberdade de mobilidade e crescimento internacional.

Esta abordagem acaba por se refletir na *Strategic Human Resources Management* (Butler, Ferris & Napier 1991 *cit in* Joo & Mclean, 2006) na medida que em a Michael Page reconhece que os colaboradores são um fator estratégico crítico e o reconhecimento e investimento nos colaboradores está alinhado com a estratégia de negócio da organização no que concerne à progressão de carreira e expansão de negócio através de oportunidades de mobilidade.

Além disso, a *Employer Value Proposition* da Michael Page coincide com os passos apresentados por Berthon *et al.*, (2005 *cit in* Edwards,2010) para construção de uma marca forte por parte do empregador, nomeadamente na compreensão do modelo de negócio que cria uma marca atraente aos colaboradores.

Isto é possível através das oportunidades de progressão definidas, dos questionários de satisfação, e do alinhamento das estratégias de RH que permitam a motivação e o envolvimento dos funcionários, através de, por exemplo, a estratégia de mitigação de riscos apresentada.

Estes questionários, explorados nos parágrafos seguintes, refletem a reputação da organização perante os seus *stakeholders*, sendo o feedback que a organização tem, e que lhe permite ajustar as políticas, tal como defendido por Cretu & Brodie (2007).

De forma a ir ao encontro das expectativas dos colaboradores e com o objetivo de aumentar um crescimento sustentável e os níveis de comprometimento, a Michael Page realiza inquéritos aos funcionários utilizando uma combinação de

questões como: “Quão valorizadas as pessoas se sentem? Quão orgulhosas estão por trabalhar no Page Group? Qual o nível de confiança e reconhecimento que recebem pelo seu trabalho?”

Existe uma alta pontuação nos questionários aos colaboradores na motivação para o orgulho, diversão, paixão e comprometimento com trabalho e a avaliação de 2015 registou um *score* de 81% de *engagement* positivo. (Group, 2015).

Esta avaliação é considerada importante pelo *Page Group* pois acredita que a cultura da organização deve-se pautar por um ambiente de trabalho positivo e equipas motivadas ajudam na produtividade e encorajam a retenção do talento, chave para o negócio.

Um outro indicador relevante do *Page Group* que é medido igualmente com o objetivo de promover a retenção do talento chave para o negócio é a experiência em gestão, mais concretamente a média de anos em posições de gestão (diretor e acima) que em 2015 atingiu os 11.2 anos.

Segundo o relatório de contas de 2015 a importância deste indicador prende-se com a experiência adquirida através dos ciclos económicos. Além disso, conhecimento nas várias disciplinas é fundamental para um modelo negócio que opera de forma global.

Este modelo de negócio orgânico conta com uma gestão que permite flexibilidade e planeamento de recursos para sucessões de cargos seniores de gestão, o que permite uma gestão de competências e de talento (Group, 2015).

Este indicador vai de encontro ao crescimento orgânico histórico que se verifica na Michael Page, em que, no caso de Portugal dos 65 colaboradores 20% têm mais de 10 anos de experiência, 50% tem entre 5 a 10 anos e 30% tem menos de 5 anos de experiência na empresa.

O crescimento do grupo é feito através da colocação e movimentação dos colaboradores mais talentosos para novos países e cidades onde têm mais impacto no negócio.

Esta possibilidade de movimentação internacional dentro do grupo e para novas áreas geográficas e de negócio tornou-se parte da cultura da empresa, que abre assim caminho para os colaboradores mais talentosos e ambiciosos.

As oportunidades de crescimento são dadas aos melhores e mais ambiciosos permitindo que tracem o seu próprio caminho dentro do *PageGroup* e evitando assim a desmotivação ou insatisfação para com a organização.

Este programa, designado de “*Unlock Your Potencial*” procura ir de encontro às ambições pessoais, talentos e competências e ainda promovem o crescimento do negócio. Para isto, é dado todo o apoio à mobilidade, incluindo para a família, fornecendo condições para uma rápida e eficaz comodidade em cada novo projeto.

No ano de 2015 o Page Group registou mais de 100 movimentações (em cerca de 5000 colaboradores) internacionais entre as regiões onde o negócio está presente. Para estas alocações, os colaboradores que mostrem potencial e ambição para estes projetos são desde cedo acompanhados com formação e experiências internacionais para que no momento certo estejam dotados de experiência suficiente e capacidade de liderança.

No que toca aos riscos identificados pelo Page Group, o relatório de contas identifica 4 categorias, nomeadamente, *estratégicos, financeiros, operacionais e as pessoas*.

Considerando este último, pois é o que releva para o presente estudo, o PageGroup identifica o risco nas pessoas quanto ao seu desenvolvimento e atração e retenção.



Figura 9: Identificação das pessoas como categoria de risco (Group, 2015).

O risco de atração, desenvolvimento e retenção, é identificado tendo por base a estratégia da empresa de crescimento orgânico.

Com o preenchimento de todas as posições seniores com pessoas capazes de desenvolver, promover e liderar o maior desempenho das pessoas, a organização reconhece que falhar na atração e retenção dos colaboradores com o melhor conjunto de competências pode afetar diretamente os resultados operacionais de todo o grupo.

Como ações para mitigar o risco, o Page Group desenvolve várias estratégias, nomeadamente, um plano consolidado através do qual o desempenho é medido por objetivos concretos e suportado por planos de desenvolvimento individuais, um grande investimento nos colaboradores em treino e formação por toda a organização. Além disso, há, como referido, possibilidade de mobilidade internacional suportada pela política de mobilidade global da empresa, treino adaptado e adequado ao nível da pessoa, baseado num programa modular de nove etapas, suportado pelos líderes do grupo.

Os colaboradores com alto desempenho e potencial são identificados e detêm planos de progressão adaptados ao seu nível e necessidade de acordo com o seu desenvolvimento, havendo um grande foco no plano de sucessão em todos os

níveis de negócio, em particular nos colaboradores de maior potencial identificados como potenciais futuros líderes.

Há uma estratégia contínua de preencher posições operacionais seniores como estratégia de retenção. Os colaboradores podem assim ver o melhor desempenho a ser recompensado com promoções, tendo assim consciência das possibilidades de crescimento dentro do grupo.

Este plano reflete o investimento nos colaboradores de maior potencial, através do programa “*Unlock Your Potencial*”, que vai de encontro ao defendido por Rousseau (1989 *cit in* Hillebrandt et al., 2013) relativamente ao aumento do sentimento de pertença associado à elaboração e investimento nos planos de formação personalizados.

É ainda utilizado um bónus de alto desempenho, baseado na rentabilidade das equipas que encoraja a retenção dos indivíduos com grandes níveis de desempenho.

Os colaboradores séniores chave são premiados financeiramente pelo seu desempenho económico, o que incentiva a retenção a longo prazo e alinha as motivações com os acionistas.

Esta estratégia que procura mitigar os riscos enfrentados pelo *Page Group* vai de encontro ao contrato psicológico defendido por Rousseau, (1989 *cit in* Hillebrandt et al., 2013), nomeadamente quanto ao aumento de sentimento de pertença e investimento nos planos de formação personalizados, associados ao desenvolvimento de carreira profissional e pessoal.

Além disso, corrobora a *Signaling theory* (Ryners, 1991; Spense, 1974 *cit in* Joo & Mclean, 2006) no investimento nas condições de trabalho dos seus colaboradores e no acesso a oportunidades com vista por um lado a promover a retenção premiando os mais talentosos, e por outro lado demonstrando práticas de RH atrativas que acabam por, inerentemente, se traduzir em práticas de

marketing pela sua visibilidade, atraindo, assim, profissionais que se identifiquem com estes valores.

No que toca às práticas de atração e retenção, é possível identificar uma consciência por parte da Michael Page na sua necessidade e aplicação, desde logo pela criação do plano de mitigação de risco previamente apresentado, e nas várias práticas expostas, que refletem o *framework* figura 4.

Para aprofundar a análise da eficácia dos instrumentos de *branding* da Michael Page analisamos, seguidamente dados quantitativos relativamente às necessidades de recrutamento da Michael Page e respetivas taxa de retenção e *turnover*.

Neste sentido, e como, exposto anteriormente, nos anos de 2014 e 2015, a Michael Page em Portugal, necessitou de recrutar internamente 20 vezes, ou seja, teve 20 necessidades de recrutamento, em que resultaram 22 contratações²² como mostra a tabela que se segue.

A tabela 1 contém informação sobre cada processo de recrutamento interno realizado pela Michael Page, nomeadamente quanto ao fluxo de candidatos para cada um dos processos e a percentagem²³ de candidatos que passam a triagem curricular e percentagem²⁴ dos selecionados para a primeira entrevista. Contém ainda percentagem de candidatos selecionados para segunda entrevista²⁵ e os contratados e finalmente as taxas de *turnover*²⁶ e de retenção²⁷.

²² É política do grupo “não desperdiçar talento” e como tal, em duas situações, optou-se por contratar duas pessoas em vez de uma, pelo potencial dos candidatos.

²³ Percentagem calculada a partir do número de candidatos que passa a triagem curricular face ao fluxo de candidatos.

²⁴ Percentagem calculada a partir do número de candidatos que foram selecionados para a 1ª entrevista face aos que passaram a triagem curricular.

²⁵ Percentagem calculada a partir do número de candidatos que foram selecionados para a 2ª entrevista face aos que foram selecionados para a 1ª.

²⁶ Percentagem de colaboradores que saem da organização face aos contratados.

²⁷ Percentagem de colaboradores que permanecem na empresa face aos que saem.

Data	Fluxo de Candidatos	Triagem CV	% candidatos que passam a triagem	1ª Entrevista	% candidatos selecionados para 1ª Entrevista	2ª Entrevista	% candidatos selecionados para 2ª entrevista	Candidato contratado		
jan/14	203	10	5%	7	43%	3	33%	1		
mar/14	188	11	6%	6	33%	2	50%	1		
mar/14	233	5	2%	5	40%	2	50%	1		
abr/14	265	6	2%	5	40%	2	50%	1		
set/14	144	15	10%	8	38%	3	33%	1		
set/14	122	12	10%	7	43%	3	33%	1		
dez/14	212	11	5%	8	38%	3	33%	1		
dez/14	122	6	5%	5	60%	3	67%	2		
jan/15	234	4	2%	4	50%	2	50%	1		
jan/15	178	13	7%	8	38%	3	33%	1		
mar/15	166	10	6%	8	38%	3	33%	1		
mar/15	198	7	4%	7	43%	3	33%	1		
jun/15	188	7	4%	6	33%	2	50%	1		
set/15	300	8	3%	5	60%	3	33%	1		
set/15	254	12	5%	5	40%	2	50%	1		
set/15	188	14	7%	4	100%	4	25%	1		
nov/15	199	11	6%	7	43%	3	33%	1		
dez/15	201	5	2%	4	50%	2	100%	2		
dez/15	266	17	6%	7	29%	2	50%	1		
dez/15	234	12	5%	6	50%	3	33%	1		
Média	204,75	9,8	5%	6,1	45%	2,65	44%	1,1		
Total	4095	196		122		53		22		
Turn over < 6 meses									4%	96% de sucesso nos primeiros 6 meses
Turn over > 6 meses < 2 anos									15%	85% após 6 meses e até 2 anos

Tabela 1: Recrutamento interno, *turnover* e taxa de retenção na Michael Page Portugal em 2014 e 2015;

Em média, para cada processo de recrutamento existiu um fluxo de 205 candidatos, e desses, 3 cumpriam os requisitos de qualidade, ou seja, chegaram a uma segunda entrevista, sendo que após essa fase só uma pessoa é contratada.

As duas exceções verificadas, em que duas pessoas foram contratadas, deveu-se, segundo um Senior Manager da Michael Page, ao potencial identificado nos dois candidatos e como tal, a opção foi proceder à contratação das duas pessoas, com o objetivo de reter potencial talento para a organização.

O *turnover* nos primeiros seis meses é de 4%, sendo que após os primeiros seis meses e até dois anos, este valor sobe para 15%.

Comparando com o *turnover* médio na Europa, 3 % nos primeiros seis meses, e 14 % após seis meses e até dois anos, a Michael Page em Portugal tem um *turnover* mais elevado nos dois espaços de tempo analisados, facto que poderá ser explicado por ter atividade em Portugal há 17 anos, quando na maioria dos países Europeus a atividade já se desenrolar há mais tempo e a marca estar mais consolidada.

Ainda assim, a Michael Page, apresenta um *turnover* inferior aos 25% apresentados por Morrell & Michael (1999) no sector da consultoria.

Estes dados permitem, de forma cuidada, ajudar a compreender a eficácia das ferramentas de atração e retenção da Michael Page (embora sem se pretender provar uma relação de causalidade).

Por um lado, efetivamente, verifica-se um grande fluxo de candidaturas quando a Michael Page coloca um anúncio para recrutamento interno, o que poderá evidenciar a boa imagem da empresa para o mercado, devido a fatores como os apontados por Caligiuri et al., (2010), nomeadamente, o sucesso no mercado e a solidez financeira da empresa.

Contudo, será plausível afirmar que a estratégia não se encontra alinhada na sua totalidade, uma vez que, em média, apenas 10% dos candidatos passam a fase da triagem curricular e apenas 3 chegam à fase da segunda entrevista.

Esta informação vai de encontro à *Signaling Theory* (Ashforth & Mael, 1989; Turban & Greening, 1997 cit in Joo & Mclean, 2006) em que a marca da empresa está a ser exteriorizada e as práticas da organização atraem candidatos ainda que não tenham toda a informação da empresa²⁸.

Neste caso, pode verificar-se a reverção do objetivo desta prática, uma vez que acabam por concorrer candidatos com expectativas que estão desenquadradas com o perfil pretendido pela Michael Page.

Este facto poderá questionar o *framework* de Backhaus & Tiko (2004) que relaciona as associações à marca, à imagem da empresa e consequentemente à atração de talento. No entanto, dos colaboradores atraídos apenas uma pequena percentagem é selecionada, o que poderá indicar que o *branding* não está a ser claro quanto ao tipo de colaboradores que a Michael Page pretende, ou então, poderá refletir a conjuntura laboral atual que o mercado vive, em que o elevado desemprego em determinadas áreas se reflete numa procura ativa e sem critério de candidatos que submetem o currículo a todo o tipo de oportunidades

O turnover até 6 meses, 4%, corresponde ao período de adaptação do colaborador, à sua integração na cultura organizacional ao contacto com os seus direitos e deveres.

Neste período, ainda não há contacto com a pressão dos resultados individuais definidos, o que poderá explicar a menor percentagem de rotatividade, mas que também evidencia a falta de clareza na exposição deste elemento aquando da atração e contratação.

²⁸ É durante o processo de recrutamento que o candidato confronta a informação informal que detém sobre a empresa, e a informação formal (Moroko & Uncles, 2008).

Na retenção de 6 meses a dois anos, ou seja, 85%, é evidente a internalização da marca da empresa, da cultura organizacional, direitos e deveres dos colaboradores que se mostram claros, e uma adequada gestão de carreira associada às ferramentas de retenção previamente apresentadas. Esta informação vai de encontro ao defendido por Backhaus & Tiko (2004) sobre o compromisso organizacional, em que a cultura central, distinta e fincada é fator chave na retenção.

Será ainda plausível afirmar que a Michael Page cumpre parte do modelo conceptual de Joo & Mclean (2006) na medida em que a estratégia da empresa, ou seja, o crescimento orgânico com base nas promoções, influencia diretamente as práticas de RH quanto ao sistema de remuneração e incentivos o que, conseqüentemente, promove o compromisso dos colaboradores à organização.

Relativamente aos pontos fortes e fracos das práticas da Michael Page, podemos constatar que:

Relativamente às práticas de atração e o seu efeito podemos afirmar que a Michael Page é uma empresa atrativa para se trabalhar tendo inclusive sido reconhecida como uma das 100 melhores empresas para o efeito.

Para a atração, muito contribuem as práticas de retenção, que são um indicador para os potenciais candidatos, que indentificam a Michael Page como um bom empregador, notando-se assim uma forte imagem no mercado.

A empresa beneficia assim da sua reputação e imagem, da sua estabilidade e crescimento ao longo dos últimos anos e das condições competitivas oferecidas aos seus colaboradores que evita a “fuga” para a concorrência.

Como pontos fracos das práticas de atração, e apesar do *turnover* consideravelmente baixo nos primeiro 6 meses, poderemos apontar alguma necessidade de melhoria no alinhamento ou *matching* dos candidatos com a organização, diminuindo a discrepância entre o fluxo de candidatos, para o

número de contratados o que, provavelmente podia diminuir o *turnover* nos primeiros seis meses..

Relativamente às práticas de retenção e ao seu efeito, é plausível afirmar que há uma clara preocupação e foco na carreira dos colaboradores, e prova disso é a *Employer Branding Proposition*, em que tudo é feito para promover a sua formação e progressão.

Desde planos personalizados, oportunidades de mobilidade internacional – *Unlock Your Potencial* -, possibilidade de progressão por crescimento de equipa e gestão de pessoas ou por objetivos individuais claramente definidos, prémios e remuneração competitiva e variável em função de conquistas, a Michael Page oferece uma panóplia de exploração de carreira.

Estas práticas refletem-se nos 81% de *engagement* positivo nos seus colaboradores, com 70% dos colaboradores em Portugal com mais de 5 anos de experiência na empresa, e uma taxa de retenção de 85 % de seis meses a dois anos, como comprova a análise dos dados apresentados

Outro indicador claro da política de retenção de talento e que evidencia o foco no potencial das pessoas, são os dois casos de contratação de dois colaboradores quando a necessidade da empresa era somente um. Obviamente que em 20 necessidades de recrutamento, esta situação apenas se verificou duas vezes, no entanto, reflete a consciência da empresa da necessidade de captar talento com potencial.

Nesta situação, devido às características dos candidatos, quer pela sua experiência, quer pelo perfil que demonstrava potencial e poderia ser uma mais-valia à empresa, foi opção contratar as duas pessoas.

Como pontos fracos das políticas de retenção, poderá considerar-se o desalinhamento entre o que é pedido e o expectável pelos colaboradores, ou seja, a falta de *matching* entre candidatos selecionados e o pretendido pela organização, que poderá bem ser o reflexo do *turnover* após 6 meses.

Feita a ponderação de todas as variáveis parece justo afirmar que a Michael Page desenvolveu uma visão objetiva daquilo que a diferencia enquanto entidade empregadora e alinhou as suas práticas centradas nas pessoas e no seu crescimento profissional, sendo a sua taxa de *turnover* bastante inferior aos 25 % verificados na área da consultoria, como constatado por Morrell & Michael (1999)

Capítulo 5

Conclusão

A utilização do *Employer Branding* tem-se mostrado ao longo dos últimos tempos, uma prática reconhecida pelas organizações para melhorar a imagem, promover a atração e aumentar a eficácia na retenção dos melhores colaboradores num mercado em constante mutação e cada vez mais competitivo (PwC, 2015).

No caso das políticas do Page Group, que se aplicam transversalmente em todas as insígnias do grupo, e conseqüentemente na Michael Page, verifica-se a consciência da alteração do ónus da atração e retenção para o empregador e como tal, a necessidade de ação está no lado da organização que tem o dever de atrair, formar, desenvolver, motivar e reter os seus melhores colaboradores que são a sua principal fonte de vantagem competitiva, o que reflete de forma clara a teoria *resource-based view of the firm* (Barney, 1991 cit in Joo & Mclean, 2006).

Este trabalho permitiu um melhor entendimento no conceito de *Employer Branding*, que muitas vezes anda perdido entre a literatura do *Marketing* e dos Recursos Humanos separadamente, quando a sua prática passa necessariamente pelas duas áreas.

Assim, esta discussão permitiu constatar que as práticas de retenção, nomeadamente as condições de trabalho dos colaboradores e as suas possibilidades de progressão são um excelente fator de atração de colaboradores, daí a impossibilidade de análise separada dos conceitos.

Torna-se claro que, se as práticas de atração forem as melhores, mas não existir capacidade de retenção existe um desperdício de recursos.

Da mesma forma, se a organização consegue reter os seus colaboradores, mas não possui capacidade de atrair os melhores, corre o risco estagnação e ausência de inovação.

Quanto aos pontos fracos do presente trabalho, o facto de o conceito tocar em áreas distintas como *Marketing* e Recursos Humanos, acabou por se traduzir numa dificuldade ao longo do trabalho, uma vez que, se inicialmente parecia fazer sentido a separação entre as áreas das práticas de atração e retenção, ao longo do trabalho ficou claro que as áreas trabalham em paralelo e só faz sentido o seu alinhamento para eficácia prática na atração e retenção.

Outra limitação que pode ser apontada, é o método *case study*, uma vez que, se por um lado permite ao investigador uma visão holística do fenómeno e o cruzamento de diversas fontes de informação que reforçam as conclusões, por outro lado, dificulta estabelecer uma relação causal dos fenómenos uma vez que é difícil o controlo de todas as variáveis (Hartley, 1994 *cit in* Noor, 2008).

A par disto, seria interessante comparar os dados obtidos, com dados de indicadores semelhantes de outras empresas concorrentes de forma a obter conclusões mais válidas e até conseguir avaliar padrões ou tendências ao longo do tempo.

Bibliografia

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. A., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 105-123.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 58-73.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13, 544-559.
- Berry, L. (2009). Competing with quality service in good times and bad. *Business Horizons*, 309-317.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness. *International Journal of Advertising*, 151-172.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.-L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 137-151.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *manufacturers market to small firms: A customer value perspective*, 230-240.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 667-681.
- Davinder, S. (2016). Organization Commitment and Organizational Effectiveness. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 22-28.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 5-23.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Ranis, C. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 401-409.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 414-427.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 1465-1474.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 37-45.
- Gollan, M. G., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 3618-3637.
- Group, P. (2015). *Annual report & accounts 2015*. England: Page Group.
- Hillebrandt, I., & S., I. B. (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. *Winter Marketing Educators Conference* (pp. 1-20). Las Vegas: University of Bamberg.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 743-757.
- Johansson, R. (2003). Case Study Methodology. *Methodologies in Housing Research* (pp. 1-14). Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 228-257.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lievens, F., Hoye, G. V., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 45-59.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 175-181.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 181-196.
- Morrell, K., & Michael, S. (1999). Managing Retention At Deloitte Consulting. *Journal of Management Consulting*, 55-60.
- Muondo, R. A., & Perkins, S. J. (2008). Commitment, engagement and employer branding. (pp. 1-10). London: London School of Economics.
- Noor, K. B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 1602-1604.
- Park, H. J. (2013). Is There a Correlation for Companies With a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom Line Results? *ILR Collection*, 1-15.

- PwC. (2015). *State of Employer Branding*. Lisboa: Universum.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25, 16-27.
- Seawright, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research. *Political Research Quarterly*, 294-308.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 164-173.
- Stake, R. E. (2003). Case Studies. Em R. E. Stake, *The Art of Case Study Research* (pp. 134-164). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 1-19.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 150-161.
- Yates, J., & Leggett, T. (2016). Qualitative Research: An Introduction. *Radiologic Technology*, 225-231.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4^a ed., Vol. 5). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

