

2024

**IARA DURÃO
MARTINS**

**O IMPACTO DA *GREAT PLACE TO WORK* NO
EMPLOYER BRANDING: VORWERK**

2024

**IARA DURÃO
MARTINS**

**O IMPACTO DA *GREAT PLACE TO WORK* NO
EMPLOYER BRANDING: VORWERK**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação científica da Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, professora auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Andrea Fontes pelo voto de confiança em desenvolver este projeto comigo, o qual foi pautado, indubitavelmente, pelo seu profissionalismo, apoio e disponibilidade incessantes.

Agradecer também à Vorwerk, nomeadamente à Equipa Executiva pela aceitação da realização do estágio curricular na empresa e aos colaboradores com quem tive a oportunidade de trabalhar diariamente pela hospitalidade recebida.

Aos elementos constituintes do Departamento de People and Culture da Vorwerk pela confiança depositada diariamente e por me terem acolhido tão bem.

À Elisabete Figueiredo Pedro, orientadora do estágio versado na Vorwerk, por se ter tornado uma referência como pessoa e profissional na área de Recursos Humanos ao partilhar todas as suas aprendizagens e conhecimentos, bem como por ter acreditado em mim e ter-me desafiado diversas vezes a sair da minha “zona de conforto”.

Aos meus familiares e amigos mais próximos pelas palavras de incentivo e por terem estado presentes tanto nas dificuldades como nas conquistas.

Aos meus pais pela força, perseverança, consistência, compreensão, amor, apoio incondicional, e sobretudo, por acreditarem incessantemente em mim.

Por fim, um agradecimento especial ao meu avô que espero que esteja orgulhoso.

Felizmente, tenho a sorte destas pessoas serem os meus motivadores e terem estado presentes em todos os momentos desta viagem, inclusive nos momentos mais desafiantes sem nunca desacreditarem, sem vocês isto não seria possível.

Muito obrigada por terem feito este percurso comigo.

palavras-chave

Employer Branding; Employer Value Proposition; Great Place to Work; Recursos Humanos; Vorwerk.

resumo

O corrente relatório de estágio foi materializado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia, tendo como desígnio dissertar o Estágio Curricular consumado na Vorwerk Portugal, mais especificamente no departamento de People and Culture, bem como objetiva avaliar o impacto que a ferramenta da consultora Great Place to Work pode ter na proposta de valor do empregador (*employer value proposition*) e no *employer branding* de uma organização, sendo um fator decisivo para o sucesso da mesma, sobretudo na conjuntura atual, onde devido à elevada concorrência as organizações procuram incessantemente atrair e reter o máximo de talentos possíveis. A Vorwerk Portugal é uma multinacional alemã com 140 anos de história que atua no setor do Comércio a Retalho e se encontra instalada no nosso país há cerca de 32 anos assumindo o nome de Vorwerk Premium, Lda. Com a compreensão da importância dos aspetos supramencionados e de promover um ambiente de trabalho que fomente o desejo dos colaboradores permanecerem na organização, bem como instigue os candidatos a almejarem incorporar a mesma, a Vorwerk Portugal decidiu recorrer à certificação da Great Place to Work. Neste relatório, pretende-se analisar as resultâncias que esta ferramenta manifesta no *employer value proposition*, salientando como a organização poderá aumentar a sua atratividade no mercado de trabalho através da criação de um ambiente de trabalho onde predomine um bom clima organizacional, investimento no desenvolvimento contínuo e melhoria contínua dos colaboradores e da priorização do bem-

estar físico e mental dos mesmos. Além disso, esta iniciativa pretende viabilizar a consolidação do *employer branding* da organização no mercado onde atua, sendo atualmente uma entidade empregadora de referência no mesmo.

Em razão do estudo e da análise empreendidos neste relatório, espera-se que a aplicação de projetos como a Great Place to Work produzam variados proveitos para a própria organização, oferecendo *insights* valiosos para as organizações que ambicionem notabilizar-se estrategicamente, otimizando a sua proposta de valor e potencializando o seu *employer branding*.

Keywords

Employer Branding; Employer Value Proposition; Great Place to Work; Human Resources; Vorwerk.

abstract

This internship report was produced as part of the second year of the Master's Degree in Human Resources Management at the European University. Its purpose is to describe the internship I completed at Vorwerk Portugal, more specifically in the People and Culture department. It also aims to assess the impact that the Great Place to Work tool can have on an organisation's employer value proposition and employer branding, which is a decisive factor in its success, especially in the current climate, where due to the high level of competition, organisations are constantly trying to attract and retain as much talent as possible.

Vorwerk Portugal is a German multinational with a 140-year history that operates in the retail sector and has been established in Portugal for around 32 years under the name Vorwerk Premium, Lda. With an understanding of the importance of the above-mentioned aspects and the need to promote a working environment that encourages employees to stay with the organisation, as well as encouraging candidates to join it, Vorwerk Portugal decided to apply for Great Place to Work certification.

The aim of this report is to analyse the results of this tool in terms of the employer value proposition, highlighting how the organisation has become pleasant and can increase its attractiveness in the labour market by creating a work environment where a good organisational climate prevails, investing in the continuous development and improvement

of employees and prioritising their physical and mental well-being. In addition, this initiative aims to make it possible to consolidate the organisation's employer branding in the market in which it operates, as it is currently a benchmark employer.

As a result of the study and analysis carried out in this report, it is hoped that the application of projects such as Great Place to Work will produce a variety of benefits for the organisation itself, offering valuable insights for organisations seeking to make a name for themselves strategically, optimising their value proposition and boosting their employer branding

Lista de Abreviaturas

BANI - *Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible.*

GARH - Gestão Administrativa de Recursos Humanos

VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity.*

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 - Fundamentação Teórica (Revisão da Literatura)	3
2.1. <i>Employer Value Proposition</i>	3
2.2. <i>Employer Branding</i>	5
2.3. <i>Great Place to Work</i>	9
Capítulo 3 - Apresentação do Estágio	16
Capítulo 4 - Apresentação da Organização	17
4.2. <i>Vorwerk Internacional</i>	18
4.2. <i>Vorwerk Portugal</i>	21
4.3. <i>People and Culture</i>	23
Capítulo 5 – Descrição das tarefas	27
Capítulo 6 – Balanço Crítico.....	33
Capítulo 7 – Desenvolvimento de uma Proposta de Melhoria.....	40
Capítulo 8 – Conclusões.....	46
Referências Bibliográficas	49
Anexos.....	30
Anexo A – Organograma da macroestrutura da Vorwerk Portugal (2024).....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas às cinco principais dimensões do questionário Great Place To Work	35
Tabela 2 - Análise <i>Swot</i>	39
Tabela 3 - Proposta de melhoria - Distribuição justa dos lucros obtidos e justiça salarial	41
Tabela 4 - Proposta de melhoria - Liderança e processo de tomada de decisão	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Sete valores que constituem a proposta de valor do empregador.....	4
Figura 2 - Peso dos valores que constituem o employer value proposition	5
Figura 3 - Círculo Virtuoso	6
Figura 4 - Dimensões da metodologia do Great Place To Work	10
Figura 5 - Apresentação sistemática do estágio	17
Figura 6 - Timeline da marca Bimby	19
Figura 7 - Regiões de produção dos produtos da Vorwerk	20
Figura 8 - Organograma do Departamento de People and Culture	23
Figura 9 - Cronograma das tarefas realizadas na área da GARH	27
Figura 10 - Cronograma das tarefas realizadas na área do Recrutamento e Seleção	28
Figura 11 - Cronograma das tarefas realizadas na área da Formação	30
Figura 12 - Cronograma das tarefas realizadas no âmbito dos pilares Get Closer e I'm Happy ...	31
Figura 13 - Cronograma das tarefas realizadas no âmbito do pilar Yes we can	32

Capítulo 1 – Introdução

O estágio tratado compreendeu o acompanhamento e a realização autónoma das tarefas existentes no quotidiano de um Departamento de Recursos Humanos, fundamentalmente nas áreas da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção e Formação da Vorwerk Premium, Lda. Esta é uma multinacional alemã que atua no setor do Comércio a Retalho, tendo naturalmente para além da sua equipa de vendas, a sua equipa corporativa e todos os departamentos iminentes como os Recursos Humanos, mais concretamente o Departamento de People and Culture onde foi concretizado o estágio.

Neste sentido, os objetivos gerais e específicos definidos para o mesmo encontravam-se inicialmente relacionados com o apoio e suporte aos processos inerentes à Gestão Administrativa de Recursos Humanos, à Formação e ao Recrutamento e Seleção, tendo no decurso do mesmo sido adicionada a componente de *employer branding*.

Considerando a especificidade e tipologia do vigente relatório, entenda-se que o mesmo apresenta como questão de investigação o impacto da Great Place to Work no *employer value proposition* e no *employer branding* de uma organização. Com esse propósito no segundo capítulo, o relatório começa por integrar o estudo e a análise pormenorizados da sapiência científica tida como a mais significativa na área das três temáticas dissertadas, consumando a fundamentação teórica.

Finalizada a revisão da literatura, no terceiro capítulo é efetivada a apresentação do estágio onde é nos possível depreender as especificidades do mesmo e a apresentação da organização, a qual se encontra ramificada a nível internacional e nacional, bem como alude à história da fundação, missão, visão, valores e o organograma que ilustra a macroestrutura da mesma. Por conseguinte, no quarto capítulo é também desenvolvida uma apresentação meticulosa do Departamento de People and Culture, a qual comporta os projetos e iniciativas concebidas pelo mesmo e as atividades que lhe são delegadas.

Nesta sequência, no quinto capítulo é realizada uma explicação das tarefas executadas no decorrer do estágio e dos processos intrínsecos às mesmas, recorrendo a um cronograma para inferirmos o grau de autonomia e o tempo despendido em cada tarefa.

Por fim, e para concluir, no sexto capítulo é difundido o balanço crítico que abarca uma reflexão crítica acerca dos parâmetros positivos aplicados no estágio e dos fatores a aprimorar por parte da organização face aos mesmos, assim como uma contemplação das competências assimiladas. Sendo que, no sétimo capítulo é elaborada uma proposta de melhoria que se encontra sustentada pelo balanço crítico e comprovada por dados, tal como no oitavo capítulo são apresentadas as respectivas conclusões.

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica (Revisão da Literatura)

Por forma a dissertar a respeito da temática de *employer branding* é imperativo começar por abordar o teor envolvente, mais concretamente o conceito de *employer value proposition*.

2.1. *Employer Value Proposition*

O conceito de *employer value proposition* (EVP), de acordo com Herger (2007) pode ser definido como o “valor ou benefício que os funcionários obtêm ou percebem como ganho ou experiência por fazerem parte de uma organização”, uma vez que consiste na proposta de valor de uma determinada organização. Ou seja, é o que a entidade empregadora oferece aos colaboradores atuais de forma a conseguir reter os mesmos e aos potenciais candidatos para conseguir incentivá-los a desejarem pertencer à organização (Eriksson *et al.*, 2020; Theurer *et al.*, 2018).

Neste sentido, o *employer value proposition* é a fase inicial de desenvolvimento do processo de *employer branding*, o qual carece de atenção por parte da organização porque representa a sua identidade e permite distingui-la das demais presentes no mercado, devendo ser construída com base nos cinco valores que integram o *employer value proposition* (EVP) (Backhaus & Tikoo, 2004). Os cinco valores mais apreciados pelos colaboradores e que devem estar presentes na proposta de valor do empregador são: o valor de interesse, o valor social, o valor económico, o valor de desenvolvimento e o valor de aplicação.







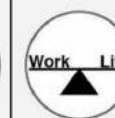
O valor de interesse que está relacionado com o facto de a organização proporcionar um local de trabalho apazível e cativante aos seus colaboradores, assim como promover a inovação, a autonomia e flexibilidade no desempenho das tarefas inerentes às funções dos mesmos e no cumprimento dos *deadlines* estabelecidos. O valor social que reporta ao clima organizacional presente no ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais criados entre todos os colaboradores e à existência de um sentimento de camaradagem entre os mesmos. O valor económico que se refere aos salários, às recompensas e benefícios atribuídos pela entidade empregadora aos seus colaboradores, os quais têm de ser assentes na justiça e equidade. O valor

de desenvolvimento que é alusivo ao sentimento de segurança que os colaboradores detêm na organização e às oportunidades de carreira dadas aos colaboradores conforme o seu mérito. Finalmente, o valor de aplicação que está associado à formação e ao desenvolvimento das competências disponibilizadas aos colaboradores pela entidade empregadora (Ambler & Barrow, 1996; Berthon *et al.*, 2005).

Adicionalmente, Dabirian, Kietzmann e Diba (2017) realizaram um estudo sobre as características que uma determina organização tinha de deter para os candidatos estarem dispostos a efetuar a sua candidatura a uma vaga de emprego e possivelmente ingressar na organização e depararam-se com a existência de mais dois valores que deveriam integrar a proposta de valor da marca empregadora, isto é o *employer value proposition* (EVP), os quais são: o valor de gestão que diz respeito à relação existente entre os colaboradores e as suas chefias e alega que é uma das principais causas de saídas voluntárias da organização e que mais afeta a vida pessoal, tal como o valor do *work-life balance* que é extremamente valorizado pelos colaboradores porque estes querem ser vistos como seres humanos e não somente como meros funcionários ou recursos da organização (Carroll & Levy, 2010). Isto significa que o *employer value proposition* deve ser composto por sete valores, os quais podemos constatar na imagem evidenciada (figura 1).

Figura 1

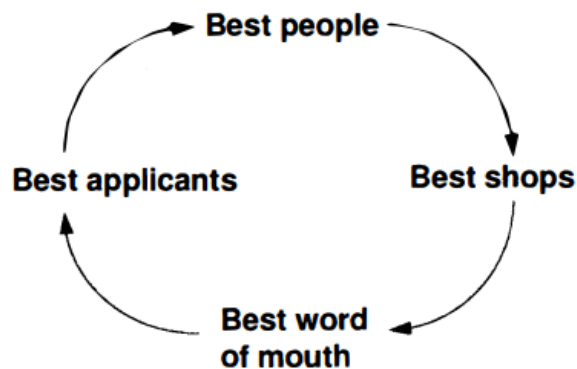
Sete valores que constituem a proposta de valor do empregador

SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

Fonte: Modelo de Dabirian, Kietzmann e Diba (2017)

Figura 3

Círculo Virtuoso



Fonte: Modelo de Ambler e Barrow (1996)

Não obstante, este conceito tem sido imensamente estudado e analisado ao longo dos anos por diversos autores, existindo inúmeras definições sobre o mesmo, se por um lado, Cardoso alega que o *employer branding* é “um conceito suportado na definição geral da marca, utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais colaboradores e no mercado de trabalho” (Cardoso, 2016, p.29), por outro Backhaus e Tikoo (2004) acreditam que o *employer branding* é a dedicação de uma organização para potencializar o seu *employer value proposition*, objetivando o aumento do valor do capital humano.

O termo de *employer branding*, tal como o próprio nome indica, tendencialmente sempre foi associado à área de Marketing onde era valorizada a imagem e a reputação de uma determinada organização no mercado de trabalho face aos seus concorrentes, ou seja, só se tinha uma perspectiva do *employer branding* a nível externo.

Contudo, o mundo sofreu inúmeras evoluções com o aparecimento da *internet*, das redes sociais e do facto de termos vivenciado a transição de um mundo considerado VUCA devido a ser caracterizado pela sua constante volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Jiang & Iles, 2011 citado por Yousf & Khurshid, 2021) para um mundo atualmente designado BANI que é caracterizado pela fragilidade, ansiedade, ausência de linearidade e incompreensão (Godoy & Filho, 2021), o que obrigou as organizações a adaptarem-se rapidamente ao contexto do mercado atual de trabalho.

No mundo vivenciado atualmente no mercado de trabalho, espera-se que tudo seja realizado com a maior agilidade e velocidade possível, o *stress* e a tentativa de gestão do mesmo é parte integrante da rotina de todos nós, as pessoas começam a utilizar as redes sociais para contar as suas experiências profissionais e acreditam no que os demais relatam sobre as organizações onde exercem as suas funções, influenciando positiva ou negativamente a cotação e notoriedade externa da organização, bem como a capacidade de atração e retenção da mesma (Dabirian *et al.*, 2017). Com isto, estamos perante um mercado onde as gerações são cada vez mais qualificadas e as competências dos colaboradores valorizadas, pois são vistas como um fator diferenciador do qual as organizações não podem prescindir (Botha *et al.*, 2011).

Porém, Rana e Sharma (2019) recordam-nos que é possível ter uma influência positiva se a organização trabalhar o seu *employer branding* a nível interno mediante o envolvimento dos colaboradores e deve fazê-lo, em virtude de o capital humano ser inestimável, imprescindível, acrescentar valor à organização e contribuir diariamente para o aumento da vantagem competitiva da mesma (Barney, 1991; Joo & Mclean, 2016). Por outras palavras, mais importante do que atrair os novos candidatos e talentos à organização é motivar, satisfazer e reter os atuais colaboradores e o talento presente porque são estes também que vão divulgar a organização aos outros indivíduos no seu quotidiano e promover ou não um bom *word of mouth* (Richman *et al.*, 2008).

Deste modo, é fundamental que o *employer branding* represente a missão, visão, valores e o *employer value proposition* da mesma, tal como a cultura e o clima organizacional (Velo, 2018), assim como é essencial que a sua comunicação seja realizada de forma transparente.

Neste sentido, a área de Gestão de Recursos Humanos tem adquirido uma enorme relevância no desenvolvimento da temática do *employer branding* (Saini, 2023), pois permite fazer uma correta gestão das expectativas e a atribuição de um pacote de recompensas e benefícios aos colaboradores, sendo que as recompensas podem ser extrínsecas e intrínsecas, dado que as últimas são as mais valorizadas atualmente pelos mesmos.

Nesta continuidade, a entidade empregadora deve contribuir para o aumento da satisfação de cada um dos seus colaboradores através de corresponder aos interesses dos mesmos, uma vez que segundo a Teoria das Trocas Sociais este é um processo *win-win* porque requer um esforço

financeiro, de recursos e de tempo por parte da organização (Arasanmi & Krishna, 2019), mas se os colaboradores mantiverem uma boa relação com a entidade empregadora, perceberem que existe efetivamente uma preocupação por parte da organização, que a distribuição dos recursos é realizada de uma forma justa, equitativa e está em conformidade com os seus interesses, estes vão querer oferecer algo em troca como, por exemplo, o aumento do seu comprometimento para com a mesma (Cropanzano & Mitchell, 2005).

No entanto, caso isso não aconteça os colaboradores tendem na sua generalidade, principalmente os colaboradores pertencentes às novas gerações, a abandonar a organização o que contribui para o aumento da taxa de *turnover* (Nunes & Junior, 2019), visto que as novas gerações não ambicionam ter uma carreira estável e na mesma organização durante toda a sua vida ativa, “a atual geração, designada de geração Y ou *millennial*, cada vez se incomoda menos com a precariedade do trabalho e cada vez aspira menos a entrar nas grandes empresas e aí fazer longas carreiras” (Cardoso, 2016, p.26), fator que se agrava também na geração Z.

As organizações devem adaptar o *employer branding* ao seu público-alvo como, por exemplo, no que respeita à geração Z as organizações têm optado por promover a sua marca empregadora ao apoiarem a responsabilidade social e a sustentabilidade porque sabem que são temáticas apelativas para esta geração e podem atrair novos talentos para a organização (Dzhulai, 2022).

O departamento de Recursos Humanos está encarregue de fazer ver aos colaboradores que os seus processos, políticas e práticas de recursos humanos são benéficos para os mesmos e que a sua organização é um bom lugar para trabalhar, assim como é responsável por adequar os mesmo a todas as gerações porque o *employer value proposition* deve ser adaptável e cativar todos os colaboradores (Dzhulai, 2022).

Em resumo do supracitado, é nos possível compreender que a temática do *employer branding* tem adquirido uma enorme significância ao longo dos anos, devido à existência de um mercado de trabalho pautado por uma ampla e vigorosa concorrência, a qual é sentida em diversos processos da organização, nomeadamente, no processo de Recrutamento e Seleção (Baum & Kabst, 2013), mas também devido à empregabilidade instável que temos atualmente (Lievens & Slaughter, 2016). Com isto, as organizações devem focar-se no aumento da sua

atratividade no mercado de trabalho e dentro da própria organização, dado que é uma maneira adequada das organizações se diferenciarem e destacarem da concorrência, bem como pelo facto de apresentar inúmeras vantagens como aumento do desempenho dos colaboradores, aumento da produtividade, aumento do nível de *engagement*, diminuição dos custos com os processos de recrutamento e seleção, aumento do número de candidatos às vagas em aberto, diminuição da taxa de *turnover* e aumento da vantagem competitiva (Dzhulai, 2022). Sendo que, uma das iniciativas mais relevantes neste âmbito é a aposta na certificação da *Great Place to Work*.

2.3. *Great Place to Work*

A *Great Place to Work* foi fundada por Robert Levering e Amy Lyman no ano de 1991 (van Marrewijk, 2004), mas a ideia de criar esta ferramenta surgiu no ano de 1984 quando Levering, Moskowitz e Katz decidiram revelar no seu livro a lista pioneira das “100 Best Companies to Work for in America” (Carvalho & Areal, 2016), tendo a revista Fortune decidido começar a publicar a partir de 1998 os conteúdos produzidos todos os anos pelo Instituto da *Great Place to Work* relativos às “100 Best Companies to Work” (Carvalho & Areal, 2016).

A ferramenta consiste num conjunto de afirmações que as organizações adotam para desenvolverem posteriormente um plano de ação visando a melhoria do seu *employer branding* interna e externamente (Joo & McLean, 2006; Love & Singh, 2011). Esta apresenta como missão “construir uma sociedade melhor ao contribuir para a excelência dos ambientes de trabalho das organizações” (Great Place To Work, 2022).

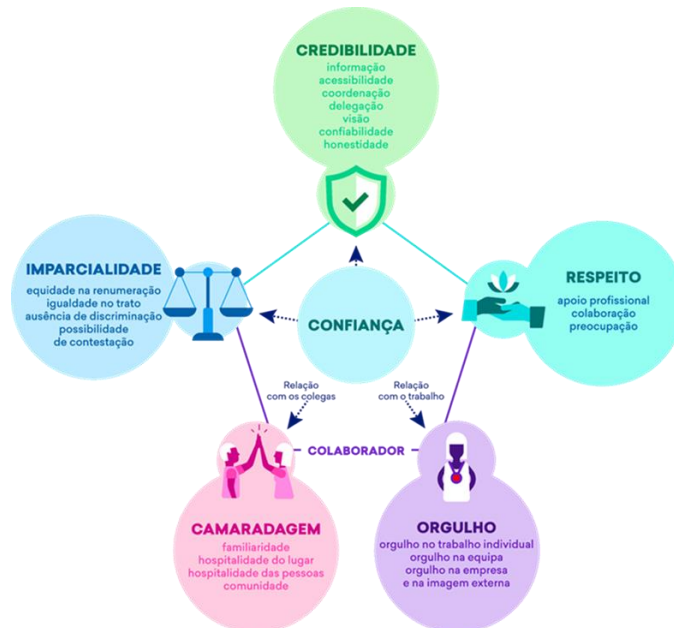
Deste modo, a consultora denominada *Great Place to Work* tem como principal objetivo ser parceira das organizações e certificar as mesmas através da implementação de um questionário anónimo e voluntário aplicado aos colaboradores denominado *Trust Index*, o qual é constituído por sessenta questões fechadas, duas abertas e algumas questões adicionais que as organizações poderão elaborar conforme a sua preferência, tal como do preenchimento do *Culture Brief* que questiona a organização sobre os seus dados qualitativos e quantitativos (Vorwerk, 2023c). Sendo que, de forma a manter a confidencialidade das respostas dadas às questões presentes no questionário, estas são apresentadas em agrupamentos desde que o departamento seja constituído por mais de cinco colaboradores (Great Place To Work, 2022).

Neste sentido, o questionário encontra-se sustentado pela Metodologia For All e apresenta uma escala denominada *Likert* de cinco pontos onde um corresponde a “quase sempre falso” e cinco a “quase sempre verdadeiro” (Great Place To Work, 2022; Great Place To Work, 2023), tendo como pilar fundamental a confiança.

O questionário é composto por cinco dimensões que analisam a cultura, o clima organizacional e a experiência de cada um dos colaboradores na organização alvo do estudo através da identificação dos aspetos positivos e dos aspetos suscetíveis de melhoria. As dimensões analisadas são a credibilidade, o respeito, a imparcialidade, o orgulho, bem como a camaradagem (Levering, 2004 citado por Park *et al.*, 2015) e todas apresentam subdimensões dentro delas (Rubis, 2007 citado por Love & Singh, 2011), como demonstrado na ilustração exibida (figura 4).

Figura 4

Dimensões da metodologia do Great Place To Work



Fonte: Great Place To Work (2022)

No que diz respeito à primeira dimensão, a credibilidade, esta depende da existência de uma comunicação clara, acessível e transparente da chefia para com os colaboradores que

compõem a sua equipa, de uma liderança eficiente e eficaz e de uma gestão que cumpra os princípios éticos estipulados, pois os colaboradores só confiam e sentem segurança se for a própria chefia a dar o exemplo dos comportamentos e atitudes que se devem adotar. Esta dimensão apresenta como subdimensões a comunicação bidirecional, a competência e a integridade que está relacionada com a honestidade que os líderes devem demonstrar face aos seus liderados, o que contribui para uma correta gestão das expectativas dos colaboradores (Great Place To Work, 2023; van Marrewijk, 2004).

Relativamente à segunda dimensão, o respeito, este manifesta-se quando os colaboradores acreditam que são admirados e prezados pessoal e profissionalmente pela sua chefia e pelos pares, tal como quando são garantidos todos os meios necessários para o correto desempenho da função em questão, quando existe preocupação pelas práticas de *wellbeing* e pelo bem-estar físico e mental dos colaboradores, quando existem oportunidades de autodesenvolvimento e uma gestão participativa. Sendo que, esta dimensão denota deter como subdimensões a colaboração, o apoio e o cuidado (Great Place To Work, 2023; van Marrewijk, 2004).

No que concerne à terceira dimensão, a imparcialidade, os colaboradores defendem que esta dimensão está presente numa organização quando sentem que os reconhecimentos atribuídos são realizados com base na meritocracia, mas também quando existe justiça distributiva nas remunerações, equidade, respeito, não discriminação e aceitação do outro, apresentando como subdimensões a justiça, a equidade e a responsabilidade (Great Place To Work, 2023; van Marrewijk, 2004). Quanto à quarta dimensão, o orgulho, este encontra-se associado ao orgulho que os colaboradores têm em si próprios, na sua equipa e na organização onde exercem as suas funções. Com isto, esta dimensão é composta pelas seguintes subdimensões: a imagem institucional, a equipa e o trabalho individual (van Marrewijk, 2004).

Nesta continuidade e no que respeita à quinta dimensão, a camaradagem, esta alude ao facto de ser essencial a existência das competências de ajuda, amabilidade e empatia para que uma organização seja considerada um *great place to work*, apresentando como subdimensões: a comunidade, a hospitalidade e a intimidade, aspetos que contribuem para a existência de uma união e de bons relacionamentos interpessoais entre os colaboradores (Great Place To Work, 2023; van Marrewijk, 2004).

Por conseguinte, podemos compreender que, segundo a consultora *Great Place To Work*, uma organização é encarada como um ótimo lugar para trabalhar quando reúne as cinco dimensões previamente descritas e quando os colaboradores conseguem afirmar o seguinte: “Confio nas pessoas com quem trabalho, tenho orgulho no que faço e gosto das pessoas com quem trabalho” (Love & Singh, 2011; van Marrewijk, 2004).

A implementação de iniciativas como esta e muitas outras numa organização carecem da participação dos elementos da equipa de recursos humanos que fazem toda a negociação e a preparação da mesma, divulgam os resultados aos colaboradores por meio de uma comunicação interna e auxiliam as chefias no desenho das propostas de maneira a solucionar os aspetos menos positivos mencionados pelos colaboradores no questionário e na implementação das mesmas, das chefias que estão encarregues de incentivar os colaboradores da sua equipa a participarem nesta iniciativa, incluírem os colaboradores no desenho das propostas de melhoria e concretizar as mesmas, assim como dos colaboradores que são o principal elemento desta iniciativa porque só é possível realizar a mesma se estes responderem ao questionário devendo fazê-lo de forma honesta e devem também participar nas tarefas inerentes à construção de um *great place to work*, dado que o facto de a organização conseguir a certificação é uma mais-valia para todos (Great Place To Work, 2022).

Não obstante, os gestores de recursos humanos nem sempre tiveram este papel, em virtude da área científica das Ciências Sociais, mais especificamente, a Gestão de Recursos Humanos ter sofrido algumas alterações ao longo dos anos e ter tido a necessidade de se adaptar a um novo contexto e paradigma no qual as políticas, processos e práticas deixaram de ser orientadas para o capital intelectual e passaram a ser orientadas para o capital cultural com vista à maximização do mesmo como, por exemplo, o processo de Recrutamento e Seleção passou a ser orientado para o capital cultural porque os candidatos são selecionados consoante a sua adaptação à cultura organizacional e aos valores defendidos pela organização (Love & Singh, 2011). Isto é, começou a perceber-se que a Gestão de Recursos Humanos pode liderar para o sucesso financeiro através do desempenho operacional (Faleye & Trahan, 2011).

Desta forma, Love e Singh (2011) desenvolveram um estudo das melhores práticas de recursos humanos adotadas nas organizações certificadas pela *Great Place to Work* e perceberam que existem oito práticas semelhantes e presentes em todas, as quais são: a liderança inspirada, o

plano estratégico, a comunicação com os colaboradores, a gestão de desempenho, a formação e desenvolvimento, os benefícios, o espaço de trabalho físico e a cidadania corporativa.

No âmbito da liderança, as organizações apresentam uma liderança que incentiva a construção de uma cultura organizacional específica e distinta das demais, garantem a existência de uma comunicação contínua e decifrável por todos os colaboradores, denotam uma dedicação dos líderes face aos seus liderados e manifestam a existência de valores partilhados e um propósito comum (Love & Singh, 2011).

Ao nível do plano estratégico e dos procedimentos de recursos humanos das organizações certificadas pela *Great Place to Work*, estes são implementados depois da recolha e análise dos questionários realizados aos colaboradores e pretendem solucionar os aspetos menos positivos mencionados através da implementação das melhores práticas de recursos humanos presentes atualmente no mercado e para isso os recursos humanos recorrem à realização de uma análise do mesmo denominada *benchmarking* onde estudam e avaliam as melhores práticas de recursos humanos utilizadas pelas organizações certificadas pela consultora Great Place to Work de maneira a executarem práticas semelhantes na sua organização (Cox *et al.*, 1997 citado por Joo & Mclean, 2006).

Já na esfera do método de comunicação, as organizações apresentam uma comunicação coesa onde se espera que os colaboradores se sintam confortáveis para contribuir com o seu *feedback* e que este seja constante, imparcial e verídico, da mesma maneira que é dado *feedback* aos colaboradores sempre que são empreendidas alterações à estratégia organizacional (Love & Singh, 2011).

No campo da Gestão de Desempenho, estas organizações são caracterizadas na sua generalidade por terem uma equipa de recursos humanos que realiza reuniões de avaliação de desempenho semestrais onde pretendem fazer uma correta gestão das expectativas dos colaboradores em relação ao seu desempenho, identificam as necessidades que cada um dos colaboradores sente e os *gaps* de competências que apresentam de maneira a conseguirem desenvolver os mesmos e adaptarem as competências dos colaboradores às necessidades sentidas pela organização (Swanson & Holton, 2001), definem os objetivos que devem alcançar e efetuam a sua calendarização e desenvolvem programas de *coaching* e *mentoring* (Joo & Mclean, 2006).

Por outro lado, na esfera da Gestão da Formação garantem que existe um alinhamento entre o plano de negócios, os objetivos estratégicos da organização e os objetivos individuais de cada colaborador, elaboram os planos de promoção ou progressão na carreira conforme os perfis individuais de competências da função (PIC's), valorizam a promoção dos colaboradores internos e permitem que o colaborador desenhe um plano de desenvolvimento pessoal (Love & Singh, 2011).

Na área dos benefícios, as organizações consideradas como um dos melhores lugares para trabalhar oferecem benefícios e recompensas aos seus colaboradores que contribuem para o seu bem-estar físico e mental como, por exemplo, garantem a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No domínio do espaço de trabalho físico, asseguram que os colaboradores têm as melhores condições no seu ambiente de trabalho e que é um sítio cativante, envolvente, agradável e acolhedor. Para finalizar, ao nível da cidadania organizacional são dedicadas às causas sociais, visto que prezam o facto dos seus colaboradores terem um dia na sua agenda para fazerem voluntariado em instituições de caridade social (Love & Singh, 2011).

Portanto, empreender as melhores práticas de recursos humanos numa organização tem naturalmente custos de tempo e financeiros associados, mas segundo Joo e Mclean (2006) é o melhor investimento que podemos fazer na atualidade na medida em que os motivos da satisfação organizacional dos colaboradores foram sofrendo alterações ao longo dos anos, já que antigamente o aumento ou diminuição da satisfação dos colaboradores estava relacionado com a remuneração e o crescimento profissional e atualmente, os colaboradores só se sentem efetivamente satisfeitos, motivados, comprometidos com a organização, apresentam um bom desempenho profissional e um aumento da sua produtividade, caso exista uma boa relação com a chefia (Faleye & Trahan, 2011), sintam que existe uma compatibilidade entre os seus valores pessoais e os valores organizacionais, se identifiquem com a cultura e clima organizacional (van Marrewijk, 2004) ou se revejam nas práticas, políticas e processos de recursos humanos (Jaramillo *et al.*, 2005; Park *et al.*, 2015).

Assim sendo, as organizações consideradas como um *great place to work* caracterizam-se por apresentarem uma cultura marcada pela capacidade de adaptabilidade às mudanças organizacionais e por serem constantes, inimitáveis, preeminentes (Joo & Mclean, 2006; Love & Singh, 2011).

Apesar disso, continuam a existir organizações orientadas para os resultados, mas são cada vez menos porque perceberam que as pessoas são o ativo mais importante presente em qualquer organização e começaram a alterar a sua estratégia de modo a serem orientadas para as pessoas e conseguirem atrair, motivar, desenvolver e reter o talento na organização através da aplicação das políticas e práticas de recursos humanos (Joo & Mclean, 2006), o que faz com que a certificação da Great Place to Work para alguns autores esteja a perder a sua devida importância porque a maioria das organizações da atualidade ambicionam adquirir a mesma ou são certificadas (Sutherland *et al.*, 2002).

Especificamente na Vorwerk Portugal, esta foi a iniciativa mais solicitada pelos colaboradores no Evento de Natal no ano de 2022, quando a equipa de Recursos Humanos e a Direção da organização questionaram os colaboradores sobre os projetos que gostariam de ver implementados na sua organização.

Posteriormente, esta foi apreciada pela Direção e pelo Departamento de People and Culture, visto que seria uma maneira de consolidar e intensificar o *employer value proposition* e o *employer branding* da organização através do aumento da sua perceção no mercado como uma entidade empregadora segura e confiável para os potenciais candidatos, aumento da reputação que a Vorwerk Portugal detém no mercado perante diversas organizações nacionais e internacionais em termos da qualidade, do bem-estar, da cultura e do clima organizacional que oferece aos seus colaboradores e ainda, o facto de possibilitar à organização reconhecer os campos que segundo o parecer dos colaboradores requerem um maior investimento e intervenção por parte da equipa de Recursos Humanos (Vorwerk, 2023e).

A iniciativa foi contemplada no *Grow Project 1.0*, o qual consiste num projeto desenvolvido pelo departamento de People and Culture onde estipulam os objetivos e as metas que pretendem concretizar, o qual será abordado detalhadamente adiante. Esta iniciou-se no dia 27 de novembro, quando o questionário foi difundido aos colaboradores e decorreu durante quinze dias, caso a organização obtivesse 65% das respostas dos inquiridos com uma média entre quatro e cinco a Vorwerk Portugal recebia durante um ano a certificação da Great Place to Work, o que aconteceu porque a organização conseguiu mais de 90% de respostas positivas (Vorwerk, 2023).

Capítulo 3 - Apresentação do Estágio

No seguimento da conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, existiu a possibilidade de desenvolver um estágio curricular com o mínimo de 240 horas, para cumprimentos dos requisitos necessários à atribuição do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Este foi realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Coordenadora da Licenciatura e do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, bem como Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Neste sentido, optou-se por efetivar o estágio anteriormente mencionado, na Vorwerk Premium, Lda., sociedade por quotas unipessoal, com sede na Rua Quinta do Paizinho, n.º 8, Edifício Y-1º H, 2790-143 Carnaxide, pessoa coletiva n.º 502633220, no versado relatório representada pela Senhora Elisabete Figueiredo Pedro, *People Development Specialist* no Departamento de People and Culture, a qual foi designada como supervisora de estágio e orientadora do mesmo.

Ainda assim, a mesma pôde contar também com a orientação e auxílio constante dos restantes elementos que constituem a equipa.

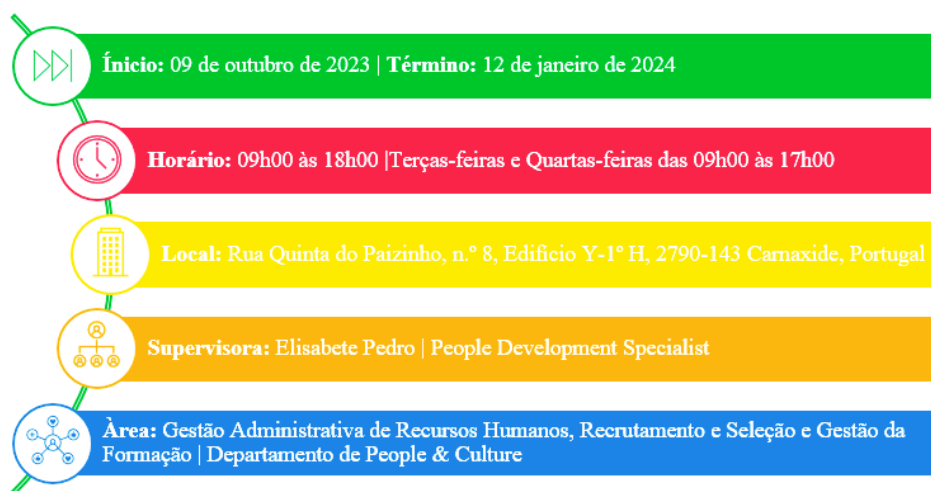
Ademais, o estágio referido teve início no dia nove de outubro de dois mil e vinte e três e término, no dia doze de janeiro de dois mil e vinte e quatro, tendo uma duração de três meses e três dias. Sendo que, decorreu maioritariamente nas áreas da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção e Gestão da Formação, sendo assumida a função de *People and Culture Trainee* e o desempenho de outras tarefas sempre que necessário, de segunda a sexta-feira das 09:00h às 18h00, exceto às terças e quartas-feiras que decorria das 09h00 às 17h00, fazendo um total de 38 horas semanais e um número total de 570 horas.

O estágio apresentou como plano formal cumprido por ambas as partes outorgantes do protocolo de estágio acordado os seguintes objetivos, os quais se encontram sistematizados na figura 5.

- Apoiar as tarefas administrativas relacionadas com o Plano de Formação da Vorwerk;
- Fazer os registos e as atualizações nos Dossiês Técnico-Pedagógicos das formações;
- Dar suporte às Comunicações Internas lançadas pela área de People & Culture sobre os temas correntes de Recursos Humanos;
- Dar suporte às fases iniciais de Recrutamento e Seleção, nomeadamente triagens curriculares e entrevistas telefónicas;
- Dar suporte na atualização das informações dos Colaboradores na aplicação do SAP Success Factors.

Figura 5

Apresentação sistemática do estágio



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 4 - Apresentação da Organização

De modo a melhor compreender em que consiste a organização onde foi realizado o estágio abordado neste relatório, a Vorwerk Premium, Lda., torna-se então necessário começar por esclarecer que primeiramente será abordada a Vorwerk a nível internacional onde a área de

negócio é a Manufaturação e Produção e posteriormente, será apresentada a Vorwerk a nível nacional que atua no setor do Comércio a Retalho.

4.2. Vorwerk Internacional

A Vorwerk é uma multinacional alemã fundada no ano de 1883 pelos irmãos Carl e Adolf Vorwerk, a quem no ano de 1904 se juntou August Scheid, genro de Carl Vorwerk (Intranet Vorwerk, 2023). Esta é uma empresa centenária que começou a sua atividade com a produção de tapetes e que rapidamente se desenvolveu e introduziu-se em novos mercados como a produção de sistemas de limpeza através da fabricação e comercialização de aspiradores com a marca Kobold no ano de 1929, venda essa que era realizada diretamente ao cliente porque o *core business* da organização é a produção e a venda direta de produtos domésticos de elevada qualidade. Ou seja *premium*, sendo que a Vorwerk adotou esta filosofia depois da necessidade de se adaptar ao contexto decorrente do acontecimento histórico internacional, o qual foi a Crise da Bolsa onde existiram inevitavelmente alguns contratempos na venda de produtos, tornando-se a empresa principal a nível mundial no âmbito dos eletrodomésticos premium (Vorwerk, 2023a).

Não obstante, a organização enfrentou rapidamente os desafios e no ano de 1961 foi criado o produto Thermomix VKM5 que naquela época já apresentava sete funções distintas, atualmente conhecido como a Bimby que é o produto mais célebre da marca, tal como no ano de 1968 fundou o Akf Bank que consiste numa organização de financiamento a pequenas e médias empresas (Vorwerk, 2023a).

Neste sentido, a partir do ano de 1980 o Grupo Vorwerk investiu na sua internalização e neste momento encontra-se presente em mais de 20 países através das suas subsidiárias e em 34 países por meio de exportadores, compreendendo aproximadamente 100.000 agentes e consultores da marca e 9.394 colaboradores (Vorwerk, 2023a).

Porém, investiu também ativamente na marca Bimby através da aposta na inovação dos produtos como podemos observar na figura 6, dado que no ano de 1977 desenvolveram a VM2200 na qual aumentaram a capacidade do copo de medida, no ano de 1982 é concebida o modelo TM3300 onde existiu uma alteração da cor para branco, no ano de 1996 é produzida a

Bimby TM21 com a incorporação de uma balança e do acessório denominado Varoma que possibilitou aos utilizadores cozinhar os seus alimentos a vapor, no ano de 2004 foi fabricada a Bimby TM31 com a inovação de manter os alimentos a uma temperatura mais elevada, no ano de 2014 foi produzida a Bimby TM5 que trouxe a maior inovação existente até à data denominada Cookidoo que permite aos clientes da Bimby terem acesso a receitas digitais e no ano de 2019 é lançada a Bimby TM6.

Mais recentemente, no ano de 2021 é lançado o produto mais recente da marca, a Bimby Friend que consiste num produto complementar desenhado visando o aumento da eficiência e eficácia dos clientes na realização das suas receitas, pois o produto permite que duas receitas sejam realizadas simultaneamente através da implementação da tecnologia *bluetooth* na Bimby TM6 ou de forma manual na Bimby TM5 (Vorwerk, 2023c).

Figura 6

Timeline da marca Bimby



Fonte: Vorwerk (2023c)

Deste modo, importa referir que os produtos anteriormente citados e os componentes inerentes aos mesmos são produzidos em três regiões específicas (figura 7), as quais são: Cloyes situada na França, Wuppertal na Alemanha e Shanghai na China (Vorwerk, 2023a).

Figura 7

Regiões de produção dos produtos da Vorwerk



Fonte: Vorwerk (2023a)

O grupo é também composto pela JAFRA cosmetics que integrou o mesmo no ano de 2004 e pela Neato Robotics que integrou no ano de 2016 (Vorwerk, 2023a). Logo, podemos depreender pelo percurso delineado que a Vorwerk assume a inovação como um dos seus princípios e pilares fundamentais, tendo fundado paralelamente a Vorwerk Ventures a qual é uma organização que lhe permite investir em negócios inovadores como, por exemplo: a Thermondo, a Lillydoo, a OTTONova e a Rebike (Vorwerk, 2023a).

Para além da inovação, a Vorwerk detém ainda outros quatro princípios: a alta qualidade, a inovação, a visão a longo prazo, a conexão humana e a criação de oportunidades porque são os pilares que sustentam e reforçam a missão da organização: “Criamos clientes apaixonados e fiéis, simplificando as casas com soluções duradouras e de elevada qualidade. Os nossos produtos e serviços de qualidade superior têm um toque humano, desde como os desenvolvemos e vendemos, até à forma como são utilizados. As nossas capacidades únicas de venda direta dão poder às pessoas em todo o mundo, melhorando as suas vidas. Como uma empresa familiar de confiança, estamos empenhados em agir de forma social e ambientalmente responsável. Esforçamo-nos por alcançar o sucesso económico como forma de garantir a propriedade familiar da Vorwerk por muitas gerações vindouras” (Vorwerk, 2022; Vorwerk, 2023a).

Por conseguinte, no que respeita à visão, a organização apresenta a seguinte: “Queremos um mundo em que uma vida segura, saudável e cheia de oportunidades também possa ser imaginada no futuro. Um mundo onde todos nos sentimos em casa. Estabelecemos metas concretas com isso em mente”. (Vorwerk, 2023a).

O Grupo Vorwerk ambiciona que todos os indivíduos tenham as melhores condições possíveis e um lugar a que possam chamar “casa”, tendo por este motivo assumido um compromisso de responsabilidade social com a Aldeia das Crianças SOS mediante a criação do Vorwerk Family Fund, cujo qual pretende angariar fundos monetários para doar à instituição em países como o Vietnã, a Índia e a Costa Rica. Porém, o grupo assume ainda uma responsabilidade com a sustentabilidade através da adoção das normas defendidas pelas Nações Unidas relativamente à temática das práticas sustentáveis às quais a própria organização adicionou oito áreas onde pretende incidir o seu foco: *Corporate Governance* e Gestão de Risco, Produtos, *Supply Chain*, Ambiente, Colaboradores, Agentes, Compromisso Social e Infraestruturas, sendo que estas estão em concordância com os objetivos de minimizar a produção de dióxido de carbono e informar os *stakeholders* internos e externos sobre as práticas sustentáveis que devem priorizar no seu quotidiano delineados pela organização (Vorwerk, 2023a).

Atualmente a Vorwerk Internacional é liderada por Thomas Stoffmehi, Haule Paasch e Thoma Rodemann que representam a Direção Executiva aos quais se juntam Jörg Scheid, Rainer Hillebrand e Daniel Klüser que incorporam o Conselho de Supervisão (Vorwerk, 2022).

4.2. Vorwerk Portugal

A nível nacional, a Vorwerk introduziu-se em Portugal no ano de 1991, há 33 anos, com a finalidade de expandir o mercado e aumentar as vendas dos aspiradores Kobold, venda essa que era feita apenas por dez colaboradores e na residência de cada um dos clientes. Todavia, no ano de 2000 a marca Kobold deixa de ser comercializada de forma direta pela Vorwerk Portugal, tendo a organização ficado apenas com a representação da marca Bimby na qual adota uma estratégia de recomendação onde os agentes Bimby recomendam o produto aos seus familiares,

amigos e conhecidos, isto é a organização opta por priorizar uma estratégia de *word of mouth* e trabalhar o seu *employer branding* a partir desta (Vorwerk, 2023c).

Neste contexto, a marca Bimby teve um crescimento exponencial de vendas e na fase posterior à conjuntura atípica que vivenciamos, a pandemia Covid-19, a organização sentiu que os portugueses estavam mais receosos nos contatos físicos que mantinham e nas pessoas que deixavam entrar na sua casa, o que contribuiu para a implementação de uma estratégia de expansão e para a criação de inúmeras lojas físicas, bem como estúdios e centros técnicos de excelência distribuídos por dezoito regiões do país.

Atualmente, a organização conta com 16 lojas físicas, dois Centros Técnicos de Excelência, sete Vorwerk Studios e a sede que se situa em Carnaxide, integrando mais de 3500 agentes Bimby e 118 colaboradores em regime de *full-time* que apoiam a rede de vendas no processo de venda e pós-venda, dos quais 89 são do género feminino e 29 do masculino, compreendendo uma idade média de 23,60 e uma antiguidade média de 19,67 (Vorwerk, 2021; Vorwerk, 2024). A estrutura é liderada pela CEO da Vorwerk Portugal que assume a função de General Manager & Sales Director que conta na Direção com o apoio do Finance Director, tal como é possível visualizar no (Anexo A) (Org chartnov, 2024).

No nosso país, neste momento, a Vorwerk apresenta duas marcas da divisão *Home* a Bimby que contém o Cookidoo o qual consiste numa plataforma de receitas que pode ser subscrita pelos clientes da Bimby e o sistema de limpeza Kobold que voltou a ser recentemente comercializado pela empresa em Portugal.

A Vorwerk Portugal defende que tem seis elementos diferenciadores: “agentes dedicados, atendimento de excelência, assistência técnica, cuidamos de todos os nossos colaboradores, líderes, agentes e clientes, estamos nas redes sociais e temos milhares de receitas disponíveis em livros e no Cookidoo”, os quais se encontram sustentados pela missão que a organização apresenta “Partilhar ao seu ritmo e onde quiser, conhecimentos, inovação, tendências e dicas; mostrar que a culinária é uma forma deliciosa de expressão e descoberta; inspirar a viver a gastronomia de um modo surpreendente em todas as ocasiões”, bem como pela visão: “Ser a melhor receita para o estilo de vida dos nossos Clientes! Ontem. Hoje. Sempre” (Vorwerk, 2023c).

4.3. People and Culture

Atendendo ao facto de ter sido no departamento de People and Culture que decorreu o estágio curricular a que se reporta o presente relatório, tornou-se primordial proceder à realização de uma abordagem mais pormenorizada sobre o mesmo.

Desta forma, torna-se então necessário começar por esclarecer que o departamento de People and Culture da Vorwerk é vulgarmente conhecido como o departamento de Recursos Humanos nas demais organizações, tendo como principal missão assegurar a correta e eficaz gestão do capital humano através do fortalecimento das relações interpessoais com os diversos colaboradores. Por outras palavras, visa fazer a “ponte” entre a organização e os diversos colaboradores que constituem a mesma, tal como garantir o cumprimento das *guidelines* estipuladas pela Vorwerk Internacional face às suas subsidiárias, visto que a estratégia internacional do Grupo Vorwerk é integrada com os objetivos locais de modo a garantir uma cultura e clima organizacionais motivadores em todas as suas subsidiárias.

Neste sentido, podemos perceber que este departamento é comandado pela *Manager* a qual chefia três elementos: dois elementos que desempenham a função de *People Development Specialist* e um elemento que desempenha a função de *Payroll and Administrative Specialist* (figura 8). Estes atuam como parceiro estratégico em estreita ligação com os *managers* de cada departamento e com a direção da empresa.

Figura 8

Organograma do Departamento de People and Culture



Fonte: Elaboração própria

No departamento de People and Culture, o projeto predominante atualmente consiste em dar resposta a uma iniciativa denominada *Grow Project 1.0*, o qual tem como lema “O que o deixa desconfortável é a sua maior oportunidade de crescimento” (Vorwerk, 2023d).

O projeto teve origem num *brainstorming* que foi realizado entre a equipa onde foram definidos um conjunto de objetivos que pretendem alcançar a curto prazo como, por exemplo, o aumento da digitalização dos processos de forma a contribuir para a implementação de práticas sustentáveis e minimizar o excesso de tempo despendido em determinados processos, tal como fortalecer e melhorar os processos e as práticas de recursos humanos. Foram ainda desenhadas metas que o departamento objetiva conquistar a médio/longo prazo como reforçar a relação que o departamento mantém com os colaboradores estando ainda mais próximos e à disposição dos mesmos, melhorar o clima organizacional e contribuir para a criação de momentos que promovam a alegria no trabalho e aumentem a satisfação organizacional. Pretende-se ainda, aumentar as estruturas e o livre-arbítrio nas tomadas de decisões, aumentar a percetibilidade da organização e das boas práticas que a Vorwerk Portugal detém perante a Vorwerk Internacional, bem como no mercado português (Vorwerk, 2023d).

O projeto é constituído por quatro áreas apelidadas pelos elementos que constituem a equipa de Recursos Humanos e onde pretendem atuar, as quais são: *Get Closer* (mais proximidade), *Because I'm Happy* (mais felicidade e satisfação organizacional), *I've Got the Power* (mais estrutura e autonomia no futuro) e *Yes we can (Employer Branding)* (Vorwerk, 2023d).

No que diz respeito à primeira área de atuação denominada *Get Closer*, foram abordadas três iniciativas: o projeto Sentir que consiste num questionário anónimo preenchido pelos colaboradores e cuja finalidade é perceber como estes se sentem relativamente aos múltiplos itens que constituem o campo profissional, ao mesmo tempo, que a equipa de Recursos Humanos consegue perceber quais são os aspetos passíveis de melhoria, planear e realizar os eventos para os colaboradores como o Evento de Verão e o Evento de Natal, bem como implementar as *People and Culture on Tour* onde a equipa de Recursos Humanos durante um dia se desloca a uma loja da Bimby para se reunir com os líderes de equipa e perceber quais são as necessidades que os mesmos sentem sobre si e sobre os elementos da sua equipa através do desenvolvimento de uma Análise *Swot* personalizada para a loja (Vorwerk, 2023d).

Relativamente à segunda área, *Because I'm Happy*, esta foca-se em manter e desenvolver novos benefícios concedidos pela organização aos seus colaboradores, sendo que para isso criaram uma atividade designada *That's my Point* que foi realizada no mês de fevereiro, tendo como objetivo ouvirem e perceberem os benefícios que os colaboradores mais valorizam.

A organização compreende assim um conjunto de benefícios bastante alargado, os quais segundo a informação disponibilizada na intranet da empresa são: o VORus que consiste num apoio psicológico, jurídico, financeiro e psicossocial atribuído gratuitamente ao colaborador e aos elementos que compõem o seu agregado familiar, a *Happy Friday* que é uma iniciativa onde a organização dá aos colaboradores a possibilidade de conseguirem ter um fim de semana prolongado e não trabalharem às sextas-feiras a partir das 14 horas durante os meses de julho e agosto de maneira a estimular a existência de um *work-life balance* e promover uma correta gestão entre a vida pessoal e profissional, o seguro de saúde que também é extensível ao agregado familiar do colaborador, a oferta de descontos em produtos Bimby e Kobold, a oferta de um ano de acesso gratuito ao Cookidoo onde se encontram todas as receitas e dicas para a utilização dos diversos modelos da Bimby, a oferta de uma prenda no casamento do (a) colaborador (a), a oferta de uma prenda no nascimento do (a) filho (a) do (a) colaborador (a) e oferta do dia de aniversário a cada colaborador (a).

Recentemente, foi desenvolvido e atribuído um novo benefício aos colaboradores denominado VORdiscounts onde os mesmos têm acesso a uma plataforma de descontos em inúmeras categorias como viagens, tecnologia, moda, desporto e formação, sendo que esta é uma plataforma que os colaboradores também têm a possibilidade de partilhar com a sua família e amigos tendo o limite máximo de cinco utilizadores (Vorwerk, 2023d).

Quanto à terceira área de atuação designada *I've Got the Power*, na qual foram estabelecidos objetivos *Smart* para todos, ou seja, objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizados, tal como foi criado o projeto denominado *Job Rebrand* e foram elaborados planos de sucessão na carreira (Vorwerk, 2023d).

Por fim, a quarta área de atuação, designada *Yes we Can*, visa trabalhar o *employer branding* da organização através da presença da Vorwerk Portugal nas feiras de empregabilidade realizadas pelas universidades, a aceitação de programas de estágios curriculares e profissionais,

assim como a parceria com a Great Place to Work e a implementação do questionário na empresa (Vorwerk, 2023d).

Considerando a informação disponibilizada na intranet e nos *job descriptions*, podemos perceber que este departamento sendo os Recursos Humanos da organização também assume processos noutras áreas como na área da Gestão Administrativa de Recursos Humanos onde assegura as políticas e procedimentos relacionados com a higiene e segurança no trabalho, garante a preparação de toda a documentação necessária para a renovação de um contrato de trabalho ou para a admissão de um (a) novo (a) colaborador (a). No Recrutamento e Seleção com a criação do processo de acolhimento e integração ou *Onboarding* dos colaboradores recém admitidos, no processo de *Offboarding* mediante a implementação do questionário de saída aos colaboradores que abandonaram a organização independentemente de esta saída ter sido feita voluntária ou involuntariamente. Na Formação através da aposta na formação contínua dos colaboradores e no desenvolvimento ou aperfeiçoamento das *skills* dos mesmos. Por fim, na melhoria do clima organizacional através do desenvolvimento de *team buildings* e da implementação do questionário de *engagement* onde é possível avaliar a satisfação e o comprometimento organizacional de cada colaborador.

O departamento de People and Culture da Vorwerk Portugal dá suporte a diversas áreas do negócio, garantindo que existe um alinhamento entre os objetivos estratégicos organizacionais anuais e as políticas, práticas e procedimentos de Recursos Humanos através do desenho de uma estratégia anual de Recursos Humanos, a qual se encontra sustentada em dados, nomeadamente estudos de clima organizacional, visando sempre acima de tudo a maximização da satisfação e no bem-estar dos colaboradores, no desenvolvimento constante dos mesmos, na sua retenção e na atração de possíveis novos colaboradores. Salvaguardando sempre que existe um cumprimento das regras e normas estipuladas pela Vorwerk a nível internacional, sendo os objetivos anuais estabelecidos num modelo de cascata, o qual se inicia com a definição dos objetivos internacionais e transversais denominados atualmente como Estratégia 2025, definição dos objetivos estratégicos do país e a definição dos objetivos de cada área da empresa (Vorwerk, 2023d).

A estratégia 2025 é um aspeto atualmente muito vincado e trabalhado na Vorwerk, tendo uma equipa formada para dar resposta a esta temática através do desenvolvimento de iniciativas

como, por exemplo a organização de pequenos-almoços com o (a) *manager* de cada departamento onde é abordado o tema da estratégia de maneira a existir a partilha de *know-how*.

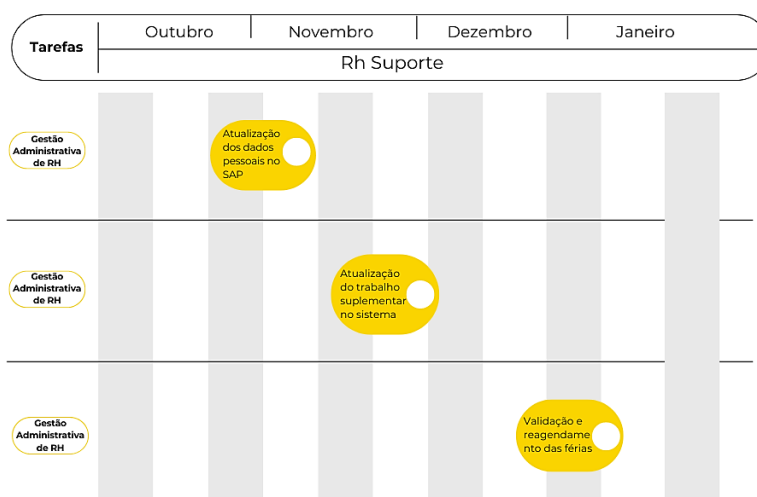
Capítulo 5 – Descrição das tarefas

Como evidenciado anteriormente, o Departamento de People and Culture ocupa-se dos temas alusivos à área de Recursos Humanos atuando nas áreas da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, no Recrutamento e Seleção e na Formação, assim como dos pilares que sustentam o projeto desenvolvido pela equipa denominado *Grow Project 1.0*.

Neste sentido, na área da Gestão Administrativa de Recursos Humanos foi possível dar suporte na atualização dos dados pessoais dos colaboradores no *software* SAP Sucess Factors, confirmar e validar os períodos de férias solicitados pelos colaboradores, reagendar sempre que necessário os períodos de férias inicialmente agendados pelos mesmos, bem como autenticar os comprovativos de trabalho suplementar entregues pelos colaboradores ou *managers* dos mesmos e retificar o número de horas de trabalho suplementar efetivado pelos colaboradores no sistema. As tarefas mencionadas encontram-se compiladas no cronograma retratado (figura 9).

Figura 9

Cronograma das tarefas realizadas na área da GARH



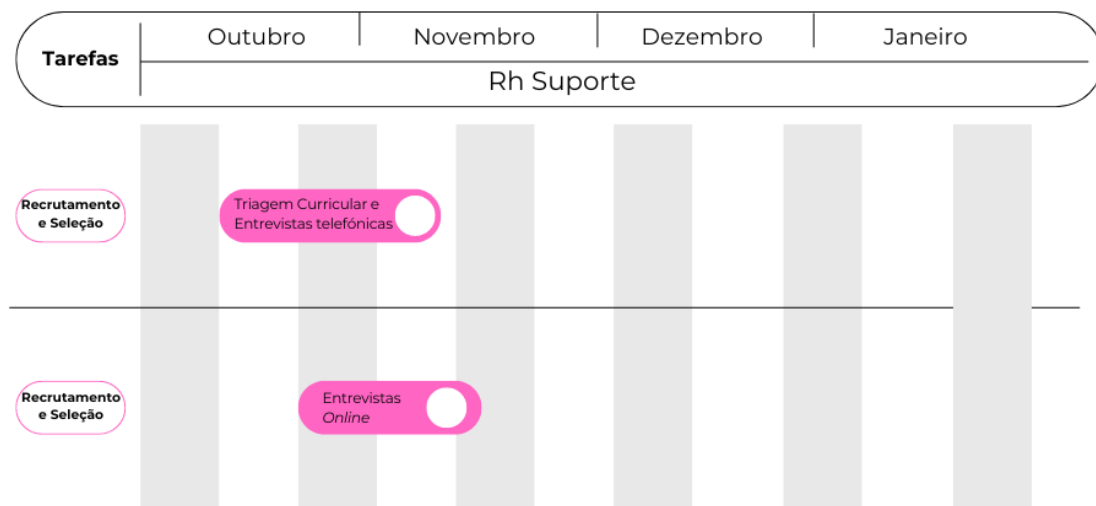
Fonte: Elaboração própria

No domínio da área de Recrutamento e Seleção, foram realizados os processos de Recrutamento e Seleção, nomeadamente para a missão de Técnico de Operações, a qual consiste no (a) colaborador (a) responsável por estar na receção de uma das lojas Bimby que existe no país, assumindo como tarefas: o atendimento ao cliente presencial e telefónico, a receção dos equipamentos para reparação, a gestão das reclamações, a comunicação com a equipa de reparação e manutenção dos equipamentos, o agendamento de reuniões e eventos com as Agentes Bimby, tal como a gestão do *stock*.

Porém, este suporte estava presente nas duas fases iniciais do processo de Recrutamento e Seleção, consistindo na triagem curricular e validação dos perfis através de entrevista telefónica ou entrevista *online* que seriam posteriormente enviados ao *manager*, o qual realizava a entrevista presencial com a presença de um dos elementos que assumem a função de *People Development Specialist* no Departamento de People and Culture, sendo uma decisão tomada em conjunto, sendo que as tarefas anteriormente referidas encontram-se apresentadas no cronograma prontamente evidenciado (figura 10).

Figura 10

Cronograma das tarefas realizadas na área do Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaboração própria

No que respeita à área da Formação, procedeu-se aos registos das formações realizadas nos últimos três anos na empresa através da criação de Dossiês Técnico-Pedagógicos para as mesmas e atualização dos já existentes, sendo que importa referir que eram manifestamente insuficientes devido às diversas variações de chefia existentes no Departamento, o que acabou por complexificar a uniformização dos processos e procedimentos que são obrigatórios por lei para efeitos do Relatório Único.

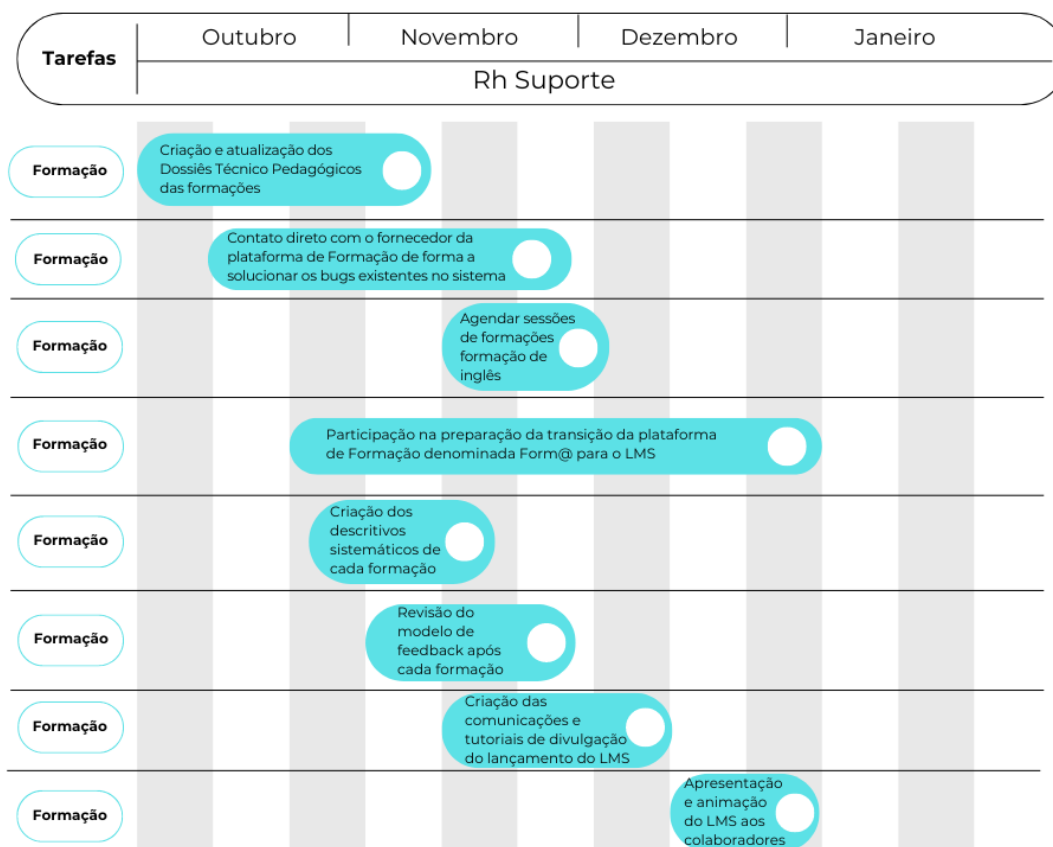
Simultaneamente, uma das tarefas incluídas no estágio foi o contato direto via *email* com o fornecedor da plataforma de formação que a empresa utilizava devido à existência de frequentes *bugs* no sistema e tentar solucionar os mesmos no menor tempo possível, tal como manter o contato direto com a empresa fornecedora das formações ao nível da língua inglesa e realizar o agendamento das sessões de formação.

À posteriori e ainda na temática da Formação, foi concebida e divulgada à empresa a recém-desenvolvida plataforma de formação da própria empresa que se encontra sustentada no sistema LMS, de modo a não existir a necessidade de recorrer a empresas terceirizadas para o efeito.

Nesta continuidade, foi atribuída a responsabilidade de participar em todo o processo de criação da plataforma desde a criação dos descritivos sistemáticos presentes em cada formação, a correção ao nível ortográfico da linguagem presente nos materiais didáticos e testes, a análise crítica do questionário de *feedback* que os colaboradores teriam de preencher após a realização de cada formação, a criação de tutoriais para os colaboradores de como deviam aceder à plataforma e inscrever-se ou realizar cada formação, a criação de notícias de divulgação do lançamento da plataforma para serem comunicadas na intranet, a participação nas reuniões de animação da nova ferramenta e eventuais esclarecimentos sobre a mesma aos colaboradores (figura 11).

Figura 11

Cronograma das tarefas realizadas na área da Formação



Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, no âmbito das iniciativas *Get Closer*, *I'm Happy* e *Yes we can* presentes no *Grow Project 1.0* foram desenvolvidas algumas tarefas no decorrer do estágio relatado no presente relatório.

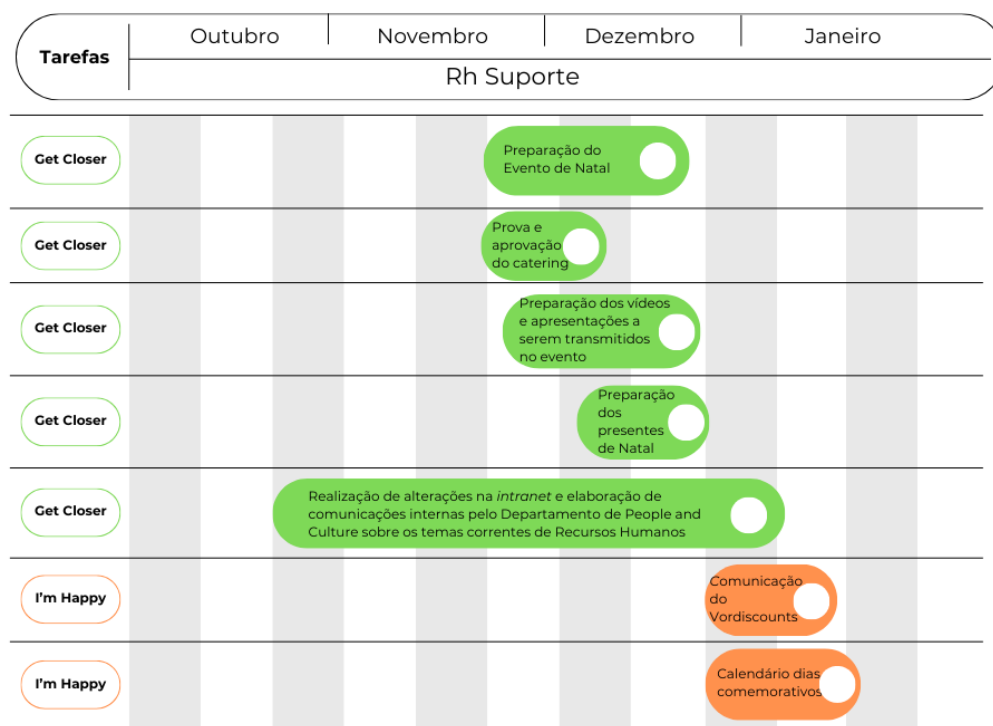
No âmbito do pilar *Get Closer* foram realizadas algumas alterações na intranet e feitas comunicações internas pelo Departamento de People and Culture sobre os temas correntes de Recursos Humanos de forma a que a página se tornasse mais intuitiva e próxima de cada um dos colaboradores, bem como foi planeado e desenvolvido o Evento de Natal. Neste último, foi possível participar na aprovação do *catering* a ser servido no mesmo, na preparação dos presentes

oferecidos aos colaboradores, no envio dos presentes para a residência dos colaboradores que não tiveram a possibilidade de estar presentes no evento, assim como na preparação dos vídeos e apresentações a serem apresentadas no decorrer do evento (figura 12).

Na esfera do pilar *I'm Happy* foi desenvolvida pela empresa a plataforma VORdiscounts, a qual consiste numa plataforma onde os colaboradores têm a possibilidade de adquirir descontos em diversas áreas, sendo que as tarefas incluíram a comunicação do lançamento da plataforma na intranet e a divulgação da mesma através da impressão e fixação de *posters* nas diversas áreas que constituem a sede da empresa. Adicionalmente, e ainda neste domínio, foi dada a possibilidade de realizar um calendário com os dias comemorativos e propus diversas iniciativas dinâmicas como forma de celebração de cada um dos dias na Vorwerk (figura 12).

Figura 12

Cronograma das tarefas realizadas no âmbito dos pilares Get Closer e I'm Happy

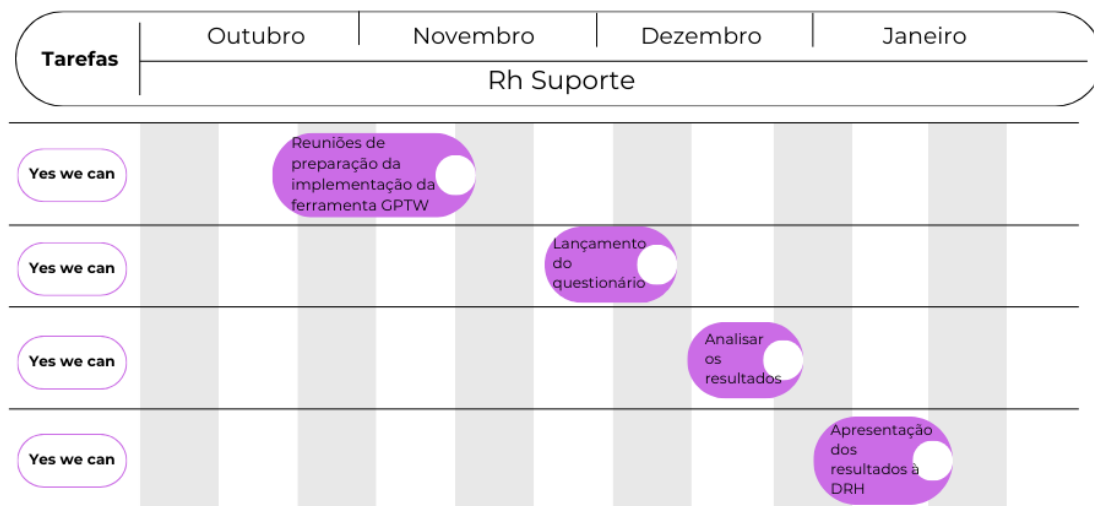


Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, no campo do pilar *Yes we can* foi possível dar suporte às tarefas referentes à implementação da iniciativa da Great Place to Work, as quais consistiram na participação nas reuniões realizadas com a equipa da Great Place to Work, na divulgação do questionário aos colaboradores a ser preenchido pelos mesmos, na análise do *feedback* recebido por parte dos 97 colaboradores que participaram no mesmo, na apresentação dos resultados à Diretora de Recursos Humanos da empresa e no desenvolvimento de estratégias de melhoria que visavam solucionar os aspetos identificados pelos colaboradores como sendo passíveis de melhoria por parte da empresa (figura 13).

Figura 13

Cronograma das tarefas realizadas no âmbito do pilar Yes we can



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao grau de autonomia presente em cada tarefa numa fase inicial do estágio, nomeadamente no primeiro mês, naturalmente que este foi menor tendo progredido no decurso do mesmo e sendo na generalidade de todas as tarefas um elevado grau de autonomia, não descorando sempre a apresentação à orientadora de estágio e validação após a realização das tarefas.

Capítulo 6 – Balanço Crítico

De modo a finalizar o vigente relatório de estágio e dar um cunho mais pessoal ao mesmo, neste antepenúltimo capítulo, apresenta-se a reflexão e análise crítica acerca do percurso do estágio curricular dissertado, assim como se realiza uma abordagem numa vertente organizacional através da avaliação dos aspetos mais positivos para cada dimensão presente no questionário da Great Place To Work, sendo considerados os pontos fortes da Vorwerk e a avaliação dos pontos passíveis de melhoria para cada dimensão abordada no questionário de acordo com o entendimento de cada colaborador (a).

Deste modo, optou-se pela realização de um estágio curricular para finalização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ao invés da comumente Dissertação de Mestrado foi uma boa escolha e uma mais-valia para o seu desenvolvimento tanto na esfera profissional, como na esfera pessoal e social, sendo que aproveita para agradecer à Universidade Europeia por dar esta alternativa aos seus discentes. Todavia, considera que o facto de o estágio ter sido efetivado numa empresa multinacional em muito contribuiu para o crescimento manifestado precedentemente, bem como para a aquisição de novos conhecimentos e para a solidificação dos já existentes, os quais aplica atualmente e diariamente na sua atividade profissional.

Neste sentido, teve a oportunidade de constatar que a realidade vivenciada era desconhecida devido ao facto de o estágio curricular anteriormente realizado para conclusão do grau de Licenciatura e a única experiência a nível profissional que tinha até ao momento ter sido numa organização de índole militar, o que é um contexto completamente distinto. No entanto, aproveita para confessar que a preconceção generalizada que detinha acerca da formalidade existente nas empresas multinacionais foi também desconstruída, pois tem a possibilidade de afirmar que na Vorwerk sente-se diariamente o conforto de um ambiente familiar e da construções de relações interpessoais dentro de um contexto multinacional, aspeto que é bastante evidenciado pelos próprios colaboradores da empresa.

Por conseguinte, no balanço crítico feito, conclui-se que não poderia ter superado mais as suas expetativas, dado que desde o primeiro contato do pedido para realização do estágio na empresa, ao agendamento da entrevista *online*, à aceitação do estágio, ao preenchimento de toda a

documentação burocrática necessária e ao preenchimento da documentação necessária após a finalização do mesmo não poderia ter sido mais célere.

Relativamente, ao processo de acolhimento e integração, reitera que o balanço é extremamente positivo, pois considera que a empresa tem um processo muito bem desenhado e implementado, tendo sido recebida de braços abertos por todos os elementos do Departamento de People and Culture e por todos os colaboradores da empresa com quem teve a oportunidade de partilhar o escritório, bem como foi prontamente colocada a par dos temas pertinentes e proeminentes da empresa e da área de Recursos Humanos tratados pelo departamento.

Desta forma, pode afirmar que se sentiu ao longo de todo o estágio efetivamente uma colaboradora da empresa porque era tratada como se fosse parte integrante da equipa de Recursos Humanos, sendo que felizmente teve a oportunidade de criar relações interpessoais com elementos da mesma e que mantém até ao dia de hoje.

Numa vertente organizacional, entre as tarefas que teve a possibilidade de realizar e pelos motivos anteriormente mencionados, foi dada prioridade tratar neste relatório a implementação da ferramenta da Great Place To Work na empresa porque foi o primeiro ano que a empresa concorreu a esta certificação e devido ao facto de assentir que a Vorwerk tem as condições necessárias para ser possivelmente uma das melhores empresas para trabalhar e sobretudo reconhecer que a empresa faz diariamente um esforço para que isso aconteça.

Assim sendo, decidiu-se relacionar esta temática com o conceito de *employer branding* e perceber concretamente o impacto da mesma porque conjectura que é uma mais-valia para qualquer empresa e organização a utilização desta ferramenta, mas principalmente para a Vorwerk, em razão de não ser usualmente reconhecida pelo seu nome enquanto empresa, mas apenas como a empresa que comercializa a Bimby.

Sem embargo, cumpre-lhe apresentar os resultados obtidos em cada dimensão do questionário da Great Place to Work apresentado aos 118 colaboradores, dos quais 97 constituem uma amostra onde a maioria dos colaboradores que respondeu ao *survey* tem uma antiguidade entre seis a dez anos na empresa e são do género feminino, dos quais 72 referiram ter bastante confiança na equipa executiva.

O modelo da Great Place To Work compreende cinco principais dimensões e 60 afirmações, as quais abordam dezoito áreas de foco: o apoio, a colaboração, a competência, o comportamento da liderança, a comunicação, a comunidade, o cuidado, o envolvimento, a equidade, a equipa, a hospitalidade, a igualdade, a imagem institucional, a inovação, a integridade, a intimidade, a justiça e o trabalho individual (Great Place To Work, 2022).

Importa referir que devido à variabilidade e extensão das afirmações presentes em cada dimensão do questionário, vão ser imediatamente apresentados os resultados às principais dimensões que formam o *survey*, mais especificamente vai ser ilustrado (tabela 1) o *top* e o *bottom* das duas afirmações com uma percentagem média mais positiva e as duas afirmações com uma percentagem média menos positiva para cada dimensão, respetivamente, bem como a média total das respostas dadas às afirmações para cada dimensão e a média total do modelo da Great Place To Work.

Tabela 1

Respostas às cinco principais dimensões do questionário Great Place To Work

Dimensão	Afirmações	Respostas	Média da Dimensão	Média do Modelo GPTW
Camaradagem	Quando integramos esta empresa sentimos que somos bem-vindos.	95	84	79
	É um local agradável para trabalhar.	88		
	Preocupamo-nos uns com os outros.	80		
	Quando mudamos de função, ou de departamento, a empresa ajuda-nos a sentirmo-nos "em casa".	77		
Credibilidade	Aqui as pessoas têm muita responsabilidade.	91	78	
	A liderança tem uma visão clara dos objetivos da empresa e dos meios para os atingir.	85		
	A liderança é ética e honesta na gestão do negócio.	85		
	A liderança faz um bom trabalho na atribuição de tarefas e na coordenação de pessoas.	70		
	A liderança mantém-me informado (a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes na empresa.	68		

Imparcialidade	Toda a gente é tratada de forma justa, independentemente da sua orientação sexual.	97	73
	Toda a gente é tratada de forma justa, independentemente da sua raça.	96	
	As pessoas recebem um salário justo pelo seu trabalho.	55	
	Sinto que recebo uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa.	49	
Orgulho	Quando vejo o que alcançamos, sinto orgulho.	93	85
	Sinto orgulho em dizer que trabalho nesta empresa.	90	
	Tenciono trabalhar nesta empresa durante bastante tempo.	81	
	Sentimos vontade de vir trabalhar.	80	
Respeito	Trabalho num local fisicamente seguro.	92	78
	Temos benefícios especiais e exclusivos.	86	
	A liderança reconhece erros involuntários como parte da atividade.	71	
	Trabalho num ambiente psicológica e emocionalmente saudável.	71	
	A liderança envolve as pessoas nas decisões que afetam a nossa atividade ou o nosso ambiente de trabalho.	61	

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar que as duas dimensões do modelo com uma média mais positiva é a dimensão do Orgulho e da Camaradagem com um *score* de 85 e 84, respetivamente.

Na dimensão do Orgulho, as afirmações com a média mais positiva foram: “Quando vejo o que alcançamos, sinto orgulho”, com um valor de 93, e “Sinto orgulho em dizer que trabalho nesta empresa”, com um valor de 90. Isto acontece, devido ao facto de percebermos que efetivamente os colaboradores da Vorwerk são os maiores embaixadores da própria marca porque são verdadeiramente apaixonados pela marca e têm orgulho na qualidade presente no tipo de produtos que a empresa comercializa, sendo que a própria Vorwerk faz questão de alimentar continuamente este entusiasmo oferecendo aos seus colaboradores os produtos e acessórios recentemente lançados pelas marcas Bimby e Kobold no Evento de Natal da empresa (Great Place To Work Portugal, 2024). Desta maneira, estas são geralmente as afirmações com maior pontuação nos estudos de clima organizacional que a empresa implementa por iniciativa própria e

da Vorwerk Internacional, tendo sido comprovado pela Great Place To Work (Great Place To Work Portugal, 2024).

Na dimensão da Camaradagem, as afirmações com a média mais positiva foram: “Quando integramos esta empresa sentimos que somos bem-vindos”, com um valor de 95, bem como a afirmação: “É um local agradável para trabalhar” com um valor de 88.

Os valores acima mencionados, encontram-se sustentados na oferta de diversos benefícios que a empresa proporciona aos colaboradores como, por exemplo: a existência de um processo de *onboarding* bem desenhado e estruturado, a sede ser em *open space* com uma luz natural onde os Recursos Humanos estão no meio dos restantes departamentos de modo a promover a interligação entre os mesmos, a presença de uma cultura e clima organizacional informal onde os colaboradores sentem o conforto um ambiente familiar dentro de uma multinacional, o desenvolvimento de *team buildings*, a iniciativa do “chá das quintas-feiras” na sede da empresa para promover a camaradagem e o convívio, o Evento de Verão e o Evento de Natal, tal como a presença da equipa de receitas da Bimby nas instalações da empresa que testa frequentemente novas receitas para os colaboradores terem a oportunidade de experimentar no seu local de trabalho (Great Place To Work Portugal, 2024).

Complementarmente, a estas duas dimensões anteriormente discutidas podemos notar que a dimensão da Imparcialidade e do Respeito também detêm afirmações com médias elevadas e que pode existir um grau de interligação entre elas porque na dimensão da Imparcialidade os colaboradores afirmam que todos são tratados de forma justa independentemente da sua orientação sexual e raça, aspeto que só pode existir se existir, por outro lado, um sentido de Camaradagem e Respeito.

Na dimensão do Respeito, a grande maioria dos colaboradores afirma que trabalha num local fisicamente seguro com um *score* de 92 e que têm um pacote de benefícios especiais e exclusivos apresentando um *score* de 86.

Adicionalmente, aos benefícios abordados anteriormente, este pacote é ainda composto pela presença de uma regime de trabalho híbrido, o encerramento das lojas Bimby e dos Vorwerk Studios aos fins de semana e feriados para os colaboradores terem a oportunidade de descansar e aproveitar estes momentos em família, a possibilidade de nos meses de julho e agosto existir uma

reorganização das agendas e os colaboradores terem a sexta-feira à tarde livre, a oferta do dia de aniversário, a existência de *care packages* de higiene pessoal para usufruto dos colaboradores livre e gratuito, o direito a 24 sessões gratuitas de apoio desde o âmbito psicológico ao âmbito jurídico e financeiro, a organização de *webinars* mensais de ginástica laboral e *mindfulness*, o direito ao seguro de saúde e a existência de descontos nos produtos da marca (Great Place To Work Portugal, 2024).

Não obstante, e por outro lado, a dimensão com uma média menos positiva é a da Imparcialidade onde existe notoriamente um extremo nas respostas dadas às afirmações, uma vez que se efetuarmos uma análise por cada afirmação é a dimensão na qual a Vorwerk conseguiu alcançar a média mais alta presente no questionário através da afirmação: “Toda a gente é tratada de forma justa, independentemente da sua orientação sexual” com um valor de 97, como constatado anteriormente. Antagonicamente, é também a dimensão onde a empresa conseguiu atingir a média mais baixa através da afirmação: “Sinto que recebo uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa” com um valor de 49 e da afirmação: “As pessoas recebem um salário justo pelo seu trabalho” um valor de 55, alcançando uma média global de 73 na dimensão.

Para além desta, no que respeita às afirmações com média menos positiva no questionário prontamente aparecem a dimensão do Respeito com a afirmação: “A liderança envolve as pessoas nas decisões que afetam a nossa atividade ou o nosso ambiente de trabalho” com um valor médio de 61 e a dimensão da Credibilidade com a afirmação “A liderança mantém-me informado (a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes na empresa” com um valor médio de 68.

Assim sendo, as principais temáticas que os colaboradores da Vorwerk inquiridos consideram que são passíveis de melhoria pela empresa e onde a mesma deve investir são a liderança e a justiça salarial. Esta análise encontra-se sustentada pela metodologia denominada Análise *Swot* (tabela 2), a qual visa compilar a informação discutida através da apresentação do que se considera serem as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da Vorwerk, sendo nestes aspetos que incide a proposta de melhoria apresentada no Capítulo 7 do corrente relatório.

Tabela 2

Análise Swot



Fonte: Elaboração própria

Em suma, podemos concluir que após uma análise cuidada e ponderada fornecidas a todas as afirmações que constituem o modelo Great Place To Work, a Vorwerk conquistou a certificação da Great Place To Work no ano de 2023 devido ao facto de ter obtido uma média de 65% das respostas positivas na escala de *Likert* onde 1 corresponde a “quase sempre falso” e 5 corresponde a “quase sempre verdadeiro” (Great Place To Work, 2022). Ou seja, a maior parte das respostas situaram-se entre 4 “geralmente verdadeiro” e 5 “quase sempre verdadeiro” (Great Place To Work, 2022), tendo 82% dos colaboradores afirmado que a Vorwerk é de facto um excelente lugar para trabalhar.

Capítulo 7 – Desenvolvimento de uma Proposta de Melhoria

Tendo em consideração, os fatores passíveis de melhoria por parte da Vorwerk apurados no capítulo anterior, desenvolve-se e apresenta-se propostas de melhoria com a finalidade de solucionar os mesmos. Estas propostas de melhoria encontram-se devidamente sustentadas na recolha de dados realizada aquando da aplicação do questionário da Great Place To Work aos colaboradores da empresa, bem como na perspetiva pessoal do que teve a oportunidade de contemplar e absorver durante o percurso do estágio versado, na sua experiência académica e na revisão de literatura.

Neste sentido, de modo a minimizar o sentimento dos colaboradores relativamente ao facto de não sentirem que recebem uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa e ao facto de sentirem que não recebem um vencimento justo perante o trabalho que desempenham, propõe-se à Vorwerk a criação de uma política de remunerações variáveis, a qual poderá ser constituída por prémios de progresso trimestrais. Isto é, se a cada trimestre as lojas, os Vorwerk Studios e os serviços internos da empresa alcançarem os objetivos estabelecidos pela empresa para o trimestre a Vorwerk poderia atribuir uma percentagem até 20% da remuneração bruta trimestral a cada colaborador (a), visto que segundo Shaw e Lawler (2002) quando as empresas atribuem prémios alusivos ao desempenho promove-se um sentimento de justiça e reconhecimento numa ótica de meritocracia, o que contribui para o aumento da motivação e produtividade dos colaboradores.

O benefício acima abordado é um objetivo de equipa e todos os colaboradores recebem a mesma percentagem, independentemente da função que assumam, de modo a não existir qualquer tipo de desigualdade. Esta taxa é variável e pode ser positiva, negativa ou neutra.

Os prémios de progresso podem ser convertidos em benefícios flexíveis como, por exemplo: cheque de creche, cheque de saúde oral ou dias de férias adicionais, pois de acordo com Kim e Mauborgne (1997) a oferta de benefícios de cariz personalizado aumenta a satisfação organizacional e o compromisso dos colaboradores para com a empresa, para além de serem isentos do Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares e Segurança Social.

Ainda como solução a este problema mencionado pelos colaboradores, a empresa pode também investir na partilha dos lucros anuais, isto é partilhar 10% da remuneração bruta anual

que a empresa obteve no ano fiscal decorrido com os colaboradores. Este tipo de benefícios estimula os colaboradores a contribuírem para o crescimento financeiro contínuo da empresa e promove um alinhamento entre os objetivos pessoais de cada colaborador (a) com os objetivos organizacionais, numa perspetiva de *profit-sharing* (Guzzo *et al.*, 1994).

Adicionalmente, propõe-se como outro benefício a criação de uma política de investimento em ações do Grupo Vorwerk onde os colaboradores podem investir parte dos seus rendimentos pessoais no mesmo, sendo que poderá ter como base critérios de desempenho e antiguidade. Este tipo de iniciativas são implementadas numa perspetiva de *stock options* e promovem a diminuição da taxa de turnover e o aumento da retenção (Oyer & Schaefer, 2005).

Além disso, é proposta também a realização de um *benchmark* salarial periódico de forma a que empresa consiga manter a equidade salarial perante as demais empresas concorrentes presentes no mercado de trabalho, visando o aumento da satisfação dos colaboradores e a sua retenção. Estas propostas encontram-se evidenciadas na tabela 3 onde é apresentado o plano de desenvolvimento das ações referente a cada uma das propostas de melhoria referidas anteriormente.

Tabela 3

Proposta de melhoria - Distribuição justa dos lucros obtidos e justiça salarial

Dimensão	Afirmações do Modelo GPTW			
Imparcialidade	“Sinto que recebo uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa” (<i>score</i> 49) “As pessoas recebem um salário justo pelo seu trabalho” (<i>score</i> 55)			
Ação	Departamento Responsável	Período Temporal	Recursos Necessários	Indicadores de medida
Desenvolver Plano de Participação dos lucros (ex: prémios de progresso trimestrais, prémios anuais de partilha dos lucros)	People and Culture	3 meses	Relatórios financeiros; Comunicação e negociação com empresas parceiras para a possibilidade de converter os prémios em benefícios flexíveis;	Nível de <i>engagement</i> e de satisfação dos colaboradores perante o Plano de Participação nos Lucros.

obtidos pela empresa no ano fiscal anterior)			Consultoria externa, caso seja necessário.	
Criação de políticas de investimento em ações no Grupo Vorwerk (<i>stock options</i>)	Vorwerk Internacional Departamento Financeiro	6 meses	Relatórios financeiros; Comunicação, negociação e acordo com todas as empresas do Grupo Vorwerk; Assessoria jurídica; Software de gestão de ações e definição de políticas e regras específica.	Percentagem de colaboradores acionistas no Grupo Vorwerk.
Comunicação na Intranet ou nos espaços físicos da empresa sobre os critérios de distribuição e dos resultados mensais	Departamento Financeiro People and Culture	Mensal	Relatórios financeiros; Materiais de comunicação.	Taxa de compreensão e aceitação do plano pelos colaboradores
Revisão anual dos Planos de Partilha dos Resultados	Direção Executiva	Anual	Relatórios financeiros anuais; Feedback dos colaboradores	Ajustes implementados de acordo com o <i>feedback</i> fornecido pelos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

As proposta de melhoria acima abordadas, visam o alinhamento entre os interesses dos colaboradores da equipa corporativa (colaboradores dos Serviços Internos) e da equipa comercial

(colaboradores das lojas, Vorwerk Studios, Centros Técnicos de Excelência e Agentes Bimby) com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a que todos sintam que têm verdadeiramente impacto no negócio da Vorwerk e que este seja igual para ambas as equipas, o que contribui para a existência de uma gestão participativa e para o aumento da motivação, da satisfação organizacional, da produtividade e da inovação (Vroom & Yetton, 1973).

De maneira a implementar corretamente estas propostas na empresa é necessário a realização de uma comunicação mensal na intranet e uma reunião trimestral realizada pela Direção da empresa ou pela Direção de Recursos Humanos com a finalidade de existir uma comunicação transparente perante todos os colaboradores dos resultados alcançados nos últimos três meses e o impacto dos mesmos nos prémios. Ou seja, qual será efetivamente a taxa de conversão, sendo que estes devem ser naturalmente revistos pela equipa executiva anualmente. Este tipo de comunicação reduz a incerteza sentida pelos colaboradores, a resistência à mudança e aumenta o sentimento que os mesmos têm na liderança (Clampitt, 2005).

No que respeita à liderança, os colaboradores afirmam sentir que a liderança não os mantém devidamente informados sobre as mudanças existentes na empresa, a liderança não sabe delegar tarefas corretamente, a liderança não aceita a existência de erros involuntários e a liderança não os envolve no processo de tomada de decisão.

Neste sentido, propõe-se a criação de uma formação em delegação de tarefas e coordenação de equipas a qual deve ter como foco os *managers* de todos os departamentos e a própria equipa da Direção porque é essencial existir diariamente uma transparência na comunicação das responsabilidades por parte dos *managers* e da direção da empresa para com a sua equipa, pois isto irá aumentar a produtividade e a eficácia nos processos (Hackman & Oldham, 1976).

Contudo, deve ser também criada e promovida uma cultura de aceitação do erro como elemento constituinte da aprendizagem contínua. Isto é, dar formações ao nível do *growth mindset*, uma vez que de acordo com Dweck (2006) o facto das empresas demonstrarem tolerância ao erro permite aos colaboradores não terem medo de arriscar e aumentar a sua criatividade.

Já no que se refere ao envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, sugere-se que sejam criadas sessões de *brainstorming*, visando o aumento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, pois é uma mais-valia para a própria empresa porque aumenta a qualidade das decisões tomadas, o compromisso organizacional dos seus colaboradores e o sentimento de valorização sentido pelos mesmos (Kim & Mauborgne, 1997). As medidas apresentadas podem ser visualizadas na tabela 4, prontamente introduzida.

Tabela 4

Proposta de melhoria - Liderança e processo de tomada de decisão

Dimensões	Afirmações do Modelo GPTW			
Credibilidade Respeito	<p>“A liderança faz um bom trabalho na atribuição de tarefas e na coordenação de pessoas” (<i>score</i> 70)</p> <p>“A liderança mantém-me informado (a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes na empresa” (<i>score</i> 68)</p> <p>“A liderança reconhece erros involuntários como parte da atividade” (<i>score</i> 71)</p> <p>“A liderança envolve as pessoas nas decisões que afetam a nossa atividade ou o nosso ambiente de trabalho” (<i>score</i> 61)</p>			
Ação	Departamento Responsável	Período Temporal	Recursos Necessários	Indicadores de medida
Criação de uma formação na área de gestão de tarefas, delegação e coordenação de equipas	People and Culture.	3 meses	Formadores internos; Empresas de formação externas; Materiais didáticos.	Número de colaboradores com a formação concluída.

Criação e desenvolvimento de uma cultura de tolerância ao erro involuntário	People and Culture	6 meses	Realização de formações e <i>workshops</i> de <i>growth mindset</i>	Percentagem de participação nas formações e <i>workshops</i> . Aceitação do programa pelos colaboradores.
Política de envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	Equipa Executiva People and Culture	Mensal	Reuniões de <i>brainstorming</i> .	Nível de envolvimento dos colaboradores neste processo.

Fonte: Elaboração própria

Concluindo, podemos depreender que se esta proposta de melhoria for implementada pela empresa irá certamente melhorar e aumentar a perceção que os colaboradores têm sobre o facto de não sentirem que recebem uma justa parte dos lucros e resultados obtidos pela empresa, mas terá indubitavelmente repercussão nos demais aspetos passíveis de melhoria evidenciados como, por exemplo no facto de a liderança envolver os seus colaboradores nas tomadas de decisões e ter uma comunicação constante e transparente com os mesmos, assim como terá também efeito, ainda que indireto, no vencimento base dos colaboradores, não descorando claro a necessidade de uma revisão anual do mesmo e a elaboração de um *benchmark* salarial para comparação com as demais empresas do setor do Retalho presentes no mercado, dado que esta equidade resulta no aumento da atração de candidatos e possíveis novos colaboradores, no aumento da retenção dos colaboradores e conseqüentemente, na diminuição da taxa de *turnover* (Kaya *et al.*, 2016).

Capítulo 8 – Conclusões

O vigente relatório de estágio focou-se nas diversas temáticas abordadas no decurso do mesmo e nas diversas tarefas que teve a oportunidade de desempenhar nas áreas constituintes da Gestão de Recursos Humanos como a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, a Formação e o Recrutamento e Seleção, tendo-se centrado pormenorizadamente na investigação do impacto que a Great Place To Work tem no *employer value proposition* e no *employer branding* de uma empresa.

Neste âmbito, procurou conhecer-se a forma como é implementada a ferramenta da Great Place To Work numa empresa, neste caso numa multinacional, a aceitação desta metodologia por parte dos colaboradores, a análise dos resultados obtidos, o desenvolvimento de propostas de melhoria baseadas nos dados recolhidos e o retorno de todo o investimento realizado.

No que diz respeito aos resultados, as dimensões do Modelo da Great Place To Work onde a Vorwerk tem feito efetivamente um bom trabalho segundo os colaboradores é na dimensão do Orgulho e da Camaradagem, sendo estes os dois grandes pilares que destacam a empresa com um valor médio de 85 e 84, respetivamente. Todavia, antagonicamente, a dimensão do Modelo da Great Place To Work onde a Vorwerk manifesta carências de melhorias é na dimensão da Imparcialidade com um valor médio de 73.

Após terem sido analisados os resultados, foi possível depreender que existe uma relação entre a utilização da ferramenta da Great Place To Work e a melhoria do *employer value proposition* e do *employer branding* interno e externo da empresa, na medida em que a empresa consegue perceber claramente os aspetos que são passíveis de melhoria e onde tem de investir, mas simultaneamente perceber os aspetos mais valorizados na generalidade pelos colaboradores e que deve divulgar externamente de modo a atrair novos (as) candidatos (as).

A nível interno, a ferramenta tem impacto na motivação, na satisfação organizacional, no compromisso com a marca e na produtividade dos seus colaboradores. Já, a nível externo, tem impacto na perceção e no posicionamento que a própria marca tem no mercado através da comunicação, pois os colaboradores só vão partilhar a sua experiência e recomendar a Vorwerk como entidade empregadora a familiares e amigos se tiverem uma experiência positiva e

gostarem de trabalhar na mesma, sendo que esses familiares e amigos podem vir a ser possíveis clientes, candidatos e até uma fonte de *employer branding* indireto para a marca através do *word of mouth*. No entanto, a própria utilização do *visual merchandising* fornecido pela Great Place To Work como o logótipo, o qual é facultado após a certificação é facilmente reconhecido pela maioria das pessoas e visualmente atrativo.

Contudo, tem também impacto na ótica do próprio negócio, que é o que também efetivamente dá lucro à empresa e para o qual tanto a equipa corporativa como a comercial trabalham em conjunto, esta certificação da Great Place To Work pode também ser benéfica para a marca deixar de ser reconhecida apenas como “a empresa que produz e comercializa a Bimby”, dado que antes desta introdução ser feita a generalidade das pessoas não sabe no que consiste a Vorwerk.

Complementarmente, ao nível das relevâncias que a Great Place To Work detém é possível recorrer à ferramenta Emprising, a qual permite cruzar os resultados obtidos e relacionar os dados através da utilização de diversos filtros e *heat maps* de forma a auferir *insights* valiosos, sendo que existe um acompanhamento contínuo por parte da equipa da Great Place To Work através do agendamento de reuniões para que exista uma correta compreensão e implementação do modelo na empresa.

Relativamente às limitações, o estudo ficaria mais enriquecido se tivesse acedido a 100% do coletivo de colaboradores, ainda que a amostra tenha sido sólida e representativa e por este motivo, considera-se que a análise realizada e o presente relatório complementam os estudos já realizados nesta temática.

Para finalizar, importa clarificar que, os objetivos do estágio presentes no protocolo e delineados foram cumpridos pelas partes outorgantes porque efetivamente percebeu-se que o Great Place To Work é uma excelente ferramenta utilizada por muitas empresas e que pode ter realmente repercussão no *employer value proposition* e portanto, na perceção da marca empregadora e no *employer branding* interno e externo, o que pode ser medido através de diversos indicadores de Recursos Humanos como: o *Net Promoter Score* da experiência do candidato, *Time to Fill*, produtividade por horas trabalhadas, *turnover* e retenção de talentos.

Em suma, acredita-se que este relatório de estágio possa ter utilidade para a Vorwerk, bem como para outras empresas porque elucida as mesmas sobre as mais-valias e o impacto que a ferramenta da Great Place To Work pode ter na empresa, apesar de compreender um elevado investimento inicial por parte das empresas. Esta ferramenta tem diversas implicações práticas como o fortalecimento e solidificação do *employer branding* e da proposta de valor do empregador (*employer value proposition*). Isto repercute-se positivamente no aumento da atração de novos candidatos, no aumento da retenção do talento (Lyman, 2003 citado por Park *et al.*, 2015), no aumento dos lucros, na atração dos *stakeholders* externos, no aumento da satisfação e do comprometimento dos *stakeholders* internos (Wayne & Casper, 2012), na redução da taxa de *turnover*, no aumento da vantagem competitiva, no alcance dos resultados organizacionais e do sucesso organizacional (Faleye & Trahan, 2011; Love & Singh, 2011).

Referências Bibliográficas

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training* 51(3), 174-183. DOI 10.1108/ICT-10-2018-0086
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis in China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48(2), 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Sa Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. [10.4102/sajhrm.v9i1.388](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388)
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos: Processos e Técnicas de Recrutamento e Seleção, Sedução de Talentos – Employer Branding, Fixação do Talento – Planos de Sucessão* (1.ª ed.). Lidel.
- Carroll, B., & Levy, L. (2010). Leadership development as identity construction. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 211–231. <https://doi.org/10.1177/0893318909358725>
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498. <https://doi.org/10.1002/hrm.21676>
- Clampitt, P. G. (2005). Communicating for managerial effectiveness. *SAGE Publications*, 28(4). <https://doi.org/10.1177/0021943691028004>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 32(6), 874-900. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Publishing Group.
- Dzhulai, M. (2022). Analysis of methodical approaches to employer brand management and evaluation. *Technology audit and production reserves*, 3/4(65), 26-31. DOI: 10.15587/27065448.2022.260561
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: Coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791–812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Faleye, O., & Trahan, E. A. (2011). Labor-friendly corporate practices: Is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0705-9>
- Godoy, M. F., & Filho, D. R. (2021). Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*, 14(2), 33. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1735848>
- Great Place To Work. (2022). *Juntos na construção do nosso Excelente Lugar para Trabalhar!* [PowerPoint slides]. Great Place To Work.
- Great Place To Work. (2023). Modelo For All. Retirado 4 de dezembro, 2023
- Great Place To Work Portugal. [@gptw_portugal]. (2024, Agosto, 29). *Inside Great Ep 2 Vorwerk*. Youtube. <https://youtu.be/LK0I9zLECHs?si=dp74STww1Un7gnli>
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626. DOI: [10.1037/0021-9010.79.4.617](https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.617)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121–132.

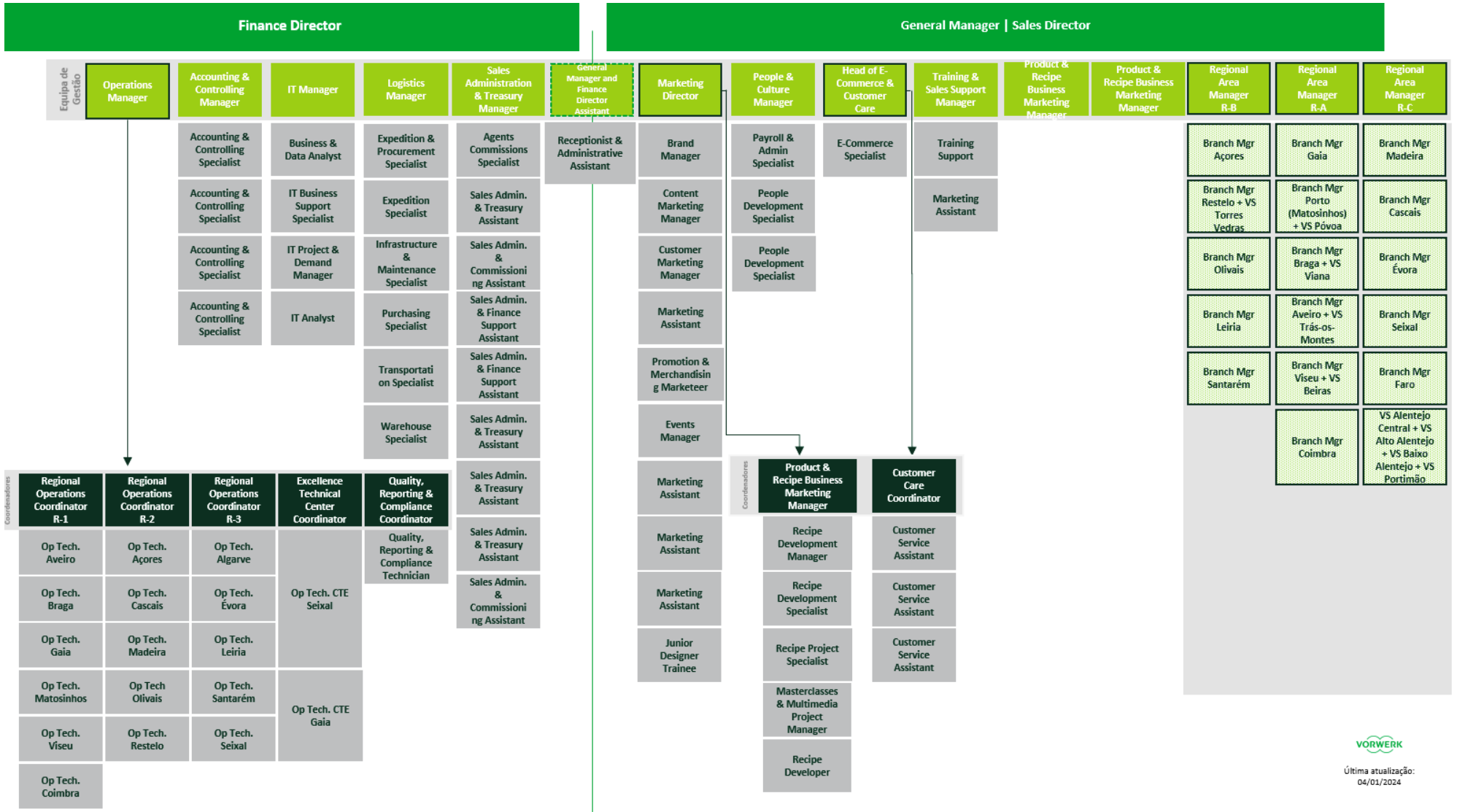
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Joo, B., & Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*. 6, 249-258. DOI: [10.4236/AJIBM.2016.63022](https://doi.org/10.4236/AJIBM.2016.63022)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Nunes, C., & Júnior, I. (2019). Um Estudo sobre Turnover em Empresas de TI Embarcadas no Porto Digital de Recife. In Anais do IV Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (pp. 71-78). SBC.
- Oyer, P., & Schaefer, S. (2005). Why do some firms give stock options to all employees?: An empirical examination of alternative theories. *Journal of Financial Economics*, 76(1), 99-133. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.03.004>
- Park, S., Song, J. H., Kim, J., & Lim, D. H. (2015). What makes an organization a great place to work in South Korea?. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 27–48. <https://doi.org/10.1002/piq.21185>
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7-21. <https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and

- occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Saini, G. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal* 16(3), 220-232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
- Shaw, J. D., & Lawler, E. E. III. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 162-164. DOI: [10.2307/3094895](https://doi.org/10.2307/3094895)
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33 (4), 13-20. DOI: [10.4102/sajbm.v33i4.707](https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707)
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. (1^a ed.). Berrett-Koehler.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- van Marrewijk, M. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1897-7>
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na Guerra do talento e na estratégia das organizações*. Portugal: Actual editor.
- Vorwerk. (2022). *Annual Report 2022 Free Space*. Retirado a 28 de novembro de 2023.
- Vorwerk. (2023a). *A Vorwerk*. Retirado a 20 de novembro, 2023.
- Vorwerk. (2023b). *Culture Brief*. Retirado a 3 de janeiro, 2023.
- Vorwerk. (2023c). *A Vorwerk Portugal e a Bimby*. Retirado a 24 de novembro, 2023
- Vorwerk. (2023d). *Estratégia 2025 Townll*. Retirado a 5 de janeiro, 2023.
- Vorwerk. (2023e). *Juntos, seremos Great Place To Work*. Retirado a 30 de novembro de 2023.
- Vorwerk. (2024). *Org chartnov 2024* [PowerPoint slides]. Vorwerk.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 321-335. <https://doi.org/10.2307/2392210>
- Wayne, J. H., & Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 121–142. <https://doi.org/10.1002/hrm.21461>

Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>

Anexos

Anexo A – Organograma da macroestrutura da Vorwerk Portugal (2024)



Última atualização: 04/01/2024