



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



**THE MARKETING SCHOOL**

RELATÓRIO MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

**EMPLOYER BRANDING**

“Case Study Colep – Portugal e Brasil”

**AUTORA:** Bruna Silva

**ORIENTADOR:** Professor Doutor Ricardo Mena

ESCOLA SUPERIOR DE MARKETING PORTO, JULHO, 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo deste caminho percorrido, senti que aprendi muito tanto a nível pessoal como profissional, fruto da influência de maravilhosas pessoas que passaram por esse caminho.

Quero agradecer, em primeiro lugar aos meus pais, que me apoiaram nesta jornada e que tornaram possível a realização desta etapa, sem eles nada era possível. Á minha irmã pelo carinho que me deu, ao longo deste tempo todo. Um obrigado a toda a minha família que sempre teve presente!

Em segundo lugar, aos meus amigos e colegas, que sempre me motivaram e que pude partilhar experiências. Um especial obrigada às minhas amigas mais chegadas e namorado que sempre me fizeram acreditar que tudo isto era possível com muita força e determinação. O importante é não desistir e tentar sempre!

Agradeço também ao IPAM e a todos os professores pela oportunidade que me propuseram.

Quero agradecer também à empresa que me deu a oportunidade de realizar um estágio curricular de duração de 9 meses, aceitando ser objeto da investigação e que me ajudaram sempre que eu necessitei. Aos colaboradores da empresa, pela disponibilidade e prontidão, nomeadamente no preenchimento do inquérito.

Ao meu orientador de tese, o Prof. Doutor Ricardo Mena e á minha Co-orientadora, Prof. Mafalda Ferreira, pela confiança que me depositaram no meu método de trabalho, pela disponibilidade e orientação da realização da dissertação.

Por último, agradeço a todas as pessoas que passaram por mim neste meu percurso e que depositaram em mim muita confiança e sempre souberam que eu ia conseguir, a elas um muito obrigada!

***A todos, o meu***

***Obrigada***

***“ Quanto mais aumenta o nosso conhecimento, mais evidente fica a nossa ignorância.”***

***John Kennedy***

## Índice

1.	Introdução/enquadramento do problema organizacional.....	5
2.	Revisão da literatura e análise.....	5
2.1.	Conceito de Marca e as suas variantes;.....	6
2.2.	Marketing Relacional;.....	7
2.3.	O Marketing e a Gestão de Recursos Humanos;.....	8
2.4.	Marketing Interno;.....	9
2.4.1.	Estudo do comportamento dos colaboradores;.....	10
2.5.	Conceito de Employer Branding.....	11
2.6.	Definição de motivação e formas de a aumentar dentro de uma empresa;.....	13
2.7.	Definição de E.V.P (Employee Value Proposition);.....	13
2.8.	EVP no Marketing e nas Empresas.....	14
2.9.	Cultura Organizacional das empresas.....	15
2.10.	Resultados / Tabela demonstrativa.....	16
3.	Metodologia.....	16
3.1.	Objetivo Central da Investigação;.....	16
3.2.	Método Científico de Abordagem;.....	17
3.3.	Modelo Conceptual;.....	17
3.4.	Técnica de Recolha de dados;.....	19
3.5.	Definição da População-Alvo e da Amostra;.....	19
3.6.	Conceção e Estrutura do Questionário.....	20
4.	Análise Interna e Externa.....	23
4.1.	Análise Interna.....	23
4.2.	Recursos Gerais.....	24
4.3.	Employer Branding na Colep.....	25
4.3.1.	Canais Externos de Employer Branding:.....	26
4.3.2.	Canais Internos de Employer Branding:.....	27
4.3.3.	Estudo comparativo do Employer Branding com a Polónia e a Alemanha.....	29
4.4.	Análise Externa.....	31
4.4.1.	Mercado:.....	31
4.4.2.	Concorrência:.....	33
4.4.3.	Análise SWOT.....	43
5.	Planeamento.....	44
5.1.	Objetivos (Quantitativos e Qualitativos).....	44
5.2.	Estratégias de Marketing.....	45
5.3.	Plano de Comunicação Interno.....	48
6.	Processo de Implementação das Recomendações.....	49
6.1.	Programas de Ação de Comunicação Operacionais.....	49
7.	Análise de resultados.....	54
7.1.	Estatística Descritiva por frequências.....	55
8.	Discussão de Resultados.....	70
9.	Conclusões.....	70
9.1.	Limitações.....	71
9.2.	Recomendações.....	71
10.	Bibliografia.....	71
11.	Anexos.....	74

## RESUMO

O estudo deste trabalho insere-se na implementação de uma estratégia de Employer Branding, onde uma das preocupações seria a retenção e a motivação dos colaboradores.

Perante o Enquadramento teórico, este assume que o Employer Branding assenta em algumas áreas, tais como, a Marca Interna da empresa, Comunicação, Recrutamento, Cultura, Valores e Políticas, Aprendizagem, Inovação e Desenvolvimento, Reconhecimento, Segurança e Responsabilidade Social.

Em cada uma destas áreas foram inseridas outras dimensões para existir uma maior sedimentação. Neste estudo foram abordados conceitos, tais como, Branding, Marketing Relacional, motivação, entre outros, onde todos estes conceitos se relacionam com o Employer Branding e o E.V.P (Employer Brand Preposition).

**Palavras Chave:** Employer Branding, Branding, Valor, Employer Brand Preposition

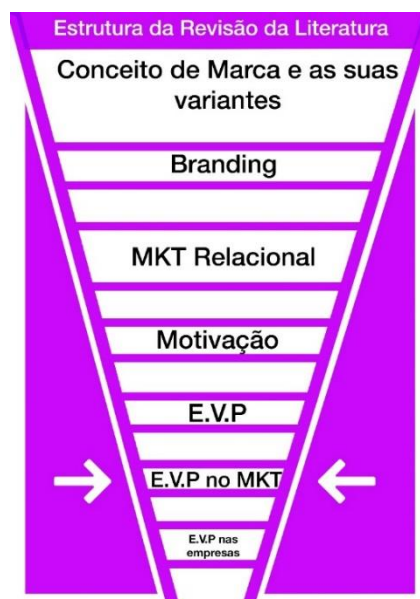
## ABSTRACT

The study of this work is inserted in the implementation of an Employer Branding strategy, where one of the concerns would be the retention and the motivation of the employees.

Under the theoretical framework, it assumes that Employer Branding relies on certain areas, such as the company's Internal Brand, Communication, Recruitment, Culture, Values and Policies, Learning, Innovation and Development, Recognition, Security and Social Responsibility.

In each of these areas other dimensions were inserted to have a greater sedimentation. In this study, concepts such as Branding, Relational Marketing and Motivation were discussed, among others, where all these concepts relate to Employer Branding and Employer Brand Preposition (E.V.P).

**Key Words:** Employer Branding, Branding, Value, Employer Brand Preposition



*Fig.1. Estrutura da Revisão da Literatura*

## 1. Introdução/enquadramento do problema organizacional

Nesta secção irá ser apresentado o problema de estudo, a justificação assim como todas as etapas deste trabalho.

O problema deste trabalho passa por aumentar a atração de potenciais talentos e a retenção dos seus colaboradores. De acordo com o estudo que foi feito e o que me propuseram, observei que é necessário a implementação de uma estratégia de Employer Branding.

Esta estratégia será o foco do projeto, sendo o elemento fundamental do estudo. Com esta estratégia, irá permitir aos candidatos ter uma clara expectativa de como irá ser o seu quotidiano, incentivando-os a candidatarem-se. Irá aumentar o volume das candidaturas, fazendo com estes se sentem menos apreensivos de submeter o seu currículo, pois já tem uma noção da cultura empresarial e do ambiente de trabalho.

Neste estudo, foi elaborado um conjunto de objetivos, tanto a nível geral como secundário. O objetivo geral consiste por implementar uma estratégia de Employer Branding na empresa onde estou a fazer o estágio, nomeadamente a Colep.

Os objetivos secundários passam por:

- Aumentar o índice de motivação dos colaboradores, através de reconhecimento e atenção;
- Elaboração de atividades de motivação que envolvam todos os colaboradores da empresa, tais como Peddy Paper, entre outras;
- Desenvolver ações de formação internas para os colaboradores de cada departamento e em simultâneo desenvolver ações em grupo;
- Estar mais aberto às críticas construtivas dos colaboradores;
- Aumentar o grau de notoriedade da empresa, através do desenvolvimento interno para aumentar a reputação exterior.

Ao longo deste trabalho, podemos verificar que este está estruturado em diversos temas, nomeadamente:

O trabalho inicia-se com uma introdução ao tema que estudado, fazendo um enquadramento do problema organizacional.

A segunda parte é iniciada com a Revisão da Literatura, onde é apresentado o tema do trabalho, a sua definição, constatando as opiniões de diversos autores.

Na revisão, iniciou-se a partir de um estudo Macro para o Micro, ou seja, explicou-se primeiro os conceitos gerais do tema, como a Marca e o Branding e somente depois se passou para o Marketing Relacional e o Employer Branding.

Numa terceira parte é definida e caracterizada uma metodologia para a recolha e análise de dados, e de seguida passa-se para a discussão destes, contrapondo-os com diversas opiniões.

Na quarta parte é feito uma análise ao tema, tanto a nível interno como a nível externo e por fim uma análise SWOT.

A quinta parte é caracterizada pelo Planeamento, onde é mencionado os objetivos, nomeadamente os quantitativos e os qualitativos e também é referido as estratégias de marketing.

Na sexta parte são referidas as recomendações práticas para a elaboração de uma boa estratégia de Employer Branding, ou seja, estratégias que irão ajudar a empresa a ter sucesso e alcançar os objetivos pretendidos. Por último, podemos encontrar o Processo de Implementação das Recomendações, onde são apresentados os programas de ação de comunicação operacionais. Depois disto temos a avaliação, o orçamento, o controlo, a avaliação e o plano de contingência.

No final são apresentados, as conclusões, as pistas de investigação futura, bibliografia e os anexos.

## 2. Revisão da literatura e análise

A presente secção tem como objetivo a exploração da literatura existente acerca do tema deste estudo, com o intuito de aprofundamento do conhecimento relativo ao mesmo e do levantamento dos principais conceitos explicativos dos objetivos específicos previamente delineados, nos quais se deverá basear a posterior recolha de

dados primários. Assim sendo, esta revisão da literatura abrange as várias etapas de um plano de marketing, tais como: Diagnóstico da Situação (Análise Interna e Externa); Objetivos; Estratégias de Marketing; Políticas de Marketing-Mix; Programas de ação operacionais; Controlo e avaliação e por último Plano de Contingência.

Este plano de Marketing vai ter como base o caso de estudo da empresa Colep e perceber quais são as motivações dos colaboradores dessa mesma empresa.

A motivação pode ser interpretada de diversas maneiras, dependendo muito dos seus autores. Segundo Mann (2006, p.35) a motivação está associada a necessidades específicas, de um determinado momento e à capacidade de satisfazê-las.

As empresas usam várias estratégias para motivar os seus colaboradores no seu local de trabalho, nomeadamente, a ética, competitividade e legitimação. A ética liga-se à ideia de fazer o que é socialmente correto.

## 2.1. Conceito de Marca e as suas variantes;

Na minha perspetiva a marca é algo que esteja a representar uma organização ou um indivíduo, que poderá ser um símbolo, uma imagem, entre outros. **O objetivo de uma marca é distinguir algo da concorrência e torná-lo diferenciador.** Por consequência disso cria um valor adicional ao que se espera do produto ou empresa e aumenta a aproximação entre a empresa e o consumidor, levando-o até à fidelidade.

Como refere Fraenkel & Desportes (1999, pg.113), ***“A marca parece ser o instrumento ideal, que permite criar algo único, diferenciador, chegando finalmente ao consumidor com quem através da marca será possível estabelecer uma ligação, alimentada pela confiança e pela fidelidade.”***

O valor da marca, ou mais conhecido por brand equity caracteriza-se por perceber qual é o valor diferenciador que uma marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores. Aaker, Kapferer e Keller concordam com essa opinião, mas Stobart, Chernatony & McDonald abordam-no numa perspetiva financeira, analisando a força da marca, na medida em que este fator vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a utilizar sobre o *cash flows* criados pela marca.

A força da marca é caracterizada pelos seguintes fatores: **liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca.**

Segundo Kapferer (1997), o valor da marca está relacionado com o conceito da quota da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e o valor financeiro desta. O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e diferenciador junto dos consumidores. Este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis, e estes ao longo do tempo vão passar a ser reconhecidos e irão se diferenciar da concorrência e estarem retidos na memória do consumidor.

Por outro lado, temos Aaker (2000), que apoia esta perspetiva, mas segundo este, o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço. Para este autor os ativos podem ser agrupados em quatro dimensões, nomeadamente, notoriedade da marca, qualidade percebida, associações e lealdade à marca.

Keller (1998) refere que uma marca tem valor quando os consumidores reagem positivamente ao produto, reflexo do seu conhecimento da marca a nível cognitivo, afetivo e comportamental.

A análise do valor da marca na perspetiva do consumidor baseia-se no conhecimento do impacto da marca no processo de decisão, questionando-se se a marca influencia o processo de decisão, se a satisfação com a compra é boa ou não ou se a compra a um determinado produto é inconsciente, ou seja quase voluntária.

Dando primazia a esta perspetiva sobre o valor da marca, podemos considerar que resulta do que reside na mente dos consumidores, partindo sempre do conhecimento da marca que Keller avalia a partir da notoriedade e das associações à marca.

Uma empresa que consegue ter um valor diferenciador comparativamente à concorrência, consegue obter melhores resultados face à mesma, segundo Porter (1999). Muitas das vezes, as empresas para permanecerem no mercado tem de encontrar fatores de diferenciação que lhes permita obter uma vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes.

Para Levy e Weitz (2001), a empresa tem cinco elementos fulcrais para desenvolverem uma boa vantagem competitiva, nomeadamente a lealdade dos clientes, localização, relações de venda, colaboradores efetivos e operações de baixo custo.

A notoriedade de uma marca é a capacidade de um potencial consumidor reconhecer e recordar uma marca. A notoriedade pode-se subdividir em três variantes, nomeadamente, Top-of-mind, Notoriedade Espontânea e Notoriedade Assistida.

Na criação de uma marca, a estratégia está muito inerente na sua elaboração e com esta é interpretada a nível interno e externo. O conceito de estratégia pode ser interpretado por diferentes maneiras, dependendo dos seus autores.

Segundo Brian Huffman, a estratégia pode ser definida como o planeamento de como uma empresa pode ser bem-sucedida. A estratégia é um acontecimento a longo prazo, afirmou Gulko (1977). “Everything hinges on the formulation of a long-term strategy”. Gulko defendia que a estratégia é evolutiva, funcionando num período de longa duração e que poderia ocorrer decisões inesperadas. Na minha perspetiva, a estratégia antecipa, planeando as suas ações e todas as etapas que tem de elaborar para alcançar o objetivo pretendido.

Para Michael Porter (1996), a estratégia é a escolha de atividades distintas, que criam um valor diferente face à concorrência.

Esta é um processo contínuo e não esporádico, onde a empresa desenvolve um plano estratégico e um método que permita a sua definição e manutenção contínua. Em suma a estratégia tem o papel de tornar uma empresa bem-sucedida, diferenciando-a da restante concorrência.

Neste contexto, as empresas passaram a utilizar cada vez mais produtos que se destacavam pela qualidade de serviço, de preço ou de nicho. Para os autores, Al Ries e Jack Trout (1991), defendem que o produto deve ser posicionado de forma singular e significativa nos clientes – alvo.

Segundo Blankson (2001, p.1), o posicionamento é um conceito de grande importância para os mercados de consumo e corporativos e usados como ferramentas para a área do marketing.

Complementando essa opinião, Keller (2003, p.45), caracteriza o posicionamento como algo orientado para a promoção das vantagens da organização face à concorrência de mercados.

Numa perspetiva de carácter pessoal, a estratégia pode ser considerada como uma atitude, planeando o futuro de uma forma sustentável. É através da aprendizagem, do ariscar que as empresas crescem. A estratégia baseia-se num pensamento a longo prazo integrando todos os órgãos da organização, que ajudaram a concretizar os seus objetivos.

Como referiu Aaker (1991), o valor da marca <<brand equity>>, depende das características de uma determinada marca, nos seus produtos e nas ações de marketing.

O valor da marca pode-se encontrar nos resultados que a marca tem entre os seus mercados-alvo. Por outro lado, se falarmos do marketing dos produtos e serviços de uma empresa, o valor da marca pode ser encontrado, na capacidade de melhorar as vendas, preços, cash-flows, entre outros.

Numa empresa é fundamental existir uma relação saudável entre esta e o cliente, trabalhando deste modo a sua relação. Esta relação é fortalecida através de estratégias sensoriais, que estão na base do tratamento do cliente, tais como, os sensores, expressões sensoriais e sensações.

Quando os consumidores interagirem com uma marca, uma imagem mental será criada como resultado direto das experiências, positivas ou negativas. Se a marca como imagem for positiva, então foi bem-sucedido em conquistar a mente e os sentidos dos seus consumidores.

## **2.2. Marketing Relacional;**

Com a tendência para a crescente customização, as estratégias de marketing nas empresas tiveram que ser adaptadas. Estas tiveram que trabalhar o cliente, de modo mais personalizado e individual, trabalhando-os numa perspetiva de 360 graus.

Atualmente, para se poder customizar no mercado, é necessário conhecer cada cliente e interagir com ele, mas também é preciso desenvolver propostas de valor individualizadas, para poderem ter clientes mais satisfeitos e mais fiéis.

O termo <<marketing relacional>> foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing pelo Leonard Berry em 1983. O marketing Relacional surge e desenvolve-se a partir das reflexões que têm sucedido nas distintas extensões do marketing e como resultado de diferentes estudos.

Segundo Gummesson (1987), o marketing relacional deve dar importância aos seguintes elementos:

- Relação – o marketing deve estar orientado para a criação e o desenvolvimento das relações com os clientes;
- Interatividade – Incentivar as relações entre os vendedores e clientes na criação de valor;

- Compromisso a longo prazo – Para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um espaço grande de tempo;

Para este autor, o marketing relacional é o marketing baseado na interação, inserido em redes de relacionamentos.

Como definição do Marketing Relacional sou da mesma opinião que os autores Christopher, Payne e Ballantine (1994) referem no modelo que criaram para o Marketing Relacional.

O Marketing Relacional dá grande importância à retenção dos clientes, à criação do valor nos clientes e a uma visão a longo prazo. Dá também ênfase ao serviço no cliente, preocupando-se sempre se este está satisfeito com os serviços e os produtos da empresa. Preocupa-se igualmente com a qualidade dos seus colaboradores criando um nível de compromisso grande entre estes e os clientes.

Noutra perspetiva, o Marketing Transacional dá importância às vendas individuais, nomeadamente às características dos produtos. Este por sua vez tem uma visão a curto prazo, não se preocupando muito com o serviço ao cliente. A empresa/organização tem um baixo nível de compromisso com os clientes e a qualidade é uma preocupação do pessoal da produção e não de todo o pessoal como acontece com o Marketing Relacional.

Estes dois conceitos de Marketing tem paradigmas diversificados. Enquanto o paradigma transacional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes, tanto o comprador como o vendedor, dão importância ao seu próprio benefício, por outro lado temos o paradigma do relacional. Este paradigma supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação de ambos.

Para Gronroos (1994), estes dois paradigmas tem de fundir entre si, sendo necessário passar do marketing – mix ao marketing relacional. Isto significa que, as empresas devem passar da realização de transações a curto prazo para a construção de relações a longo prazo com os seus clientes e colaboradores.

No desenvolvimento de uma política de marketing relacional, esta assenta em três elementos essenciais, nomeadamente o conhecimento dos clientes, a sua relação e a sua adaptação da oferta a cada cliente. As empresas tem de fidelizar os clientes com base na oferta de produtos e serviços de qualidade, criando satisfação e confiança na marca. Tem de existir envolvimento entre a entidade e os seus clientes criando valor. Neste sentido, as marcas são geridas de modo a que os clientes estabeleçam com elas um relacionamento de longo prazo que traga benefícios para ambas as partes.

Nesta nova perspetiva de marketing, as empresas tem de estar e de se adaptar para se manterem competitivas. Adotam estratégias que assentam numa visão de longo prazo, permitindo a geração de valor quer para a empresa, quer para os clientes, pois só assim será possível a criação, desenvolvimento e gestão de relações de forma sustentável.

### **2.3. O Marketing e a Gestão de Recursos Humanos;**

O Marketing tem como principal objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores, através da criação de novos produtos, alterando outros e promovendo-os.

Os colaboradores disponibilizam a sua criatividade, a sua capacidade de execução, as suas competências e talentos para o desenvolvimento das suas organizações. Estes são o elemento mais diferenciador da organização, posicionando-a no mercado de forma única.

As alterações socioeconómicas criam transformações nas atitudes, expectativas e comportamentos das pessoas, enquanto consumidores, mas também enquanto colaboradores.

Um dos princípios do marketing na gestão dos recursos humanos deixa de ser somente na preocupação no interior da organização, envolvendo-se a nível externo, nomeadamente as suas ameaças e as oportunidades.

Cria-se deste modo, uma nova dimensão na gestão de recursos humanos, fazendo com que a empresa seja sustentada pela motivação dos colaboradores no local de trabalho, e que estes sejam competentes e projetados para o futuro. Isto faz com que, a gestão de recursos humanos passe a ser partilhada por todos os gestores e as relações de trabalho sejam mais flexíveis entre todas as partes envolvidas.

Com isto, podemos referir que a gestão de recursos humanos tem de gerir os colaboradores da empresa de forma equilibrada, preocupando-se com as suas expectativas individuais e as necessidades organizacionais. Com isto desenvolveu-se a gestão de marketing interno, que terá como responsabilidades, a promoção de uma gestão de cultura que garanta um compromisso forte; O desenvolvimento da apetência dos colaboradores pela mudança e controlar as adversidades dentro da organização.

## 2.4. Marketing Interno;

Com este novo paradigma, surge o marketing interno, que tem como objetivo otimizar continuamente as respostas dadas à sua organização e às alterações que nelas surgem, satisfazendo sempre os seus colaboradores.

Neste sentido, as empresas tem de implementar estratégias que satisfaçam as necessidades dos clientes internos e que lhes possibilitem a flexibilidade de resposta com eficácia face às exigências do mercado.

O processo de marketing interno, pode ser dividido em duas áreas, nomeadamente estratégico e tático. A nível tático, os objetivos principais passam por aumentar a focalização no cliente (externo), nos objetivos de vendas e na motivação no trabalho.

Esta implementação, a nível estratégico é caracterizada por métodos de gestão, avaliação de competências, políticas de formação, sistemas de recompensa e procedimentos de planeamento e controlo.

A nível tático, os recursos humanos é um dos departamentos fundamentais na empresa, e todos tem de perceber como eles percecionam existindo assim canais de trabalho e de informação conhecidos e aceites por toda a organização.

A estratégia de marketing interno é responsável pela motivação dos clientes, estabelecendo uma forte ligação com as marcas, produtos e serviços da empresa, criando uma relação de consumo e de fidelização. Na implementação destas estratégias, os recursos humanos deverão ter em conta algumas características, tais como:

- Avaliar as características da ação, como o produto ou o serviço;
- Calcular qual o retorno exigível ao colaborador, como o preço;
- Definir a melhor forma de divulgação, através da comunicação;
- Definir a forma de implementação, como a distribuição.

O grande objetivo do marketing interno é motivar, envolver e comprometer os colaboradores com o intuito de os impulsionar a atingir os objetivos da empresa. Nesse sentido o departamento dos recursos humanos tem de se envolver mais na área de marketing, considerando as suas estratégias nas suas próprias opções. Com isto, foi implementado um novo modelo, o de marketing integrado. (fig.2)

O processo de implementação de uma gestão de recursos humanos, assentes nos princípios do marketing interno, desenvolve-se em 5 fases:

1. **Diagnóstico da situação externa**- Permite obter uma visão mais pormenorizada do funcionamento do mercado e das exigências dos clientes internos e externos;
2. **Diagnóstico da situação interna**- Consegue ter um conhecimento completo do portfólio de atividades da empresa, das suas performances, da estrutura e organização e dos recursos disponíveis;
3. **Visão estratégica**- A estratégia empresarial deve ser delineada e sustentada nestes elementos integradores, com o intuito de prevenir as ameaças, potenciar as oportunidades, minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes.

A organização deve concentrar-se nos segmentos estratégicos, desenvolvendo um portfólio de produtos e serviços, com o objetivo de reter e desenvolver as pessoas que os integram.

4. **Avaliação e reinício do processo**- Existe uma avaliação dos resultados atingidos e recomeça-se para a 1ª fase.

## O Modelo de marketing integrado

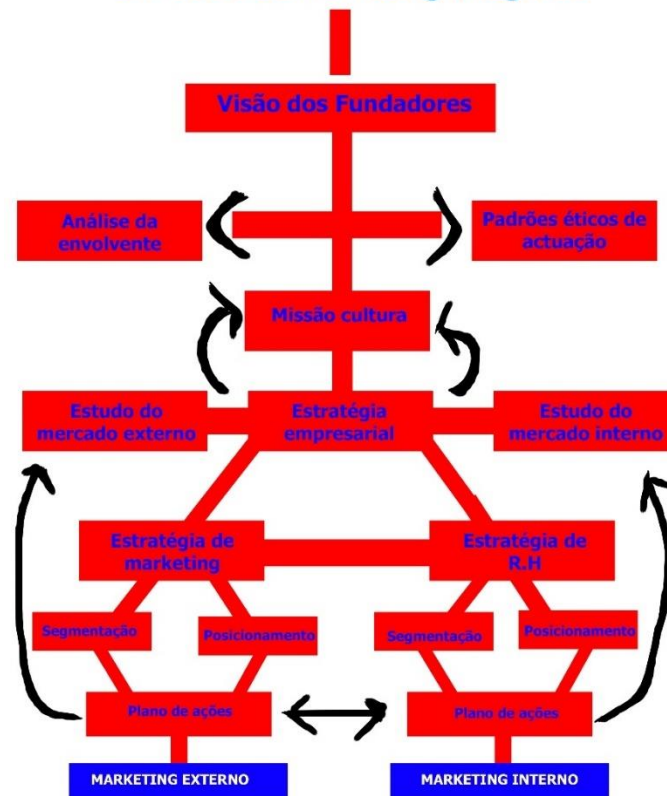


Fig.2. Modelo de Marketing Integrado – Fonte: Livro Mercator XXI, pg.521

### 2.4.1. Estudo do comportamento dos colaboradores;

No comportamento dos consumidores, as empresas precisam de saber o que estes fazem ou pensam para poder exercer influência sobre os mesmos. Estes, por sua vez, fundamentam-se através da atitude dos consumidores. As principais atitudes cognitivas de um indivíduo em relação a um produto ou uma marca são por um lado o conhecimento que ele tem da sua existência ou notoriedade.

A notoriedade por sua vez mede a lembrança espontânea ou assistida de uma marca. Supõe que o consumidor é capaz de ligar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio maior de atividade da marca.

Os principais critérios que um consumidor utiliza para comparar as marcas e para medir a importância referente a cada um destes critérios na decisão final.

Nesta decisão o consumidor atribui um certo grau de envolvimento no produto ou serviço. O grau de importância é variável, geralmente elevado para as compras que implicam uma despesa importante (casa, automóvel, televisão, etc...). Pode igualmente ser elevado para produtos baratos.

A análise do comportamento de compra ao nível das variáveis individuais pode fazer-se segundo três abordagens complementares:

- A abordagem ao nível das perceções, das necessidades e das motivações;
- A abordagem ao nível das atitudes;
- A abordagem ao nível das características psicológicas permanentes do indivíduo.

O comportamento do consumidor pode ser influenciável pelas seguintes variáveis:

- Variáveis explicativas individuais: Estas são definidas pelas necessidades, motivações e atitudes;

- Características permanentes dos indivíduos: São caracterizadas pela personalidade, imagem de si próprio e estilo de vida;
- Variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas: São compostas pelo grupo (normas, grupos de referência, líderes de opinião); Classe social (classe social e modo de consumo, consumo ostensivo e standing, classe social e locais de compra, diferenciação social e modo de consumo, mobilidade social), Variáveis culturais/família (ciclo de vida da família, processo de compra familiar).

A percepção depende da atenção e da interpretação. A atenção pode ser vigilante, ou resultar apenas da filtragem do próprio estímulo. As mensagens a que damos atenção estão sujeitas a um trabalho de organização e interpretação. A publicidade utiliza a percepção para reforçar a atenção sobre as mensagens através de situações como:

- O contraste entre o elemento central/elementos periféricos;
- Complitude, ambiguidade e humor.

Para conhecermos aprofundadamente o consumidor, também poderão ser feitos estudos de tendências, onde são avaliadas as decisões dos consumidores nas sociedades de consumo. Permite traçar caminhos futuros, alinhados com os valores que estão conjugados com os interesses da sociedade e do mercado.

Referente a este estudo, podemos verificar que o Employer Branding é uma tendência, que muitas empresas ou entidades estão a implementar no seu local de trabalho. É algo que tem de ser feito de dentro para fora, ou seja dar prioridade aos colaboradores e captar novos potenciais. A palavra tendência, deriva do latim *tendentia*, e significa <<estar vocacionado para>>. Está associada a movimento, orientação em comum de um grupo de pessoas, a nível intelectual, artístico ou ideológico.

Hoje em dia, conseguimos observar algumas tendências manifestadas a nível mundial, tal como refere o estudo feito pelo <<Observatório de Tendências>> em 2003.

Os autores desse estudo, Perez & Siqueira (2009), referem que nas tendências, podemos verificar: o uso da ética, o *crosscultural marketing*, as máximas experiências; o uso do C3 (customização, coautoria e colaboração), o retrô-vintage, o tempo e as manifestações identitárias, o uso do online, estando em conexão permanente, o bem-estar e a criatividade naturalizada. Hoje em dia os consumidores dão experiência ao que uma marca pode trazer de inovar, nomeadamente o multissensorial, o que amplifica os processos comunicacionais. Vivenciar uma marca é muito mais do que simplesmente consumi-la. Os consumidores querem experimentar múltiplas sensações visuais, olfativas, sonoras e táteis, para além das sensações gustativas.

Isto envolve a busca de um sentido próprio e as manifestações de se sentir único.

A customização tem especial preponderância no público jovem e também no encontro da busca estética.

A conexão permanente é uma das grandes tendências, onde os indivíduos estão conectados pela internet, suprimindo distâncias físicas e constituindo espaços de relações nas redes sociais.

O objetivo dos estudos de tendências é antecipar o entendimento sobre as representações que poderão satisfazer o desejo das pessoas, influenciando-as no seu quotidiano, tanto a nível pessoal como de consumo. Tem uma grande importância nas tomadas de decisão em marketing, nomeadamente no modo como as marcas se comunicam entre si.

Os estudos de tendências podem esclarecer, com informações qualitativas substanciais, complementando os estudos de mercado não substituindo as análises quantitativas.

## 2.5. Conceito de Employer Branding

Os colaboradores usam o “branding” nas suas organizações, ou seja geram a marca de acordo com a sua estratégia de marketing. O termo “employer” significa trabalho, empregabilidade e unido com o termo “branding”, refere-se há empregabilidade numa empresa. Com a junção destes dois conceitos, surgiu o “**Employer Branding**”, que influencia na **atração e retenção dos colaboradores**.

Segundo Amber e Barrow (1996), o Employer Branding assume-se como um benefício, promovido pelo emprego. Este método assenta a nível interno e externo, tendo como intuito criar uma visão mais clara e objetiva.

Este método trabalha constantemente com o Departamento de Recursos Humanos, em que sugere 5 passos para o desenvolvimento de uma marca forte, nomeadamente: compreender a organização como um todo; Criar uma

marca de cariz promissor para os colaboradores; Desenvolver “*standards*” para o crescimento da marca; Alinhar as práticas dos colaboradores que dão suporte á organização e executar todas as medidas estabelecidas pela empresa.

Com isto, podemos verificar que o grande posicionamento estratégico passa a ser os seus clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, onde o elemento primordial é a confiança.

**O Employer Branding tem como principal objetivo criar um posicionamento diferenciador para a gestão de capital humano da organização, através de atributos e mensagens concretas e percetivas e de canais de comunicação eficazes.**

Segundo Amber e Barrow (1996), o employer branding é fundamentado através de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, adquiridos através do employment e identificado com o employment da empresa.

Tendo a mesma opinião, Sullivan (1999), complementa com a concordância de que o employer branding tem de ser consistente e estar em harmonia com as ações de branding da empresa.

Defendendo a mesma opinião Frook (2001), afirma que o employer branding ajuda o marketing interno da empresa, este sedimenta a cultura corporativa, sobressaindo a identidade e os seus valores.

Para alguns autores, como Andrew Lambert e Sure Clemenson, estes defendem que o Employer

Branding assenta em várias áreas como a Visão e a Liderança; Política e Valores; A justiça e a Cooperação; Como uma empresa é vista de uma forma exterior; A comunicação; O recrutamento e como estes se adaptam á empresa; O desenvolvimento e a sua Performance; Insere-se também no ambiente de trabalho, nas recompensas e nos benefícios e na empregabilidade.

Todos estes elementos influenciam a experiência como consumidor e colaborador de uma empresa.

O grande objetivo destes autores com a implementação deste novo conceito é **desenvolver e gerir talento de modo a aplica-lo a todo o mundo em prol do benefício dos clientes.**

Na área do employer branding, este pode ser dividido em duas fases, na parte externa e na parte interna da empresa.

Na análise externa tem de ter uma preocupação em estabelecer entre a empresa e o colaborador uma escolha e atrair boas oportunidades de carreira para os seus colaboradores.

A nível interno, ajuda a criar um ambiente de trabalho que não seja fácil de se imitar.

O corporate da empresa tem como principais princípios criar uma cultura organizacional focada nas pessoas e como esta é transmitida e refletida ao público externo e aos restantes colaboradores.

Como podemos observar o Employer Branding, tem como objetivo a atração de potenciais talentos e a retenção dos colaboradores. Ao longo deste estudo, observei vários modelos, entre estes destacou-se o modelo conceptual dos autores Andrew Lambert e Sure Clemenson.

Neste modelo o Employer Branding assenta em várias áreas, nomeadamente, a Visão e Liderança; Empregabilidade; Políticas e Valores; Cultura Organizacional; Reputação Exterior; Sentido justo e cooperação; Comunicação; Desenvolvimento; Recrutamento; Gestão da Performance; Ambiente de trabalho e Reconhecimento e Mérito.

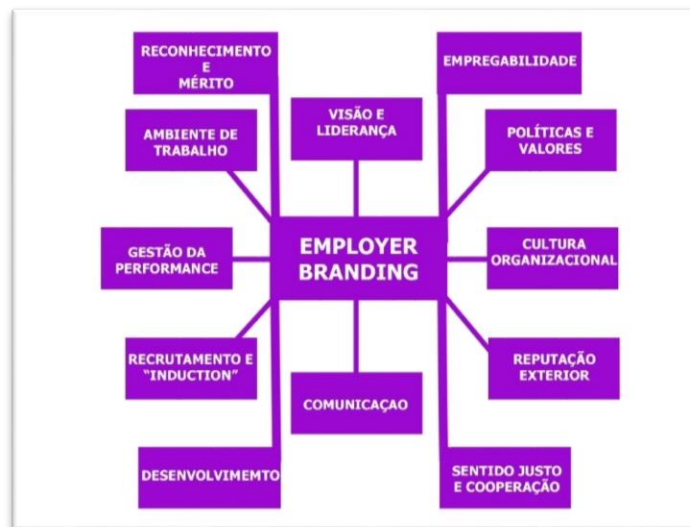


Fig.1. Modelo Conceptual, autores Andrew Lambert e Sure Clemenson

## 2.6. Definição de motivação e formas de a aumentar dentro de uma empresa;

A motivação envolve várias dimensões como a emocional, biológica e social. É um processo, que tem como objetivo direcionar e manter os comportamentos humanos relacionados com os seus objetivos. A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada individuo tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, conhecida por auto-motivação ou motivação intrínseca. Na motivação também existe a chamada motivação extrínseca, que é gerada pelo ambiente que a pessoa vive ou o que ocorre no seu quotidiano.

Albert Bandura, psicólogo em Stanford identificou 5 capacidades básicas humanas como: a simbologia, o pensamento crítico, curiosidade na aprendizagem, auto-regulação e auto-reflexão.

Segundo Bandura (1997), Stajkovic (1998) e Luthans (1998) a auto-eficiência é um contributo importante para o desenvolvimento da motivação no trabalho.

Hoje em dia, as empresas devem procurar satisfazer necessidades e expectativas individuais, para isso é necessário criar um relacionamento com cada cliente construído com base num processo dinâmico e interativo assente na fidelização, na customização e cocriação de valor e num relacionamento com as marcas a nível funcional e emocional.

Conhecer as motivações de um indivíduo é identificar a sua natureza e medir a sua intensidade. Os estudos de motivações mostram três modos principais de medida, nomeadamente:

- **Medida da motivação por inferência a partir das ações dos indivíduos**, ou seja, os indivíduos podem cumprir os mesmos atos ou ter as mesmas condutas sob a influência de motivações diferentes;
- **Medida das motivações por entrevista**, ou seja, consiste em acompanhar os consumidores aos locais de compra e pedir-lhes que digam, os seus pensamentos de forma espontânea;
- **Medida das motivações pelos métodos projetivos**, ou seja, submetem as pessoas a um estímulo que não tem um sentido explícito.

É com esta nova perspetiva que as empresas tem de se adaptar de modo, a manterem-se competitivas. Devem-se adotar estratégias que, assentam numa visão de longo prazo, permitindo a criação de valor quer para a empresa, quer para os clientes, sendo possível a criação, desenvolvimento e gestão de relações de forma sustentável.

## 2.7. Definição de E.V.P (Employee Value Proposition);

O *Employee Value Proposition* pode ser definido como um **conjunto de associações e de ofertas, promovidas através de organizações em retorno de competências, capacidades e exigências que um colaborador poderá trazer a uma empresa**, segundo Minchington (2005).

Para Tandehill (2006) refere que o Value Proposition, deverá identificar os valores identificadores de cada indivíduo, os processos e programas que demonstrem o compromisso para com a organização.

Segundo Jeffrey Pfeffer (1998), <<People work for money, but they work even more for getting meaning out of their lives. In fact, they work to have fun. Companies that ignore this fact are essentially bribing their employees and will pay the price in lack of loyalty and commitment.>>

Isto significa, que as hoje em dia as organizações deviam-se preocupar mais com o bem-estar dos seus colaboradores, nomeadamente no ambiente de trabalho, na adequação das suas funções face á sua posição na empresa, entre outros.

Na perspetiva de Mercer, o crescimento do employee value proposition, é definido por três características muito importantes, sendo estas o desenvolvimento de carreira, confiança e reconhecimento.

Segundo Beacon (2012), os elementos fundamentais que definem o Employee Value Proposition são:

- Fidelidade/Proximidade com a empresa (missão, valores, reconhecimento, ambiente de trabalho, cultura organizacional);  
Pode ser caracterizada pela busca de pertença de um indivíduo com uma determinada empresa.
- Conteúdo de trabalho (diversidade, desafio, autonomia, feedback);  
Pode ser definida como a satisfação de um colaborador com o seu trabalho.
- Carreira (posição, crescimento pessoal, treino, empregabilidade e segurança);
- Benefícios (saúde, reforma, disponibilidade para vida pessoal);
- Pagamentos (salário base, incentivos, reconhecimento)

Com base num estudo feito por Sibson, a diferentes grupos de pessoas com idades distintas foram escolhidos cinco elementos diferenciadores entre muitos. Neste estudo responderam cerca de 1059 indivíduos e constatou-se que dentro dos elementos fundamentais que foram referidos anteriormente, os benefícios são os mais importantes para todas as idades, principalmente para as idades compreendidas entre os 31-50 anos.

O Conteúdo de trabalho, também é um fator muito importante para todas as idades, contudo fatores como a posição de trabalho, o estatuto as oportunidades de progresso diminuem nas idades mais avançadas.

Uma empresa tem de estar apta para aumentar a capacidade de motivação e de proximidade com os seus colaboradores, compreendendo os elementos que se devem focar para aumentar o investimento da organização.

## 2.8. EVP no Marketing e nas Empresas

Ao longo destes anos, Employer Branding tornou-se muito importante no marketing, especificamente na criação de um valor nas marcas criadas pela organização. Segundo Aaker (1991), referiu que esta influência podia ser definida por << um conjunto de caraterísticas da marca conectadas através de um nome, símbolo promovidas através de um serviço ou de um produto>>. Em algumas organizações, especialmente aquelas que trabalham com o conhecimento lidam com situações que recorrem à publicidade que está direcionada não para as empresas mas para os colaboradores.

Segundo Gronroos (2000) gerir uma marca para que esta tenha um relacionamento sustentável requer às empresas algumas tarefas, tais como:

-Gerir adequadamente o processo de interação entre a empresa e os seus clientes, criando uma relação favorável entre ambas as partes;

-O marketing-mix (product, price, place, promotion) tem de criar uma relação positiva com a marca.

Com estes dois pilares fundamentais, a gestão relacional da marca assenta em quatro pontos, nomeadamente, a diferenciação, reputação e internalização.

Hoje em dia, é necessário ser diferente, numa empresa é difícil encontrar grandes marcas em que se vende *commodities*. Estas estabelecem uma relação estreita e duradoura, que fazem à marca. As empresas com marcas de valor desenvolvem algo que é relevante para os clientes. É necessário que os clientes valorizem os fatores distintivos que lhes estão a ser oferecidos.

***As empresas com marcas fortes desenvolvem com os clientes uma relação de proximidade, confiança, estima, refletindo os valores dos clientes. As empresas com marcas de valor são aquelas que internalizam a sua gestão, ou seja, reconhecem que a construção de uma marca forte junto do mercado começa nos próprios <<clientes internos>>.***

## 2.9. Cultura Organizacional das empresas

A cultura organizacional é caracterizada pelo conjunto de características que são valorizadas pelas organizações. Esta partilha destes valores é feita com o intuito de atingir mais rapidamente os objetivos das empresas e aumentar a sua notoriedade.

Hoje em dia, associa-se uma forte cultura empresarial às grandes empresas, pois existe uma grande preocupação com a qualidade e com a excelência, levando a uma elevada performance dos seus colaboradores a longo prazo.

Na minha perspetiva, a cultura da empresa é a ponte que liga todos os que fazem parte da organização, ajudando na adaptação dos que entram e servir como elemento de coesão e de motivação da equipa.

- **Brasil**

A cultura pode ser definida como uma linguagem única, um código. Segundo o autor Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista, ou seja, dá maior importância à coesão dos grupos sociais, concentrando os seus objetivos na sociedade.

Contudo, para estudarmos a cultura organizacional de uma empresa, temos primeiro de analisar o clima organizacional, de uma forma mais simples, avaliar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa.

Segundo Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é caracterizado como sendo a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, passando pelos valores e interesses individuais.

Para Chiavenato (2003), este clima refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas da empresa, relacionando-se com o grau de motivação dos seus colaboradores.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e implementada por Souza (1977), que observou que é através desta pesquisa que é possível se medir o nível de relacionamento entre os colaboradores de uma empresa.

Neste trabalho, irá ser utilizado um modelo de pesquisa para o clima organizacional, nomeadamente modelo de Kolb.

Este modelo utiliza uma escala de sete fatores / indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, ainda são utilizados outros fatores, como por exemplo, o conformismo (procedimentos, políticas); Clareza Organizacional (sentimento que as coisas estão bem organizadas e claramente bem definidas); Apoio (a empatia é valorizada na organização, refletindo que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho) e liderança (disposição dos membros para aceitar a liderança);

A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa, são importantes para os programas de melhoria da qualidade, da produtividade e da aceitação de políticas internas.

- **Portugal**

Segundo Schein (1992), a cultura organizacional pode-se entender como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, desenvolvendo e lidando com estes problemas de adaptação externa e de integração interna.

A cultura portuguesa é muito nacionalista, estando muito presente elementos, como símbolos, heróis, ritos, valores e convicções.

De acordo com Hofstede, a cultura nacional, integra os seguintes elementos:

- Símbolos (palavras, objetos com significado);
- Heróis (pessoas reais ou imaginárias identificadas como modelos de comportamento);
- Ritos (atividades básicas);
- Valores (Envolve categorias éticas, ideológicas, entre outras)

Dentro da cultura empresarial, pode-se considerar vários ideais, nomeadamente:

- Cultura de Alheamento – Os colaboradores moldam a sua identidade profissional fora do contexto de trabalho;
- Cultura de Fusão – Existe uma categoria de profissionais e qualificações elementares significativas para a organização. Está presente um grande companheirismo e solidariedade entre colegas de trabalho, incentivando o trabalho de grupo;

- Cultura de Negociação – Os profissionais qualificados e os quadros médios que asseguram a estrutura produtiva das organizações experienciam uma capacidade de influência individual essencialmente associada às competências e responsabilidades que exercem;
- Cultura de Afinidades Seletivas – Baseia-se praticamente no individualismo, caracterizado pelo sentido de ascensão social e de carreira pessoal que prefere a mobilidade externa à de serviço e de trabalho com o sentido de realização.

Num modo de conclusão podemos verificar que a Colep insere-se no **modelo de cultura de advocacia ou sistemas abertos**.

Este modelo surgiu no último quarto do século XX e como refere o autor Quinn (1996), o modelo caracteriza-se pela adaptabilidade e apoio externo. Como fatores mais importantes que assentam este modelo, podemos referir a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança.

### 2.10. Tabela demonstrativa

Variável	Descrição	Autor
Marca	<<Uma marca é um sinal com expressão gráfica para ser legalmente protegível, ou um nome ou um logótipo. É um benefício, uma missão, uma razão de ser>>.	Aaker
Brand Equity	<<O valor da marca está relacionado com o conceito da quota da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e o valor financeiro desta. O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e diferenciador junto dos consumidores.>>	Kapferer (1997)
Branding	<<Meio de diferenciação de produtos mas que com as mudanças que foram surgindo foi aplicado às pessoas, lugares e empresas um elemento diferenciador>>.	Peters (1999)
Marketing Relacional	<<Refere que o marketing relacional deve estar orientado para a criação e o desenvolvimento das relações com os clientes e incentivar as relações entre os vendedores e clientes na criação de valor. Este também deve estimular o compromisso a longo prazo, pois desta forma ajuda a criar, manter e desenvolver as relações de grande periodicidade>>.	Gummensson (1987)
Employer Branding	<<O Employer Branding tem como objetivo manter novos colaboradores e atrair potenciais talentos>>.	Peters
Employee Value Proposition	<< um conjunto de associações e de ofertas, promovidas através de organizações em retorno de competências, capacidades e exigências que um colaborador poderá trazer a uma empresa.>>	Minchington (2005)

Tabela 1. Tabela demonstrativa das variáveis do estudo Employer Branding

## 3. Metodologia

Na metodologia foi-me proposto a criação de um modelo conceptual que descreve como o Employer Branding está estruturado.

A metodologia pode ser definida segundo Freixo (2009), num conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica.

Segundo Prodanov & Freitas (2013), a metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. Esta descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa.

### 3.1. Objetivo Central da Investigação;

Tal como foi referido anteriormente, o objetivo central desta investigação é a implementação de uma estratégia de Employer Branding na Colep, onde a sua grande preocupação seria atrair potenciais talentos e a retenção e desenvolvimento dos colaboradores.

Deste modo, pretende-se calcular o impacto do Employer Branding na Colep a partir dos colaboradores sobre este mesmo assunto.

Na empresa onde estagiei durante 9 meses, a Colep, estava a ocupar o cargo de estagiário de Employer Branding. Nesse período tive várias funções, estando responsável por vários itens:

- 1) **LinkedIn**
  - .Relatório
  
- 2) **Employer Branding Project**
  - .Logótipo
  
  - .Estudo do tema
  
  - .Inquérito/Dimensões
  
  - .Estratégias
  
- 3) **Employer Branding Project: Case Study**
  - .Compilação do Employer Branding e LinkedIn+Inquérito
  
- 4) **Careers Page**
  - .Relatório/Estudo
  
- 5) **Comparação do Employer Branding com a Polónia e a Alemanha**
  - .Apresentação
  
- 6) **Comunicação Interna e Externa da empresa**
  - .Posts para o LinkedIn;
  
  - .Peças de comunicação para eventos/atividades: Desenvolvimento da parte gráfica e a sua divulgação;
  
  - .Newsletters (Corporate, Country, Site);
  
  - .Induction(Peças de Comunicação);
  
  - .Plano de Comunicação.

### **3.2. Método Científico de Abordagem;**

Por método podemos entender o caminho, a forma e o modo de pensamento. Nesta metodologia, como método utilizei uma análise quantitativa, em que descrevi as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses da pesquisa a ser desenvolvida. O método de pesquisa quantitativa, significa quantificar os dados, factos ou opiniões, utilizando técnicas de estatísticas, tais como, a média, percentagem, moda, desvio padrão e mediana. Segundo Oliveira (2002, p.155), o método quantitativo é bastante utilizado no desenvolvimento das pesquisas nas áreas sociais, de comunicação, económico. De modo a interpretar resultados com uma maior precisão.

### **3.3. Modelo Conceptual;**

Neste modelo tem de ser perceptível a observação dos conceitos dominantes no tema do trabalho, os seus benefícios, atributos e como estes podem ajudar no desenvolvimento do trabalho.

Cria-se relações entre os diferentes conceitos e no final elabora-se um mapeamento entre os conceitos e a sua metodologia.

### Modelo Conceptual



*Fig.3. Modelo Conceptual- Fonte:Andrew Lambert e Sure Clemenson*

Ao longo deste estudo sobre o Employer Branding estive em contato com várias metodologias, contudo identifiquei um método que na minha perspectiva é o que se aplica melhor.

Este modelo foi baseado nos autores Andrew Lambert e Sure Clemenson, que defendiam que o Employer Branding tinha de se assentar em vários conceitos, tais como, a visão e a liderança; a política e os valores corporativos, o sentido justo e a cooperação. Preocupam-se também como a empresa é vista exteriormente, a forma como comunicam; o recrutamento e como os colaboradores se adaptam à empresa.

Dão de igual modo importância ao desenvolvimento pessoal e profissional, ao ambiente de trabalho, na recompensa e nos benefícios que a empresa poderá dar aos colaboradores em prol do seu trabalho e do crescimento da empregabilidade.

Com este modelo as empresas estão mais aptas a atrair um maior número de potenciais talentos, sem ser necessário um processo de recrutamento exaustivo.

As empresas também terão uma maior redução do custo de recrutamento, garantindo a satisfação dos seus colaboradores. Estes por sua vez, estando satisfeitos têm menor probabilidade de abandonar a empresa, o que reduz os custos de formação e integração de pessoal. Um bom Employer Branding faz com que os seus colaboradores sintam estima e vivam a marca para a empresa. Esta estratégia de marketing ajuda nos esforços de marketing na empresa, através da divulgação de notícias sobre o ambiente de trabalho na organização, aumentando por sua vez, a notoriedade da marca e mudar o posicionamento na mente dos consumidores. Consequentemente a isto tudo, as vendas aumentam e a empresa tem maiores lucros.

Este modelo baseia-se em vários fatores que são bastante valorizados pelas empresas. Segundo o estudo feito pela Randstad, o Employer Branding é muito importante para o crescimento de uma empresa. É através desta estratégia que conseguem cativar novos talentos, tornando as empresas mais atrativas para estes. Permite às empresas obterem melhores resultados, retendo com elas os melhores talentos, dotando-se de pessoas com os melhores skills tendo uma maior facilidade no crescimento e aumento do lucro. Este também reforça a sua imagem corporativa, fortificando-a em todos os aspetos. O Employer Branding aumenta a lealdade e a produtividade dos colaboradores, ajudando a empresa não só a atrair como também a reter os seus talentos e a motivar os seus colaboradores.

### 3.4. Técnica de Recolha de dados;

Segundo Geehardt & Silveira (2009), a recolha de dados é a busca por informações das quais o investigador está a investigar. Este utiliza como instrumental técnico o registo e a medição de dados com os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão.

Como técnica utilizei um survey, onde consegui recolher as informações que foram necessárias para este estudo.

Com esta técnica identifiquei vários elementos, tais como, género, idade, o setor/departamento de cada colaborador e o país onde está localizado cada site/escritório da empresa, entre outros fatores.

Segundo Tanur & Kraemer, 1993, a pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo através de um questionário.

A investigação quantitativa consiste num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos, no que refere Freixo (2009).

Segundo Pinsonneault & Kraemer (1993), a pesquisa survey quanto ao seu propósito pode ser classificada como exploratória, ou seja, tem como objetivo familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre os mesmos, dando ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos, descobrindo novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

Como refere Sampieri, 1991, quanto ao número de momentos a pesquisa pode ser longitudinal, ou seja, a recolha de dados ocorre ao longo do tempo em períodos específicos.

Outro ponto a ser observado é a adequação dos respondentes à unidade de análise. Segundo Pinsonneault & Kraemer, 1993, a unidade de análise pode ser um indivíduo, um grupo, um setor da organização ou a própria organização em si.

### 3.5. Definição da População-Alvo e da Amostra;

Segundo Karmel e Polasek (1974, p.118), a palavra população significa o universo da totalidade das observações da qual a amostra foi retirada. Tal como referem estes mesmos autores, a palavra amostra significa a representação de uma percentagem da totalidade de algo.

Neste questionário a que irei recorrer para a elaboração deste projeto, irá ter como população-alvo os colaboradores da Colep que estão em Portugal e Brasil.

No questionário desenvolvido para este trabalho, irei analisar estes colaboradores, nas seguintes características:

Na sua divisão, nomeadamente : Consumer Products Division; Corporate Finance & Management Systems; Corporate Human Resources; Corporate Marketing & Innovation; Healthcare Division; Packaging Division e Product Supply Group.

Irá ser analisado o departamento, a função, a periodicidade de trabalho, a idade de cada colaborador e o género.

Contudo, no Brasil o questionário de Employer Branding só irá ser distribuído na fábrica de CPA, na área administrativa, por motivos de instabilidade nas outras empresas. Isto significa que o questionário no Brasil irá ser respondido somente por via online.

Relativamente á amostra, esta caracteriza-se por “Não Probabilística “e por intenção ao julgamento, ou seja, intencional. Esta amostra define-se pelo facto do pesquisador selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisas.

A razão pelo qual foi escolhida a amostragem não probabilística, refere-se às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e “pessoas” necessárias para a realização de uma pesquisa com uma amostragem probabilística.

- Segundo Aaker e Day (p.375), a amostragem não probabilística é usada nas seguintes situações:
  1. Pré-teste;
  2. Quando se trata de uma população homogênea;
  3. Quando o pesquisador não possui conhecimentos estatísticos suficientes;
  4. Quando o fator facilidade operacional é requerido.

A seleção de amostras intencionais ou por julgamento são realizadas de acordo com o julgamento. Segundo alguns autores, tais como, Aaker, Kish e Day, argumentam que a escolha de potenciais talentos é uma forma de amostragem por julgamento ou intencional usada para escolher elementos “típicos” e “representativos” para uma amostra.

### 3.6. Conceção e Estrutura do Questionário

Segundo Fink, 1995, a melhor amostra é a representativa da população ou um modelo dela.

Neste questionário, abordamos o conceito de Employer Branding, onde o dividimos por nove áreas, tais como:

- **Visão & Liderança**, onde é definida por estabelecer uma visão para o futuro e pela satisfação do colaborador com o trabalho.
- **Empregabilidade**, onde se insere a capacidade para realizar o que lhe propõem e de assumir riscos, solucionar problemas e de ser proactivo, inovador e criativo.
- **Cultura & Valores**, composta pela existência de respeito pelas diferenças, por um forte ambiente multicultural, um sentido de presença forte e do grau de satisfação dos colaboradores.
- **Reputação Exterior & Cooperação**, caracterizada pelo posicionamento estratégico, pelo ambiente de trabalho, pela sustentabilidade e pela solidez nos resultados financeiros.
- **Comunicação & Recrutamento**, onde se insere os materiais e métodos informativos.
- **Aprendizagem, Inovação & Desenvolvimento**, composta pelas oportunidades de desenvolvimento de competências.
- **Gestão da Performance & Ambiente de trabalho**, caracterizada pelo trabalho de equipa, pelo equilíbrio entre as tarefas de cada colaborador e da eficácia no seu trabalho.
- **Benefícios & Reconhecimento**, definida pelos incentivos e benefícios e pelo sentido justo e cooperativo.
- **Segurança & Responsabilidade Social**, definida pelas condições de bem-estar e de segurança, responsabilidade social e ambiental e pela segurança no trabalho.

No final do questionário, irá ser recolhida um número de amostras significativas das respostas dos colaboradores.

Segundo Fink, 1995, uma boa amostra é a representativa da população. Por outro lado Perrien, Chéron & Zins (1984), consideram que o processo de amostragem é composto pela definição da população-alvo, pelo contexto de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela seleção da amostra ou pela execução do processo de amostragem.

#### Questionario de Employer Branding

Areas	Dimensões	Questões
<b>Visão &amp; Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma visão para o futuro;</li> <li>• Satisfação do colaborador com o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que o seu trabalho é desafiante?</li> <li>- Qual o grau de importância que o trabalho tem para si?</li> <li>- Sente que se consegue projetar no futuro com o seu trabalho?</li> </ul>
<b>Empregabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para realizar o que lhe propõem e de assumir riscos;</li> <li>• Ter habilidade em solucionar problemas;</li> <li>• Ser proactivo, inovador e criativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que no seu trabalho tem a capacidade para realizar o que lhe propõem?</li> <li>- Considera-se uma pessoa proactiva, inovadora e com um espírito crítico?</li> </ul>
<b>Cultura &amp; Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de respeito pelas diferenças;</li> <li>• Ambiente Multicultural;</li> <li>• Sentido de pertença;</li> <li>• Grau de satisfação dos colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que na sua empresa existe respeito e profissionalismo?</li> <li>-Sente que na sua empresa existe um ambiente multicultural?</li> <li>-Considera que os valores da empresa estão bem representados?</li> </ul>

<b>Reputação Exterior &amp; Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamento estratégico;</li> <li>• Ambiente de trabalho;</li> <li>• Sustentabilidade;</li> <li>• Solidez nos resultados financeiros.</li> </ul>	<p>-Recomenda a empresa a outras pessoas?</p> <p>-Sente que a empresa onde trabalha é reconhecida externamente?</p>
<b>Comunicação &amp; Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais e métodos informativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando entrou na empresa, foi bem recebido pelos seus colegas?</li> <li>- Sente-se informado sobre a estratégia da empresa e dos seus procedimentos?</li> </ul>
<b>Aprendizagem, Inovação &amp; Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desenvolvimento de competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que na empresa tem a oportunidade de evoluir?</li> <li>-Sente que a sugestão de novas ideias são bem aceites?</li> <li>-Sente que a sua empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional?</li> </ul>
<b>Gestão da Performance &amp; Ambiente de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho de equipa;</li> <li>• Equilíbrio entre as tarefas de cada colaborador;</li> <li>• Eficácia no seu trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sente que consegue gerir as suas tarefas adequadamente?</li> <li>-Sente que o seu trabalho traz um valor relevante para a empresa?</li> </ul>
<b>Benefícios &amp; Reconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos e benefícios;</li> <li>• Sentido justo e cooperação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que as suas funções estão adequadas com o seu trabalho?</li> <li>-Sente que os seus superiores tem objetivos claros sobre as funções de cada colaborador?</li> <li>-Sente que os colaboradores da sua empresa são pagos de uma forma justa?</li> <li>-Consegue encontrar um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal?</li> <li>-Sente que no seu trabalho os colaboradores são reconhecidos pelo seu trabalho?</li> </ul>
<b>Segurança &amp; Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de bem-estar e de segurança;</li> <li>• Responsabilidade social e ambiental;</li> <li>• Segurança no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que a empresa onde trabalha tem as condições apropriadas de segurança?</li> <li>-Sente que a empresa onde trabalha está preocupada com a responsabilidade social e ambiental?</li> <li>-Sente que a sua empresa tem ações sustentáveis?</li> </ul>

*Tabela2- Inquérito para o Survey do Employer Branding*

Este questionário foi baseado no modelo conceptual dos autores Andrew Lambert e Sure Clemenson, como já foi referido anteriormente este modelo valoriza vários conceitos e refere que tudo isto desenvolve e centra-se no Employer Branding.

A sua influência não consistiu somente neste modelo mas também num estudo feito pelo Dr. Pedro Ferreira sobre a criação do Employer Branding na Colep numa perspetiva do interior para o exterior. O que significa que uma empresa deve primeiramente preocupar-se com a satisfação dos seus colaboradores e como estes estão se adaptando ao trabalho e de seguida preocupar-se com a sua reputação, pois a melhor crítica para uma empresa é vinda de um colaborador satisfeito.

Neste mesmo estudo podemos concluir que dentro dos atributos da que são mais valorizados pelos colaboradores da Colep estão o ambiente multicultural, a oportunidade de pertencer a uma empresa que tem um portfólio de produtos muito denso e rico, a oportunidade de criar atividades proactivas, a existência de relações informais, a atratividade e por último o reconhecimento e benefícios.

Relativamente às áreas que escolhi, irei fazer uma explicação de cada uma e o que estas estudem e o seu papel neste estudo.

Primeiramente temos a **Liderança**, esta pode ser definida através dos traços de personalidade de cada indivíduo. Segundo Rauch e Behling (1998), a liderança pode-se definir como << O processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objectivo.>>

Para outros autores como Bennis (1998), a <<Liderança é o que dá a uma organização a sua visão e a capacidade para transformar essa visão em realidade.>>

A **visão**, reflete o público-alvo a ser atingido. O conhecimento da visão do futuro da organização orienta todo o esforço empreendido pelos seus integrantes, a alocação dos recursos necessários e o maior alinhamento das ações individuais e das suas equipas.

Relativamente à área de **Empregabilidade**, esta pode ser definida como a capacidade de adequação do profissional, às novas necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho. Com o desenvolvimento das tecnologias e com a globalização as organizações foram sujeitas a mudanças na sua estrutura criando novas necessidades.

Passando para a **cultura organizacional**, esta pode ser definida de várias formas, por exemplo segundo o autor Freitas (1991), <<a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.>>

Esta representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais aceites e partilhados por todos os membros da organização diferenciando-a.

Deste modo, podemos dizer que os **valores** são crenças, que influenciam as atitudes, as ações, as escolhas que se fazem e as decisões que se tomam.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e os seus membros.

Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, das suas visões, entre outros.

Numa organização algo fundamental é o trabalho de equipa. As relações interpessoais tem de ser estimuladas e desenvolvidas, através de atividades de motivação e de employer branding. Para as pessoas **cooperarem**, tem de se sentir motivadas e ouvidas, sentindo que a sua opinião é importante e que consegue mudar para melhor o ambiente da empresa.

Relativamente à **gestão de performance/desempenho**, esta passa por várias fases, tais como: Estabelecer expectativas e um plano de ação (obter comprometimento individual e coletivo); Acompanhar e orientar (Feedback do desempenho e evidências; verificar se os objetivos/ expectativas precisam de ser ajustados; Compromisso de melhoria do desempenho); Avaliar (ações de desenvolvimento). Duas variáveis que são fundamentais na gestão do desempenho é a proatividade e antecipação.

No mundo organizacional é cada vez mais importante a criação por um **ambiente de trabalho** estável, para isso os colaboradores devem se sentir motivados, pois só isso traz inúmeras vantagens. A palavra motivação, pode ser dividida por motivo + ação. Segundo o autor Marcelo Campos, esta palavra está ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. O ambiente de trabalho é muito influenciado pelo espírito de cada pessoa, variando de uma para outra de acordo com as decisões que tem de tomar pelo seu trabalho, das relações interpessoais que cria ao longo do seu caminho e com a sua empatia para com os outros.

Outra área que foi abordada foram os **benefícios e o reconhecimento**, estes por sua vez, são dados ao colaborador de uma empresa face ao seu mérito e à sua dedicação e esforço no trabalho. Para além da sua remuneração base, este é recompensado com outros complementos, tais como plano de saúde, vales de alimentação, dentista, locais melhores estruturados para as reuniões, seguro de vida, licença de maternidade, entre outros.

Podemos entender como benefícios como algo que melhora o nosso dia-a-dia e por consequência que estimula o crescimento e o desenvolvimento da empresa/organização.

Outra área que é abordada é a **comunicação**, esta por sua vez, significa partilhar, participar em algo. Esta partilha pode ser feita de vários modos, tais como, sistemas de sinais não linguísticos, como gestos, expressões faciais, imagens, entre outros ou verbalmente.

Contudo, a comunicação numa organização tem a responsabilidade de tratar da imagem corporativa da empresa, preocupando-se com o relacionamento da empresa com os seus colaboradores e também externamente.

## 4. Análise Interna e Externa

### 4.1. Análise Interna

Numa primeira perspetiva irei explicar a empresa a nível interno, ou seja, a sua definição, qual é o seu segmento de mercado, e em que países está situada.

Ao elaborar uma análise interna de uma determinada empresa, devemos ter em conta os seus recursos e capacidades. Dentro de uma organização existe uma grande diversidade de fatores relativos a aspetos de produção, marketing, financiamento e gerais. A análise interna dos recursos determinará quais são os pontos fortes da empresa, que lhe permitem manter uma vantagem competitiva, e quais são os seus pontos fracos, que supõe ser uma ameaça ou risco para conseguir os seus objetivos a curto e longo prazo.

Posto isto, pode-se referir que a Colep é uma empresa do Grupo RAR, líder global nas indústrias de embalagem e contract manufacturing de produtos de consumo.

Sendo esta uma empresa multinacional, emprega cerca de 3200 colaboradores em todo o mundo, nomeadamente em Portugal, Alemanha, Brasil, Emirados Árabes Unidos, Espanha, México, Polónia e Reino Unido.



Fig.4. Logótipo da Colep

Foi fundada por Ílidio da Costa Leite de Pinho em Vale de Cambra, estando vocacionada para o fabrico de embalagens metálicas. Em 1975, foi adicionado o “Contract Manufacturing”- formulação fabrico, enchimento e embalamento e em 1982, o fabrico de embalagens plásticas.

#### Missão:

A missão da Colep é “Colaborar com os nossos clientes para proporcionar o bem-estar aos consumidores.”

#### Visão:

A sua visão é “Ser o líder na criação de valor, fornecendo aos nossos clientes soluções de embalagem, desenvolvimento de produto e produção através de inovação, tecnologia e práticas sustentáveis.”

A Colep, nas suas empresas tem muito presente os seus valores, que são transmitidos nos seus colaboradores e também nos seus clientes.

#### Valores:



Fig.5. Valores da Colep

Como valores está presente, o foco no cliente, ou seja alcançar e exceder as expectativas dos seus clientes externos e internos; O valor de ética, tal como respeito, confiança e justiça; Aprendizagem e criatividade também estão presentes como valores importantes na empresa, estando à procura de soluções novas e práticas.

A Colep esforça-se por melhorar e alcançar a excelência e profissionalismo, com o principal intuito de criar um valor sustentável para todos os que nela cooperam.

A Colep tem uma presença internacional, estando representada por vários países. Na Europa, tem 7 unidades industriais, como exemplo, em Portugal, Vale de Cambra; Em Espanha, San Adrián; na Polónia, Kleszczów e Piotrków; na Alemanha, Bad Schmiedeberg, Laupheim e Zulpich.

No México, em Santiago de Querétaro. No Brasil, a empresa possui três fábricas em parceria com os grupos Provider e Total Pack. Nos Emirados Árabes Unidos tem uma Joint Venture com a Scitra.

O posicionamento da Colep é definido pelo conhecimento e inovação ao serviço da excelência junto dos seus clientes.

Está segmentada no mercado da farmacêutica, cosmética e alimentar.

Na Colep, a inovação é um elemento importante na cultura organizacional, criando valor sustentável para a empresa e reciclando a indústria do packaging com o fim de se diferenciar no produto e nos serviços.

A Colep é reconhecida pelo seu apreço dos seus colaboradores, dando grande importância aos seus clientes, personalizando-o tanto na satisfação dos produtos que compra como os serviços que lhes são prestados. Quando se aborda o cliente, a empresa tem de ter em consideração as suas necessidades.

## 4.2. Recursos Gerais

### a) Recursos Financeiros

Os recursos financeiros inserem-se na análise interna de um plano de marketing, onde são caracterizados pela capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, entre outros.

A situação económica – financeira de uma empresa influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afetam diretamente o crescimento organizacional.

Nestes recursos temos de ter em conta, as vendas, os resultados líquidos e as taxas de crescimento.

### b) Recursos Humanos

Estes recursos inserem-se de igual modo na análise interna, e são caracterizados pela preocupação com o número de colaboradores, qualificação, grau de motivação e empenho, entre outros.

O potencial de recursos humanos é determinante para o sucesso a longo prazo, estes tem algumas características fundamentais que devem ter em conta, tais como, a eficácia, a eficiência, a evolução e a interação.

A eficácia deve ter em conta a capacidade para alcançar as metas propostas, a resolução dos problemas e a mobilização dos meios.

A eficiência, tem em conta o estudo da produtividade mensal, a gestão dos recursos físicos, a autonomia de decisão e a polivalência.

Outro elemento, a evolução tem de ter em conta a progressão das qualificações ao longo do tempo, o desenvolvimento de iniciativas próprias e a nível pessoal.

Por último temos a interação, que tem de ter em conta a abertura ao diálogo, o empenho em projetos de grupo e o apoio aos colegas de trabalho.

### c) Recursos Produtivos / Tecnológicos

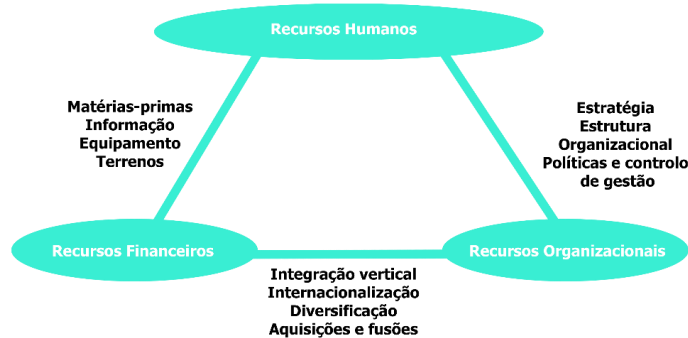
Os recursos produtivos/tecnológicos tem um valor quantificável definido pelo mercado. A sua função é refletido no valor dos ativos tangíveis da empresa. **(O lucro que uma empresa tem)**

Os recursos produtivos tem de ter em conta como indicadores as máquinas, equipamentos, viaturas, edifícios, processos de fabrico e terrenos.

#### a) Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais não tem geralmente um valor quantificável por si próprios. A sua função é refletido no valor dos ativos intangíveis da empresa.

Estes recursos tem como importantes indicadores a reputação, a notoriedade da marca, o desenvolvimento da inovação, a confiança dos parceiros comerciais, a colaboração com outras organizações, o reconhecimento pela preocupação com a qualidade, a longevidade das relações com os clientes mais exigentes, o reforço sustentado da quota de mercado, os sistemas de controlo de gestão e o tipo de estrutura.



*Fig6.. Esquema da organização dos recursos*

### 4.3. Employer Branding na Colep



*Fig.7. Logótipo do projeto de Employer Branding*

Relativamente ao logótipo que foi criado para a estratégia de Employer Branding, este pode-se definir através de vários elementos, por exemplo:

O círculo, define o colaborador a nível individual, este está no centro do triângulo pois a estratégia de Employer Branding centraliza os colaboradores, ou seja, preocupa-se muito com estes, existindo uma importância que vem do interior para o exterior.

Depois foi utilizado um triângulo, que representa os três grandes objetivos do Employer Branding, que são:

- Atrair potenciais colaboradores e manter os que estão na empresa;
- Criar uma cultura organizacional competitiva;
- Aumentar a notoriedade a nível interno e externo da empresa.

**4.3.1. Canais Externos de Employer Branding:**  
**(Recrutamento, análise da página da Colep no LinkedIn)**

**. Colep Award**



*Fig.8. Colep Award – canal externo*

**. LinkedIn**



*Fig.9. Publicações na página da Colep no linkedin – canal externo*

**. JobFairs**



*Fig.10. Presença da Colep numa Feira de Emprego – canal externo*

**. Recrutamento (Anúncios de Emprego)**



*Fig.11. Anúncio de recrutamento da Colep – canal externo*

**. Análise do LinkedIn**

Para conseguirmos explicar como o Employer Branding é feito na Colep, fizemos uma análise da página do LinkedIn da Empresa. (em anexo)

**4.3.2. Canais Internos de Employer Branding:**

- **Our News (Corporate, Country, Site)**



Fig.12. Our News - Corporate da Colep – canal interno



Fig.13. Our News – Country (México e Polónia da Colep – canal interno)



Fig.14. Our News – Site (Colep Scitra Aerosols e Vale de Cambra) – canal interno

- **Melhoria Continua**



Fig.15. Melhoria Contínua – canal interno

- **Eventos (Peddy Paper e Bookerang)**



Fig.16. Atividade “Peddy Paper” em Vale de Cambra 2016 – canal interno



Fig.17. Projecto “Bookerang” em Vale de Cambra 2016 – canal interno



Fig.18. Projecto “Bookerang” em Vale de Cambra 2016 – canal interno

### 4.3.3. Estudo comparativo do Employer Branding com a Polónia e a Alemanha

Com base no estudo de Employer Branding feito pela Randstad Award resultados de 2016, fizemos uma comparação deste tema com a Polónia e a Alemanha.

Primeiramente estudamos o que os colaboradores querem numa empresa. O fator maioritário nestes países é o salário, exceto na Alemanha que é a segurança no trabalho. Os outros fatores variam de país para país.

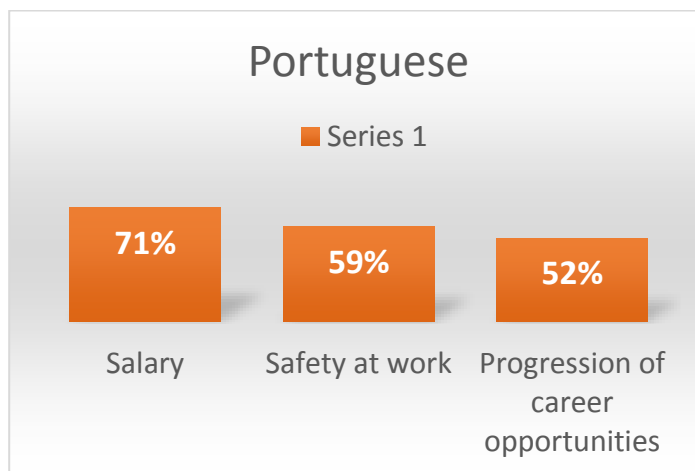
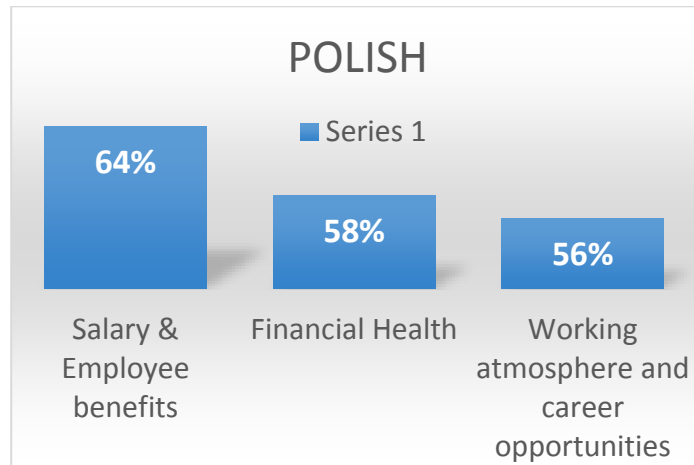
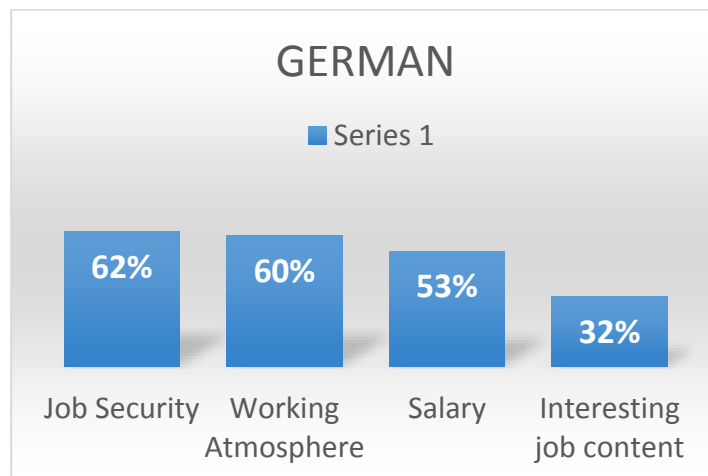


Fig.19. Estudo Comparativo Employer Branding - Portugal



*Fig.20. Estudo Comparativo Employer Branding - Polónia*



*Fig.21. Estudo Comparativo Employer Branding - Alemanha*

Por exemplo em Portugal dão grande importância à segurança no trabalho e na oportunidade de progressão de carreira. Na Polónia, dão primazia a outros fatores, tais como, o seguro de saúde e o ambiente de trabalho juntamente com as oportunidades de carreira. Por outro lado na Alemanha o fator predominante é a segurança no trabalho, de seguida vem o ambiente de trabalho, o salário e um conteúdo de trabalho atrativo.

De seguida tentamos perceber quais eram os fatores que aumentavam a motivação para trabalharem na empresa, e concluímos que os três países em estudo, nomeadamente a Polónia, a Alemanha e Portugal tinham fatores semelhantes.

O fator maioritário era o aumento salarial nos três países, contudo depois diferenciavam-se nas outras variáveis. Em Portugal como motivações destacam-se a possibilidade de progressão na carreira, o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais, entre outras.

Na Polónia, diferencia-se com o fator de escapar às atividades diárias, entre outros e na Alemanha no desenvolvimento do potencial do colaborador.

#### 4.4. Análise Externa

##### 4.4.1. Mercado:

- **Tendências**

A tendência pode ser definida como a inclinação do indivíduo para atuar de um determinado modo. As tendências são também ideias, modas ou costumes que se orientam numa determinada direção.

O Employer Branding procura melhorar e sofisticar estratégias como a divulgação de posições disponíveis, as oportunidades de desenvolvimento e compensação oferecidas, estando ligado à atração e ao recrutamento de pessoas.

Hoje em dia, é considerado uma estratégia que está em constante crescimento que visa desenvolver uma relação de lealdade com o seu público – alvo e reforça atributos exclusivos e atraentes que a empresa pode oferecer aos atuais e potenciais colaboradores.

O Employer Branding possibilita focar melhor as iniciativas de atração e seleção de pessoas. Pode-se alcançar um grande público por meio de websites e mídias sociais, ou seja, melhorar a efetividade do processo de atração.

Este está-se a tornar uma tendência, pois as empresas estão cada vez mais à procura da identificação dos atributos que são atraentes para os diferentes segmentos de potenciais colaboradores, procurando consistência entre a proposição de valor do empregador e as expectativas dos profissionais que se quer atingir, bem como entre as estratégias de comunicação da marca e as preocupações do público-alvo.

**“Quando o Employer Branding é bem implementado este traz-nos mais eficácia, transparência na relação com o mercado de trabalho e crescimento à empresa”.**

Nos últimos anos, pesquisas têm identificado fatores de atração de profissionais relacionados a diversos segmentos. Ao longo de vários estudos, nomeadamente o estudo recente da Cia de Talentos com universitários concluiu que eles gostariam de trabalhar em empresas que possuem uma postura inovadora, que acompanham tendências, sejam abertas a mudanças e se renova, contam com gestores bem preparados, ajudam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e que tenham uma boa imagem no mercado.

Uma das tendências que está em ênfase hoje em dia, é o desenvolvimento das competências da geração “Y”, mais conhecida por geração “Millenium”.

Esta geração compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978, e tem características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo em que vivemos.

Segundo autores como Lombardia (2008) e Coimbra Schikmann (2001), este novo pensamento laboral consiste no grau de satisfação com o conteúdo de trabalho e com a aprendizagem de cada indivíduo.

Com isto, as organizações tem de repensar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, relacionadas à administração de carreiras.

Segundo Veloso (2008), os estudos relacionados com a carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador. Isto significa que é necessário estar atento para os aspetos subjetivos da carreira.

- **Análise PESTAL**

##### **Política:Fatores Políticos**

É caracterizada pela atividade económica da empresa, através da criação de políticas interventivas sobre a execução de uma determinada atividade.

Pode ser caracterizada por um conjunto de várias políticas, nomeadamente política fiscal, direito do trabalho, direito ambiental, restrição comercial, taxas e estabilidade política.

##### **Económico: Fatores Económicos**

É caracterizado pelo crescimento económico, taxas de juro, taxas de câmbio e a taxa de inflação. Estes fatores tem um forte impacto na forma como as empresas operam e tomam decisões.

### Social: Fatores Sociais

Nos fatores sociais, são estudados os comportamentos dos indivíduos, os gostos, os estilos de vida, entre outros.

Nestes fatores estão incluídos os aspetos culturais e a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, tendências profissionais e ênfase na segurança.

Os fatores sociais afetam a procura pelos produtos de uma empresa e o modo como esta executa. A evolução demográfica é um conhecimento fundamental para a avaliação dos fatores sociais. Desde a saúde, a educação, os hábitos de consumo, todos estes são afetados pela evolução demográfica.

### Tecnológico: Fatores Tecnológicos

Inclui as inovações, melhorias de ferramentas, Investigação e Desenvolvimento (I&D), automação, incentivos tecnológicos, taxa de mudança tecnológica.

Uma crescente aceleração no desenvolvimento de novas tecnologias tem causado um grande impacto na população e nas suas necessidades.

A identificação de tecnologias alternativas ou mesmo de novas, altera a perceção do consumidor. É fundamental proceder á análise dessas evoluções e perceber como estes podem alterar o seu comportamento.

### Ambiental: Fatores Ambientais

Existe uma maior preocupação com o meio ambiente, e em todo o ciclo produtivo do produto.

### Legal: Fatores Legais

É caracterizado pela proteção do consumidor, da regulação da concorrência, da segurança das embalagens e do desemprego.

### Portugal e Brasil

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
.Insere a política de emprego e formação profissional: (Características da regulamentação trabalhista; Influência do movimento sindical; Política de formação e ensino; Qualificação dos recursos disponíveis; Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão de obra e nas vendas);	.Exporta para vários países; .Procura aumentar os seus clientes em exposições; .Existência de fontes de financiamento disponíveis; .Poder das fontes de financiamento;	.Cumprer todos os seus deveres á segurança social; .Medicina no trabalho para todos os colaboradores; .Influência dos meios de comunicação e dos líderes de opinião; .Taxa de crescimento da população; .Fluxos migratórios;	.Forte desenvolvimento em produtos; .Surgimento de novos materiais, fontes energéticas, técnicas produtivas, de gestão e de produção; .Influência no desempenho da embalagem, nos processos de armazenagem, nos meios de transporte, custos e na satisfação dos clientes.	.Cumprer as normas de higiene e segurança no trabalho;	.Cumprer as normas europeias em relação aos direitos e proteção do consumidor; .Cumprer as normas referentes aos trabalhadores;

*Tabela. 4. Análise PESTAL da empresa Colep*

#### **4.4.2. Concorrência:**

- **Benchmarking**

Na análise externa, para conhecermos melhor o mercado, fizemos uma análise de algumas empresas que consideramos importantes para este projeto relativamente o que corresponde ao Employer Branding.

Segundo o IAPMEI, Benchmarking, é definido como um processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado a melhor forma.

O Benchmarking é a procura pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. Estabelece alvos operacionais com base nas melhores práticas possíveis da indústria, sendo um elemento crítico no sucesso da empresa. O benchmarking é um processo positivo, pró-ativo e estruturado que conduz a mudanças nas operações e no desempenho superior e a uma vantagem competitiva.

No benchmarking a meta do gerente é identificar as empresas, de qualquer ramo, que demonstram desempenho superior em funções a serem usadas como referência, de modo que as suas práticas, processos e métodos possam ser estudados e documentados.

O benchmarking pode beneficiar uma empresa de diversas maneiras, tais como:

- Possibilitando que as melhores práticas de qualquer indústria sejam incorporadas de forma criativa aos processos da função analisada;

- Proporcionando estímulo e motivação aos profissionais cuja criatividade é exigida para a execução e implementação das descobertas da investigação;

O benchmarking pode identificar, em outras indústrias, avanços tecnológicos que não seriam reconhecidos nem aplicados na própria indústria.

Este pode também ser um processo de fixação de objetivos, indicando quais os custos a serem reduzidos e os níveis de satisfação dos clientes, ou de retorno.

Deste modo, fizemos um benchmarking funcional, onde foram feitas comparações com funções semelhantes dentro da mesma indústria ou com líderes de outras indústrias.

Deste modo, analisamos as seguintes empresas:

#### **a) STARBUCKS**



*Fig.22. Logótipo da marca Starbucks*

É uma empresa multinacional, com a maior cadeia de cafetarias do mundo. Tem sede em Seattle, nos Estados Unidos da América.

Foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do século XXI, pela revista Interbrand Magazine, em 2006. Está em 44º lugar no ranking das 100 marcas mais valiosas do mundo em 2013, feito pela Brandz.

Está entre as 100 marcas mais respeitadas no mundo em 2013 pela Reputation Institute.

Ocupa a 241ª posição no ranking das empresas com maior facturamento no Mercado Americano em 2010, Segundo a revista Fortune 500.

O nome Starbucks foi inspirado na personagem Starbuck do livro Moby Dick e o seu logótipo é um entalhe escandinavo do século XVI de uma sereia com duas caudas. As bebidas mais conhecidas desta marca são o cappuccino e o café expresso e outro tipo de variedades de bebidas, como chás e sanduiches.

As lojas físicas desta marca podem estar dentro de outros estabelecimentos comerciais, como livrarias e centros comerciais.

Esta por sua vez, conta com mais de 20 mil lojas em todo o mundo.

A primeira loja Starbucks foi inaugurada em 1971 por três sócios em Seattle nos EUA.

A Starbucks, para além de ser reconhecida pelos seus produtos, nomeadamente pelo seu café preocupa-se de igual modo com as relações humanas no envolvimento com a comunidade e na celebração de culturas.

Estão empenhados em incentivar uma cultura na qual a diversidade seja valorizada e respeitada.

**A diversidade é equacionada pela soma da inclusão com a equidade e com a acessibilidade.**

A **inclusão** é conseguida através das relações humanas e no empenho.

A **equidade** é caracterizada através da imparcialidade e justiça.

**Missão:** Estabelecer-se como principal fornecedora mundial de café de alta qualidade e, ao mesmo tempo manter os princípios que orientam o funcionamento.

**Visão:** Criar uma “nação” Starbucks no mundo do café.

**Valores:** Ética, Engajamento, sustentabilidade e parceria.

**Posicionamento:** Criar uma experiência enriquecedora.

Posiciona-se pelo ambiente acolhedor entre casa e o trabalho, onde as pessoas relaxam, ouvem música, leem, entre outros.

**Público-Alvo:** Jovens e adultos dos 18 aos 40 anos. (com carreiras profissionais ou universitários que procuram status e bem-estar social, além de apreciar um bom café e um local agradável de convívio).

**Estratégias:** Utiliza-se a estratégia de diversidade em toda a empresa, centrando-se em quatro dimensões:

- **Partners/colaboradores;** (Procuram colaboradores diversificados)
- **Clientes;** (alargam a experiência Starbucks)
- **Fornecedores;**
- **Comunidades.**

#### Serviços:

1. Prestar um serviço autêntico;
2. Oferecer chás, doces, entre outros;
3. Oferece cafés de alta qualidade;
4. Colaboradores atenciosos;
5. Sentimento de pertença do colaborador;
6. Lojas wi-fi.

#### Pontos Fracos:

- Demora para ser atendido;
- Falta de preços expostos;
- Falta da ementa impressa;
- Não oferecem espontaneamente o cartão fidelidade.

#### Métodos de Employer Branding:

- Implementação do **College Achievement Plan** (os colaboradores podem ter a formação através do seu local de trabalho, conseguindo alcançar um maior envolvimento com os clientes. Esta iniciativa é uma grande ferramenta de recrutamento, ajudando a atrair potenciais colaboradores com o perfil certo que a empresa procura).
- Criação de uma conta @StarbucksJobs no Instagram e no Twitter, onde promovem a marca e interagem com os potenciais colaboradores;

- Colocação do hashtag #sbuxjobschat para promover o incentivo à contribuição dos seus colaboradores;
- Possuem de uma página no LinkedIn onde colocam regularmente as suas publicações;
- Criação de uma JobsPlaylist no seu canal de Youtube;
- Tem também um *website*, onde está constantemente atualizado;

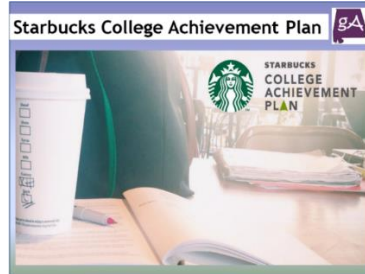


Fig.23. Desafio da Starbucks

## b) PORSCHE



Fig.24. Logótipo da Porsche

É uma das principais marcas de automóveis de desportos do mundo. Foi criado na Áustria e tem sede na Estugarda na Alemanha. Foi fundado pelo Ferdinand Porsche em 25 de Abril de 1931 na Alemanha. Esta marca pertence ao grupo Volkswagen.

Como formas/ações de Employer Branding, a marca recompensa os seus colaboradores oferecendo 8200€ brutos pelo melhor ano de venda.

O presidente do conselho executivo da Porsche, Mathias Muller, afirma “os trabalhadores da Porsche são a garantia da marca para estabelecer o futuro do automóvel”.

**Missão:** “Nós levamos os nossos clientes à excelência operacional através da combinação única de conceções testadas na prática e da implementação. Nós fazemos com que lideranças e colaboradores se entusiasmem com mudanças e os capacitamos para a autoajuda.

### **Estratégia de diferenciação e Posicionamento:**

Uma marca conhecida tem valores e características que formam a sua “personalidade”. Os clientes são fiéis às marcas fiéis.

A marca conseguiu-se diferenciar com o modelo 911, em 1964. Como refere Ferry Porsche “ Não consegui encontrar o carro dos meus sonhos, então decidi construí-lo eu mesmo. “

Os modelos da Porsche, são caracterizados pelo conforto, pelo sentido prático e pela prática do desporto.

Atua no segmento de carros de alto luxo e no de carros desportivos.

A Porsche é reconhecida como uma marca que reúne estes dois segmentos. Ser diferente é uma marca da empresa.

. Diferencia-se de forma coerente, caracteriza-se pela tradição, modernismo, inovação e independência.

Cria deste modo valor aos seus colaboradores, ensinando-os que o mais importante do que conhecer os seus concorrentes é conhecer a si mesmo.

c) **BOSCH**



Fig.25. Logótipo da Bosch

A Robert Bosch GmbH é uma empresa alemã mais conhecida por Bosch. Foi fundada em 15 de Novembro de 1886 por Robert Bosch e tem sede em Gerlingen na Alemanha. O seu CEO é o Volkmar Denner. O *slogan* da empresa é “Invented for life”. A Bosch é conhecida pela produção de peças automáticas, ferramentas elétricas, sistemas de segurança e eletrodomésticos. A Bosch pertence à Fundação Robert Bosch com 92% desse mesmo grupo. A fundação utiliza os seus fundos para apoiar atividades interculturais, de caráter social e investigação médica. O grupo Bosch está presente a nível mundial, nomeadamente a América do Sul como por exemplo o Brasil. O grupo Bosch possui em Portugal uma empresa em Lisboa e tem aproximadamente 3845 colaboradores. Este também possui a empresa Vulcano que vende esquentadores.

**Missão:** “Be better, Be Bosch”.

Satisfazer as necessidades do cliente e a fidelizá-lo para uma relação de visitas regulares para a manutenção de um automóvel.

**Visão:** Desenvolver projetos inovadores relevantes no ramo automóvel. Tem como visão ser uma empresa conhecida pela excelência na prestação de serviços para automóveis e reconhecida positivamente pelos seus parceiros de negócios e clientes, respondendo com a máxima eficiência às suas necessidades.

**Valores:**

- Foco no futuro e nos resultados;
- Responsabilidade;
- Iniciativa e determinação;
- Fraqueza e confiança;
- Integridade;
- Confiabilidade, credibilidade e legibilidade;
- Diversidade cultural.

### Careers Page

#### 1. Bosch

**A Careers Page da Bosch encontra-se dividida em alguns setores nomeadamente:**

**A Bosch como empregador;**

(Descreve a empresa, passando pela abordagem da missão, visão e dos seus valores. Expõe algumas soluções de mobilidade, bens de consumo, tecnologia de energia e edifícios. Descreve a cultura da Bosch, passando pelos seus objetivos, pela motivação, focos estratégicos e as suas forças.)

– Pode-se sugerir acrescentar os objetivos, motivação, focos estratégicos e forças no site da Colep.



Fig.26. Site da Bosch – Emprego & Carreira



Fig.27. Site da Bosch – Trabalho & Desenvolvimento

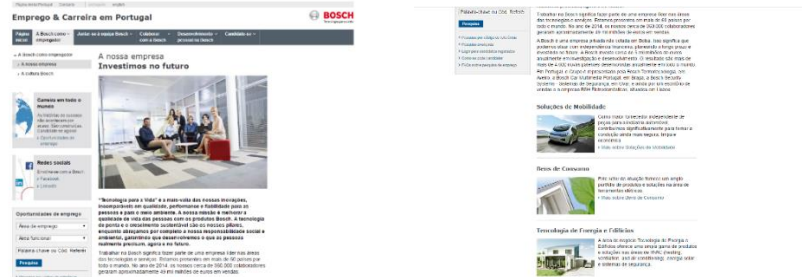


Fig.28. Site da Bosch – Evolução

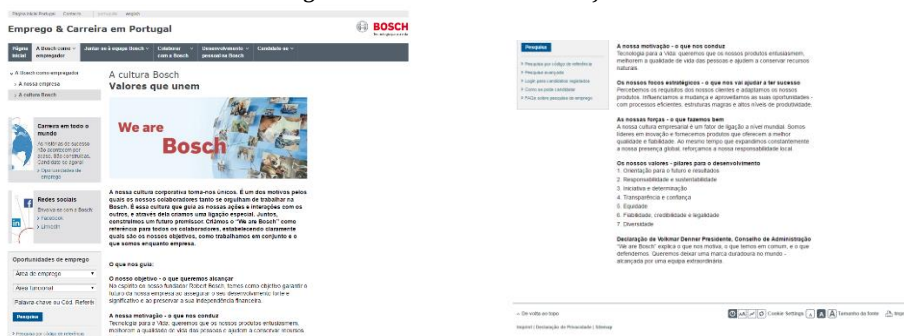


Fig.29. Site da Bosch – Cultura

**Juntar-se à equipa Bosch;**

(Nesta divisão, a empresa faz uma divisão das várias posições que a empresa está a recrutar, como por exemplo: - Recém Graduados; Estágios (Curriculares, Extra-curriculares, Profissionais); -Programas de Mestrado e para Profissionais com experiência.

-A Colep também poderia fazer esta divisão, implementando vários programas de trabalho, dando ênfase aos seus estágios.

-A Colep também nesta divisão poderia colocar testemunhos de estagiários e de colaboradores.

c) Colaborar com a Bosch: Na página da Colep podia-se colocar as Metas globais de desenvolvimento sustentável.

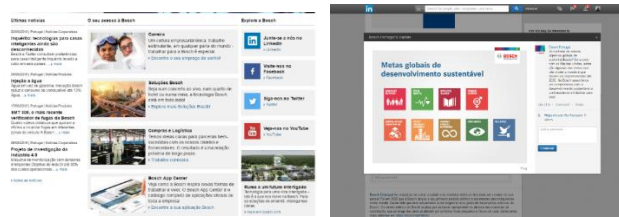


Fig.30. Site da Bosch –Valores e Metas globais de desenvolvimento sustentável

### c) Desenvolvimento pessoal na Bosch;

Neste sector a Colep poderia colocar o calendário das formações, mostrando deste modo aos potenciais colaboradores as formações que poderão vir a ter).

\*Na career's page, no lado esquerdo está sempre visível nas redes sociais que a empresa está presente, como exemplo Facebook, LinkedIn. **(Na página da Colep, também podemos implementar este processo, mostrando onde a Colep está presente, como exemplo no Facebook, LinkedIn, Youtube)**

\*Na career's page, no lado esquerdo está sempre visível nas redes sociais que a empresa está presente, como exemplo Facebook, LinkedIn. **(Na página da Colep, também podemos implementar este processo, mostrando onde a Colep está presente, como exemplo no Facebook, LinkedIn, Youtube)**

## 2. EDP



Fig.31. Logótipo da EDP

EDP, mais conhecida por Energias de Portugal, é uma empresa do setor energético, tanto a nível de produção, distribuição e comercialização de eletricidade, como por exemplo gás.

Tem presença a nível mundial, estando em vários países como Espanha, França, Estados Unidos, Reino Unido, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia e Brasil.

Tem mais de 10 milhões de clientes e mais de 12 mil colaboradores. Foi fundada em 1976 e está sediada em Lisboa, Portugal.

O seu *slogan* é “Viva a nossa energia”.

**Missão:** Tem como objetivo garantir o fornecimento de energia elétrica a todos os clientes, satisfazendo as suas necessidades. Ser reconhecida pela simplicidade e excelência dos serviços prestados e pelo respeito pelo meio ambiente.

**Visão:** Ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade.

**Valores:** Confiança; Excelência, Iniciativa, Inovação e Sustentabilidade.

## 3. SONAE



Fig.32. Logótipo da SONAE

É uma multinacional que gere um grande portfólio de várias marcas. Gere marcas como a Berg, Bizdirect, Universo, Continente, Maxmat, Makenotes, Modalfa, Nos, Note, SportZone, entre outros.

A Sonae divide-se em vários segmentos, tais como indústria, sierra, etc.

**Missão:** Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

**Visão:** Ser reconhecido como um líder mundial sustentável, proporcionando de forma consistente, aos nossos clientes, os melhores níveis de serviço.

**Valores:**

- Ambição (Definir metas ambiciosas);
- Inovação (Consideram que o conhecimento é das maiores fontes de realização pessoal e de desenvolvimento de carreira);
- Autenticidade (Mantem-se fiel aos seus próprios princípios, sendo humilde, consistente e coerente);
- Responsabilidade (Baseiam-se no respeito, transparência, honestidade e na integridade);
- Ética e Confiança (Tem o compromisso de criar valor económico baseado em relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo);

#### 4. JERÓNIMO MARTINS



*Fig.33. Logótipo do Jerónimo Martins*

Jerónimo Martins, SGPS, S.A é um grupo português que tem como principal função a distribuição alimentar e indústria.

A empresa foi fundada em 1792 e tem sede em Lisboa, Portugal.

**Missão:** Contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera.

**Visão:** Satisfazer as necessidades e expectativas dos seus **stakeholders** e os legítimos interesses dos seus Acionistas a curto, médio e longo prazo.

Valores: Ética e responsabilidade; Inovação; Desenvolvimento de vantagens competitivas.

Objetivos:

- Reforço contínuo da solidez do balanço;
- Gestão do risco na preservação de valor dos ativos;
- Maximização do efeito de escala e das sinergias;
- Promoção da inovação como fator do desenvolvimento das vantagens competitivas.

Estratégia:

- Atingir e consolidar uma posição de liderança nos mercados onde atua;
- Construir e desenvolver marcas fortes e responsáveis;
- Assegurar o crescimento equilibrado das suas vendas e rentabilidade;
- Reforço da competitividade do preço e da proposta de valor;
- Melhoria da eficiência operacional;
- Incorporação da atualização tecnológica;
- Identificação de oportunidades de crescimento.

## 5. CORTIÇEIRA AMORIM



Fig.34. Logótipo da Cortiçeira Amorim

Líder mundial do negócio da cortiça é considerada uma das maiores multinacionais de origem portuguesa. É liderada desde 1952 pelo empresário Américo Amorim e hoje em dia tem presença em 5 continentes e em dezenas de empresas nos mesmos.

**Missão:** Acrescentar valor à cortiça de forma competitiva, diferenciada e inovadora, respeitando o meio ambiente.

**Visão:** Remunerar o capital investido de forma adequada e sustentada, com fatores de diferenciação a nível do produto e do serviço com os colaboradores.

**Valores:**

- Orgulho;
- Ambição;
- Iniciativa;

## 6. NORS



Fig.35. Logótipo da NORS

Líderes mundiais de soluções de transporte e de equipamento de construção. Tem como *slogan*, “We know how”.

“Onde queremos chegar é a nossa visão. Chegar lá é a nossa missão. E são os nossos valores que nos mostram como.”

**Visão:** Ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção.

**Missão:** Gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a ajudar os nossos colaboradores a crescer e criar valor para os acionistas. Um valor assente em relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela entrega das melhores soluções.

**Valores:**

- **Ambição-** Ambicionamos crescer e liderar, antecipando as oportunidades e procurando a excelência e a melhoria contínua.
- **Confiança-** Estabelecemos relações de confiança, assentes na qualidade do nosso trabalho e numa atitude pautada pela responsabilidade, transparência e rigor.
- **Talento-** Procuramos ativamente atrair, reter e desenvolver talento, valorizando o mérito e desempenho dos nossos colaboradores e das nossas equipas.

### Comunicação Interna

No plano de responsabilidades a Nors, pode ser dividida em duas áreas, nomeadamente a área de Pessoas / Cultura e Ações Estratégicas.

Na área das Pessoas/Cultura, o desenvolvimento do Employer Branding pode-se encontrar em:

- Alinhar a comunicação interna com a externa das oportunidades de modo a atrair talentos com os valores do grupo;
- No recrutamento, garantir e promover em todas as regiões a partilha core e estratégica;
- Promover o alinhamento cultural, com ações específicas e segmentadas por um público-alvo, tendo em conta a missão, visão e valores da Nors;
- Divulgar e promover os programas de desenvolvimento de competências da Nors;
- Construir meios de avaliação periódica, garantindo informação credível a todos os colaboradores;
- Formar e desenvolver as chefias para otimizar o seu papel como líderes motivadores e garantir a comunicação e o feedback na empresa;
- Promover e avaliar o nível de identificação dos colaboradores com a marca Nors e o seu significado;
- Contribuir para o crescimento dos níveis de satisfação dos colaboradores no que se refere a reconhecimento, desenvolvendo a retenção dos colaboradores.

Por outro lado, na área das Ações Estratégicas, podemos verificar que:

- **Criação de um sistema de gestão documental para garantir a acessibilidade a todos os colaboradores;**
- **Implementação de um prémio Ação Nors, como iniciativa de reconhecimento de ações de relevo.**



*Fig.36. Prémio da NORS*

## HYDRO



*Fig.37. Logótipo da Hydro*

Como podemos observar no website da Hydro, na secção da career page, esta tem vários separadores nomeadamente:

### a) Apprentices

- Your Opportunities as na apprentice (Podia-se explicar mais o Induction Program);
- Combine theoretical training with practical experience;
- Meet some of us (Podiamos sugerir a colocação de testemunhos de colaboradores que fizeram o Induction Program).

**b) What we offer**

- Global Opportunities (Podíamos colocar um mapa onde visualizávamos os sites da Colep);
- Projects (Podia-se colocar imagens da produção dos produtos);
- Rewards and benefits.

**c) Students and graduates**

- Internships (Falar do programa de estágios);
- Graduates;
- Students events (Fotografias de feiras de emprego)

**d) Our Values;**

**e) Experienced**

- Questions and answers;

**f) Work for us**

- Recruitment Process;
- Open positions.

**Blip (Web Engineers)**

**Tabela Comparativa de Benchmarking sobre o Employer Branding**

<p><b>STARBUCKS</b> : Implementação do <b>College Achievement Plan</b> (os colaboradores podem ter a formação através do seu local de trabalho, conseguindo alcançar um maior envolvimento com os clientes. Esta iniciativa é uma grande ferramenta de recrutamento, ajudando a atrair potenciais colaboradores com o perfil certo que a empresa procura).Criação de uma conta @StarbucksJobs no Instagram e no Twitter, onde promovem a marca e interagem com os potenciais colaboradores; Colocação do hashtag #sbuxjobschat para promover o incentivo à contribuição dos seus colaboradores; Possuem de uma página no LinkedIn onde colocam regularmente as suas publicações; Criação de uma JobsPlaylist no seu canal de Youtube; Tem também um <i>website</i>, onde está constantemente atualizado;</p>
<p><b>PORSCHE</b> : A marca recompensa os seus colaboradores oferecendo 8200€ brutos pelo melhor ano de venda. Diferencia-se de forma coerente, caracteriza-se pela tradição, modernismo, inovação e independência. Cria deste modo valor aos seus colaboradores, ensinando-os que o mais importante do que conhecer os seus concorrentes é conhecer a si mesmo.</p>
<p><b>BOSCH</b>: A careers page da Bosch é forte e bem desenvolvida, mostrando os vários aspectos de recrutamento de potenciais talentos para a empresa.</p>
<p><b>EDP</b>: No seu website estão presentes estes valores, confiança; excelência, iniciativa, inovação e sustentabilidade.</p>
<p><b>SONAE</b>: No seu website estão presentes estes valores: Ambição (Definir metas ambiciosas); Inovação (Consideram que o conhecimento é das maiores fontes de realização pessoal e de desenvolvimento de carreira); Autenticidade (Mantem-se fiel aos seus próprios princípios, sendo humilde, consistente e coerente); Responsabilidade (Baseiam-se no respeito, transparência, honestidade e na integridade); Ética e Confiança (Tem o compromisso de criar valor económico baseado em relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo);</p>
<p><b>JERÓNIMO MARTINS</b>: Ética e responsabilidade; Inovação; Desenvolvimento de vantagens competitivas.</p>
<p><b>CORTIÇEIRA AMORIM</b>: Orgulho; Ambição;Iniciativa;</p>
<p><b>NORS</b>: Alinhar a comunicação interna com a externa das oportunidades de modo a atrair talentos com os valores do grupo; No recrutamento, garantir e promover em todas as regiões a partilha core e estratégica;</p>

Promover o alinhamento cultural, com ações específicas e segmentadas por um público-alvo, tendo em conta a missão, visão e valores da Nors;

Divulgar e promover os programas de desenvolvimento de competências da Nors;

Construir meios de avaliação periódica, garantindo informação credível a todos os colaboradores;

Formar e desenvolver as chefias para otimizar o seu papel como líderes motivadores e garantir a comunicação e o feedback na empresa;

Promover e avaliar o nível de identificação dos colaboradores com a marca Nors e o seu significado;

Contribuir para o crescimento dos níveis de satisfação dos colaboradores no que se refere a reconhecimento, desenvolvendo a retenção dos colaboradores.

Tabela.5 . Resumo do Benchmarking

#### 4.4.3. Análise SWOT

É definida como a análise das forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), que se realiza na formulação das estratégias, com o fim de estabelecer um diagnóstico da situação interna e externa da empresa.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte presença a nível mundial, pelo facto de ser uma multinacional;</li> <li>• Compromisso a longo prazo (cria, mantém e desenvolve relações);</li> <li>• Criação de estratégias para retenção dos seus colaboradores e atração de potenciais talentos;</li> <li>• Existência de uma relação positiva entre o marketing e a marca;</li> <li>• Forte visão e liderança, onde é possível estabelecer uma visão para o futuro e pela satisfação do colaborador com o trabalho;</li> <li>• Forte empregabilidade;</li> <li>• Forte ambiente multicultural;</li> <li>• Forte posicionamento estratégico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da comunicação entre os vários departamentos da empresa;</li> <li>• Criação de elementos diferenciadores mais específicos das outras empresas concorrentes;</li> <li>• Facto de a empresa não ter um produto físico, ou seja é um mercado B2B, segmentado para empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através do desenvolvimento da motivação dos colaboradores aumenta as suas projeções para o futuro da empresa;</li> <li>• Com a implementação de estratégias impulsionam o marketing interno, aumentando a flexibilidade de resposta com eficácia face às exigências do mercado;</li> <li>• Com a presença em redes externas, nomeadamente o LinkedIn, aumenta o grau de notoriedade da empresa, divulgando os seus programas;</li> <li>• Oportunidade de desenvolvimento de competências com o aumento da preocupação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes;</li> <li>• Existência de estratégias de notoriedade e de posicionamento mais evidentes e com mais aderência.</li> <li>• Salários a crescer neste mercado;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de boas condições de segurança e de bem-estar;</li> <li>• Grande preocupação com a responsabilidade de social e ambiental.</li> <li>• Existência de benefícios para os colaboradores;</li> </ul>		<p>com a aprendizagem e inovação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertencer a uma empresa que tem um portfólio de produtos e de criar atividades proactivas.</li> </ul>	
--	--	--	--

Tabela.6 . Análise SWOT

## 5. Planeamento

O plano de marketing foi elaborado maioritariamente por gestores de produtos, marcas ou mercados para definir objetivos e estratégias.

Um dos objetivos do planeamento é antecipar questões quanto à evolução a longo prazo das variáveis do meio envolvente em que uma empresa atua. Estas variáveis podem compreender várias áreas do marketing, tais como, os objetivos de vendas, o processo de tomada de decisões da direção da empresa, ou seja, observar as mudanças esperadas do meio. Por exemplo, na planificação estratégica, o objetivo fundamental é antecipar e responder às mudanças do meio envolvente, mantendo a organização adaptada de forma adequada e continua às melhores oportunidades aproveitando os seus recursos internos.

### 5.1. Objetivos (Quantitativos e Qualitativos)

A palavra objetivo pode ser definida por meta que algo ou uma empresa pretende alcançar através de uma estratégia. Uma vez analisadas as oportunidades e ameaças do meio e determinados os pontos fracos e fortes da concorrência a empresa reflete sobre as opções estratégicas.

Segundo Kotler (2000), quais sejam os objetivos estes devem ser quantificados, definidos no tempo e espaço, ser realistas e consistentes.

Posto isto, estes podem ser divididos em dois, nos quantitativos, que são caracterizados pelo volume de vendas, receitas, despesas, lucro, entre outros e pelos qualitativos, que são compostos pelo posicionamento, notoriedade, imagem da empresa, entre outros.

Quantitativos	Qualitativos
1) Crescimento (Aumentar o faturamento em 15% até 2020);	1) Manter e melhorar a imagem e qualidade;
2) Rentabilidade (Atingir a rentabilidade de 15% até 2020);	2) Atrair e manter os melhores talentos profissionais do mercado;
3) Participação de Mercado (Ter 30% do mercado até 2025);	3) Ampliar a liderança no sector industrial;
4) Produtividade (Aumentar a produtividade em 20% em 2020);	4) Aumentar a notoriedade da empresa, através dos seus serviços;
5) Qualidade (Atingir o nível Q de qualidade até 2020)	5) Fazer com que os colaboradores se “apaixonem” pela marca e a divulguem de uma forma positiva junto dos seus familiares e amigos;

Tabela.7 . Tabela demonstrativa dos objetivos quantitativo e qualitativo

## 5.2. Estratégias de Marketing

A palavra “estratégia” pode ser definida como sendo um caminho a seguir, uma linha condutora/orientação em que uma empresa segue para atingir determinados objetivos.

A política da empresa é um papel importante na vida económica e social de uma empresa. Ela considera a empresa como uma totalidade, enquanto as outras funções (o marketing, a produção, a gestão de pessoal, finanças, entre outras) apenas se referem a um dado aspecto. A política de empresa visa assegurar o domínio de uma área específica, que começa onde aquelas acabam e que se define como a do livre arbítrio dos dirigentes da empresa.

Concebe-se a uma empresa como entidade prosseguindo objetivos próprios, pelas vias e os meios que ela atribui a si mesma e se aceita que ela possa ser objeto de uma ciência, então a política de empresa é a ciência da liberdade da empresa. Esta liberdade manifesta-se primeiro pela escolha dos objetivos gerais que a empresa entende prosseguir e das estratégias que desenvolve para este fim. A estratégia, parte integrante da política da empresa, corresponde ao exercício destas escolhas.

### Estratégia

#### 1. Estratégia de Custos

(Caracteriza-se por produzir mais barato do que o concorrente e ser líder nos preços no mercado)

#### 2. Estratégia de diferenciação

(Ser diferente dos concorrentes, diferenciando-se nos preços do mercado)

Pode haver variantes ou combinações destas duas estratégias!!!

Encontrar estratégias para:

Grupos Estratégicos (O modo como as empresas estão presentes no sector e procuram rentabilidade, as escolhas estratégicas que escolhem são importantes para a sua diferenciação face á concorrência.

Como grupos podemos encontrar os seguintes exemplos:

- Especialização da empresa;
- Imagem da marca;
- Política de preços;
- Modo de distribuição;
- Extensão dos serviços associados pela empresa;
- Qualidade do produto;
- Tipo de política comercial;
- Grau de integração vertical;
- Domínio tecnológico;
- Posição em termos de custos;
- Relações com os poderes públicos.

Sistema Concorrencial	Estratégia
<b>Volume:</b> -Número médio de concorrentes; -Líder mundial no sector industrial;	-Continuar com o volume de vendas, procurando novos produtos com características diferenciadoras;
<b>Diferenciação:</b> -Uma parte da concorrência está segmentada para um mercado B2C, ou seja produzem produtos para clientes diretos;	-Desenvolver mais o segmento de mercado B2B, pois é um dos segmentos fulcrais da empresa; -Maximizar as estratégias de mercado para o segmento B2C. Tentar encontrar uma ponte entre a empresa e os clientes. Como não se produz um produto direto, tentar implementar estratégias que consigam cativar os clientes;
<b>Pontos Fracos:</b> -Não entram em contato direto com os clientes que consomem os produtos finais;	- Desenvolver estratégias de aproximação com os clientes diretos; -Estar mais presente nas feiras inerentes do sector industrial;

<p>-Pouco conhecimento da marca no sector industrial; -Maior dificuldade em comunicar com diferentes departamentos.</p>	<p>-Desenvolver a comunicação entre os vários departamentos, criam reuniões de cada sector com os pontos mais importantes e divulgá-los em cada secção;</p>
<p>Incertezas: -Nenhum concorrente tem uma quota de mercado absoluta elevada; -Face á sua presença a nível global, existem muitos elementos incertos, tais como o comportamento dos consumidores face á compra de um determinado produto....a sua relação com os fornecedores varia consoante de país para país;</p>	<p>-Localizar o investimento onde os custos dos factores sejam mais favoráveis; -Controlar um mercado local (zona geográfica ou clientes em particulares) -Concentrar as suas preocupações em clientes individuais;</p>

*Tabela.8 . Resumo dos vários métodos estratégicos*

Uma empresa pode-se diferenciar em três dimensões principais:

- Diversificação geográfica;
- Diversificação vertical;
- Diversificação horizontal (dimensão atividade)

Como estratégia de marketing sugiro que se use a de desenvolvimento. Face ao crescimento da empresa , estão-se a desenvolver novos produtos o que permite a captação de novos consumidores.

Para atrair novos consumidores, cria-se estratégias extensivas com o intuito de existir mais pessoas a consumir o produto, neste caso mais específico da Colep, refere-se aos clientes, pois esta insere-se no segmento B2B(Business to Business).

Uma das estratégias seria aumentar a procura global baseando a estratégia na categoria de produto ou directamente na marca.

Modifica-se atitudes e comportamentos de compra e uso de estratégias intensivas, tais como, as de fidelização. Contudo antes de aplicarmos qualquer estratégia é necessário fazer uma auditoria de marketing.

A auditoria de marketing inicia-se com uma análise MACRO, nomeadamente a nível económico, tecnológico, cultural, político ou uma mais específica nomeada por PESTAL.

#### **Estratégia e Tecnologia**

A tecnologia é considerada como um fenómeno externo que se impõe à empresa como um dado do seu contexto concorrencial e que esta em algumas vezes não pode controlar.

Esta define-se como a aplicação concreta de conhecimentos científicos e técnicos à conceção, ao desenvolvimento e ao fabrico de um produto. É, em muitos casos, um fator decisivo de sucesso ou de fracasso para as empresas.

#### **Impactos estratégicos da tecnologia**

O impacto da evolução tecnológica sobre a situação concorrencial das empresas pode ser dividido em três níveis:

- O da atividade no seu conjunto;
- O das posições concorrenciais respetivas das empresas do setor;
- O da estrutura da concorrência.

A evolução tecnológica pode afetar o desenvolvimento de um sector de atividade pelo seu efeito sobre o crescimento e a maturidade desse sector. As evoluções tecnológicas, quer se produzam no próprio segmento quem em segmentos diferentes podem influenciar com a taxa de crescimento da atividade e a longo prazo com o seu estágio de maturidade e desenvolvimento.

Em algumas situações, estas evoluções conseguem aumentar o crescimento da atividade, renovando a sua imagem reforçando a sua juventude.

A tecnologia pode estar na origem de vantagens concorrenciais de duas ordens para as empresas:

- Uma vantagem de custo;
- Uma fonte de diferenciação.

Relativamente ao facto de ser uma vantagem de custo, significa que a empresa pode melhorar a sua posição quanto a certos elementos da sua estrutura de custos, facultando-lhe assim uma vantagem global sobre os concorrentes.

De um modo geral, a inovação tecnológica é uma das causas essenciais do efeito de experiência, tornando-se um dos motores de redução dos custos. O efeito de experiência associa-se aos custos da quota de mercado, beneficiando assim os grandes concorrentes, a inovação tecnológica pode permitir contornar o efeito de experiência e o obstáculo da dimensão, dando vantagem a concorrentes mais pequenos e mais criativos.

Para além do efeito sobre os custos, a tecnologia é importante no que consta na diferenciação das empresas, nomeadamente quando as características são superiores às dos produtos concorrentes.

Albrecht (1994), assemelha uma organização a uma equipa, tendo como objetivo identificar os elementos que constituem essa mesma organização que devem trabalhar para um objetivo em comum.

Em prol de alcançar o objetivo final que passa pela satisfação do cliente, o cliente interno deve também estar confiante da sua importância na entidade.

Deste modo, as estratégias de marketing interno são muito importantes e devem ser aplicadas devidamente e existem vários fatores que podem influenciar, tais como, a integração e reconhecimento de colaborador, a cultura organizacional da organização, a comunicação interna na aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação disponíveis, o mix do marketing interno e a segmentação do mercado interno.

O marketing interno é afetado por todos estes fatores, pois estão interligados e introduzidos na organização, atuando na percepção dos valores organizacionais, a conceção e fluidez de informação na comunicação, na avaliação da empresa, na segmentação dos colaboradores e por último no sucesso e progresso da organização e nos colaboradores.

Como podemos observar, a preocupação com o marketing interno é muito importante para uma organização e deste modo propunha a elaboração de um plano de marketing interno.

Segundo Inkotte (2000), num plano de marketing interno a comunicação é a ponte mais marcante.

Tal como Brum (2005), defende que para atingir os objetivos de um plano de marketing interno é fulcral assemelhar a comunicação interna aos meios de comunicação utilizados pela organização.

Como refere Gronroos (1995, p.280), << (...) gerentes, pessoas de contrato e as de suporte necessitam de informações para que sejam capazes de realizar as suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes, internos e externos. Necessitam informações sobre as suas rotinas de trabalho, entre outros. Também necessitam de comunicar as suas necessidades e exigências, as suas visões de como melhorar o seu próprio desempenho.>>

Executando um bom plano de marketing interno, a empresa cria um novo fator diferenciador, no qual é difícil imitá-lo, tal como refere Porter (1989).

Na empresa, era importante orientarem-se em duas estratégias relacionadas com a comunicação interna.

A primeira seria focarem-se na empresa e todos os programas são relacionados com a mudança da cultura. O segundo era focarem-se em programas relacionados com a comunicação de sobre questões relacionadas com o trabalho.

Relativamente á comunicação, esta inclui um conjunto de vários sinais emitidos pela empresa orientados para o mercado. Entre os vários meios de comunicação, destacam-se: a publicidade, relações públicas, as vendas, merchandising e o marketing directo.

A comunicação deve ser considerada de forma global, não só em relação ao marketing above the line (imprensa, outdoors, televisão, rádio e cinema) e below the line ( marketing directo, mecenato, relações públicas, feiras e exposições), mas também o interno.

### 5.3. Plano de Comunicação Interno

Hoje em dia uma organização que se queira afirmar no mundo empresarial nos dias de hoje, tem de ter uma maior preocupação com as pessoas, estas são essenciais e decisivas para o sucesso de qualquer empresa.

Segundo Thornhill et al (1996), todas as organizações procuram o comprometimento dos seus colaboradores, e isso é possível através da comunicação interna.

A comunicação interna deverá integrar-se nas ações de comunicação da organização, desenvolvendo a estratégia para o seu desenvolvimento apoiando-se no departamento de recursos humanos.

É desta forma que a comunicação e o Employer Branding se cruzam, pois para ambos é muito importante valorizar a participação de todos os trabalhadores, envolve-los e compromete-los com a organização para que os objetivos comuns ao bem-estar e sucesso empresariais sejam atingidos.

De acordo com um estudo publicado pela Inforpress (2007:2), afirma que:

“A comunicação é, sem dúvida uma das ferramentas mais importantes numa organização. É fundamental utiliza-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina.”

Segundo (Kotler, 1998:421), “ A imagem organizacional é a perceção que os públicos organizacionais possuem de uma organização”.

Ou seja, primeiramente antes de o público externo ter uma perceção positiva da empresa, o público interno tem de ter igualmente uma imagem positiva da mesma.

Indo de encontro à mesma opinião de Kotler, Helena Sousa (2008:505), refere que “ a organização é ator sócio cultural e económico que terá de perceber o que a rodeia, compreender os seus atos passados e conseguir os seus atos futuros. A organização deverá ser encarada na sua globalidade, uma entidade com objetivos próprios e uma missão a cumprir, na definição de objetivos gerais e das estratégias que desenvolve”.

As organizações procuram afirmar-se e atingir os seus objetivos, investindo em recursos, quer materiais quer humanos. A utilização de todos estes recursos para atingir determinados resultados, é muito importante hoje em dia, pois vivemos numa sociedade muito competitiva e versátil.

Segundo Serrano,F (2001), a comunicação interna está a ser reconhecida pelas organizações que a utilizam como uma ferramenta de rentabilidade e um meio para atingir os seus objetivos.

A comunicação Interna de uma empresa tem como objetivos a criação dos mesmos e conjuga-los com a visão da organização.

Os objetivos de um Plano de Comunicação Interna, passam por:

- Assegurar boas relações dentro da empresa, estreitando laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores;
- Divulgar os valores, cultura e vida corporativa;
- Manter um fluxo na comunicação organizacional;
- Transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos;
- Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores;
- Aumentar a importância da comunicação interna.

A comunicação, em qualquer organização, deverá ser percebida como fundamental para alcançar o bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores o que ajudará a organização a afirmar-se no exterior, pelo que, mesmo provavelmente não se justificando a existência de um responsável com funções exclusivas nesta área, poderiam as funções, dada a sua importância para o bom desempenho organizacional, ser atribuída a algum colaborador mais vocacionado e motivado para a realização destas tarefas.

## 6. Processo de Implementação das Recomendações

### 6.1. Programas de Ação de Comunicação Operacionais

Atualmente vive-se uma época de grande desenvolvimento científico e tecnológico, na qual quem tem mais conhecimento, tem mais poder.

Com isto, a comunicação tornou-se muito importante para a gestão de negócios adquirindo importância estratégica para as organizações.

Surge novas formas de comunicação interna, ou “endomarketing”, tendo como função captar a informação necessária e compreender as ações que são necessárias para alcançar determinados objetivos organizacionais.

Segundo Bueno (2003, p.49), desde 1990 a comunicação organizacional passou a ser interpretada de uma forma estratégica para as empresas.

Como refere Ferreira (2004), comunicar significa associar, estabelecer uma comunicação entre indivíduos. Pode ser caracterizada como uma ligação, ou uma partilha. Numa empresa é necessário aprimorar a comunicação organizacional com os seus colaboradores e entre eles mesmos com o propósito de extrair uma maior qualidade das informações e conseguir uma maior produtividade.

Segundo Bahia (1995,p.09), << A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas, aderindo a toda tecnologia que estiver ao seu alcance, com o objetivo de facilitar o cumprimento das metas da empresa.>>

Relativamente às ações de comunicação da Colep esta foi dividida em dois segmentos, nomeadamente a comunicação interna e externa. Na comunicação interna, também foi dividida na área do Corporate e no Apoio às estruturas locais, tanto no Porto como em Vale de Cambra.

### Internal Communication

#### 1) Corporate

- **Management Meeting 2013 (22<sup>nd</sup> to 24<sup>th</sup> April) – (Image38-Anexo)**

.Badges;

.Contacts book;

.Roll up;

.Event video;

.Canvas.

- **Living Our Values – 21<sup>st</sup> November 2013 – (Image39-Anexo)**

.Poster (two sizes);

.Pins;

.Roll ups;

.Totems;

.Dual sided postcards;

.Pocket flyer;

.Pc background;

.Frames with our values.

- **“Our Values Photo Competition” – February to April 2015 – (Image40-anexo)**

This was a competition directed to all employees, who should take a photo that symbolized all or one of our values and explain why. Materials created:

.Poster (three languages);

.Document with “Rules and Regulations”.

- **Management Meeting 2015- (Image 41-anexo)**

List of materials created and used:

.Invitation;

.Information sheet (info about the event);

.Online survey + sheet with information about the survey;

.Event’s logo;

.Contacts book with information on each participant, to be handed to each one;

.A badge for each participant (79 in total);

.Ethics Charter poster;

.Colep folder containing a document with information about the event and another document that should be used to vote on the two best photos<sup>1</sup>;

.Colep notebook;

.Standup Colep with event’s logo;

.Labels for artists – 5 labels with Colep’s logo plus the name of one value;

.Canvas with our values, event’s logo, Colep’s logo and event’s name;

.“Love Tomorrow” poster;

.Medieval flags, one for each one of our values + one for Colep’s logo;

.Decoration of the pulpit (with event’s logo);

.Giant paper tree of the event’s logo;

.Videos and pictures of the event.

- **StartPoint @ UM – 24<sup>th</sup> May 2016 – (Image 42,43-anexo)**

.Job fair for which was created a specific flyer.

- **Ethics Charter 2015 – (Image 44-anexo)**

.Materials created:

.Poster big (5 languages) + Poster A5 (PT);

.Pocket flyer (in 6 languages);

.PPT presentation (for 6 countries);

.Webpage.

- **Grievance Mechanism 2015 – (Image 45-anexo)**

.PPT presentation with information on this process.

- **Leverage 2016 – (Image 46-anexo)**

. Creating a website, roll-up and stickers.

- **Accounts report 2014/2015 – (Image 47-anexo)**

.Development of a new template;

- **50 years of COLEP – (Image 48,49-anexo)**

. Development of a video;

.Youtube link: <https://www.youtube.com/watch?v=pfhsy74iA8Q>

- **Our Values – (Image 50-anexo)**

.Awareness continuation of the new values of the company;

- **Calendars 2014,2015 e 2016**

.Development of new calendars;

. A5 calendars (front and back);

. Calendars markers;

. Other (perhaps as allusive to the 50th anniversary of the company).

- **Merchandising material**

Cataloging and collection of all the merchandising material already developed by the company.

.Pins;

.A4 Notebook + Folder;

.A5 Notebook;

.USB;

.Pencil;

.Pen;

.Lanyard;

.Markers;

.Post-its;

.Calendar;

- **Welcome Induction /Induction Materials – (Image 51-anexo)**

.Welcome Display;

.Welcome Aboard.

- **Newsletters;**

.Development of corporate, country and site newsletters.

- **Colep Award; - (Image 52-anexo)**

#### **.Colep Merit Award – From June to October, 2013**

.Colep Merit Award logo;

.Can with the logo.

- **COLEP Business Card (project initiated by Joana Felgueiras) – (Image 53,54,55,56-anexo)**
- **Induction Card (Image 57,58-anexo)**

## **2) Support to local structures**

### **2.1) Porto**

- **Women’s Day – 8<sup>th</sup> March 2016 – (Image 59-anexo)**

Material created and used:

.Poster with poem.

- **Easter Activity – 22<sup>nd</sup> to 23<sup>rd</sup> March 2016 – (Image 60,61,62,63,64-anexo)**

Materials created and used:

.Flyer with invitation to join the activity + explanation of the activity;

.A4 poster with team’s names and its members;

.Card with mystery attributed to each team;

.Thanking card that was handed alongside with chocolate bunnies.

- **ColepKids – 3<sup>rd</sup> June 2016 – (Image 65,66,67,68,69,70,71-anexo)**

Materials created and used:

.Event’s logo;

.Card invitation to join the activity;

.Colep and ColepKids puzzles;

.Poster with name of each department/area;

.Colourful balloons;

.Kids’ gift basket with thanking card, golden can and postcard with pictures of the kids and their parents in the event.

### **2.2) Vale de Cambra**

- **Vale de Cambra memories – (Image 72-anexo)**

.Preparation of a Vale de Cambra plant book.

- **Bookerang 2013 - (Image 73)**

.Posters;  
.Program;

- **Welcome Book 2015**

.Development of a welcome Book;  
.Standardising content;  
.Layout of reception manuals of all sites;

- **Bookerang 2014 - (Image 74)**

Developed Materials:

.Creation of logo and image;  
.Sheet Requisition textbooks;

.Registration form for the group of volunteers;  
.Stamp;  
.Sticker;

.Poster "Como se pode participar?";  
.Poster "Doação de livros para o programa";  
.Poster "Como se pode tornar embaixador do programa?";  
.Poster "Passos do programa";  
.Poster "Como obter o programa?";  
.Poster "Pontos de recolha";  
.Poster "Tornar-se voluntariado no programa";  
.Leaflet with information about the project.

- **Bookerang 2015 - (Image 75)**

Developed Materials:

.Update of logo and image;  
.PPT presentation to the program;  
.Poster A3 "Como se pode participar?";  
.Poster "Doação de livros para o programa";  
.Poster "Como se pode tornar embaixador do programa?";  
.Poster "Passos do programa";  
.Poster "Como obter o programa?";  
.Poster "Pontos de recolha";  
.Poster "Tornar-se voluntariado no programa";

- .Poster "Doa e tem livros!";
- .Leaflet with information about the event;
- .Image to email on launch of the program;
- .Image to email on request of textbooks;
- .Sheet Requisition textbooks;
- .Registration form for the group of volunteers;
- .Sheet to fill with returned books and donated books;
- .A4 Notebook Bookerang.

- **Bookerang 2016 - (Image 76-anexo)**

- .A3 Poster "Passos do programa";
- .A4 Poster "Doar um livro para o programa";
- .A4 Poster "Como se pode tornar embaixador do programa?";
- .A4 Poster "Como obter o programa?";
- .A4 Poster "Tornar-se voluntariado no programa";
- .Leaflet with information about the program;
- .Image to email on launch of the program;
- .Image to email on request of textbooks;
- .Sheet Requisition textbooks;
- .Registration form for the group of volunteers;
- .Sheet to fill with returned books and donated books;

## External Communication

- **LinkedIn; - (Image 80,81,82,83-anexo)**

- . Weekly posts for all company sites.

- **Job Fairs; - (Image 84,85-anexo)**

- . General support in Portugal and other sites;

- **Job Adverts (Internal and External);**

- . General support in Portugal and other sites;

## 7. Análise de resultados

Neste trabalho como métodos de análise de resultados, utilizei o método quantitativo, onde me baseei num questionário. Este questionário foi enviado para 200 pessoas na área administrativa, tanto para Portugal (Porto e Vale de Cambra) como para o Brasil (CPA-Itatiba) e responderam 140 pessoas.

O instrumento utilizado neste estudo foi o questionário. Este foi baseado no modelo conceptual utilizado ao longo do trabalho. Nas páginas anteriores é possível verificar a explicação da metodologia e do questionário.

### 7.1. Estatística Descritiva por frequências

Nesta análise dos dados, fizemos no SPSS uma análise descritiva de frequências, onde explorei o conteúdo de cada item.

Como resultados, constatamos que:

- a) Identificação dos inquiridos por país

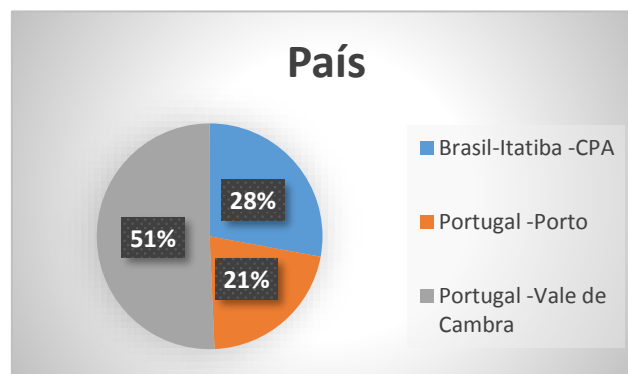


Fig.86. Identificação dos inquiridos por país

Nesta imagem podemos constatar que a maioria das respostas dos inquiridos foram de Portugal – Vale de Cambra, tendo uma percentagem de 50,7%. Em segundo lugar, com uma percentagem de 27,9% temos respostas do Brasil – Itatiba (CPA) e por último respostas dadas de Portugal-Porto com 21,4%.

- b) Identificação dos inquiridos por divisão

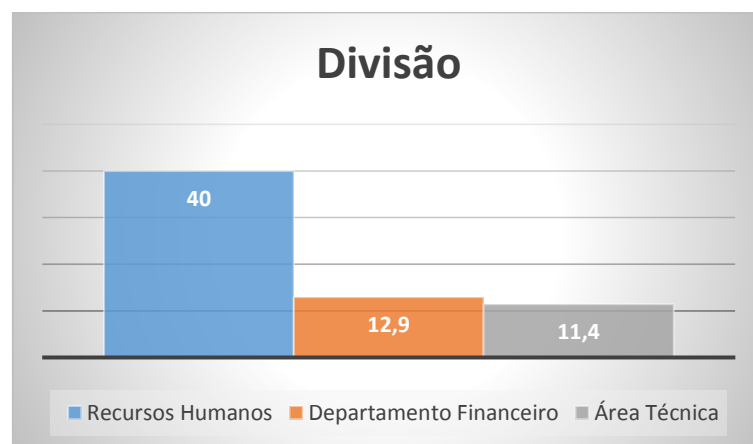


Fig.87. Identificação dos inquiridos por divisão de trabalho na Colep

Podemos constatar que a maioria das respostas foram dadas pelo departamento de Recursos Humanos, tendo uma percentagem de 40%, de seguida conseguimos ver com 12,9% o departamento Financeiro e na Terceira posição a área técnica.

c) Identificação dos inquiridos pela sua função

Funções	Percentagem
Manager	3%
Customer Service	7%
Analyst	3%
Pricing	7%
Engineering Project Manager	8%
Trainee	7%
Continuous Improvement Manager	5%
Procurement Controlling Analyst	3%
Corporate Legal Advisor	3%
Personal Assistant	2%
Corporate RH	8%
ICS Helpdesk	10%
Improvement	7%
Technical Manager	5%

Fig. 88. Identificação da função de cada inquirido

Com esta imagem podemos constatar que a maior parte das respostas foram dadas pelo departamento de ICS Helpdesk, conseguindo ter uma percentagem de 10%, de seguida vem o departamento de Recursos Humanos com 8% e Engineering Project Manager em terceiro vem o departamento de Improvement com 7% entre outros.

d) Antiguidade de trabalho

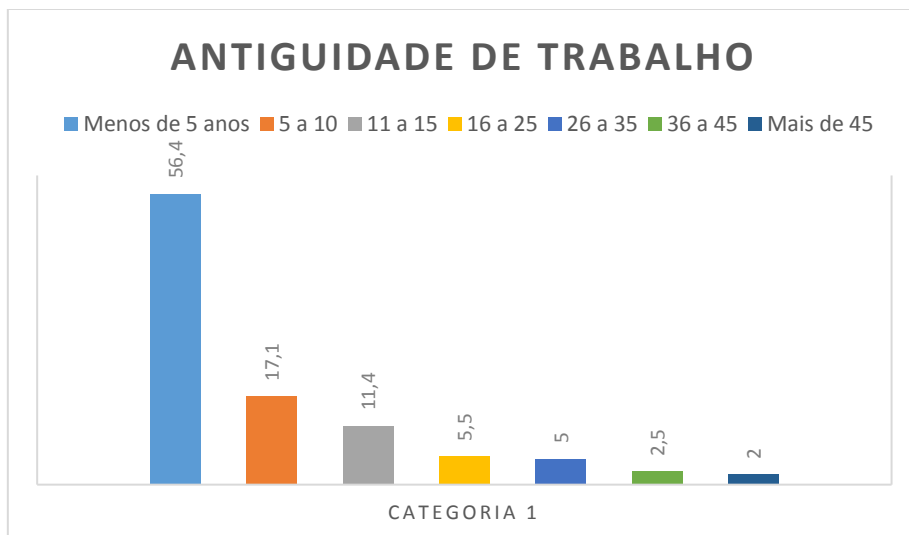


Fig.89. Antiguidade de trabalho

Podemos constatar que a maioria dos inquiridos trabalham há menos de 5 anos na Colep e que só uma pequena percentagem trabalha na empresa cerca de 36 anos a 45 anos.

e) Idade dos inquiridos

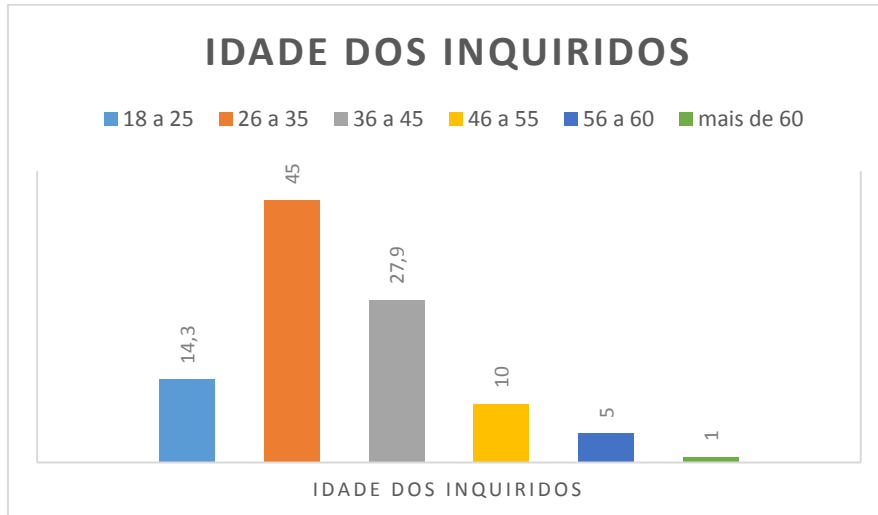


Fig.90. Idade dos inquiridos

Podemos constatar que a maioria das respostas dadas foram por inquiridos com idades correspondidas entre os 26 anos e os 35 anos. Isto pode significar que na Colep existe uma grande parte de pessoas jovens que estão ainda numa fase inicial da sua carreira.

f) Género dos inquiridos

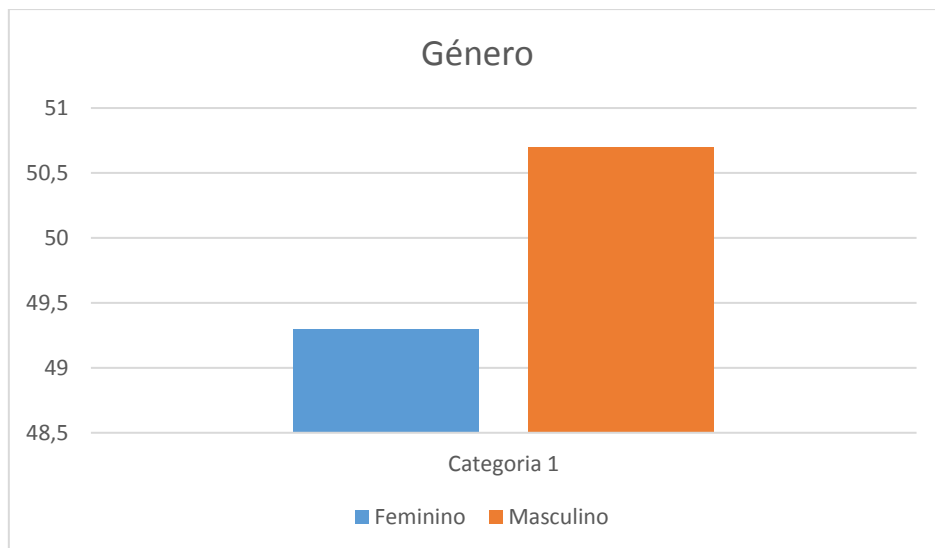


Fig.91. Género dos inquiridos

Com esta imagem podemos observar que a maioria das respostas foram dadas pelo género masculino.

## Visão e Liderança

g)

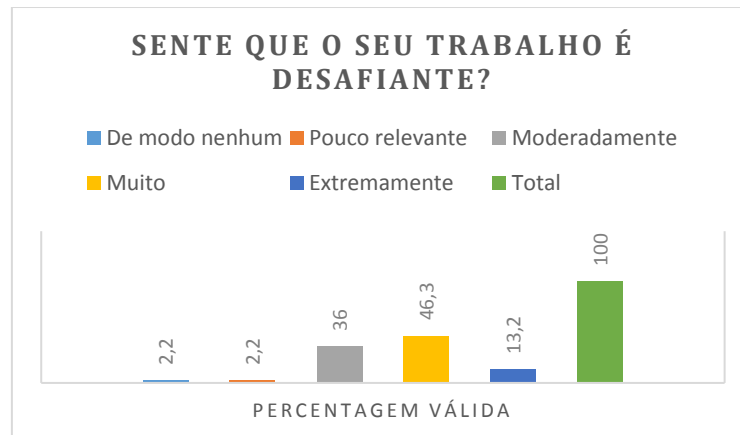


Fig.92. Trabalho Desafiante

Com esta imagem podemos constatar que a maioria dos inquiridos acha que o seu trabalho é muito desafiante, tendo uma percentagem de 45%. A percentagem que vem a seguir é a de 36,4%, que corresponde a de Moderadamente.

Para analisarmos esta variável, exploramos o conteúdo através de uma análise estatística descritiva exploratória de frequências.

h)

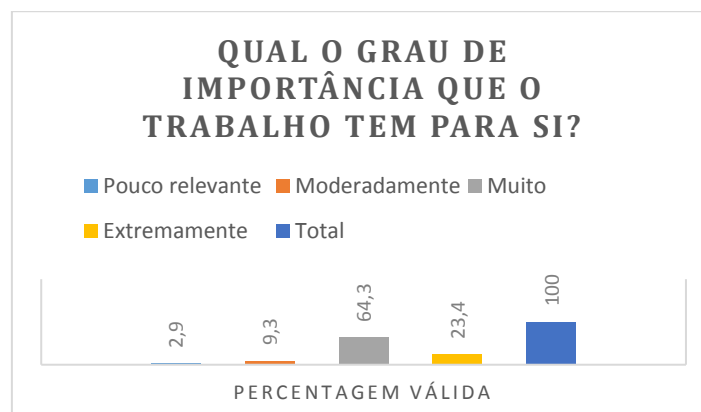


Fig.93. Importância do trabalho

i)

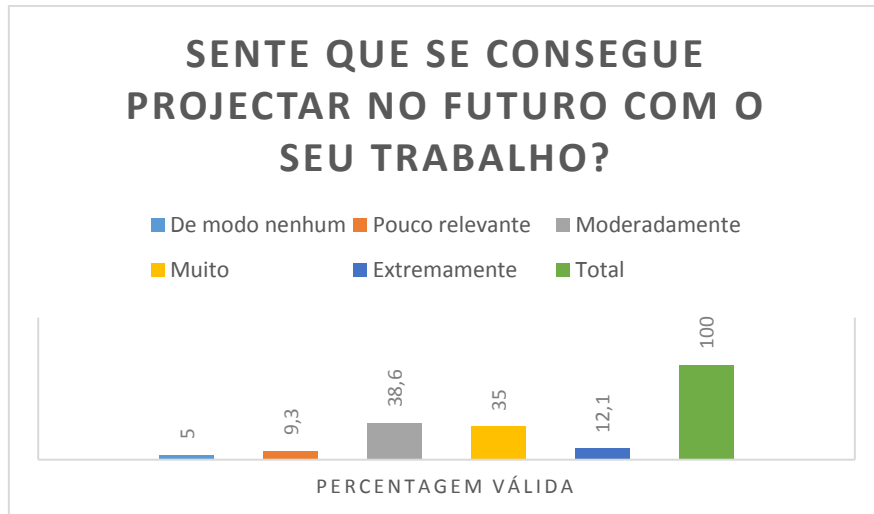


Fig.94. Projeção no futuro

j)

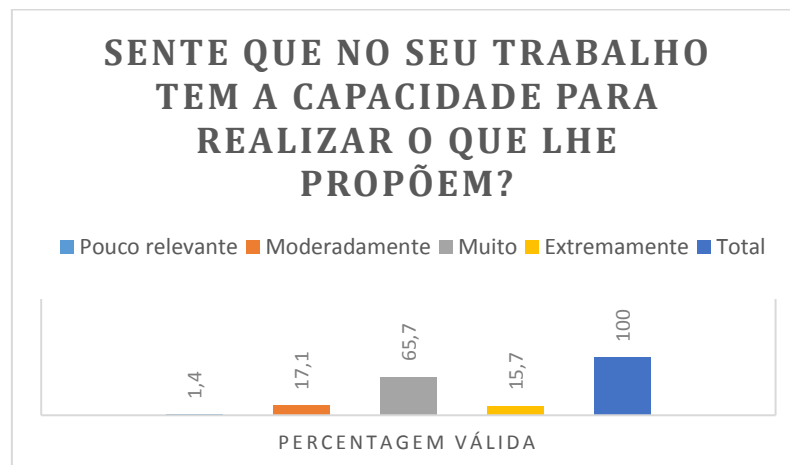


Fig.95 .Capacidade de realização

k)

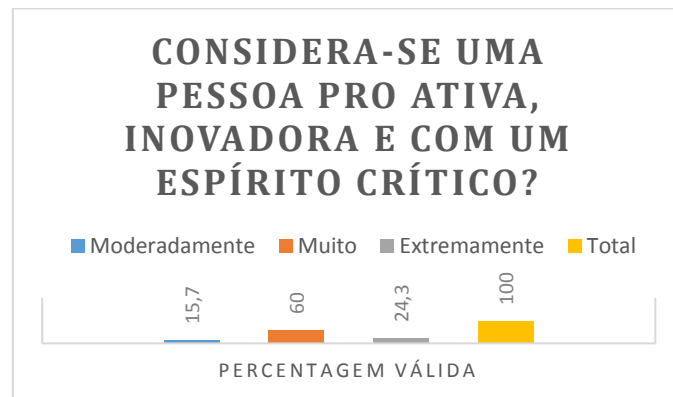


Fig. 96 .Inovação

### Cultura e Valores

l)



Fig.97.Respeito e profissionalismo no local de trabalho

m)

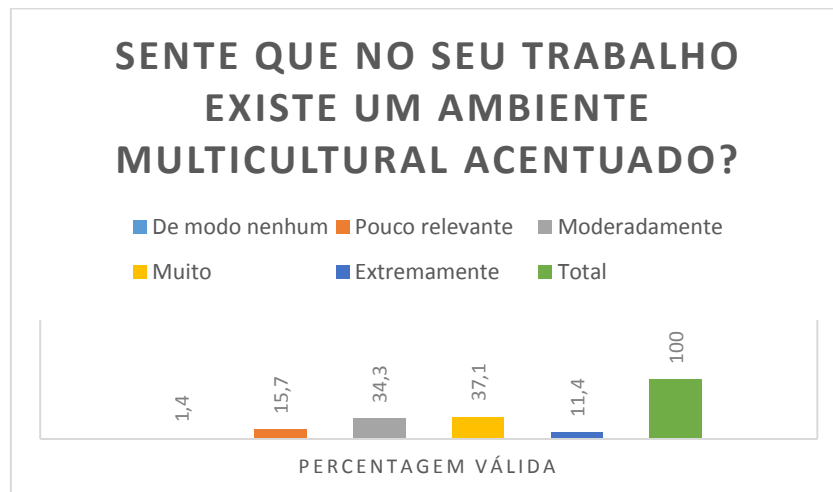


Fig.98.Ambiente multicultural no trabalho

n)

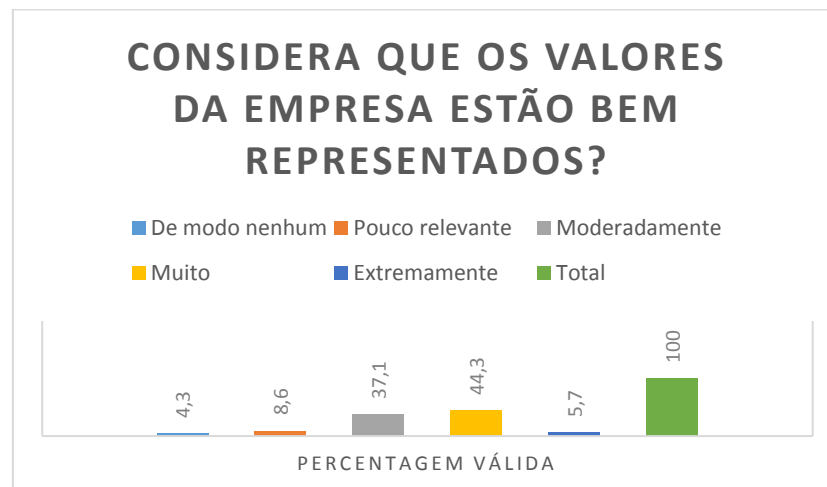


Fig.99.Valores da empresa

## Reputação Exterior & Cooperação

o)

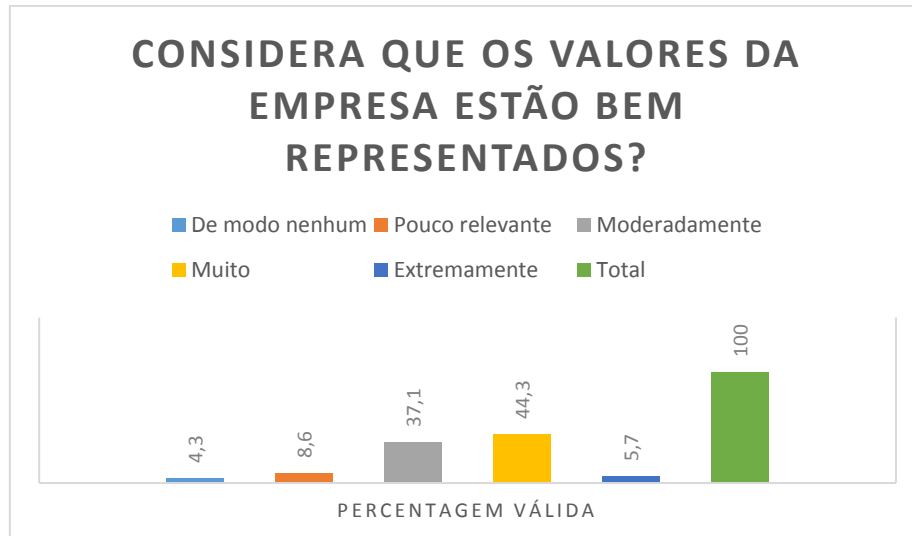


Fig.100.Valores da empresa

p)

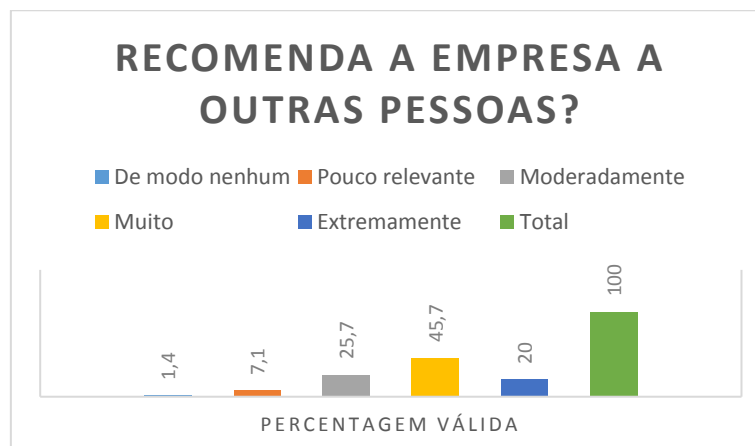


Fig.101.Recomendação da empresa

**Comunicação e Recrutamento**

q)

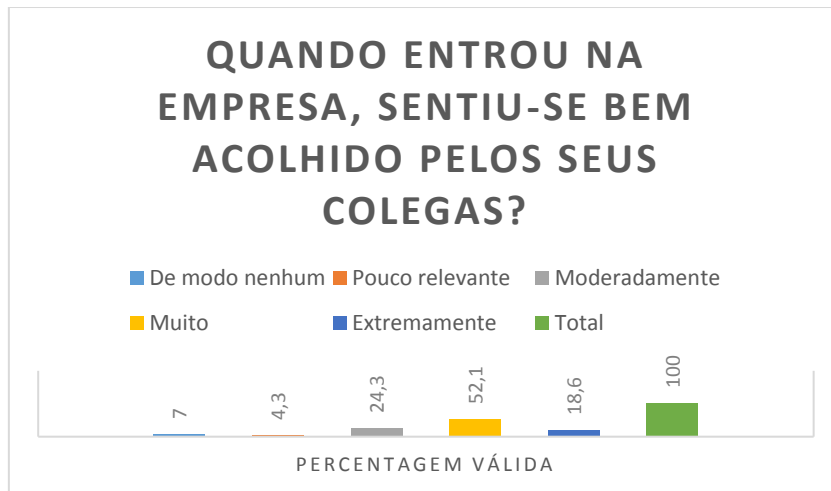


Fig.102.Acolhimento por parte dos colaboradores da empresa

r)



Fig.103.Estratégia da empresa e os seus procedimentos

**Aprendisagem & Inovação**

s)

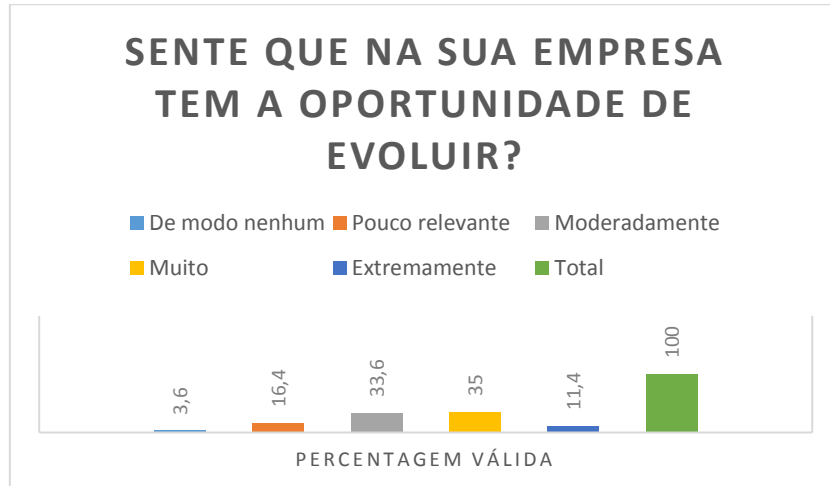


Fig.104. Oportunidade de evolução –Gráfico word

t)

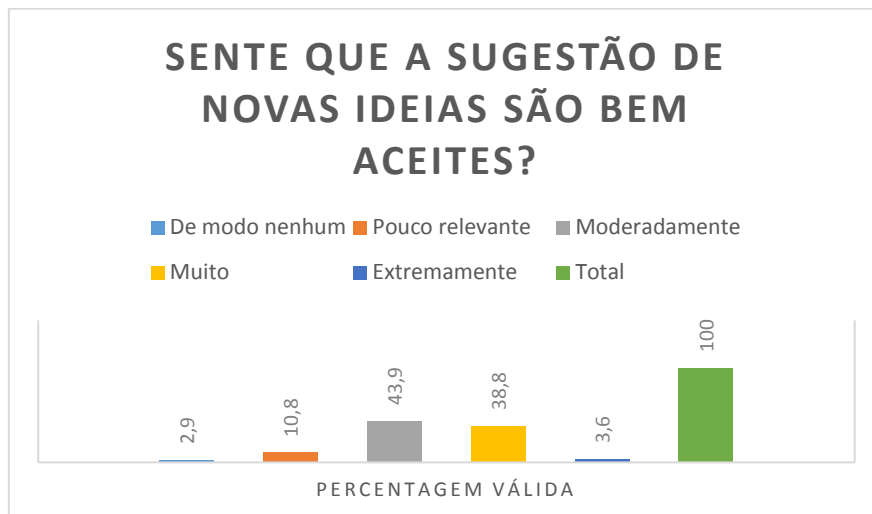


Fig.105. Aceitação de novas ideias

u)

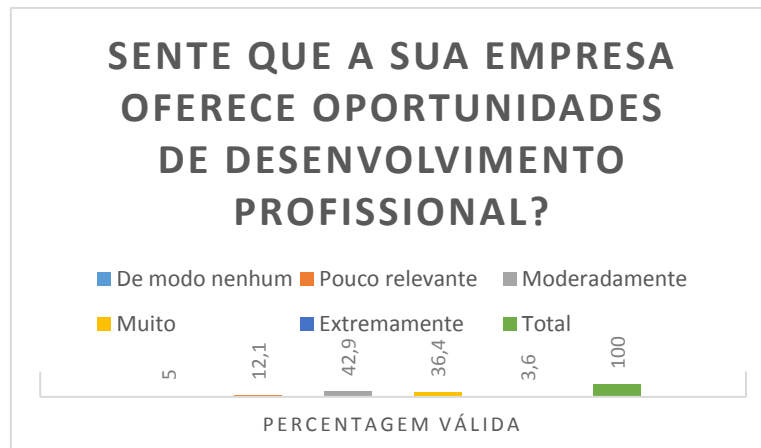


Fig.106. Desenvolvimento profissional

v) **Gestão da Performance e Ambiente de trabalho**

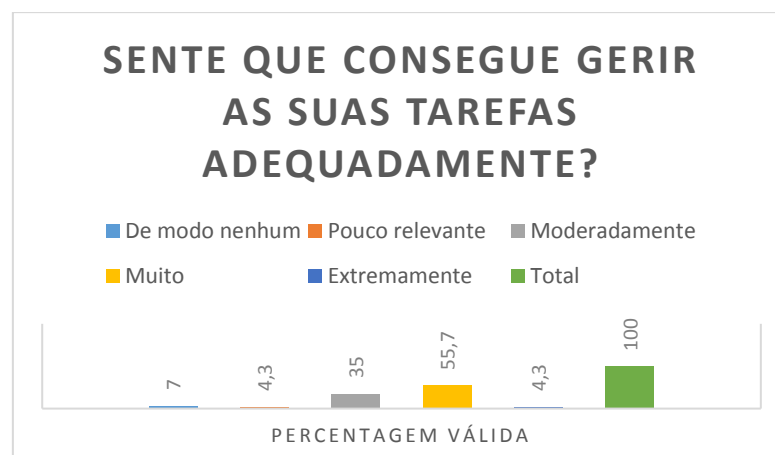


Fig.107. Gestão de tarefas

w)

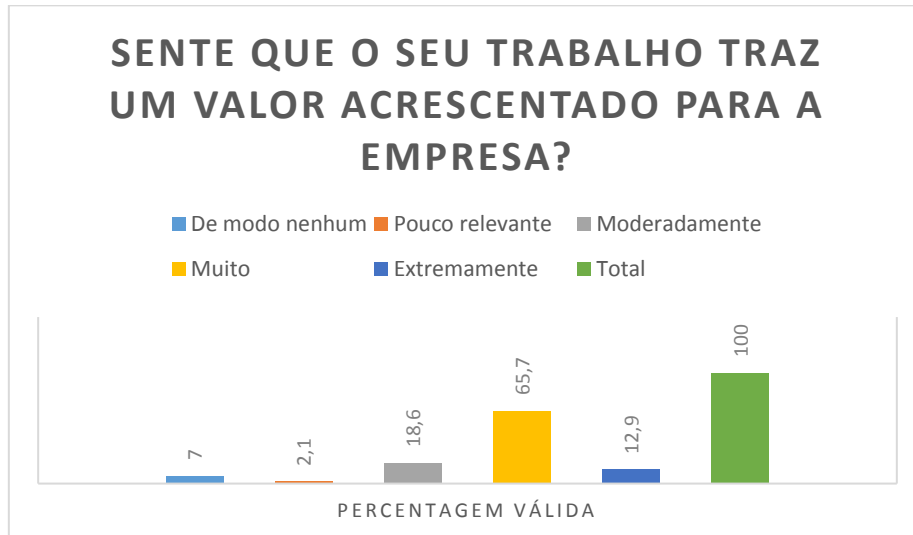


Fig.108.Valor acrescentado

### Benefícios & Reconhecimento

x)

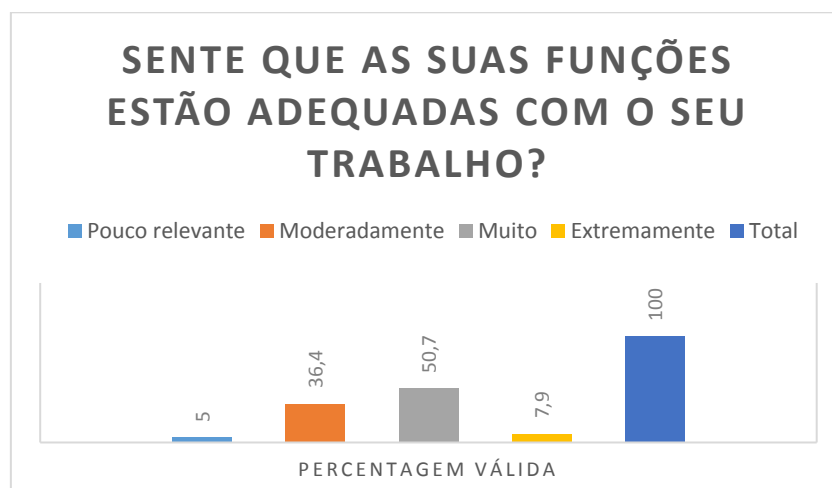


Fig.109.Adequação das funções

y)

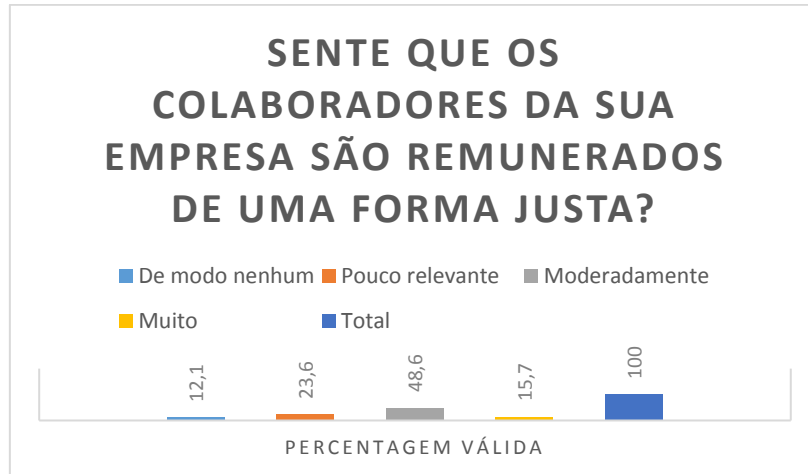


Fig.110. Remuneração

z)

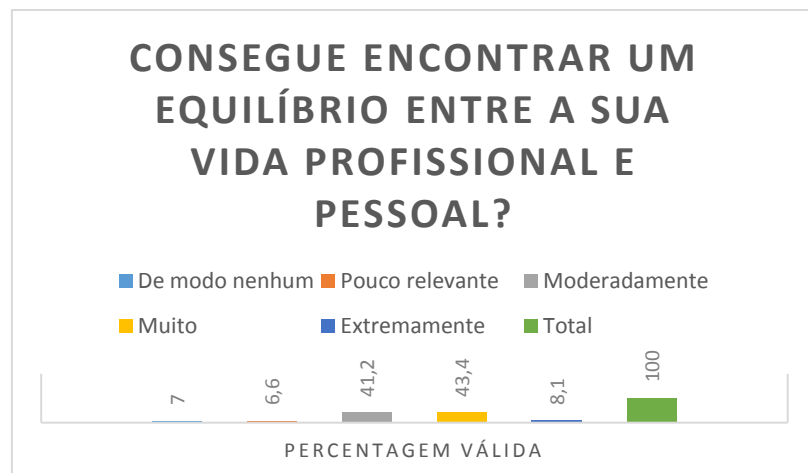


Fig.111. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

aa)

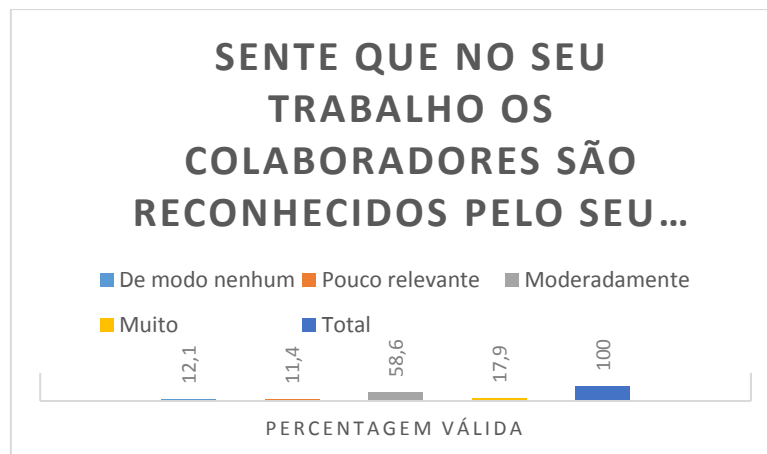


Fig.112. Reconhecimento do trabalho

### Segurança e Responsabilidade Social

bb)



Fig.113. Condições apropriadas de segurança

cc)

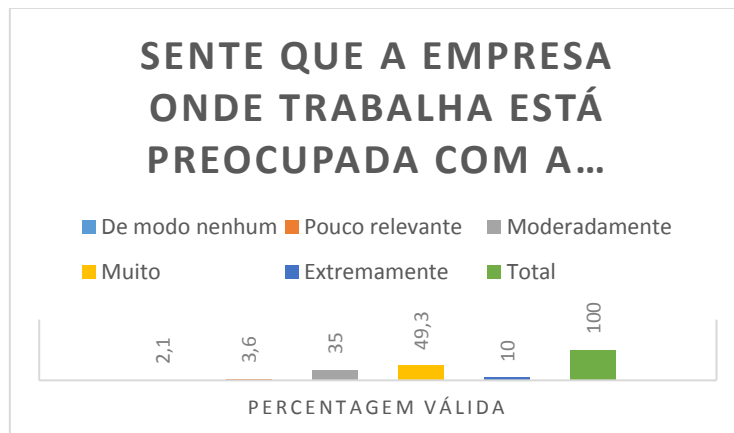


Fig.114. Responsabilidade social e ambiental

dd)

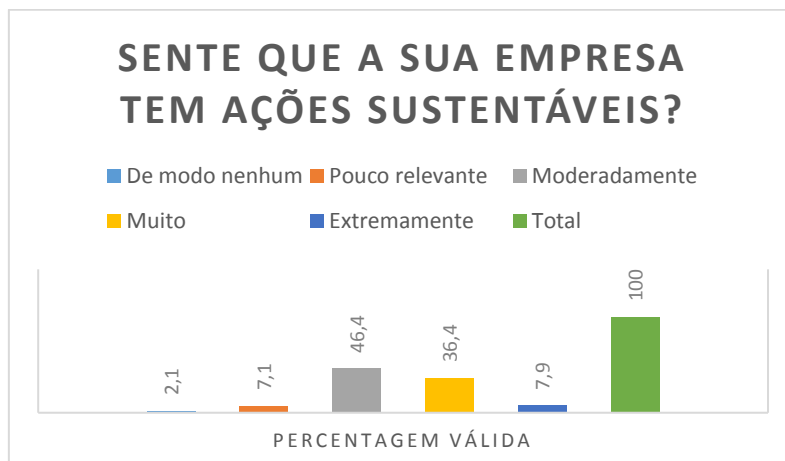


Fig.115. Ações Sustentáveis

ee)



Fig.116.Felicidade no trabalho

## 8. Discussão de Resultados

No sentido na análise de resultados, é fundamental manter o foco no objetivo principal do estudo que é perceber como o Employer Branding se insere numa empresa multinacional, a Colep, mas como este actua em Portugal (Porto e Vale de Cambra) e Brasil (Itatiba).

Neste estudo não fiz uma análise fatorial, pois o meu objectivo passa por explorar o conteúdo dos itens através de uma análise descritiva de frequências exploratória.

Partindo da análise descritiva dos dados entre algumas variáveis verificou-se o seguinte:

- 1- Face a uma análise descritiva por frequências, podemos dizer que os fatores que os colaboradores acham que são mais importantes numa empresa para aumentar o grau de Employer Branding são os seguintes:
  - O sentimento que o trabalho que estão a executar é importante na organização, tendo a percentagem de 64,3% (Muito);
  - Sentir que tem a capacidade de realizar o que lhe propõem, com 65,7% (Muito);
  - Ser uma pessoa proactiva, inovadora e com espírito crítico, tendo 60% (Muito);
  - Sentir que o seu trabalho traz um valor acrescentado para a empresa com 65,7% (Muito);
  - Ter as condições apropriadas de segurança com 64,3% (Muito);

Em suma, a maioria dos colaboradores sente-se feliz a trabalhar na Colep, pois 43,3% respondeu “Extremamente” e somente 2,9% respondeu “De modo nenhum”.

## 9. Conclusões

As conclusões do presente estudo refletem a revisão de literatura que enquadra toda a temática do Employer Branding.

O principal contributo deste estudo consiste na determinação dos fatores mais importantes para o desenvolvimento do Employer Branding na Colep.

Perante os resultados obtidos verificou-se que de uma maneira geral os colaboradores da empresa estão felizes por trabalharem lá, ou seja, 43,3% dos inquiridos responderam que estavam “Extremamente” felizes.

Após as várias análises de resultados concluímos que os fatores que os colaboradores dão mais importância na empresa são nomeadamente, o sentimento de sentirem que o seu trabalho é importante para eles, tendo conseguido uma percentagem de 64,3% (Muito); Sentirem que tem a capacidade para realizar o que lhe propõem, com 65,7% (Muito); Ser uma pessoa practiva, inovadora e com espírito crítico, com 60% (Muito); Sentir que o seu trabalho traz um valor acrescentado para a empresa com 65,7% (Muito) e por último ter as condições de segurança adequadas com 64,3% (Muito).

Verificou-se que a maioria das respostas foram dadas pelo género masculino com 50,7%, pois as respostas dadas pelo género feminino foram de 49,3%, contudo não traz muita diferença no estudo.

Verificou-se de igual modo que a maioria das respostas dadas pelos inquiridos foram dadas por idades correspondentes dos 26-35 anos.

Isto pode significar que na Colep existe uma grande parte de pessoas jovens que estão ainda numa fase inicial da sua carreira. Isto também se pode sonfirmar com a antiguidade na empresa, pois 56,4% responderam que estão há menos de 5 anos na empresa.

Verificou-se ainda que a função que tem mais respostas pelos inquiridos foi a de ICS Helpdesk com 10%, em segundo lugar encontra-se a função de Corporate HR e Engineering Project Manager e em terceiro lugar a função de Pricing.

Constatamos que a maioria das respostas dos inquiridos foram de Portugal – Vale de Cambra, conseguindo uma percentagem de 50,7%. Em segundo lugar, com uma percentagem de 27,9%, temos respostas do Brasil – Itatiba (CPA) e por último respostas dadas de Portugal – Porto com 21,4%. Identificamos que a maioria das respostas foram dadas pelo departamento de recursos humanos, tendo uma percentagem de 40%, de seguida conseguimos ver com 12,9% o departamento Financeiro e na terceira posição a área técnica.

De uma forma geral a análise descritiva permitiu comprovar que as organizações devem definir estratégias, no âmbito da orientação para os colaboradores, valorizando-os e reconhecendo o seu potencial a nível pessoal e profissional.

### 9.1. Limitações

As limitações na presente investigação, verificou-se no envio do questionário de Employer Branding na empresa. Este questionário foi somente enviado para a área administrativa, pois estes tinham acesso ao e-mail e não foi enviado para as restantes áreas.

Este modo foi utilizado no sentido de tornar o trabalho do investigador e da empresa menos trabalhoso, pois devido a um período complicado que a Colep está a atravessar, não era uma boa ideia complicar o trabalho dos colaboradores.

Deste modo, o acesso aos inquiridos limitou a investigação, conseguindo ter um número total de 140 respostas por parte dos inquiridos.

### 9.2. Recomendações

Numa futura investigação, recomendava uma maior abrangência no envio dos questionários, ou seja, o envio não só para a área administrativa mas também para a produção. Com isso existia uma maior interação com a empresa de um modo geral e criava um valor acrescentado ao estudo.

## 10. Bibliografia

### Artigos:

- Minchington,B;(2015); *The Rise of Employer Brand Leadership*; 4edição;Employer Branding College.
- Backhaus,K;Tikoo,S;(2004); *Conceptualizing and researching employer branding*;Vol.9;Emerald Group Publishing Limited.
- Aaker,D.A.(1991); *Managing Brand Equity:Capitaling on the Value of a Brand Name*;The Free Press,New York,NY.

- Amber,T;Barrow,S;(1996); *The employer brand*;Journal of Brand Management;Vol.4;pp.185-206.
- Wright,P.M;McMahan,G.C.and McWilliams,A;(1994); *Human resources and sustained competitive advantage:a resource based perspective*;International Journal of Human Resource Management; Vol.5;pp.301-26.
- Ferreira,P;(2014); *Building an Employer Brand from the Inside-Out: a case study*; Lusíada University for Estonian Business School; November;
- Baptista,A; (2009); *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*; ISCTE Business School;Instituto Universitário de Lisboa;
- Melo,M;(2012); *Comunicação Interna como fator de Motivação dos colaboradores*;Instituto Superior de Economia e Gestão;Novembro;
- Ventura,M;(2012); *Estratégias de Comunicação Interna*;ISCAP(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto); Fevereiro;
- Galhanas,C.R.(2009); *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*;Tese do Mestrado em Ciências Empresariais,ISEG;
- Marchiori,M,(2010); *Os desafios da comunicação interna nas organizações*;Conexão (UCS), V.9, P.145-159,2010;
- Neves, A.L.(2002); *Motivação para o trabalho:dos conceitos às aplicações*;-2ªEd.-Lisboa:Editora RH citado por Cunha, A.A.C.2011. *Qualidade de vida no trabalho:estudo de caso nas divisões do desporto, cultura e recursos humanos da Câmara Municipal de Pombal- Portugal*; Tese Mestrado Gestão do desporto; Faculdade de Motricidade Humana;
- Orpen,c (1997); *The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation*; The jornal of Psychology, 131(5), 519-522;
- Pestana, M.H.e Gageiro, J.N.(2005); *Análise de dados para Ciências Sociais-A complementariedade do SPSS*;4ªEdição;
- Rocha,J.A.O.(2007); *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*;2ªEdição;s1:Escolar Editora citado por Galhanas, C.R.G, (2009); *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*;Tese do Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG;
- Silveira, R.M. e Tófani, F. (2007); *Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno*; Centro Universitário de Belo Horizonte:UNI-BH;
- Dubrin, Andrew J (2003); *Princípios da Administração*; Tradução Roberto Miradeo; 4 ed.; Rio de Janeiro;
- Sokro,E; (2012); *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*; European Journal of Business and Management; Vol.4; Central University College;
- Antunes, J; Rita,P; (2008) *O marketing relacional como novo paradigma, Uma análise conceptual*;
- Stajkovic,A; (2002); *Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice*;
- Barrow,S; Mosley,R (2005); *The Employer Brand, Bringing the best of brand management to people at work*; John Wiley & Sons, Ltd;
- Ferreira,P; (2014); *Building an Employer Brand from the Inside-Out : a Case Study*; Novembro; Lusíada University for Estonian Business School;
- Beacon (2012); *Management Review, Employee Value Proposition*; Research & Scholastic Development Team; Symbiosis Institute of Business Management Pure;
- Bispo,C; (2006); *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*; volume.16;
- Lopes, A;(2010); *A cultura organizacional em Portugal: de missão oculta a principal ativo intangível*;
- Braga,B; Reis,G; (Janeiro, 2016); *Atraindo talentos por meio do Employer Branding*;volume nº15; Revista Exame;
- Vasconcelos,K; (2010); *A geração Y e as suas âncoras de carreira*”; edição 8; *Revista Electrónica de Gestão Organizacional*;

## Livros:

- Lencastre,P (2005); *O livro da Marca*; Publicações Dom Quixote, Lisboa; 1ª edição;
- Caetano, J; Rasquilha,L (2010); *Gestão de Marketing*; Escolar Editora; Lisboa;
- Ceitil,M; (2006); *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*; Edições Sílabo, Lda; 1º edição;
- Camp,R; (1989); *Benchmarking, o caminho da qualidade total*; Editora Afiliada; 3ªedição;
- Camara,P; Guerra,P; Rodrigues,J; (1997); *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; 1ªedição; Edições Dom Quixote;
- Kotler,P; Armstrong, G; (2007); *Princípios de Marketing*; Pearson Education, Inc; 12ª edition.
- Kitchen, P; *Future of Marketing*; Critical 21<sup>st</sup> – Century Perspectives;
- Lindon,D;Lencastre,J;Lévy,J;Dionísio,P;Rodrigues,J; (2013); *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*; 15ªedição; Publicações Dom Quixote;
- Brito,C; Lencastre,P; (2014); *Novos Horizontes do Marketing*; Publicações Dom Quixote; 1ªedição;
- J.J.Justeau; F.Graby; (1996); *Marketing, Objetivos e Métodos*; RÉS-Editora,Lda;
- Ferreira,B; Marques,H; Caetano,J; Rasquilha,L; Rodrigues,M; (2012); *Fundamentos de Marketing*; Edições Sílabo; 2ªedição;
- Kotler,P; Keller,K; (2013); *Administração de Marketing*; Pearson Education do Brasil, Lda;
- Rasquilha,L; Ferreira,B; Marques,H; Caetano,J; Rodrigues,M; (2012); *Fundamentos de Marketing*; Edições Sílabo, Lda; 2ªedição;
- Rodrigues,M; Dionísio,P; (1993) *Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*; Publicações Dom Quixote; 2ªedição;
- Celeste, P; (2005); *Estratégias de Marketing*; Escolar Editora;
- Chernev, A; (2014); *Strategic Marketing Management*; Eight Edition;
- Lambin, J; (2000); *Marketing Estratégico*; 4ªedição; Editora McGraw – Hill de Portugal L.da;
- Kotler,P; (2008); *Marketing para o século XXI*; 4ªedição; Editorial Presença;
- Pires, A; (2002); *e-newsletters* ; 1ªedição; Centro Atlantico.pt;
- Kotler,P; (1978); *Marketing para organizações que não visam o lucro*; 1ªedição; Editora Atlas S.A;
- Viana, C; (1997); *Marketing Internacional*; 1ªedição; Editora Sílabo;
- Lindon,D; Lendreviis,J; Rodrigues,J; Dionísio,P; ( 2000); *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*; 9ªedição; Publicações Dom Quixote;
- Pestana,M; Gageiro,J; (2008); *Análise de dados para ciências sociais*; 5ªedição; Edições Sílabo;

11. Anexos



(Image38) - Management Meeting 2013

Living Our Values

(Image39) - Living Our Values 2013 (Logótipo)



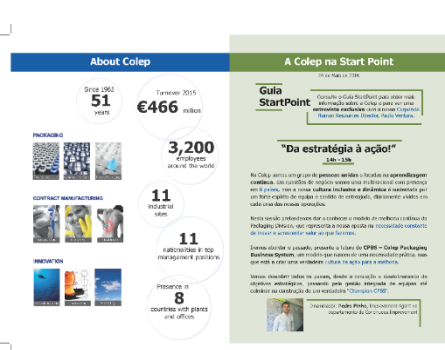
(Image40) - "Our Values Photo Competition" - 2015



(Image 41) - Management Meeting 2015



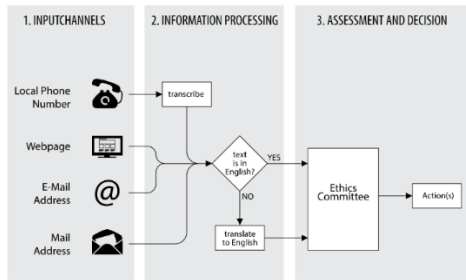
(Image 42) - StartPoint @ UM – 24<sup>th</sup> May 2016



(Image 43)- StartPoint @ UM – 24<sup>th</sup> May 2016



(Image 44)- Ethics Charter 2015- Poster



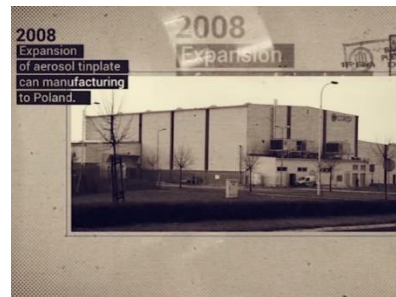
(Image 45)- Grievance Mechanism 2015



(Image 46)- Leverage Trainees 2016



(Image 47) - Accounts report 2014/2015



(Image 48, 49) - 50 years of COLEP



(Image 50)- Our Values



(Image 51)- Welcome Induction /Induction Materials



(Image 52)- Colep Award 2013



(Image 53)-COLEP B.C Portugal



(Image 54)-COLEP B.C – U.K



(Image 55)-COLEP B.C- Poland



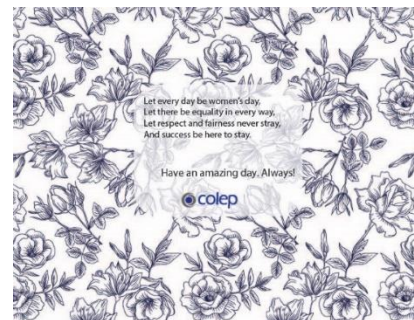
(Image 56)-COLEP B.C- Germany



(Image 57)-Induction Card – PT



(Image 58)-Induction Card – Queretaro

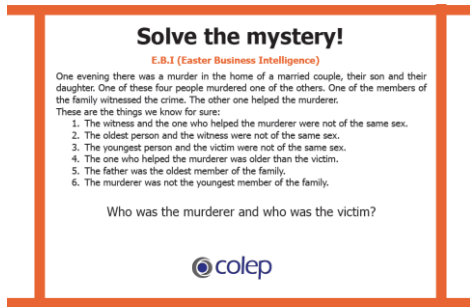


(Image 59)- Women's Day – 8th March 2016

Activity	Prize	Schedule								
<p>We challenge you to get together with your colleagues from other departments. Together, you must come up with a creative name for your team.</p> <p>Once your team is ready to take the challenge, we will give you a mystery to solve.</p> <p><b>But remember!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>You must solve the mystery without using Internet.</li> <li>Your team must not have more than 5 members.</li> </ul> <p>Send us an e-mail with your team information: <a href="mailto:carina.jakob@colep.com">carina.jakob@colep.com</a></p> <p>Let the games begin!</p>	<p>Will you solve the mystery?</p> <p><b>A surprise is waiting for you!</b></p>	<table border="1"> <tr> <th>Prize</th> <th>Time</th> </tr> <tr> <td>1st Prize</td> <td>10:00h - 12:00h</td> </tr> <tr> <td>2nd Prize</td> <td>13:00h - 15:00h</td> </tr> <tr> <td>3rd Prize</td> <td>16:00h - 18:00h</td> </tr> </table> <p>10:00h - 12:00h: Send us an e-mail with your solution.</p> <p>13:00h - 15:00h: Mystery disclosure time to get your prize!</p>	Prize	Time	1st Prize	10:00h - 12:00h	2nd Prize	13:00h - 15:00h	3rd Prize	16:00h - 18:00h
Prize	Time									
1st Prize	10:00h - 12:00h									
2nd Prize	13:00h - 15:00h									
3rd Prize	16:00h - 18:00h									

Activity	Prize	Schedule
<p><b>E.B.I (Easter Business Intelligence)</b></p> <p>Ana Sofia Silva Carlos Bento Fernando Soares Gisela Almeida Sergio Cardoso</p>	<p><b>Solve the mystery!</b></p>	<p><b>Filling in the name</b></p> <p>Jorge Ribeiro Nicolau Gonçalves Rita Almeida Suzanna Moreira Sofia Silva</p>
<p><b>Keep Calm</b></p> <p>Cristiana Silva Gabriela Soares Paula Rocha Sofia Lima Sónia Sousa</p>	<p><b>CANGURUS</b></p> <p>Diana Correia Eduardo Teixeira Júlio Alves Pedro Pêlo Sara Alves</p>	<p>Thank you all for your participation!</p> <p>Happy Easter</p>

(Image 60)- Easter Activity Flyer

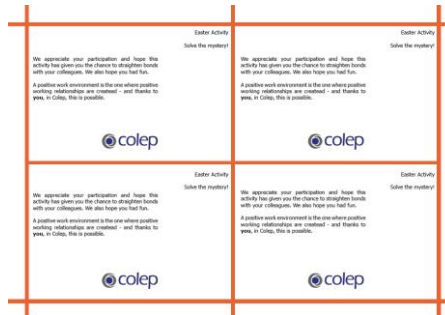


(Image 61)- Easter Activity Poster



(Image 62)- Easter Activity "Mystery"

(Image 63)- Easter Activity – 22<sup>nd</sup> to 23<sup>rd</sup> March 2016



(Image 64)- Easter Activity Thanking Card



(Image 65)- Colep Kids Areas Division



(Image 66)- Colep Kids Areas Division



(Image 67)- Colep Kids Areas Division



(Image 68)- Colep Kids Card

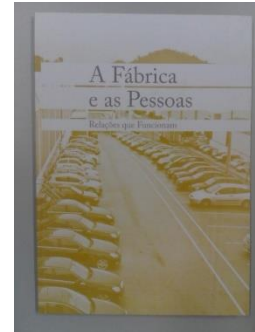
(Image 69)- Colep Kids Invitation



(Image 70)- Colep Kids Puzzle



(Image 71)- Colep Kids Postal



(Image 72)- Vale de Cambra Memories



(Image 76)- Bookerang 2013 "Como participar? - Poster"

(Image 79) - Poster



(Image 80)- LinkedIn Posts 2016- Vale de Cambra/PT



(Image 81)- LinkedIn Posts 2016- Germany



(Image 82)- LinkedIn Posts 2016- Dubai



(Image 83)- LinkedIn Posts 2016- Brasil

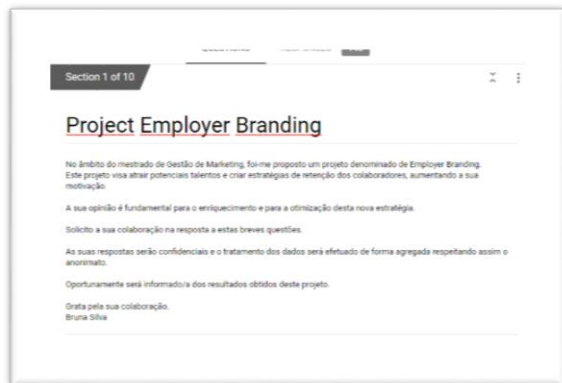


(Image 84)- Job Fair Find Up 2015



(Image 85)- Job Fair Aqui há Futuro 2016

## Inquérito



Identifique o seu país/cidade \*

Brasil - Itatiba - CPA

Portugal - Porto

Portugal - Vale de Cambra

Identifique a sua divisão \*

Financeira

RH

ICS

Systems

Técnica

Melhoria Contínua

Customer Service

Engenharia

Other...

### Identifique a sua função

Short answer text

### Há quanto tempo trabalha na Colep? \*

- Menos de 5 anos
- 5-10
- 11-15
- 16-25
- 26-35
- 36-45
- Over 45

### Indique a sua idade \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-60
- Over 60

### Indique o seu género \*

- Feminino
- Masculino

## Visão e Liderança

As suas respostas são muito importantes para o desenvolvimento deste projeto de Employer Branding e que toda a informação é confidencial.

### Sente que o seu trabalho é desafiante?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

### Qual o grau de importância que o trabalho tem para si? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que se consegue projectar no futuro com o seu trabalho?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Empregabilidade

Description (optional)

Sente que no seu trabalho tem a capacidade para realizar o que lhe propõem?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Considera-se uma pessoa pro ativa, inovadora e com um espírito crítico? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Cultura & Valores

Description (optional)

Sente que no seu local de trabalho existe respeito e profissionalismo?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que no seu trabalho existe um ambiente multicultural acentuado? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Considera que os valores da empresa estão bem representados?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Reputação Exterior & Cooperação

Description (optional)

Recomenda a empresa a outras pessoas?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que a empresa onde trabalha é reconhecida externamente? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Comunicação & Recrutamento

Description (optional)

Quando entrou na empresa, sentiu-se bem acolhido pelos seus colegas?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente-se informado sobre a estratégia da empresa e dos seus procedimentos?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Aprendizagem, Inovação & Desenvolvimento

Description (optional)

Sente que na sua empresa tem a oportunidade de evoluir? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que a sugestão de novas ideias são bem aceites?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que a sua empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Gestão da Performance & Ambiente de trabalho

Description (optional)

Sente que consegue gerir as suas tarefas adequadamente? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Gestão da Performance & Ambiente de trabalho

Description (optional)

Sente que consegue gerir as suas tarefas adequadamente? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que o seu trabalho traz um valor acrescentado para a empresa? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Benefícios & Reconhecimento

Description (optional)

Sente que as suas funções estão adequadas com o seu trabalho? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que os colaboradores da sua empresa são remunerados de uma forma justa? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Consegue encontrar um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que no seu trabalho os colaboradores são reconhecidos pelo seu trabalho?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

## Segurança & Responsabilidade Social

Description (optional)

Sente que a empresa onde trabalha tem as condições apropriadas de segurança?

Multiple choice

- Extremamente ×
- Muito ×
- Moderadamente ×
- Pouco relevante ×
- De modo nenhum ×
- Add option or [ADD "OTHER"](#)

Sente que a empresa onde trabalha está preocupada com a responsabilidade social e ambiental?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente que a sua empresa tem ações sustentáveis? \*

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- Pouco relevante
- De modo nenhum

Sente-se feliz a trabalhar na Colep?

- Extremamente
- Muito
- Moderadamente
- De modo nenhum

Title

Muito obrigada pela sua colaboração. O seu contributo foi muito importante para a realização deste projeto.