

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

GONÇALO MANUEL RODRIGUES RIBEIRO

**COMUNICAÇÃO INTERNA, O *EMPLOYER BRANDING* E O
EMPLOYEE ENGAGEMENT – RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA
BOLD BY DEVOTEAM**

Lisboa

2020

GONÇALO MANUEL RODRIGUES RIBEIRO

**COMUNICAÇÃO INTERNA, O *EMPLOYER BRANDING* E O
EMPLOYEE ENGAGEMENT – RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA BOLD
BY DEVOTEAM**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Europeia como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador(a): Professora Doutora Márcia Maurer Herter

Lisboa

2020

Dedicatória

Este trabalho é dedicado aos meus pais, João Ribeiro e Ivone Ribeiro, por todo o esforço, preocupação e dedicação que sempre mostraram para que eu tivesse a melhor educação possível. Obrigado por acreditarem em mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostava de agradecer à minha namorada Inês Além, por todo o apoio, ajuda, força e motivação que sempre me transmitiu para a realização deste trabalho e para tantas outras situações. Obrigado por me apoiares em tudo e acreditares em mim sem hesitações.

De seguida, gostava de agradecer à minha irmã Vanessa, ao Sérgio e ao Pedro, pelo seu papel na minha vida, por serem um constante apoio e por sempre acreditarem em mim.

Gostava também de agradecer à Professora Márcia Maurer Herter, por todo o seu trabalho e dedicação enquanto orientadora deste relatório, por toda a sua empatia e todos os seus essenciais conselhos que tornaram este trabalho possível.

Por fim, gostaria de agradecer à BOLD by Devoteam e a todos os entrevistados, pela sua total colaboração, por toda a ajuda disponibilizada para a realização deste relatório e pelo estágio realizado na sua equipa de Marketing e Comunicação.

Resumo

O presente relatório de estágio procura compreender como é que as práticas de comunicação interna da empresa BOLD by Devoteam são percebidas pelos seus colaboradores enquanto ferramentas para a implementação de políticas de *employer branding* de modo a proporcionar as melhores condições para a criação de *employee engagement*. A comunicação interna consiste na comunicação utilizada pelas organizações direcionadas aos seus colaboradores com o intuito de criar consciência coletiva. O *employer branding* consiste no conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego. O *employee engagement* consiste numa ligação emocional e de comprometimento estabelecida entre a organização e um colaborador. Este relatório de estágio foi elaborado conforme o estágio realizado na equipa de Marketing e Comunicação da empresa BOLD by Devoteam, departamento responsável pela comunicação interna da empresa e pelas suas políticas de *employer branding*. Como tal, durante as funções desempenhadas no estágio existiu uma proximidade com o tema sob observação. Este relatório adota uma metodologia qualitativa, com a definição de categorias *a priori*. Para a colheita de dados, foram realizadas entrevistas estruturadas a dez colaboradores da BOLD by Devoteam, utilizando dois guiões diferentes. Este relatório analisa esta oportunidade de investigação comparando a fundamentação teórica recolhida com as entrevistas realizadas. As principais conclusões retiradas deste relatório foram: que a comunicação interna é tida como um fator de sucesso para a BOLD by Devoteam e impacta positivamente a sua atração e retenção de colaboradores; que as políticas de *employer branding* desta empresa apresentam efeitos positivos no aumento da motivação dos entrevistados para divulgar a imagem da empresa e na retenção dos entrevistados; e, que os processos de *employee engagement* da BOLD by Devoteam têm um impacto positivo na criação de uma ligação emocional entre os entrevistados e a empresa, na criação de vantagem competitiva, na produtividade, na satisfação, no comprometimento, no envolvimento, na motivação e na retenção dos entrevistados. Com a realização deste relatório de estágio foi possível identificar que a eficiente comunicação feita pela BOLD by Devoteam contribui para o sucesso das suas iniciativas de *employer branding*, que, ao ser bem-sucedidas, impactam positivamente o *employee engagement*, revelando a relação entre estes três tópicos literários.

Palavras-chave: Estratégia empresarial; Marketing; Comunicação; Comunicação Interna; *Employer Branding*; *Employee Engagement*.

Abstract

This internship report seeks to understand how the internal communication practices of the company BOLD by Devoteam are perceived by its employees as tools for the implementation of employer branding policies, in order to provide the best conditions for the creation of employee engagement. Internal communication consists of the communication used by organizations directed to their employees in order to create collective awareness. Employer branding consists of a package of functional, economic and psychological benefits provided by employment. Employee engagement consists in an emotional and commitment relation between the organization and an employee. This internship report was elaborated according to the internship realized in the Marketing e Comunicação team at BOLD by Devoteam, the department responsible for the company's internal communication and its employer branding policies. As such, during the functions performed in the internship there was a proximity to the theme under observation. This report adopts a qualitative methodology, with an *a priori* definition of categories. For data collection, structured interviews were conducted with ten employees of BOLD by Devoteam, using two different scripts. The present report analyses this research opportunity by comparing the theoretical background collected with the interviews conducted. The main conclusions drawn from this report were that: internal communication is considered a success factor for BOLD by Devoteam and positively impacts its attraction and retention of employees; that the company's employer branding policies have positive effects in increasing the motivation of the respondents to divulgate the company's image and in the retention of the respondents; and, that the employee engagement processes of BOLD by Devoteam have a positive impact in creating an emotional connection between the respondents and the company, in creating a competitive advantage, and in the productivity, satisfaction, commitment, involvement, motivation and retention of the respondents. With this report it was possible to identify that the efficient communication made by BOLD by Devoteam contributes to the success of its employer branding initiatives. Which, when successful, positively impact the employee engagement, revealing the relation between these three literary topics.

Key words: Business Strategy; Marketing; Communication; Internal Communication; Employer Branding; Employee Engagement.

Lista de Ilustrações

Figura 1. Conceptualização do <i>employer branding</i> proposta por Miles & Mangold (2004).	14
Figura 2. Estrutura do <i>employer branding</i> proposta por Backhaus & Tikoo (2004)...	15
Figura 3. Estrutura do <i>employer branding</i> adaptada de Backhaus & Tikoo (2004) e de Miles & Mangold (2004).	16
Figura 4. Estrutura do <i>employee engagement</i> através de Rebechi (2016), Miles & Mangold (2004), Backhaus & Tikoo (2004), Kotler & Keller (2016), Cardoso (2016), Wójcik-Karpacz (2018) e Bhatt & Sharma (2019).	18
Figura 5. Atividade pedalar por uma causa.	24
Figura 6. Atividade de prova cega de cerveja.	25

Lista de Tabelas

Tabela 1. Amostra utilizada para o guião 1.	31
Tabela 2. Amostra utilizada para o guião 2.	32
Tabela 3. Resumo da primeira categoria: a comunicação interna.	41
Tabela 4. Resumo da segunda categoria: o <i>employer branding</i>.	48
Tabela 5. Resumo da terceira categoria: o <i>employee engagement</i>.	53

Sumário

1	Introdução	1
2	Revisão da Literatura.....	4
2.1	Estratégia empresarial e marketing.....	4
2.2	Comunicação	7
2.3	Atração e retenção de talentos	10
2.3.1	<i>Employer branding</i>	11
2.3.2	<i>Employee engagement</i>	17
3	Apresentação da Organização e das Funções Exercidas no Estágio.....	20
3.1	A organização	20
3.2	O departamento do estágio	22
3.3	O estágio.....	23
4	Estratégia Metodológica.....	26
4.1	Tipo e técnica de investigação.....	26
4.2	Recolha de dados.....	27
4.3	Amostra.....	29
5	Análise dos Resultados	35
5.1	Primeira categoria: a comunicação interna	35
5.2	Segunda categoria: o employer branding.....	41
5.3	Terceira categoria: o employee engagement	49
6	Conclusões	54
6.1	Principais conclusões	54
6.2	Recomendações para a BOLD by Devoteam.....	57
6.3	Limitações e sugestão de futuras investigações	59
	Referências Bibliográficas.....	60
	Apêndices.....	66

1 Introdução

O presente trabalho foi realizado no âmbito do estágio curricular realizado na empresa BOLD by Devoteam. Esta foi fundada no ano de 2009 e pertence a um grupo multinacional, o grupo Devoteam. A BOLD by Devoteam pode ser definida como uma empresa de tecnologia que procura oferecer soluções com qualidade e inovação, (BOLD by Devoteam, 2019a) tendo como foco a Consultoria em TI e em telecomunicações (BOLD by Devoteam 2019b). Este é um mercado em crescimento, tendo sido previsto que em 2019 superasse os oito mil milhões de euros (O Jornal Económico, 2019). Neste mercado, a BOLD by Devoteam aparece como uma das empresas de tecnologia portuguesas com maior crescimento entre 2013 e 2016 (Economista, 2019).

O estágio foi efetuado no departamento de Marketing e Comunicação com a principal função de suporte à totalidade do departamento, na responsabilidade de Marketing Trainee. Para a realização deste relatório destacam-se ainda o apoio no desenvolvimento de projetos-referência, apoio na organização de eventos, apoio na criação de protocolos de parcerias com outras entidades, apoio em aumentar a notoriedade da marca junto de potenciais colaboradores e apoio na criação/reforço do comprometimento afetivo entre colaboradores e a entidade BOLD by Devoteam, realizados durante o referido estágio. Para a melhor realização destas funções foi necessário a aplicação dos conceitos de estratégia empresarial, marketing, de *employer branding* e de *employee engagement*, pois são estes os principais aspetos em que a equipa de Marketing e Comunicação se foca, para além da comunicação interna e externa.

Todos os departamentos de uma empresa necessitam de estar alinhados à estratégia empresarial da mesma, uma vez que a estratégia oferece os quadros gerais de referência e as direções para que toda a empresa, e todos os seus departamentos, efetuem a sua implementação de uma forma harmoniosa e direcionada para a sua realização (De Carvalho e Filipe, 2014). Desta forma, o departamento de marketing deve seguir as diretivas da estratégia empresarial, de forma a conseguir mais efetivamente alcançar o seu objetivo de identificar e satisfazer as necessidades humanas (Kotler & Keller, 2016).

Uma das principais ferramentas para um departamento de marketing e comunicações alinhado à estratégia empresarial é a comunicação. Esta, conforme Caetano e Rasquilha (2007), é essencial para qualquer organização da atualidade, sendo que consiste em transmitir

informações com o objetivo de gerar consentimento e aceitação. Em marketing, é normal a comunicação ser utilizada para a promoção, pois é um método da empresa transmitir e convencer os consumidores acerca dos seus produtos ou serviços (Kotler & Keller, 2016). No entanto, a comunicação efetuada por uma empresa por vezes tem maior ênfase no âmbito interno desta, com o objetivo de chegar a todos os colaboradores da empresa ou a grupos específicos dentro da mesma (Caetano e Rasquilha, 2007), de forma a considerar-se o colaborador como um cliente interno-alvo. Deste modo, a comunicação auxilia o departamento de marketing tanto no seu processo de interação com os seus colaboradores como com o exterior. Através do uso da comunicação, é possibilitada a implementação de políticas de *employer branding* que têm o objetivo de criar uma personalidade de colaborador reconhecível e sem igual (Backhaus & Tikoo, 2004). A comunicação interna e as políticas de *employer branding* contribuem para a criação de *employee engagement* que, de acordo com Cardoso (2016), consiste numa ligação emocional entre um colaborador e a empresa para a qual trabalha.

Conforme a fundamentação teórica, o presente trabalho procura compreender como a comunicação interna da BOLD by Devoteam é percebida pelos seus colaboradores enquanto ferramenta para a implementação de políticas de *employer branding* por forma a proporcionar as melhores condições para a criação de *employee engagement*. Esta oportunidade de investigação visa perceber se as práticas utilizadas por esta empresa, viradas para os seus colaboradores, alcançam os resultados esperados. A realização desta investigação teve como objetivo auxiliar as empresas nos seus processos de tomada de decisão e de estratégia empresarial referente a procedimentos de *employer branding* e de marketing, direcionados aos seus colaboradores. A realização do estágio curricular nesta empresa proporcionou o desenvolvimento de uma oportunidade de investigação que poderá ser relevante para empresas com valores semelhantes aos da BOLD by Devoteam, com o objetivo de as auxiliar nos seus processos de *employer branding* que procuram criar *employee engagement* nos seus colaboradores.

A realização deste estágio curricular permitiu a inserção numa empresa internacional que pertence a um grande grupo multinacional como o grupo Devoteam. Além disso, ofereceu um contato importante com o mundo das organizações numa empresa que valoriza a transparência e o trabalho de equipa (BOLD by Devoteam, 2019c). Estes valores permitiram a obtenção de um sentimento de pertença e de proximidade com os demais colaboradores, o que facilitou a execução das funções referidas. Este estágio contribuiu ainda para melhorar a

percepção sobre a realidade do marketing e sobre as práticas reais usadas pelas organizações, neste caso, pela BOLD by Devoteam.

O presente trabalho é composto por seis capítulos principais. Sendo o primeiro a introdução, que tem o objetivo de apresentar o propósito do trabalho. Seguidamente, na revisão da literatura são expostos os fundamentos teóricos que permitiram o desenvolvimento da investigação. O terceiro capítulo consiste na apresentação da entidade na qual o estágio se realizou bem como as funções exercidas. O quarto capítulo é referente à estratégia metodológica, onde se justifica a natureza e a metodologia utilizada na investigação. O quinto capítulo consiste na apresentação, análise e discussão dos resultados. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões retiradas da investigação, limitações encontradas na investigação e sugestões para a empresa.

2 Revisão da Literatura

Neste capítulo é apresentada uma exposição da literatura existente acerca dos conceitos relevantes para responder ao objetivo da investigação. Deste modo, serão apresentados os principais conceitos, fatores e algumas abordagens possíveis. Este capítulo divide-se em três partes. Na primeira, são abordados os temas de estratégia empresarial e de marketing. Na segunda parte, foi desenvolvida a comunicação, seguida da atração e retenção de talentos. Esta última, divide-se em *employer branding* e em *employee engagement*.

2.1 Estratégia empresarial e marketing

Numa primeira instância, é necessário um melhor conhecimento da estratégia empresarial. Citando De Carvalho e Filipe (2014, p. 21), “A estratégia é o domínio da gestão que integra os diversos saberes, competências e aptidões que o gestor necessita para assegurar às empresas viver e sobreviver de modo sustentado num ambiente de competição intensa e frequentemente hostil”. Segundo Mintzberg (2004), a estratégia é um plano porque oferece um curso de ação para o futuro, é um padrão porque reflete uma consistência no comportamento ao longo de um período de tempo, é posição porque permite definir o posicionamento dos produtos/serviços das empresas nos diferentes mercados e é perspectiva porque resulta do modo como as empresas atuam, através da análise do seu ambiente interno. Conforme Pereira e Barbosa (2018) a estratégia empresarial determina o caminho que a empresa deve seguir consoante os seus esforços e abrange todas as organizações, independentemente do seu tamanho. Deste modo, pode-se entender estratégia empresarial como o domínio da gestão que permite a todas as empresas determinar a direção que devem seguir e sobreviver de modo sustentável porque esta oferece um plano de ação para o futuro, cria padrões consistentes, define o posicionamento de produtos e/ou serviços e reflete o ambiente interno da organização.

Assim, todos os departamentos de uma empresa criam estratégias para traçar o rumo para o seu futuro, pois segundo Kotler & Keller (2016), para uma empresa atingir os seus objetivos, deve preparar estratégias, que consistem num plano de ação para os alcançar, consistindo em estratégias de marketing compatíveis com estratégias tecnológicas e de

obtenção de recursos. Assim, o marketing está também sujeito à criação de estratégias, uma vez que, de acordo com Bouzada e Barros (2018) o alinhamento entre a estratégia e o marketing resulta em posicionar os produtos ou serviços de uma organização através da formulação de estratégias de marketing direcionadas aos consumidores com o objetivo de obter uma vantagem competitiva.

Segundo Kotler e Keller (2016) o marketing procura encontrar e satisfazer as necessidades humanas e da sociedade, de um modo que possibilite a geração de lucro. Como defendido por Drucker (1986) o marketing é uma dimensão central de todo o negócio, que pretende conhecer os clientes e as suas necessidades tão bem que o produto e/ou serviço da empresa se venda sozinho, tornando o processo de venda desnecessário. Assim, podemos entender marketing como uma área central do negócio que tem o objetivo de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes de modo a possibilitar a geração de lucro e de modo a que o processo de venda não seja necessário. No âmbito deste relatório, é relevante considerar os clientes alvo das ações de marketing como clientes internos, em que, os clientes internos “são os colaboradores da empresa, que deverão dar o seu contributo à organização e acrescentar valor” (Bancalheiro *et al.*, 2008, p. 308).

Assim, é perceptível que qualquer organização necessita do desenvolvimento de uma estratégia de marketing, uma vez que, segundo Toaldo e Luce (2006), o marketing tem a função de desenvolver e implementar estratégias. Conforme Varadarajan (2015), estratégia de marketing consiste no conjunto de decisões chave que têm como objetivo a criação, comunicação e entrega de valor para o cliente, permitindo à organização alcançar os seus objetivos. Morgan, Whitley, Feng & Chari (2018) definem estratégia de marketing como o processo de elaboração das decisões e ações estratégicas a realizar referentes aos objetivos da organização para um determinado período de tempo, através da definição de mercados e clientes alvo e da identificação das propostas de valor. Assim podemos entender a estratégia de marketing como um elemento do marketing que consiste na definição das ações e decisões chave a realizar, com o intuito de transmitir valor ao cliente alvo e de alcançar os objetivos da empresa para um determinado período de tempo.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser dividido em três fases principais: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia (Hooley, Piercy e Nicoulaud, 2011). De acordo com Toaldo e Luce (2006), as empresas implementam estratégias para poderem

atingir os seus objetivos. Segundo Hooley *et al.* (2011), para implementar uma estratégia de marketing eficaz uma empresa deve começar por fazer uma análise aprofundada do seu ambiente interno, analisando as suas forças e fraquezas quando comparada com os seus concorrentes, e do seu ambiente externo, onde deve analisar possíveis ameaças e oportunidades. Esta análise permite estabelecer uma estratégia central, identificar os objetivos de marketing e o foco para os realizar (Hooley *et al.*, 2011). Como defendido por Toaldo e Luce (2006) e Dickson, Farris & Verbeke (2001), o ambiente que rodeia uma empresa conduz à definição das estratégias, que por sua vez levam ao posicionamento competitivo. A criação do posicionamento competitivo da empresa consiste na identificação dos alvos de mercado – quer sejam clientes ou concorrentes – e na definição da vantagem competitiva da empresa (Hooley *et al.*, 2011). Por fim, para efetuar corretamente a implementação da estratégia, é necessária uma organização de marketing capaz de a efetuar (Hooley *et al.*, 2011). Segundo Toaldo e Luce (2006), para a implementação da estratégia deve-se: adaptar a estruturação da organização, mobilizar os recursos internos necessários, criar sistemas de comunicação entre os responsáveis, gerir os colaboradores envolvidos e garantir a existência de liderança no processo. Nesta fase é desenvolvida a solução de produtos, preço, promoção e distribuição que transmite o posicionamento da empresa e são desenvolvidos métodos para controlar e assegurar a correta implementação da estratégia (Hooley *et al.*, 2011).

Citando Rocha, Spers, Camargo, Khauaja e Pires (2015, p. 184), “a estratégia de marketing global envolve decisões da empresa relacionadas à padronização do *mix* de marketing”. Segundo Kotler e Keller (2016) a visão dos 4 P’s do marketing *mix* (*price, product, place* e *promotion*) está desatualizada graças a toda a complexidade e abrangência do marketing. De acordo com Constantinides (2006) e Lukić & Lukić (2016), os autores Booms e Bittner (1981) alteraram o marketing *mix* para 7 P’s, para a sua aplicação à lógica de serviços, passando o marketing *mix* a ser constituído por *price, product, place, physical evidence, process, people* e *promotion*. O *price* refere-se ao preço do produto/serviço (Kotler e Keller, 2016). O *product* consiste nos benefícios pelos quais o cliente está disposto a pagar (Bouzada e Barros, 2018). O *place* consiste no local pelo qual é oferecido o produto (Bouzada e Barros, 2018). *Physical evidence* refere-se ao ambiente em que o serviço é entregue e às qualidades tangíveis que podem levar o cliente a associar qualidade ao serviço (Rafiq & Ahmed, 1995). *Process* consiste nos procedimentos para adquirir um determinado serviço (Rafiq & Ahmed, 1995). Segundo Rafiq & Ahmed (1995), *people* refere-se às pessoas envolvidas com o serviço, quer sejam os colaboradores da empresa que o fornece quer seja os clientes. Por fim, *promotion*

refere-se à comunicação utilizada pela empresa para promover os seus serviços ou produtos e estabelecer relacionamentos com os clientes (Kotler e Keller, 2016).

De acordo com Kotler e Keller (2016), a comunicação de marketing é o modo utilizado pelas organizações para comunicar com os seus clientes, quer seja para promover produtos ou serviços, para prestar informações ou para criar ou desenvolver um relacionamento com estes. No âmbito deste relatório, é importante uma revisão de literatura mais detalhada ao tópico da comunicação, uma vez que os clientes alvo são os clientes internos e este relatório investiga o relacionamento de uma empresa com os seus colaboradores através de estratégias de marketing baseadas em comunicação.

2.2 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta utilizada por qualquer organização e, segundo Beirão *et al.* (2008, p. 14) “a palavra ‘comunicação’ provém do latim ‘*communicare*’, ou seja, tornar algo comum”. As funções da comunicação são, conforme Pires (1998) aumentar a notoriedade, informar, auxiliar a compreensão, convencer e levar à ação.

A comunicação “consiste na forma e meio de comunicar a acção” (Bancalheiro *et al.*, 2008, p. 312) e, segundo Beirão *et al.* (2008) todos os processos de comunicação envolvem quatro elementos: o emissor (quem emite a mensagem), a mensagem (o que é transmitido), o recetor (quem recebe a mensagem) e o canal (meio físico que possibilita a troca da mensagem entre o emissor e o recetor). No entanto, deve-se ter em consideração que a forma de reagir a uma comunicação varia conforme os pontos de vista de quem a recebe (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha e Rodrigues, 2011). Assim, comunicação consiste em comunicar a ação, envolve o emissor, a mensagem, o recetor e o canal, tem como objetivos informar, convencer e levar à ação e a sua perceção varia conforme cada indivíduo.

Como defendido por Kotler & Keller (2016) existem oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Este processo inicia-se com a identificação do público-alvo, passando depois para a determinação dos objetivos (Kotler & Keller, 2016). A fase seguinte consiste na elaboração da comunicação, seguida da seleção dos canais de comunicação (Kotler & Keller, 2016). De seguida, é estabelecido o orçamento e feita a decisão acerca do *mix* de

comunicação (Kotler & Keller, 2016). Após isso, devem ser mensurados os resultados da comunicação e proceder à gestão da comunicação integrada de marketing (Kotler & Keller, 2016).

Existem vários modelos de comunicação, mas a maior parte remete para um modelo básico, o modelo AIDA (Hooley *et al.*, 2011). Este modelo divide-se em atenção, interesse, desejo e ação (Hooley *et al.*, 2011). Segundo Hooley *et al.* (2011, p. 252) “as comunicações de marketing propõem-se a criar ou aumentar a atenção para obter consciência do produto no mercado selecionado”. Após criar ou desenvolver atenção, o foco da comunicação consiste na criação de interesse pelo produto (Hooley *et al.*, 2011). De seguida e uma vez criado o interesse pelo produto, o objetivo da comunicação consiste em criar desejo pelo produto em vez de outros presentes no mercado, criando desejo por uma marca ou oferta específica (Hooley *et al.*, 2011). Por fim, os esforços da comunicação são focados na ação, isto é, em levar o consumidor a agir e a comprar o produto (Hooley *et al.*, 2011).

De acordo com Kotler e Keller (2016), o orçamento para comunicação deve ser distribuído através do *mix* da comunicação, ou seja, através de publicidade, eventos, promoções, relações públicas, patrocínios, entre outros e o seu processo envolve fontes controladas pela empresa e fontes não-controláveis (Caetano e Rasquilha, 2007). As fontes controladas incluem os programas, os produtos/serviços, a força de vendas e a empresa em si (Caetano e Rasquilha, 2007). Por outro lado, as fontes não-controláveis incluem, por exemplo, os media, a concorrência, os consumidores (Caetano e Rasquilha, 2007). Ao desenvolver o *mix* de comunicação as empresas devem considerar fatores como o tipo de mercado e de produto/serviço, a fase em que o produto/serviço se encontra no ciclo de vida e a disposição dos clientes para adquirir o produto/serviço (Kotler e Keller, 2016).

Segundo Mourão e Gonçalves (2018) e Rego (1986), dentro da comunicação organizacional existem dois níveis diferentes de comunicação, a comunicação externa e a comunicação interna. Como defendido por Rudczuk (2017) a comunicação externa é o método utilizado pelas empresas para trocar informação com o seu ambiente de marketing e as ferramentas utilizadas para tal podem ditar o sucesso de uma organização. De acordo com Mourão e Gonçalves (2018), a comunicação externa consiste na troca de informação e conhecimento com *stakeholders* externos à organização, como fornecedores e clientes. As comunicações externas são as comunicações “recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos” (Rego, 1986, p.

50). Assim, pode-se considerar a comunicação externa como o método utilizado pelas empresas para a troca de informações e conhecimento com o seu ambiente externo, como com fornecedores, consumidores e poderes públicos.

Por outro lado, de acordo com Rebechi (2016), a comunicação interna refere-se ao relacionamento das organizações com os seus funcionários e, citando Rego (1986, p. 50) “são as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização”. Segundo Neto, Silva & Ferreira (2018) a comunicação interna pretende fazer com que os colaboradores de uma organização se apercebam do seu valor e participem em programas necessários para cumprir as estratégias organizacionais. Citando Bancalero *et al.* (2008, p. 295) “comunicar eficazmente com o público interno, de forma abrangente ou segmentada, é factor crítico de sucesso para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, sector ou cultura”. Assim, pode-se entender comunicação interna como as comunicações utilizadas pelas organizações destinadas aos seus funcionários com o objetivo de criar consciência coletiva e para que os funcionários participem em projetos essenciais para cumprir estratégias da organização, constituindo um fator de sucesso para qualquer empresa.

De acordo com Neto *et al.* (2018), a comunicação interna deve ser ética e deve possibilitar respostas e interações por parte dos colaboradores, uma vez que isso permitirá a partilha de conhecimento e o enriquecimento da organização. A comunicação interna deve incentivar o diálogo entre os vários elementos de uma organização, dando oportunidade à troca de informações e à partilha de conhecimento (Marchiori, 2006 como citado em Rebechi, 2016)

Segundo Da Cunha, Basto e Gugelmin (2013), existem três tipos de comunicação interna: descendente, ascendente e horizontal. Conforme Rego (1986) e Mourão e Gonçalves (2018), a comunicação descendente é feita a partir da hierarquia, com as mensagens a sair do topo da hierarquia em direção à base. Citando Rego (1986, p. 54), “a comunicação ascendente é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização, de informações funcionais e operativas que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões”, constituindo a comunicação da base da hierarquia organizacional para o topo (Mourão e Gonçalves, 2018). A comunicação horizontal permite melhorar a coordenação de ações interdependentes, uma vez que ocorre entre elementos do mesmo nível hierárquico (Mourão e Gonçalves, 2018).

As empresas têm usado cada vez mais ferramentas de redes sociais para promover a comunicação entre os seus elementos e o *employee engagement* (Crescenzo, 2011 como citado em Men, 2014, p. 270). Segundo Men (2014), os canais de redes sociais organizacionais facilitam as conversas entre os colaboradores de uma empresa e a própria empresa e promovem a sua participação. Contudo, de acordo com Ewing, Men & O’Neil (2019), a comunicação cara-a-cara continua a ser o modo preferido para comunicar com os colaboradores, uma vez que permite comunicar emoções e informação complexa. Assim, é possível entender que para comunicar com os seus colaboradores as empresas podem e devem utilizar vários métodos, como a comunicação cara-a-cara (Ewing *et al.*, 2019) ou os canais das redes sociais (Men, 2014).

A comunicação interna tem como objetivo humanizar as relações entre os vários elementos de uma empresa, de melhorar o processo de integração dos funcionários e de ajudá-los a interiorizar o seu papel e importância na organização (De Araujo, Simanski e Quevedo, 2012). Segundo Rebechi (2016), a comunicação é objetivada para criar bons relacionamentos entre uma organização e os seus colaboradores, justificando assim a sua importância na atração e retenção de talentos.

2.3 Atração e retenção de talentos

Nichele, Stefano e Raifur (2015, p. 216) assumem que um grande desafio para uma entidade é “encontrar meios que seduzem e convençam os profissionais do mercado a optar e permanecer dentro da sua empresa”, e para tal, surge a atração e a retenção de talentos. Segundo Nichele *et al.* (2015), para atrair um profissional deve-se explicar o que a empresa lhe oferece e o que o poderá aliciar, sendo o profissional a identificar os atributos que considerar positivos. Nichele *et al.* (2015) defendem que a retenção consiste no modo como são investidos os recursos da empresa com o objetivo de fazer com que os seus colaboradores nesta permaneçam. Citando Cardoso (2016, p. 27) “as estratégias de atração e retenção de talentos materializam-se naquilo que a organização oferece para que as pessoas tenham vontade de nela trabalhar e permanecer”. Ou seja, a atração e retenção de talentos consiste nos esforços das empresas para atrair e convencer os profissionais do mercado a escolher trabalhar na organização e nela permanecer, explicando o que a empresa lhes oferece e que os alicia.

Assim, para responder ao desafio de atrair e reter talentos as empresas devem implementar estratégias de atração e retenção para que esses talentos fiquem aliciados a trabalhar na empresa e nela queiram permanecer. Como defendido por Braga e Reis (2016), o *employer branding* é utilizado como estratégia de atração e retenção de profissionais por parte das empresas e, de acordo com Bhatt & Sharma (2019), o *employee engagement* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para a gestão de talentos e satisfação de colaboradores.

2.3.1 Employer branding

Antes de conceituar *employer branding* é necessário compreender o significado de *brand*. Segundo Aaker (1991), uma *brand*, ou marca, é um nome e/ou símbolo distintivo que tem como objetivo identificar os produtos ou serviços de um vendedor e os diferenciar da concorrência. Nesse sentido, de acordo com Murphy *et al.* (1998), *branding* consiste em impor a vontade de uma organização ao cliente e, conforme Kotler & Keller (2016) *branding* consiste em criar diferenças em relação à concorrência. Embora as empresas utilizem os seus recursos de *branding* no desenvolvimento de produtos e de marcas, o *branding* também pode ser utilizado na área de gestão dos recursos humanos, cuja aplicação é denominada *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004).

De acordo com Barrow & Ambler (1996), *employer branding* pode ser definido como o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificáveis com a empresa empregadora. O *employer branding* é ainda entendido como o processo em que os colaboradores interiorizam a imagem de marca desejada e ficam motivados a transmitir essa imagem a clientes e a outras pessoas da organização (Miles & Mangold, 2004), uma vez que este permite moldar o comportamento dos colaboradores por forma a que estes divulguem a imagem dos produtos e serviços da organização (Sousa, Ferreira, Arriscado e Quesado, 2016).

As práticas de *employer branding* são baseadas na suposição de que o capital humano agrega valor à empresa e, através de investimentos em capital humano, o desempenho da empresa pode ser melhorado (Backhaus & Tikoo, 2004). Recentemente, a importância do *employer branding* tem aumentado enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável

(Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Blasco, 2016) uma vez que este representa os esforços de uma organização para promover uma visão clara daquilo que a distingue da concorrência e a torna desejável enquanto entidade empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Se os colaboradores se preocuparem com uma marca e nela acreditarem tornam-se motivados a trabalhar mais e a demonstrar uma maior fidelidade à organização (Kotler & Keller, 2016). Assim, o *employer branding* consiste na aplicação do *branding* à área de gestão dos recursos humanos, representando um conjunto de vantagens funcionais, económicas e psicológicas que o empregador oferece aos colaboradores de modo a aumentar a motivação dos colaboradores, a tornar-se desejável como entidade empregadora e assim criar uma vantagem competitiva, com o objetivo da atração e retenção de profissionais.

De acordo com Cardoso (2016, p. 28), “ao processo de identificação e divulgação da empresa como bom lugar para trabalhar designamos de *Employer Branding*”, de onde se pode concluir o *employer branding* enquanto ferramenta de comunicação. Esta conclusão é justificada pelo fato do *employer branding* funcionar como uma atividade de comunicação com os colaboradores atuais e futuros (Braga e Reis, 2016).

Na Figura 1, é possível observar a conceptualização do *employer branding* como proposta por Miles & Mangold (2004). É importante perceber que as imagens da marca que os colaboradores divulgam provêm de várias fontes, internas ou externas à organização (Miles & Mangold, 2004). As *internal sources* podem ser originárias da gestão de recursos humanos, das relações públicas e das interações com outras pessoas que trabalham para a organização (Miles & Mangold, 2004). Estas fontes são importantes porque permitem aos gestores um maior controlo das mensagens, porque as mensagens podem criar uma ligação emocional entre os colaboradores e a organização e porque ajudam os colaboradores a se ajustar aos seus empregos e a perceber a cultura da organização (Miles & Mangold, 2004).

Por outro lado, as *external sources* incluem publicidade, relações públicas e o *feedback* recebido dos consumidores (Miles & Mangold, 2004). Estas fontes transmitem informação acerca da organização e da imagem da sua marca para elementos externos à organização, como consumidores, e poderão ter um impacto significativo na mente dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004).

O *psychological contract* estabelecido entre a organização e os colaboradores é baseado numa série de expectativas que provêm das mensagens e informações recebidas pelos

colaboradores acerca da organização em que trabalham (Miles & Mangold, 2004). Este é essencial para a criação da *employee brand image* uma vez que estabelece um comportamento expectável para os colaboradores e os auxilia a perceber como melhor corresponder a essas expectativas (Miles & Mangold, 2004).

O desenvolvimento da *employee brand image* assenta na motivação dos colaboradores para divulgar a *brand image* ou imagem de marca da organização com os consumidores e outros elementos da organização e do seu grau de interiorização da *brand image* (Miles & Mangold, 2004). A interiorização por parte dos colaboradores ocorre melhor quando estes nutrem uma elevada confiança com a organização que é desenvolvida pelo cumprimento do *psychological contract* (Miles & Mangold, 2004). A *brand image* é consequência dos esforços para criar uma impressão ou associação específica da *brand* na mente do cliente (Tan & Trang, 2019)

As consequências dos esforços de *employer branding* incluem a redução do *turnover*¹, aumento da satisfação e do desempenho dos colaboradores, melhoria na qualidade dos serviços e um aumento na retenção de consumidores (Miles & Mangold, 2004). Por fim, o recebimento de *feedback* permite aos gestores avaliar o sistema de *employer branding* (Miles & Mangold, 2004).

¹A *turnover rate* indica a percentagem de colaboradores que abandona uma empresa num determinado período de tempo.

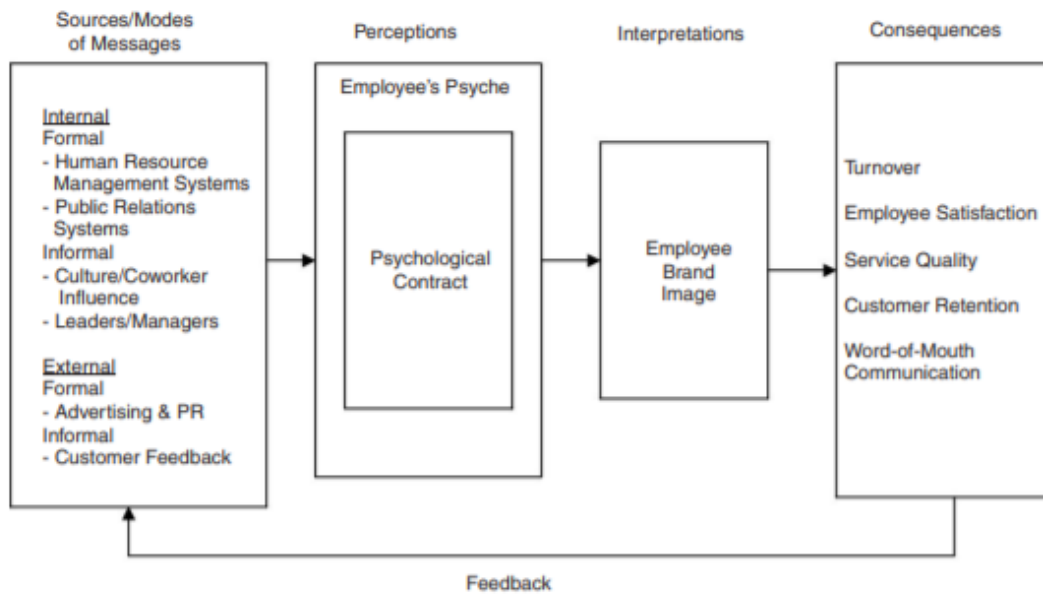


Figura 1. Conceptualização do *employer branding* proposta por Miles & Mangold (2004).
 Fonte: De “A Conceptualization of the Employee Branding Process” de S. J. Miles & G. Mangold, 2004, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. doi:10.1300/J366v03n02_05

Na Figura 2, é possível observar a estrutura do *employer branding* como proposta por Backhaus & Tikoo (2004). Esta estrutura incorpora conceitos de marketing e de recursos humanos e, nesta o *employer branding* é dividido em *brand associations* ou associações de marca e *brand loyalty* ou lealdade de marca (Backhaus & Tikoo, 2004). As *employer brand associations* configuram a imagem do colaborador que por sua vez afeta a atratividade da organização para potenciais colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Por outro lado, o *employer branding* afeta a cultura e a identidade organizacional e estas contribuem para a *employer brand loyalty*, que por sua vez resulta no aumento da produtividade dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). *Brand associations* são qualquer coisa que surja na mente dos consumidores e que estes associem a uma marca e *brand loyalty* é o comprometimento que um consumidor tem com uma marca (Aaker, 1991).

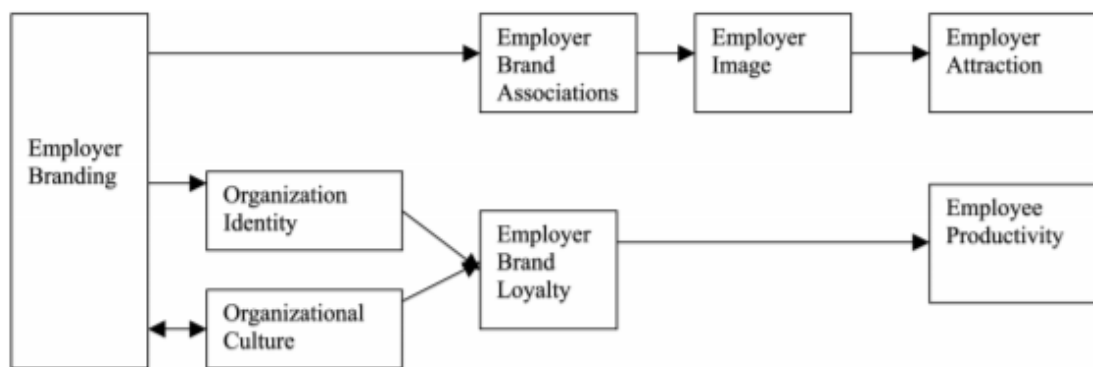


Figura 2. Estrutura do *employer branding* proposta por Backhaus & Tikoo (2004).

Fonte: De “Conceptualizing and Researching Employer Branding” de K. Backhaus & S. Tikoo, 2004, *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754

No âmbito do presente relatório, é necessário entender os antecedentes e os precedentes do *employer branding* e, para tal, foi elaborada a estrutura proposta na Figura 3. Esta é baseada nas estruturas de *employer branding* propostas por Miles & Mangold (2004), observável na Figura 1, e por Backhaus & Tikoo (2004), observável na figura 2.

O processo de *employer branding* inicia-se nas mensagens enviadas através das *internal sources* ou das *external sources* (Miles & Mangold, 2004). Estas mensagens transmitem informação acerca das operações, valores, objetivos e *brand image* da organização (Miles & Mangold, 2004). O envio destas mensagens permite a criação de uma ligação emocional entre o colaborador e a empresa e permitem estabelecer um *psychological contract* que determina o comportamento expectável para um colaborador (Miles & Mangold, 2004). O *psychological contract* desenvolve a confiança do colaborador com a organização, o que faz com que este mais facilmente interiorize a *brand image* da organização e assim se torne mais motivado a divulgá-la com consumidores ou outros colaboradores (Miles & Mangold, 2004).

Employer brand associations são um resultado das políticas de *employer branding* de uma empresa (Backhaus & Tikoo, 2004) que consistem em tudo o que é associado a uma empresa ou marca pela mente dos colaboradores (Aaker, 1991; Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer brand loyalty* consiste no comprometimento que um colaborador tem com a sua entidade empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Por fim, das políticas de *employer branding* resultam várias consequências, como reduzir o *turnover*, aumentar a satisfação e performance dos colaboradores, melhorar a qualidade do serviço e um nível de retenção de clientes mais elevado (Miles & Mangold, 2004).

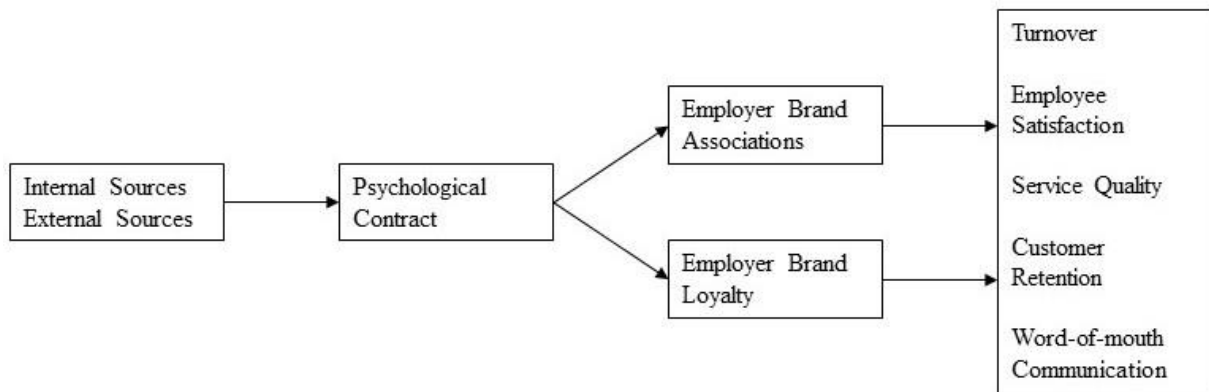


Figura 3. Estrutura do *employer branding* adaptada de Backhaus & Tikoo (2004) e de Miles & Mangold (2004).

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Berger & Berger (2017), se não for possível mensurar o *employer branding* de uma organização, este é impossível de gerir. De acordo com Berger & Berger (2017), é possível mensurar as políticas de *employer branding* de várias maneiras como: medidas de atração (como o volume de candidaturas recebidas), medidas de retenção (como a análise do *turnover*), avaliação da implementação da cultura organizacional (através de questionários aos colaboradores), questionários para os recém contratados e através da avaliação das rejeições (para descobrir o que está de errado com o processo de recrutamento).

Sendo um dos objetivos do *employer branding* interiorizar a imagem de marca da organização nos colaboradores e torná-los motivados a transmitir essa imagem a clientes e a outras pessoas da organização (Miles & Mangold, 2004) um dos indicadores para medir o sucesso das iniciativas de *employer branding* é a existência nos colaboradores da empresa *employee engagement*, uma vez que este consiste na existência de uma ligação emocional entre o colaborador e a empresa para que trabalha, estando a esta comprometido e com esta envolvido (Cardoso, 2016). Assim, o *employee engagement* está diretamente relacionado à motivação do colaborador em transmitir a imagem da organização e à fidelidade dos colaboradores, podendo assim ser considerado um fator resultante das políticas de *employer branding* feitas pela organização, caso estas sejam bem-sucedidas.

2.3.2 *Employee engagement*

Segundo Schneider, Macey, Barbera & Martin (2009), as empresas devem criar compromisso nos seus colaboradores se querem competir na satisfação dos clientes e se diferenciar no desempenho financeiro e de mercado, uma vez que, conforme Wójcik-Karpacz (2018), cada vez mais os resultados das pesquisas indicam que o *employee engagement* é um dos fatores decisivos das vantagens competitivas. Além disso, as empresas bem-sucedidas têm consciência da importância do *employee engagement* como ferramenta da gestão de talentos, satisfação de colaboradores e a consequente redução do *turnover* (Bhatt & Sharma, 2019). De acordo com Gupta (2015), a capacidade de uma organização de alcançar os seus objetivos depende do seu programa de *employee engagement*, definindo este como o nível de dedicação necessário para que um colaborador alcance a missão e a visão da empresa. Como tal, o *employee engagement* possui uma elevada relevância dentro de uma organização em termos de criação de vantagem competitiva, satisfação e retenção de colaboradores e na possibilidade de alcançar objetivos.

O conceito de *engagement*, cuja tradução pode significar compromisso ou envolvimento, aponta para uma ligação emocional do colaborador ao seu trabalho e à organização a que pertence, cimentada em energia e motivação, que influencia a sua vontade em conseguir resultados, inovar, evoluir e ultrapassar as expectativas (Cardoso, 2016, p. 39).

O *employee engagement* é um estado desejável, que consiste em envolvimento, comprometimento, paixão, dedicação e entusiasmo no trabalho (Sarangi, 2012). Como tal, pode-se concluir o *employee engagement* como um estado desejável nos colaboradores de uma empresa, uma vez que consiste numa ligação emocional e de comprometimento de um colaborador com a organização em que trabalha, que tem como objetivo aumentar a retenção de colaboradores e aumentar a motivação e entusiasmo dos colaboradores para superar as expectativas e alcançar melhores resultados.

Sarangi & Srivastava (2012) defendem que uma comunicação eficiente dentro da organização e entre os vários níveis hierárquicos pode contribuir para o aumento do sentimento de pertença por parte dos colaboradores. Para Havill (2010), a comunicação e a capacitação dos funcionários são fatores capazes de causar *employee engagement*. De acordo com Miles & Mangold (2004), de uma política de *employer branding* bem-sucedida resulta o aumento da

satisfação e motivação dos colaboradores e uma redução do *turnover*. Assim, é possível construir um diagrama dos antecedentes que levam ao *employee engagement*, presente na Figura 4.

A comunicação interna, segundo Rebechi (2016), é desenvolvida com o objetivo de criar bons relacionamentos entre uma organização e os seus colaboradores, pelo que é um elemento essencial para o sucesso de políticas de *employer branding*, uma vez que o processo de *employer branding* inicia-se nas mensagens (Miles & Mangold, 2004). De acordo com Backhaus & Tikoo (2004), o *employer branding* contribui para a criação de *employer brand loyalty*, que resulta no comprometimento de um colaborador com a marca da organização. Assim, o sucesso das políticas de *employer branding* contribuem para a criação de *employee engagement* nos colaboradores de uma empresa porque se estes se preocuparem com uma marca e nela acreditarem tornam-se motivados a trabalhar mais e a demonstrar uma maior fidelidade à organização (Kotler & Keller, 2016). Por fim, a criação de *employee engagement* nos colaboradores de uma empresa tem como consequência o desenvolvimento de uma ligação emocional entre ambos (Cardoso, 2016), o aumento da produtividade (Cardoso, 2016), a criação de uma vantagem competitiva (Wójcik-Karpacz, 2018) e a satisfação dos colaboradores (Bhatt & Sharma, 2019).

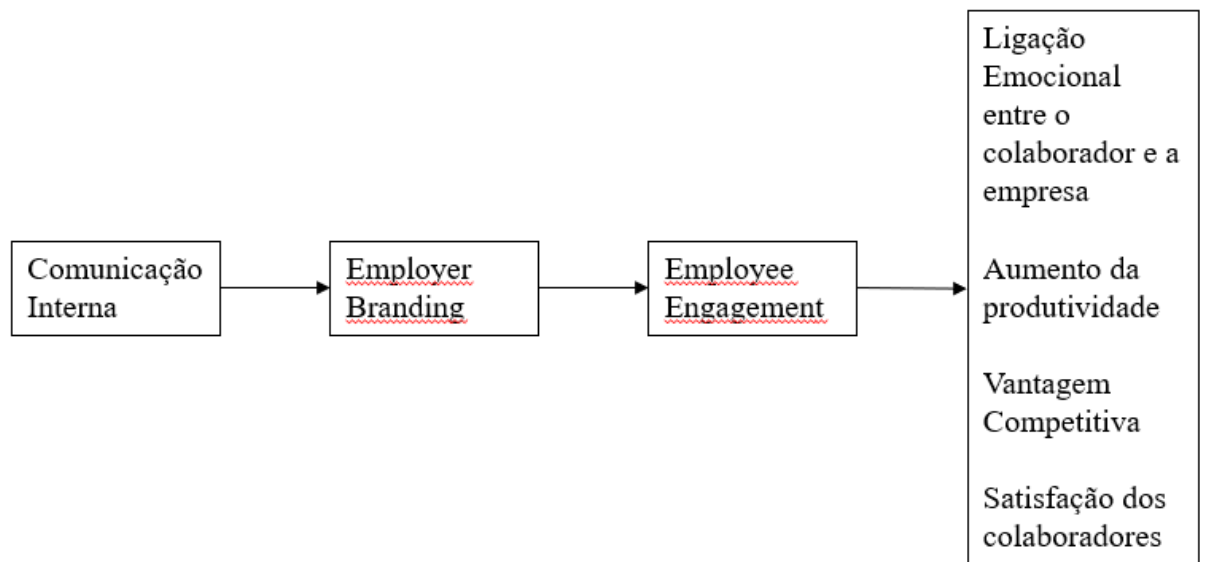


Figura 4. Estrutura do *employee engagement* através de Rebechi (2016), Miles & Mangold (2004), Backhaus & Tikoo (2004), Kotler & Keller (2016), Cardoso (2016), Wójcik-Karpacz (2018) e Bhatt & Sharma (2019).

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Bhatt & Sharma (2019) as empresas podem criar *employee engagement* de forma física, cognitiva ou emocional. A forma física do *employee engagement* é expressa através do comportamento dos colaboradores (Wójcik-Karpacz, 2018). Conforme Wójcik-Karpacz (2018), a componente emocional do *employee engagement* está relacionada com o compromisso, identificação com o trabalho, entusiasmo e paixão sentidos pelos colaboradores. A componente cognitiva do *employee engagement* provém da importância que os colaboradores dão ao seu trabalho, uma vez que sentem que este está diretamente ligado ao processo para atingir os objetivos da organização (Wójcik-Karpacz, 2018).

As empresas podem melhorar o *employee engagement* dos seus colaboradores encorajando estes a participarem nas iniciativas da organização, incentivando a criatividade, a inovação e a comunicação aberta, partilhando informação de forma transparente e oferecendo aos colaboradores formações (Gupta, 2015). Segundo Gupta (2015), as empresas com maiores níveis de *employee engagement* são aquelas que oferecem aos seus colaboradores oportunidades para melhorar as suas capacidades através de formações, que procuram melhorar os planos de carreiras dos colaboradores, que possuem os seus valores bem implementados de forma clara e ética e as empresas que oferecem aos colaboradores oportunidades de tomar decisões que afetarão o seu trabalho, transmitindo-lhes poder. Como tal, para atingir níveis elevados de *employee engagement* numa organização, esta deve incentivar a criatividade, inovação, comunicação aberta e participação dos seus colaboradores, deve oferecer formações, deve procurar melhorar as carreiras dos seus funcionários, deve transmitir-lhes poder de decisão, devem ter os seus valores completamente implementados e devem ser transparentes com os seus colaboradores.

3 Apresentação da Organização e das Funções Exercidas no Estágio

Neste capítulo são abordados temas diretamente relacionados com o estágio realizado para a execução deste relatório. O estágio foi realizado na empresa BOLD by Devoteam e como tal, na parte inicial deste capítulo é feita a apresentação desta organização. A parte seguinte é direcionada à estrutura organizacional e ao departamento em que foi efetuado o estágio. Por fim, é abordado e descrito o estágio realizado.

3.1 A organização

A BOLD by Devoteam é uma empresa de tecnologia portuguesa, que pertence ao grupo internacional Devoteam, foi criada em novembro de 2009 (BOLD by Devoteam, 2019a). Esta procura fornecer soluções tecnológicas inovadoras aos seus clientes (BOLD by Devoteam, 2019a). Para continuar e melhorar o seu processo de crescimento, em 2012 ocorreu a expansão da BOLD by Devoteam para o Brasil, em 2013 foram adquiridos novos escritórios em Aveiro e em 2015 no Porto (BOLD by Devoteam, 2019d). O ano de 2018 foi um marco importante na história da organização porque começou a fazer parte do grupo multinacional francês Devoteam, porque vendeu a sua operação no Brasil e porque conseguiu expandir o seu negócio internacional (BOLD by Devoteam, 2019d). Por fim, a integração no grupo Devoteam levou a um novo posicionamento da marca, feito no ano de 2019 (BOLD by Devoteam, 2019d).

A BOLD by Devoteam acredita que no centro do seu negócio está a sua cultura *People First* uma vez que, ao fornecer o melhor às suas equipas, estas poderão fornecer um impacto tecnológico valioso (BOLD by Devoteam, 2019d). A visão desta empresa é ser a empresa portuguesa de tecnologia que lidera o mercado (BOLD by Devoteam, 2019d). A missão da BOLD by Devoteam consiste em promover uma cultura focada nas pessoas que a integram, onde os seus constituintes se sentem motivados para oferecer as melhores soluções tecnológicas (BOLD by Devoteam, 2019d). Além disso, esta procura oferecer um contributo positivo à sociedade através do empreendedorismo e da inovação (BOLD by Devoteam, 2019d).

Esta empresa apresenta três valores fundamentais presentes no seu negócio, em todas as suas interações e processos: a autenticidade, a paixão e a coragem (BOLD by Devoteam,

2019d). Ao integrar o grupo Devoteam, a BOLD by Devoteam adquiriu quatro *mindsets* provenientes do grupo, passando também estes quatro a fazer parte da cultura da empresa portuguesa, com o objetivo de aproximar a cultura da empresa com a cultura do grupo. Esses *mindsets* são: *fair & courageous, ambition & results, learning & innovating e caring & sharing* (BOLD by Devoteam, 2019d).

Durante a sua existência, a BOLD by Devoteam recolheu alguns prémios e reconhecimentos, de destacar: a presença no FT1000 Europe's Fastest Growing Companies em 2017 e 2018, elaborado pelo Financial Times; o Índice da Excelência – 1º Lugar, categoria Grandes Empresas, atribuído em 2018 pelo INDEG-ISCTE; a presença no Technology Fast 500 EMEA, em 2015, 2016 e 2019 atribuído pela Deloitte; o Prémio Empresa, atribuído em 2019 pela Universidade Europeia e o prémio de Melhores Fornecedores RH – Consultoria, atribuído em 2016 pela APG, Minimos Quadrados e Metrics (BOLD by Devoteam, 2019e).

Os principais serviços oferecidos pela BOLD by Devoteam são a área de *Business Process Excellence*, de *Customer Experience* e de *Agile IT* (BOLD by Devoteam, 2019d). A área de *Business Process Excellence* consiste no desenvolvimento de projetos direcionados para auxiliar os clientes na automatização e eficiência dos processos (BOLD by Devoteam, 2019d). A área de *Customer Experience* consiste na criação de experiências digitais com a capacidade de adicionar valor aos clientes (BOLD by Devoteam, 2019d). A área de Agile IT é um serviço capaz de transformar a plataforma Cloud dos clientes (BOLD by Devoteam, 2019d).

Assim, esta oferece vários tipos de ofertas tecnológicas, pelo que é difícil colocar a BOLD by Devoteam simplesmente num mercado. Nos mercados das suas várias ofertas, a BOLD by Devoteam é concorrente de empresas como Accenture, Affinity, Agap2, Alten, Altran, Atos, Cagpemini, CGI, Everis, Gfi Portugal, KCS IT, Mindsource, Novabase, Prime IT ou Segula.

A BOLD by Devoteam é uma empresa com mais de duzentos e cinquenta clientes, presentes em mais de quinze países (BOLD by Devoteam, 2019d). Além disso, fornece serviços a clientes de mais de dez indústrias diferentes (BOLD by Devoteam, 2019d). Como clientes desta empresa, é possível referir a AGS – Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, a Impact A/S, a Luz Saúde, a Maravilha Farms, o Oney, o Público, a Vodafone Portugal e a We are you. Ao analisar estes clientes, é possível verificar a elevada diversidade de indústrias a que a BOLD by Devoteam oferece os seus serviços.

3.2 O departamento do estágio

Neste momento, a BOLD by Devoteam não possui um organograma organizacional capaz de demonstrar facilmente a estruturação da empresa. Contudo, por observação direta, foi possível verificar que ao CEO reportam vários departamentos como: Marketing e Comunicação, People First, Departamento de Administração Financeira, IT Help Desk, Compliance e Excelência Organizacional, Management de Outsourcing, Management de Nearshore, Management de negócios com a Devoteam, Management de Bussiness Transformation, Digital Factory, Creative Tech, Agile IT, Outfit e Management Consouling.

O estágio realizado para a elaboração deste relatório foi efetuado no departamento de Marketing e Comunicação. Este departamento é atualmente composto por dez elementos, divididos em cinco funções diferentes. Um dos elementos é responsável por todos os elementos da cultura organizacional, sua implementação e comunicação. Três elementos são responsáveis pelo *branding* da marca BOLD by Devoteam, sendo responsáveis pela criação e edição de todos os conteúdos digitais e físicos que envolvam a imagem da organização. Outros três dos elementos desta equipa estão encarregues das políticas de *employer branding* da organização, da sua estruturação, planeamento e comunicação. Duas pessoas têm as funções de suporte à equipa comercial e ao planeamento estratégico global da empresa. Por fim, a diretora da equipa tem a função de coordenar a equipa e oferecer o suporte necessário a todos os seus elementos.

Este departamento é responsável pela elaboração de toda a comunicação externa e interna da BOLD by Devoteam, pela cultura organizacional, por políticas de *employer branding* ligadas à área de marketing, pelo *branding* da marca da BOLD by Devoteam e pelo apoio à área comercial e de estratégia. Assim, é da responsabilidade deste departamento assegurar que todas as comunicações são efetuadas de forma eficiente e chegam a todos os indivíduos do público-alvo, que a cultura organizacional está devidamente presente em todos os seus elementos, que todo o *branding* da sua marca é universal, único e reconhecido, que a área comercial recebe todo o conteúdo necessário e da melhor forma, que todas as políticas de *employer branding* desenvolvidas atinjam os resultados pretendidos e é um dos departamentos responsáveis pelo desenvolvimento do plano estratégico da empresa e pela sua correta implementação e execução.

3.3 O estágio

O estágio foi realizado com o objetivo de elaboração do presente relatório de estágio, requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Estratégia Empresarial pela Universidade Europeia. Foi selecionada a empresa BOLD by Devoteam por se tratar de uma empresa de tecnologia que possui uma cultura virada para as pessoas, algo possível de observar no primeiro contacto com a organização e por ser uma empresa que tem apresentado um elevado crescimento.

Com a responsabilidade de Marketing Trainee, as funções a desempenhar propostas no acordo de estágio foram: apoio no desenvolvimento de projetos-referência, apoio na elaboração de apresentações para apoio da equipa comercial, apoio na gestão da plataforma de comunicação interna e apoio na organização de eventos. Contudo, durante o decorrer no estágio foi ainda desempenhada a função de gestão da pasta de parcerias e em contrapartida não foram desempenhadas as funções de apoio na elaboração de apresentações para apoio da equipa comercial e de apoio na gestão da plataforma de comunicação interna.

Alguns contributos dados na realização do estágio foram o estabelecimento de oito acordos de parcerias com vista a oferecer benefícios aos colaboradores da BOLD by Devoteam na sua vida pessoal, o contacto com universidades com vista à divulgação da iniciativa Devogame, a elaboração e recolha de orçamentos para iniciativas como o presente de Natal a ser oferecido a todos os colaboradores da empresa e a organização de dez pequenos eventos realizados em preparação para o evento do 10º Aniversário da BOLD by Devoteam, realizado a 29 de novembro de 2019.

Os acordos de parcerias estabelecidos durante o estágio realizado foram feitos com empresas como Douro's Flavours, Creche os Pipoquinhas, Golden Charm, Grupo Sushi Café, MED360° - Clínica Dentária e Médica, ONI EveryWear, Palmayachts e Prego Gourmet. Todos os acordos de parcerias assinados tinham o propósito de fornecer condições especiais aos colaboradores da BOLD by Devoteam no acesso aos produtos e/ou serviços destas entidades.

Adicionalmente, durante o estágio foram organizados, em conjunto com outros elementos da equipa de marketing, dez eventos pequenos com o objetivo de aumentar o *employee engagement* da empresa e de promover o evento a celebrar o décimo aniversário da

empresa, que ocorreu no dia 29 de novembro de 2019. Estes dez pequenos eventos foram feitos com grupos de colaboradores presentes em escritórios de alguns clientes da empresa. Os eventos consistiram numa atividade de pedalar por uma causa, num *workshop* de fotografia, numa atividade de escalada *indoor*, numa atividade de *dodgeball*, numa aula de *yoga*, numa atividade de labirinto, num piquenique de comidas de várias culturas, numa prova cega de cerveja, no desenho de um *graffiti* numa placa e na construção de uma ponte com palitos. É possível verificar o cenário em que foi realizada a atividade de pedalar por uma causa na Figura 5, em que os colaboradores da BOLD by Devoteam tinham como objetivo pedalar vinte e cinco quilómetros e em troca a empresa doou uma quantia monetária a uma instituição.



Figura 5. Atividade pedalar por uma causa.

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 6, é possível observar uma imagem da atividade de prova cega de cerveja. Nesta, os colaboradores da BOLD by Devoteam provaram várias cervejas com o rótulo coberto e entre elas estava uma cerveja com um rótulo da BOLD by Devoteam, criado especialmente para esta atividade.



Figura 6. Atividade de prova cega de cerveja.

Fonte: BOLD by Devoteam (2019, dezembro 20). 10 Anos a Celebrar Relações [Facebook].

Assim, o estágio realizado permitiu um contato próximo com as políticas de *employer branding* desenvolvidas pela BOLD by Devoteam e com os objetivos associados à retenção e atração de colaboradores que a estas estavam associados, sendo o objetivo principal destas políticas a criação de *employee engagement* nos colaboradores da empresa. Esta proximidade com estas políticas justificou o foco deste relatório ser compreender como é que as práticas de comunicação interna da BOLD by Devoteam são percebidas pelos seus colaboradores como ferramentas para a implementação de políticas de *employer branding*, de modo a proporcionar as melhores condições para a criação de *employee engagement* nos colaboradores desta empresa, procurando com o presente relatório de estágio auxiliar empresas numa posição semelhante à da BOLD by Devoteam no seu processo de decisão referente a implementação de práticas similares.

4 Estratégia Metodológica

Neste capítulo é apresentada e descrita a metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio. Neste são descritos o método científico, a técnica de recolha de dados utilizada, a amostra para a recolha de dados e as técnicas de análise de dados aplicadas. Este trabalho consiste numa investigação científica, sendo por isso capaz de responder a questões relacionadas com o conhecimento dos fenómenos da realidade (Fortin, 2009).

4.1 Tipo e técnica de investigação

A investigação científica é uma ferramenta para aquisição de conhecimento, que permite a descrição e explicação de factos e que contribui para o desenvolvimento ou para a verificação de teorias (Fortin, 2009). A investigação científica consiste num processo sistemático de recolha de dados necessário para cada ciência uma vez que consiste na criação de bases científicas em que a prática se poderá basear e porque permite aumentar o conhecimento e o desenvolvimento de determinada ciência (Fortin, 2009). Assim, a investigação científica pode ser definida como um processo sistemático de recolha de dados que consiste na definição e interpretação de fenómenos da realidade e que tem como objetivo o desenvolvimento ou verificação do conhecimento de uma determinada ciência.

A investigação científica é efetuada através da utilização de métodos de investigação (Fortin, 2009). Estes métodos são o método quantitativo e o método qualitativo (Freixo, 2009). “O método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 2009, p. 22). Por outro lado, segundo Malhotra (2001, p. 68) “a pesquisa qualitativa é desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas” e esta tem como objetivo “descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (Freixo, 2009, p. 146). A investigação qualitativa procura compreender absolutamente e amplamente o fenómeno da realidade a ser estudado (Fortin, 2009). O investigador deste método “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2009, p. 22). O método qualitativo é caracterizado por o investigador não se posicionar como um especialista e por o investigador comparar os seus resultados com a resultados de outros investigadores que recolheu na revisão de literatura na fase final da investigação (Fortin, 2009) e, citando Freixo (2009, p. 146) “esta abordagem é uma extensão

da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno”. Assim, pode-se entender a investigação qualitativa como uma pesquisa que utiliza amostras reduzidas, que procura descrever e interpretar o fenómeno da realidade a ser estudado, sem o tentar controlar. Para a elaboração deste relatório de estágio optou-se pela aplicação da metodologia qualitativa uma vez que esta tem o objetivo de descrever e dar sentido ao fenómeno observado (Freixo, 2009) e porque esta procura perceber o fenómeno de maneira aprofundada (Fortin, 2009).

4.2 Recolha de dados

Para a recolha de dados de uma investigação qualitativa podem ser utilizadas técnicas como grupos de foco, associação de palavras e entrevistas (Malhotra, 2001). As entrevistas “caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 192), e, segundo Freixo (2009, p. 191) “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistador e entrevistado”. Nestas, “o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 192) e o investigador procura que o interlocutor seja honesto e prolongado, impede que o interlocutor se afaste do propósito da investigação e pretende propiciar a partilha de informações (Quivy e Campenhoudt, 1998). Deste modo, é possível entender uma entrevista como uma técnica de recolha de dados em que existe contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, em que o entrevistado partilha as suas interpretações de acontecimentos e em que o entrevistador procura que o entrevistado aborde o tópico da investigação de forma direta, honesta e prolongada.

As entrevistas variam em função de dois parâmetros: o grau de liberdade deixado aos interlocutores e o grau de profundidade da investigação. De modo geral, distinguem-se dois tipos de entrevistas: a entrevista estruturada ou uniformizada e a entrevista não estruturada ou não uniformizada (Fortin, 2009, p. 246).

Na entrevista não estruturada ou não uniformizada não existem questões pré-definidas, pelo que a entrevista é feita conforme a vontade do entrevistador (Fortin, 2009). Estas podem ser parcialmente estruturadas ou totalmente não estruturadas, sendo que a diferença entre ambas é o facto de nas parcialmente estruturadas existir um conjunto de temas a abordar obrigatoriamente na entrevista enquanto que nas totalmente não estruturadas existe uma

liberdade para o entrevistado falar dos temas propostos, não sendo obrigatório abordar todos (Fortin, 2009).

Citando Fortin (2009, p. 246), “a entrevista estruturada ou uniformizada é a que requer o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida”. De acordo com Freixo (2009, p. 191), “as entrevistas são estruturadas quando as questões se encontram previamente formuladas, isto é, quando o entrevistador estabelece um roteiro ou guião prévio de perguntas”. Para as entrevistas estruturadas as questões a colocar e a sua ordem são previamente estabelecidas, pelo que existe uma menor liberdade para os intervenientes da entrevista, sendo a entrevista feita da mesma maneira para todos os entrevistados (Fortin, 2009).

Para a realização deste relatório de estágio foram realizadas entrevistas estruturadas. A escolha por este método proveio do facto de as entrevistas estruturadas permitirem um maior controlo sobre o conteúdo obtido (Fortin, 2009), pela existência de um contacto direto entre o entrevistador e os entrevistados (Quivy e Campenhoudt, 1998) e por possibilitar uma elaboração prévia das questões a colocar (Fortin, 2009).

Para a realização das entrevistas foram elaborados dois guiões diferentes direcionados para os diferentes perfis dos entrevistados. Assim, um dos guiões foca-se nos métodos de elaboração de comunicação interna, *employer branding* e *employee engagement* - denominado guião 1 - enquanto que o outro é focado na perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna, o *employer branding* e o *employee engagement* efetuados – denominado guião 2. O guião 1 é direcionado a colaboradores com funções de direção e gestão, uma vez que as questões feitas englobam a elaboração e a estratégia por detrás das atividades e iniciativas da empresa. Por outro lado, o guião 2 é direcionado a colaboradores que constituem o público-alvo das comunicações internas, do *employer branding* e do *employee engagement* da BOLD by Devoteam. Ambos os guiões se dividem em três partes: a primeira parte aborda a comunicação interna, a segunda o *employer branding* e a terceira o *employee engagement*. Os guiões possuem esta sequência uma vez que a comunicação possibilita as ações de *employer branding* a realizar e porque por sua vez, o *employer branding* estabelece os benefícios que poderão resultar na criação de *employee engagement* nos colaboradores. A decisão por estes tópicos assenta no facto de serem os principais envolvidos no tema deste relatório de estágio, sendo por isso o foco da investigação. O guião 1 tem uma totalidade de vinte perguntas enquanto que o guião 2 tem, no total, catorze perguntas. As perguntas dos guiões são todas diferentes com exceção de duas,

nomeadamente: “pode citar um exemplo que considera muito bom de uma política de *employer branding* feita pela BOLD by Devoteam e justificar?” e “na sua opinião, quais são os fatores que fazem com que queira continuar a trabalhar numa empresa?”. No caso do guião 1, para alguns entrevistados algumas questões não foram colocadas pelo entrevistador porque não faziam sentido, uma vez que esses entrevistados não estavam diretamente ligados aos processos que foram questionados, pelo que a sua resposta não iria ser a desejada. Adicionalmente, no decorrer da entrevista, podem ter sido efetuadas mais perguntas pelo entrevistador no sentido de melhor obter alguma informação. É possível verificar o guião 1 no Apêndice A deste relatório e o guião 2 no Apêndice B.

As entrevistas efetuadas foram gravadas com o objetivo de serem transcritas para que as respostas dos entrevistados possam ser utilizadas na investigação efetuada no presente relatório. É de ressaltar que todos os entrevistados concordaram que as entrevistas realizadas fossem gravadas. As entrevistas foram realizadas nos escritórios da BOLD by Devoteam, em Lisboa, em salas de reduzida dimensão em que se encontravam apenas o entrevistador e o entrevistado, durante o horário laboral. Para o guião 1, o tempo médio de duração das entrevistas foi de quarenta e nove minutos e quarenta e cinco segundos, sendo que a entrevista de menor duração, contou com trinta e nove minutos e trinta e seis segundos. Por outro lado, o tempo médio de duração das entrevistas do guião 2 foi de vinte e três minutos e dezasseis segundos, sendo que a entrevista com menor duração teve doze minutos e vinte segundos.

4.3 Amostra

Para retratar o caso da BOLD by Devoteam, a população alvo da realização das entrevistas foram os colaboradores da BOLD by Devoteam. A BOLD by Devoteam conta com mais de setecentos colaboradores (BOLD by Devoteam, 2019d) e destes foram selecionados dez para a realização das entrevistas. Para a seleção do número de entrevistados foi utilizado o critério de saturação, uma vez que, de acordo com Nascimento *et al.* (2018), uma recolha de dados torna-se saturada quando não são encontrados elementos novos e não é necessário acrescentar novas informações, pois não irá alterar a perceção do fenómeno estudado. Assim, a recolha de dados tornou-se saturada com as dez entrevistas feitas, uma vez que deixaram de ser encontrados elementos novos. Para a seleção destes elementos foi feita a amostragem, que, citando Carmo e Ferreira (1998, p. 191) “conduz à selecção de uma parte ou subconjunto de

uma dada população ou universo que se denomina amostra, de tal maneira que os elementos que constituem a amostra representam a população a partir da qual foram selecionados”. Assim, a seleção dos indivíduos para a realização das entrevistas teve como objetivo que estes constituíssem uma amostra da população dos colaboradores da BOLD by Devoteam.

Existem duas grandes categorias de amostras: a amostragem probabilística e a amostragem não probabilística (Freixo, 2009). A seleção das amostras probabilísticas é feita de modo a que todos os constituintes de uma população tenham a possibilidade de ser incluídos na amostra (Carmo e Ferreira, 1998), sendo que esta técnica de amostragem permite uma “selecção aleatória dos elementos de uma população para formar uma amostra” (Freixo, 2009, p. 183). Por outro lado, segundo Fortin (2009, p. 208) “a amostragem não probabilística é um procedimento de selecção segundo o qual cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido para formar a amostra”. Para as amostras não probabilísticas, o investigador tem em conta os objetivos do trabalho de investigação em causa e critérios considerados importantes para proceder à seleção da amostra (Carmo e Ferreira, 1998).

Existem vários tipos de amostragem não probabilística, entre eles a amostragem por conveniência ou por julgamento (Freitag, 2018). De acordo com Setia (2016), numa amostragem por conveniência o investigador seleciona os indivíduos mais facilmente acessíveis e, citando Freitag (2018, p. 671), numa “amostra por conveniência, o pesquisador de campo seleciona falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo”. Assim, pode-se entender amostragem por conveniência como um tipo de amostragem não probabilística em que o investigador seleciona os indivíduos da população que sejam mais facilmente acessíveis para participar no seu estudo.

Por outro lado, conforme Freitag (2018), uma amostra por julgamento implica que o investigador selecione dentro da população disponível os entrevistados que na sua opinião sejam as melhores fontes de informação para a sua investigação. Segundo Peterson & O’Dell (1950), a implementação de uma amostragem por julgamento contém elementos subjetivos, uma vez que cabe ao investigador selecionar os indivíduos a entrevistar. Assim, pode-se entender amostragem por julgamento como um tipo de amostragem não probabilística que contém elementos subjetivos uma vez que implica que o investigador selecione os entrevistados que para si são boas fontes de informação.

Para a realização das entrevistas em que se utilizou o guião 1 foram selecionados os elementos da empresa com uma ligação direta ao processo de *employer branding* da BOLD by Devoteam e ao seu desenvolvimento. Como tal, esta amostra foi selecionada de modo não probabilístico por julgamento uma vez que os elementos da população não tinham uma probabilidade semelhante de serem selecionados (Fortin, 2009), pelo critério “Função” ter sido considerado importante e de relevância para os objetivos da investigação (Carmo e Ferreira, 1998), pelo que os entrevistados foram selecionados consoante esse critério e por o investigador ter selecionado os indivíduos da população que na sua opinião seriam as melhores fontes de informação (Freitag, 2018). As características desta amostra podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1.

Amostra utilizada para o guião 1.

Entrevistado	Idade	Tempo na empresa	Função	Departamento
G1	33	4 anos	Gestão	Marketing e Comunicação
G2	35	9 anos	Gestão	People First
G3	27	6 anos	Marketing Specialist	Marketing e Comunicação
G4	37	10 anos	Gestão	Direção

Fonte: Elaboração própria.

Para a realização das entrevistas em que se utilizou o guião 2 foram selecionados um total de seis colaboradores da BOLD by Devoteam. A seleção destes indivíduos foi feita de forma não probabilística por conveniência porque o investigador selecionou os indivíduos da população mais facilmente acessíveis (Setia, 2016). Deste modo foi possível obter perfis de indivíduos bastante diversificados, uma vez que os diferentes entrevistados se encontram em faixas etárias diferentes, porque pertencem a vários departamentos e porque variam no tempo a trabalhar na empresa. As características desta amostra podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2.

Amostra utilizada para o guião 2.

Entrevistado	Idade	Tempo na empresa	Função	Departamento
C1	37	6 anos e 6 meses	Delivery Manager	Management de Nearshore
C2	32	3 anos e 10 meses	Manager	Management de Outsourcing
C3	35	2 anos e 6 meses	Software Developer	Management de Nearshore
C4	50	5 meses	HR transformation	People First
C5	43	4 anos	Analista Funcional/Gestor de produto	Management de Outsourcing
C6	28	4 anos e 2 meses	Consultor IT	Management de Outsourcing

Fonte: Elaboração própria.

4.4 Técnica de análise de dados

Para efetuar a análise dos dados recolhidos foi realizada uma análise de conteúdo. Citando Bardin (2009, p. 33) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” e consiste em “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (Bardin, 2009, p. 11). De acordo com Coutinho (2011), a análise de conteúdo é uma técnica que consiste na avaliação sistemática de um corpo de texto com o objetivo de quantificar as repetições de elementos do texto essenciais que permitam uma posterior comparação e, segundo Krippendorff (2004), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite tirar conclusões válidas dos textos e aplicá-las ao contexto da investigação. Assim, é possível concluir que a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite analisar diferentes formas de comunicação com o objetivo de tirar conclusões válidas para aplicação na investigação em curso.

Como defendido por Bardin (2009), a análise de conteúdo engloba três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados: inferência e interpretação. A fase de pré-análise consiste na fase de organização, em que se definem os procedimentos para o trabalho (Câmara, 2013). Citando Dal-Soto e Suzin (2017, p. 31) “Esta etapa tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema ou plano de análise”. Para Dal-Soto e Suzin (2017) é na fase de pré-análise que existe o primeiro

contacto com os documentos, onde são escolhidos os documentos a analisar e onde são elaborados as hipóteses e os objetivos. Como tal, a fase de pré-análise consiste numa fase de organização em que se operacionaliza as ideias iniciais com o objetivo de criação de um plano de análise, através da seleção dos documentos a analisar e da elaboração de hipóteses e objetivos.

Segundo Câmara (2013), em investigações que se utilize entrevistas, estas devem ser transcritas para poderem constituir o *corpus* da pesquisa e a sua edição permite a preparação do material. Na fase de exploração do material ocorre a seleção das unidades de codificação e a classificação em grupos de categorias (Câmara, 2013). De acordo com Dal-Soto e Suzin (2017), deve-se elaborar e definir categorias que irão funcionar como bases de estudo. As categorias englobam elementos com características similares ou que estejam relacionados (Dal-Soto e Suzin, 2017, p. 32) e provém das questões colocadas ou das hipóteses (Câmara, 2013). Citando Minayo, Deslandes, Neto e Gomes (2002, p. 70), utilizar categorias “significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Assim, na fase de exploração do material procede-se à seleção das unidades de codificação e à criação de categorias que funcionam como bases de estudo e que resultam da junção de elementos similares ou relacionados entre si.

Conforme Bardin (2009) e Câmara (2013), as categorias podem ser definidas *a priori* ou *a posteriori*, conforme sejam criadas a partir da teoria ou após a recolha dos dados. Segundo Minayo *et al.* (2002), as categorias estabelecidas *a priori* caracterizam-se por serem mais gerais e abstratas e necessitam de uma fundamentação teórica sólida. Por outro lado, as categorias *a posteriori* caracterizam-se por serem específicas e concretas (Minayo *et al.*, 2002). No âmbito deste relatório, as categorias para a análise dos resultados foram definidas *a priori*, uma vez que foram criadas de acordo com a fundamentação teórica recolhida e por serem gerais (Bardin, 2009; Câmara, 2013; Minayo *et al.*, 2002). As categorias utilizadas neste trabalho são explicadas com maior detalhe no capítulo 5, capítulo onde é feita a análise dos resultados.

Por fim, a fase de tratamento dos resultados: inferência e interpretação tem o objetivo de tornar os resultados relevantes e valiosos (Câmara, 2013). Citando Minayo *et al.* (2002, p. 76), “nesta fase devemos tentar desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto”, isto justifica-se, pois, nesta fase procura-se encontrar o conteúdo além daquele que é imediatamente assimilado (Câmara, 2013). Nesta fase é feita a inferência e a interpretação dos

dados (Câmara, 2013 e Bardin, 2009). Segundo Câmara (2013) e Bardin (2009), a inferência orienta-se através de polos de atenção, que permitem analisar as causas a partir dos efeitos.

A interpretação é feita através de conceitos e proposições (Câmara, 2013). Os conceitos produzem uma referência geral e derivam da fala dos entrevistados (Câmara, 2013). Estes resultam de uma unificação encontrada pelo investigador nos dados ao comparar as várias informações recolhidas (Câmara, 2013). Por outro lado, “a proposição é um enunciado geral baseado nos dados” (Câmara, 2013, p. 188). Estas resultam de uma análise detalhada dos dados e são verdadeiras ou erradas (Câmara, 2013). De acordo com Câmara (2013), para corretamente realizar uma interpretação dos dados devesse utilizar a fundamentação teórica recolhida, pois é esta que justifica a interpretação.

5 Análise dos Resultados

Neste capítulo é feita a análise dos dados obtidos nas entrevistas. Como tal, neste capítulo é feita a apresentação, discussão e interpretação dos resultados obtidos utilizando a fundamentação teórica recolhida como meio para justificar as interpretações feitas (Câmara, 2013).

Como este relatório tem como título “comunicação interna, o *employer branding* e o *employee engagement* – relatório de estágio na BOLD by Devoteam” é necessária uma análise aos parâmetros comunicação interna, *employer branding* e *employee engagement* aplicados à empresa BOLD by Devoteam. Assim, para este trabalho foram definidas, *a priori*, três categorias: a comunicação interna, o *employer branding* e o *employee engagement*. Uma análise e interpretação destes parâmetros permitirá obter uma resposta à oportunidade de investigação. Além disso, dentro de cada categoria serão analisados vários temas relativos a essa categoria, comparando as respostas dos entrevistados com aquilo que é defendido na fundamentação teórica. De ressaltar que os entrevistados apresentam perfis diferentes, variando principalmente em termos de função, de tempo na empresa e de idade. A diferença em termos de funções é relevante pois os entrevistados com os quais se utilizou o guião 1 realizam funções em que são responsáveis pela implementação da comunicação e das políticas de *employer branding* e pela análise do *employee engagement* na organização, enquanto que a percepção dos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2 varia pois estes são o público-alvo dessa comunicação e dessas políticas. Além disso, nos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2, existe uma variação elevada nos tempos de empresa e nas idades, fatores que pode causar diferenças nas percepções que os entrevistados têm relativamente à comunicação interna, ao *employer branding* e ao *employee engagement* da BOLD by Devoteam.

5.1 Primeira categoria: a comunicação interna

A categoria comunicação interna tem o objetivo de perceber a comunicação interna efetuada pela BOLD by Devoteam e verificar se o entendimento que esta empresa tem deste parâmetro vai de acordo com aquilo que é defendido na fundamentação teórica recolhida. De acordo com Rego (1986), a comunicação interna é a comunicação destinada aos colaboradores de uma organização e que tem como objetivo a criação de consciência coletiva e a partilha de

informações internas. Dentro desta categoria serão analisados seis temas: a função da comunicação, o planeamento e estruturação das comunicações, as ferramentas utilizadas, a eficiência das comunicações, a relação entre a comunicação interna e a atração e retenção de colaboradores e a relação entre a comunicação interna e o *employer branding*.

O primeiro tema é referente às funções da comunicação, tendo como objetivo analisar as funções e a importância da comunicação interna para a BOLD by Devoteam e comparar as funções da comunicação e a sua importância para esta empresa com aquilo que a teoria defende. Para tal, foram colocadas as questões: “a comunicação da BOLD by Devoteam é tratada como uma prioridade para o departamento? Porquê?” e “quão importante é fazer uma eficiente comunicação para o sucesso das iniciativas? Porquê?”, direcionadas apenas aos entrevistados que responderam ao guião 1, visto que os restantes entrevistados não possuem uma perceção das decisões da empresa relativamente à comunicação interna. De acordo com Pires (1998) e Rebechi (2016), as funções da comunicação são informar, auxiliar a compreensão, convencer e levar à ação e quando aplicada ao ambiente interno da organização a comunicação refere-se ao relacionamento das empresas com os seus colaboradores. Estas noções estão bem presentes na empresa BOLD by Devoteam, uma vez que, citando G3, “uma vez que a base da empresa são as pessoas é fundamental comunicarmos” e, segundo G1, “a empresa tem de saber comunicar para onde é que está a ir para garantir que todos vão no mesmo sentido”. Como defendido por Bancalheiro *et al.* (2008), a comunicação interna é um fator crítico de sucesso para qualquer empresa e, segundo Neto *et al.* (2018), a comunicação interna tem o objetivo de demonstrar aos colaboradores de uma organização o seu valor. Ao analisar as repostas dos entrevistados, foi possível verificar que estão conscientes da importância da comunicação para uma organização, uma vez que, citando G3, “é fundamental a comunicação interna” e, de acordo com G2, “a comunicação é crucial”. Assim, é possível verificar que a comunicação da BOLD by Devoteam tem o objetivo de estabelecer relações com os seus colaboradores e de os informar, auxiliar, convencer e levar à ação e é tida como um elemento essencial para a empresa, estando conscientes da relevância desta como fator crítico de sucesso.

O segundo tema analisado é referente ao planeamento e estruturação das comunicações internas da BOLD by Devoteam, tendo como objetivo fazer uma comparação entre o modo como são planeadas e estruturadas as comunicações internas desta empresa com o modo como a teoria defende que devem ser planeadas e estruturadas. Para isto ser possível, foi colocada a questão: “Como é planeada e estruturada a comunicação?”. Esta questão foi apenas colocada aos entrevistados com que se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes entrevistados estão

diretamente ligados ao planeamento e estruturação das comunicações internas da empresa e ao modo como estas são feitas. De acordo com Kotler & Keller (2016), para se desenvolver uma comunicação eficaz, as empresas devem primeiro identificar o público-alvo, depois determinar os objetivos da comunicação, elaborar a comunicação, selecionar os canais, estabelecer o orçamento, de seguida decidir relativamente ao *mix* de comunicação, mensurar os resultados da comunicação e, por fim, gerir a comunicação. Analisando as respostas dos entrevistados, segundo G1, “há um plano de comunicação que é definido para garantir que dá resposta a objetivos que a empresa tem. E, depois, (...) são preparados os conteúdos, (...) são definidos os canais” e, de acordo com G3, “o planeamento é feito à semana”. Como tal, é possível concluir que existe um planeamento e gestão por detrás das comunicações da BOLD by Devoteam, que estas possuem objetivos e que são elaborados conteúdos e definidos os canais. Contudo, nas respostas dos entrevistados revelou-se a falta de processos de identificação do público-alvo, estabelecimento de orçamentos, decisões de *mix* de comunicação e de mensuração dos resultados das comunicações. Assim, o processo de planeamento e estruturação da BOLD by Devoteam deve ser alterado, passando a utilizar todas as fases propostas por Kotler & Keller (2016) para atingir uma comunicação eficaz.

O próximo tema a ser analisado refere-se às ferramentas utilizadas nas comunicações internas feitas pela BOLD by Devoteam e tem o objetivo de verificar se as ferramentas que esta empresa utiliza nas suas comunicações são as mais adequadas, de acordo com o recolhido na fundamentação teórica. Para analisar este tema, foi colocada a questão: “Que ferramentas são utilizadas para tornar as comunicações eficientes e obter bons resultados? Porquê?”. Sendo esta uma questão que apenas pode ser respondida por indivíduos que nas suas funções tenham um contacto direto com a elaboração e planeamento das comunicações, esta questão foi apenas colocada aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1. No entanto, alguns entrevistados com os quais se utilizou o guião 2 forneceram perceções relativamente aos canais de comunicação interna utilizados pela BOLD by Devoteam. De acordo com Men (2014), as empresas podem utilizar os canais de redes sociais organizacionais para facilitar as conversas com os colaboradores e promover a sua participação. Canais semelhantes aos defendidos por Men (2014) são utilizados nas comunicações efetuadas pela BOLD by Devoteam, uma vez que, citando G3, “o e-mail ainda é assim a plataforma mais utilizada para comunicação interna” e, segundo G1 “onde queremos que haja interação entre as pessoas, para isso utilizamos, por exemplo, muito o Workplace by Facebook”. Contudo, devem ser utilizados outros canais de comunicação, como a comunicação cara-a-cara, uma vez que, segundo Ewing *et al.* (2019), esta

continua a ser o modo preferido para comunicar com colaboradores. Como forma de comunicação cara-a-cara efetuada pela BOLD by Devoteam, de acordo com G2, existe uma iniciativa de “utilizar mensageiros dentro do próprio cliente, (...) são peças chave que fazem chegar as comunicações de uma forma mais eficiente aos colaboradores” e, citando C6 “para mensagens mais importantes, são usados os *managers*, que têm um contato mais direto com os colaboradores”. Ao analisar os canais de comunicação interna utilizados pela BOLD by Devoteam é possível verificar que são maioritariamente utilizados canais informáticos, como e-mail ou redes sociais, mas também existem medidas de comunicação cara-a-cara. Contudo, de acordo com C2 “quem não está (no escritório) às vezes não está tão por dentro do que vai acontecer” e “para quem está de fora é mais difícil que isso aconteça por uma, uma falta de proximidade”, assim, é possível verificar que os métodos de comunicação cara-a-cara utilizados pela BOLD by Devoteam não são totalmente eficientes. Assim, verifica-se que a BOLD by Devoteam utiliza nas suas comunicações internas canais digitais e canais de comunicação cara-a-cara, estando em concordância com o que é defendido por Men (2014) e Ewing *et al.* (2019). Contudo, foram reveladas falhas na comunicação cara-a-cara realizada pela empresa, pelo que essa ferramenta e o modo como é utilizada necessita de ser melhorado.

O quarto tema desta categoria consiste na eficiência das comunicações realizadas pela BOLD by Devoteam e tem o objetivo de analisar qual a perceção que os recetores das comunicações feitas por esta empresa têm sobre as mesmas e se conseguem perceber quais os objetivos dessas comunicações. Para analisar este tema, foram realizadas as questões: “considera a comunicação feita pela BOLD by Devoteam eficiente? Porquê?”, “De que maneira consegue perceber os objetivos da comunicação?” e “Na sua opinião, como acha que a comunicação da BOLD by Devoteam pode ser melhorada?”. Estas perguntas foram colocadas aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2, uma vez que estes constituem uma parte dos recetores das comunicações feitas por esta empresa. De acordo com Bancalheiro *et al.* (2008), uma comunicação interna eficaz é um fator crítico de sucesso para qualquer organização. Em termos de eficiência, é possível verificar que a comunicação da BOLD by Devoteam é facilmente percebida e recebida, uma vez que, citando C4 “aquilo que é transmitido é claro” e, segundo C6 “os meios atuais (...) são os mais adequados para fazer passar a mensagem aos colaboradores”. Como defendido por Kotler & Keller (2016) e Pires (1998), uma das fases para a elaboração de uma comunicação eficaz é a determinação de objetivos e os objetivos das comunicações passam por informar, convencer, ajudar na compreensão, levar à ação e provocar um aumento na notoriedade. Em termos de perceção dos objetivos das

comunicações, é possível verificar que estes são percebidos e entendidos pelos recetores, citando C2 “é muito fácil perceber aquilo que a empresa quer comunicar”, e, de acordo com C6, “consigo sempre perceber o objetivo (da comunicação)”. Assim, ao analisar a comunicação interna realizada pela BOLD by Devoteam, é possível verificar que esta é eficiente e corretamente percebida pelos seus colaboradores e que os recetores das suas comunicações internas conseguem perceber aquilo que são os objetivos das comunicações efetuadas. Isto também é justificado porque em termos de melhorias sugeridas pelos entrevistados, estas não se revelam em alterações drásticas à comunicação da BOLD by Devoteam, são, por exemplo, citando C4, “há aqui espaço para melhoria no grafismo”. Dos seis entrevistados a quem se colocou esta questão, três deles inclusive afirmaram não encontrar melhorias para a comunicação, segundo C5, “na verdade, não vejo assim muito espaço de melhoria”.

O próximo tema desta categoria é referente à relação entre a comunicação interna feita pela BOLD by Devoteam e a atração e retenção de talentos, e tem o intuito de verificar como é que a comunicação impacta a atração e retenção nesta empresa. Para este tema, foi colocada a pergunta: “como é que a comunicação pode auxiliar nas estratégias de atração e retenção de colaboradores? De que forma?”, direcionada aos colaboradores com quem se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes possuem contato com as métricas de análise da atração e retenção da empresa. A comunicação interna contribui para a retenção e atração de talentos uma vez que tem o objetivo de criar boas relações entre uma organização e os seus colaboradores e de melhorar o seu processo de integração e de ajudá-los a interiorizar o seu papel e importância na organização (Rebechi, 2016; De Araujo *et al.*, 2012). Ao analisar a comunicação interna da BOLD by Devoteam face à atração e retenção de talentos é possível verificar que, segundo G4, “acabamos por passar uns aos outros, a forma como a empresa se desenvolveu, a forma como a empresa trabalha, aquilo em que todos acreditamos e o caminho para onde queremos ir”, sendo assim focada em criar relacionamentos com os colaboradores, em melhorar a sua integração e em demonstrar o papel de cada colaborador para alcançar os objetivos organizacionais, pelo que a comunicação realizada pela BOLD by Devoteam revela ter um impacto positivo na atração e retenção de colaboradores.

O sexta e último tema da categoria de comunicação interna é referente à relação entre as comunicações internas da BOLD by Devoteam e o *employer branding*, tendo como objetivo avaliar o impacto das comunicações desta empresa nas suas ações de *employer branding*. Para tal, foi colocada a questão: “como é que a comunicação ajuda a desenvolver políticas de *employer branding*?”. Esta questão foi apenas direcionada aos entrevistados com os quais se

utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes entrevistados têm uma perceção de como as políticas de *employer branding* são elaboradas e desenvolvidas e de como são analisadas. Segundo Neto *et al.* (2018), a comunicação interna tem o objetivo de incentivar os colaboradores a participar nos programas necessários para cumprir as estratégias organizacionais e, uma vez que o *employer branding* consiste no conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos oferecidos e identificáveis com a entidade empregadora (Barrow & Ambler, 1996), a comunicação tem um papel preponderante em demonstrar o valor das políticas de *employer branding* de uma empresa. Citando G1, “a comunicação tem que ajudar a ligar a minha marca a estas iniciativas” e, segundo G2, “a comunicação é que (...) te vai ajudar a dizer qual é que é a tua proposta de valor”. Assim, as comunicações internas feitas pela BOLD by Devoteam são elaboradas com o objetivo de demonstrarem as iniciativas de *employer branding* e o seu valor para os colaboradores da empresa.

Na tabela 3 são reunidas as principais informações relativamente à categoria da comunicação interna. Nesta, é apresentado um resumo desta categoria, ao analisar os temas, excertos da fundamentação teórica recolhida para cada tema e as citações dos entrevistados.

Tabela 3.

Resumo da primeira categoria: a comunicação interna.

Tema	Fundamentação teórica	Respostas dos entrevistados
Função da comunicação	As funções da comunicação são informar, auxiliar a compreensão, convencer e levar à ação e quando aplicada ao ambiente interno da organização a comunicação refere-se ao relacionamento das empresas com os seus colaboradores (Pires, 1998; Rebechi, 2016). A comunicação interna é um fator crítico de sucesso para qualquer empresa (Bancaleiro <i>et al.</i> , 2008) A comunicação interna tem o objetivo de demonstrar aos colaboradores de uma organização o seu valor (Neto <i>et al.</i> , 2018).	A comunicação da BOLD by Devoteam tem o objetivo de estabelecer relações com os seus colaboradores e de os informar, auxiliar, convencer e levar à ação. A comunicação interna é fundamental para esta empresa.
Planeamento e estruturação	Desenvolver uma comunicação eficaz envolve oito fases: identificar o público-alvo, definir objetivos, elaborar a comunicação, escolher canais, definir o orçamento, decisão de <i>mix</i> de comunicação, mensuração dos resultados e gestão da comunicação (Kotler & Keller, 2016).	O plano de comunicação é definido semanalmente e engloba a definição de objetivos, a elaboração da comunicação, a definição dos canais e a gestão da comunicação. As respostas dos entrevistados revelaram a falta de processos de identificação do público-alvo, de estabelecimento de orçamentos, de decisões de <i>mix</i> de comunicação e de mensuração de resultados na elaboração das comunicações internas da BOLD by Devoteam.
Ferramentas utilizadas	As empresas podem utilizar canais de redes sociais organizacionais para facilitar as conversas com os colaboradores e promover a sua participação (Men, 2014). A comunicação cara-a-cara é o método preferido para comunicar com colaboradores (Ewing <i>et al.</i> , 2019).	As ferramentas de comunicação interna mais utilizadas são o e-mail e o Workplace by Facebook. Em termos de comunicação cara-a-cara, são utilizados os <i>managers</i> e mensageiros dentro do próprio cliente. Contudo, as respostas dos entrevistados revelaram que os métodos de comunicação cara-a-cara utilizados não são totalmente eficientes.
Eficiência	Uma comunicação interna eficaz é um fator crítico de sucesso para qualquer organização (Bancaleiro <i>et al.</i> , 2008). Uma das fases para a elaboração de uma comunicação eficaz é a determinação de objetivos e os objetivos das comunicações passam por informar, convencer, ajudar na compreensão, levar à ação e provocar um aumento na notoriedade (Kotler & Keller, 2016; Pires, 1998).	As comunicações são claras, os objetivos são facilmente percebidos e os meios utilizados são adequados.
Relação entre a comunicação interna e a atração e retenção de talentos	A comunicação interna contribui para a retenção e atração de talentos uma vez que tem o objetivo de criar boas relações entre uma organização e os seus colaboradores e de melhorar o seu processo de integração e de ajudá-los a interiorizar o seu papel e importância na organização (Rebechi, 2016; De Araujo <i>et al.</i> , 2012).	Os colaboradores ajudam-se uns aos outros a transmitir os valores, a visão da empresa e a interiorização do papel de cada um.
Relação entre a comunicação interna e o <i>employer branding</i>	A comunicação interna tem o objetivo de incentivar os colaboradores a participar nos programas necessários para cumprir as estratégias organizacionais (Neto <i>et al.</i> , 2018). O <i>employer branding</i> consiste no conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos oferecidos e identificáveis com a entidade empregadora (Barrow & Ambler, 1996).	As comunicações internas da BOLD by Devoteam procuram criar a ligação entre a marca da empresa e as iniciativas de <i>employer branding</i> e procuram comunicar a proposta de valor da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Segunda categoria: o *employer branding*

A segunda categoria é referente ao *employer branding*, e tem o objetivo de comparar as práticas de *employer branding* da empresa BOLD by Devoteam com aquilo que a teoria deste

tópico defende. De acordo com Backhaus & Tikoo (2004), o *employer branding* constitui os esforços de uma empresa para promover aquilo que a distingue dos seus concorrentes e a torna desejável enquanto entidade empregadora. Nesta categoria serão analisados seis temas: função e objetivos do *employer branding*, estruturação das políticas de *employer branding*, medidas de *employer branding*, métodos de mensuração, resultados das políticas e a relação do *employer branding* com a retenção de colaboradores.

O primeiro tema desta categoria é referente à função e objetivos do *employer branding*, e tem o objetivo de comparar as funções e os objetivos das medidas de *employer branding* elaboradas pela BOLD by Devoteam com aquilo que é defendido pela teoria, comparação essa que permite entender se aquilo que esta empresa procura com a realização de políticas de *employer branding* é aquilo que a teoria defende. Para tal, foram colocadas as questões: “porque é que a empresa faz políticas de *employer branding*?” e “na sua opinião, como é que as políticas de *employer branding* ajudam a criar valor para os colaboradores?”. Estas questões foram apenas colocadas aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes estão relacionados com o processo de decisão referente a políticas de *employer branding* e com a sua elaboração. O *employer branding* consiste no conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados aos colaboradores de uma entidade e numa fonte de vantagem competitiva (Barrow & Ambler, 1996; Fernandez-Lores *et al.*, 2016). Na BOLD by Devoteam, segundo G2, “o objetivo das políticas de *employer branding* (...) é tornar a empresa muito mais competitiva face ao mercado” e, de acordo com G4, a empresa utiliza políticas de *employer branding* pois, “tanto numa perspetiva de atração como de retenção, é muito importante para nós”. O *employer branding* tem como objetivo aumentar a fidelidade e motivação dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004; Kotler & Keller, 2016). Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível verificar que, citando G4, “o nosso objetivo é que as pessoas se sintam felizes e motivadas a trabalhar connosco”, segundo G1, “se as políticas de *employer branding* vão ao encontro daquilo que são as necessidades dos colaboradores vão criar valor” e, de acordo com G3, “(as políticas de *employer branding*) agregam aqui valor através de uma série de vantagens que só através do desempenho profissional eles (os colaboradores) não teriam”. Adicionalmente, o *employer branding* procura tornar a empresa desejável enquanto entidade empregadora ao mostrar o que a distingue da concorrência (Backhaus & Tikoo, 2004). Na BOLD by Devoteam, segundo G2, “sabemos que isso vai enriquecer a nossa proposta de valor enquanto entidade empregadora”. Assim, é possível verificar que as políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam são feitas

de acordo com a teoria, uma vez que procuram criar um conjunto de vantagens oferecidos aos colaboradores pela entidade empregadora, com o intuito de aumentar a sua felicidade, a sua motivação, de criar uma vantagem competitiva e de trabalhar a atração e retenção da empresa.

O próximo tema é referente à estruturação das políticas de *employer branding* e tem como objetivo analisar se a estrutura das políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam é a mesma que a defendida pela teoria. Para a análise a este tema, foi colocada a pergunta: “como são desenvolvidas as políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam desde o seu início até à sua conclusão? Pode referir alguns exemplos?”. Esta questão foi apenas direcionada aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes entrevistados possuem uma perceção de como são estruturadas as políticas de *employer branding* da empresa. Ao interpretar a estrutura para o *employer branding* presente na figura 3, é possível verificar que este processo inicia-se nas mensagens que a organização envia e que permitem a criação de um *psychological contract* entre o colaborador e a empresa e que determinam o que é exetável para os colaboradores (Miles & Mangold, 2004). Ao analisar as respostas dos entrevistados e a estruturação das políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam, é possível verificar que, segundo G1, elas iniciam-se com “todo um trabalho de pesquisa e de estudo de mercado feito primeiro, (...) e, depois, há todo o mapeamento daquilo que hoje é a realidade da empresa, a realidade dos colaboradores”, de seguida, de acordo com G2, “havendo a aprovação (da política de *employer branding*), pedimos ao marketing que elabore uma comunicação e passamos a ter mais uma política”. O *psychological contract* estabelecido tem o objetivo de desenvolver a confiança do colaborador com a organização, de proporcionar uma melhor interiorização da *brand image* da empresa e de motivar os colaboradores a divulgar a imagem da organização (Miles & Mangold, 2004). As *employer brand associations* resultam das políticas de *employer branding* e consistem naquilo que é associado a uma empresa ou marca (Aaker, 1991; Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer brand loyalty* consiste no comprometimento de um colaborador com uma marca ou com a sua entidade empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Depois da comunicação da política, citando G3, a BOLD by Devoteam procura “perceber se a mensagem chegou. (...) E, depois, (...) deve ser feito uma análise de perceber o retorno que aquela comunicação teve”. Como tal, é possível verificar que a estrutura das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam estão em concordância com o defendido pela teoria, uma vez que estas se iniciam com as comunicações enviadas e que posteriormente são avaliadas e mensuradas em termos daquilo que as políticas causaram. Contudo, segundo G2, “não há propriamente um processo *standard*,

(...) não é assim um processo que esteja tão bem estruturado”, pelo que, para garantir o sucesso do maior número de políticas de *employer branding* adotadas pela empresa, esta deve procurar utilizar sempre uma estruturação semelhante à que foi defendida pelos entrevistados.

O terceiro tema desta categoria é referente às medidas de *employer branding* feitas pela BOLD by Devoteam e tem o objetivo de verificar se esta empresa utiliza políticas de *employer branding* e de enumerar algumas. Para tal, foram colocadas as questões: “como é que a BOLD by Devoteam age para oferecer o pacote de benefícios do *employer branding*?” e “na sua opinião, o que é que a BOLD by Devoteam faz para a tornar mais atrativa enquanto entidade empregadora e assim ganhar vantagem competitiva?” direcionadas aos entrevistados que responderam ao guião 1, a questão: “considera que a BOLD by Devoteam tem medidas para criar o pacote de benefícios do *employer branding*? Pode dar exemplos?”, direcionada aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2, e a questão: “pode citar um exemplo que considera muito bom de uma política de *employer branding* feita pela BOLD by Devoteam e justificar?”, direcionada a todos os entrevistados. O *employer branding* consiste no conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego (Barrow & Ambler, 1996) e, de acordo com (Miles & Mangold, 2004; Kotler & Keller, 2016), tem o objetivo de tornar os colaboradores motivados a divulgar a imagem da organização e isso aumenta a sua motivação e fidelidade no trabalho. Segundo Backhaus & Tikoo (2004), as práticas de *employer branding* permitem melhorar o desempenho da empresa através de investimentos no capital humano, baseando-se na suposição de que o capital humano agrega valor à empresa. Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi possível identificar que a BOLD by Devoteam procura, de acordo com G1, “outros benefícios extra que possam fazer sentido, entre prémios, entre iniciativas (...), formações e certificações”, implementa segundo C1, “proximidade, a comunicação constante (...) entre o recurso e a empresa”; possui, citando G1, a “disponibilidade cultural da empresa de estar sempre aberta a ouvir as suas pessoas”. Outra política de *employer branding* realizada pela BOLD by Devoteam, é, como mencionado por G3, “os nossos eventos, (...) possibilitar aos colaboradores, para além de terem uma carreira profissional sólida, (...) também podem ter uma vida social na empresa” e “estar sempre à procura do que é que pode ser feito diferente, (...) tudo o que é feito o propósito é sempre deixar as pessoas felizes”. Além disso, de acordo com C2, “o facto de valorizarem a pessoa e não só o profissional acaba por ser das principais vantagens que a BOLD tem, (...) este foco nas pessoas tem sido o que tem levado a BOLD a crescer tanto e que faz com que as pessoas gostem tanto de trabalhar cá”. Assim, é possível verificar que a BOLD by Devoteam tem

implementadas várias políticas de *employer branding*, uma vez que estas são políticas em que se investiu no capital humano e que procuram fazer os colaboradores felizes e motivados com o objetivo de melhorar o desempenho na empresa.

O próximo tema é referente aos métodos de mensuração das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam, tendo como objetivo verificar a relação entre os métodos de mensuração utilizados por esta empresa com aquilo que é defendido pela fundamentação teórica recolhida. Para tal, foi colocada a questão: “quais são os principais resultados e como é feita a mensuração das políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam?”, direcionada apenas aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes entrevistados possuem um contato direto com os métodos de mensuração destas políticas. Segundo Berger & Berger (2017), uma empresa deve ser capaz de mensurar o seu *employer branding*, e é possível fazê-lo através de medidas de atração e retenção, análise à implementação da cultura da empresa, questionários para os recém-contratados e avaliação das rejeições. De acordo com G1, “a mensuração das políticas de *employer branding* (...) é feito com base na atração e retenção” e “sempre que um colaborador sai é feito uma entrevista de saída”. Para avaliar as rejeições, citando G1, “medimos quantos currículos recebemos (...), mas também medimos quantos desses currículos de facto eram de interesse” e, segundo G3, “podemos perceber aqui a nível de interações, ou seja, se há muitos gostos ou não na comunicação, se há muitos comentários ou não”. Assim, é possível entender que para mensurar as políticas de *employer branding* feitas pela empresa, a BOLD by Devoteam trabalha em analisar indicadores de atração e retenção de colaboradores associados às suas iniciativas, em saber as razões de saída dos seus colaboradores e em perceber os motivos de rejeição às suas iniciativas, relevando então uma falta de análise à implementação da sua cultura e na análise aos recém-contratados. A análise ao *employee engagement* é também relevante para a mensuração das políticas de *employer branding* de uma empresa, uma vez que este consiste na existência de uma ligação emocional, de comprometimento e de envolvimento entre o colaborador e a organização em que trabalha (Cardoso, 2016), estando diretamente ligado à fidelidade dos colaboradores e à sua motivação para partilhar a imagem da organização, uma vez que, se os colaboradores tiverem uma ligação emocional com uma marca e nela acreditarem a sua motivação para trabalhar mais e mostrar fidelidade à organização aumenta (Kotler & Keller, 2016). Contudo, os entrevistados não revelaram a existência na BOLD by Devoteam de métodos para mensurar diretamente a existência de *employee engagement* nos colaboradores da organização.

O quinto tema desta categoria é referente aos resultados das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam e tem o objetivo de analisar os resultados que a empresa obtém através das suas políticas e compará-los à teoria recolhida. Para tal, foram colocadas as questões: “quais os efeitos que as medidas que a BOLD by Devoteam faz têm sobre si?” e “está motivado a divulgar a imagem da organização com outras pessoas? Porquê?”, direcionadas aos entrevistados que responderam ao guião 2, com o intuito de obter uma perceção dos resultados das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam, uma vez que estes entrevistados fazem parte do público-alvo dessas políticas. Segundo Miles & Mangold (2004), os esforços de *employer branding* de uma organização apresentam como resultados a redução do *turnover*, o aumento da satisfação e desempenho dos colaboradores e procuram aumentar a motivação dos colaboradores para divulgar a imagem da organização. Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível verificar que as políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam têm um efeito positivo em aumentar a motivação dos entrevistados para divulgar a imagem da organização, uma vez que, dos seis indivíduos a quem se colocou a questão “Está motivado a divulgar a imagem da organização com outras pessoas?”, os seis responderam afirmativamente, ou seja, que se encontram motivados a partilhar a imagem da BOLD by Devoteam a outras pessoas. Quando se questionou o porquê de os entrevistados se sentirem motivados a partilhar a imagem da organização, algumas das suas respostas foram: segundo C3, “porque me sinto valorizado, porque acredito nos valores da BOLD”; de acordo com C4, “acho que é uma empresa que está interessada em mudar, está a mudar para melhorar aquilo que tem, pretende atingir objetivos mais ambiciosos”; e, citando C6, “porque desde, no meu curso na BOLD, desde, desde a entrada, tenho tido um acompanhamento”. Foi também possível verificar que as políticas de *employer branding* feitas pela BOLD by Devoteam contribuem para a redução do *turnover*, uma vez que contribuem para que os entrevistados continuem a querer continuar a trabalhar na empresa. Segundo C3, “se a BOLD aposta nos recursos, a minha carreira faz-se se forem apostando em mim, se eu todos os anos tenho uma oportunidade de crescimento, (...) faz com que eu queira ficar.” De acordo com C6, “por todas as ações tomadas pela empresa e por terem tido um efeito positivo em mim, a minha vontade é de continuar” e, citando C5, “porque acho que vale mesmo a pena trabalhar aqui”. Por fim, as políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam não aparentam ter um efeito no aumento da felicidade dos colaboradores uma vez que, apenas um entrevistado abordou este aspeto, de acordo com C6, “sinto-me agradado”.

O último tema desta categoria é referente à relação entre o *employer branding* e a retenção de colaboradores e tem o objetivo verificar o impacto das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam na retenção de colaboradores. Para tal, foram colocadas as questões: “na sua opinião, quais são os contributos das políticas de *employer branding* para a retenção de colaboradores?” e “na sua opinião, os benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pela BOLD by Devoteam são mais eficazes para a atração ou para a retenção de colaboradores? Porquê?”, direcionadas aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, e a questão “como é que as medidas feitas pela BOLD by Devoteam ajudam a fazer com que queira continuar a trabalhar na BOLD by Devoteam?”, direcionada aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2. O *employer branding* é utilizado pelas empresas como uma estratégia de atração e retenção de talentos (Braga e Reis, 2016), uma vez que tem como objetivo aumentar a motivação dos colaboradores em divulgar a imagem da organização, de reduzir o *turnover* e de aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004). Para a BOLD by Devoteam, segundo G1, “consequeres diferenciar a tua empresa e atrair mais talento é essencial para cresceres”, citando G3, “formas de trabalhar o *employer branding*, no fundo, só têm em vista um único objetivo, que é reter as pessoas que trabalham connosco e atrair quem ainda não trabalha e quem faz sentido um dia vir a trabalhar”. Estas afirmações revelam a importância das medidas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam para a retenção. Ao analisar as perceções dos entrevistados que são público-alvo das políticas desta empresa, segundo C6, “por todas as ações tomadas pela empresa e por terem tido um efeito positivo em mim, a minha vontade é de continuar” e, de acordo com C2, “não tenho porque querer trabalhar noutra empresa”. Assim, verifica-se que as políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam têm um impacto positivo na retenção dos entrevistados e em fazer com que estes queiram continuar a trabalhar nesta empresa.

Na tabela 4 é possível consultar um resumo da segunda categoria, referente ao *employer branding*. Nesta, é possível consultar os temas abordados nesta categoria, excertos da fundamentação teórica recolhida e as citações dos entrevistados.

Tabela 4.

Resumo da segunda categoria: o employer branding.

Tema	Fundamentação teórica	Respostas dos entrevistados
Função e objetivos do <i>employer branding</i>	<p>O <i>employer branding</i> consiste no conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados aos colaboradores de uma entidade e numa fonte de vantagem competitiva (Barrow & Ambler, 1996; Fernandez-Lores <i>et al.</i>, 2016).</p> <p>O <i>employer branding</i> tem como objetivo aumentar a fidelidade e motivação dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004; Kotler & Keller, 2016).</p> <p>O <i>employer branding</i> procura tornar a empresa desejável enquanto entidade empregadora ao mostrar o que a distingue da concorrência (Backhaus & Tikoo, 2004).</p>	<p>As políticas de <i>employer branding</i> da BOLD by Devoteam têm como objetivo tornar a empresa mais competitiva, aumentar a felicidade e motivação dos colaboradores e enriquecer a proposta de valor da empresa enquanto entidade empregadora. Para tal, é criado um conjunto de vantagens oferecidas aos colaboradores. Adicionalmente, as políticas de <i>employer branding</i> são tidas por esta empresa como muito importantes para a atração e retenção de colaboradores.</p>
Estruturação das políticas de <i>employer branding</i>	<p>Este processo inicia-se nas mensagens que a organização envia e que permitem a criação de um <i>psychological contract</i> entre o colaborador e a empresa e que determinam o que é expectável para os colaboradores (Miles & Mangold, 2004).</p> <p>O <i>psychological contract</i> estabelecido tem o objetivo de desenvolver a confiança do colaborador com a organização, de proporcionar uma melhor interiorização da <i>brand image</i> da empresa e de motivar os colaboradores a divulgar a imagem da organização (Miles & Mangold, 2004). As <i>employer brand associations</i> resultam das políticas de <i>employer branding</i> e consistem naquilo que é associado a uma empresa ou marca (Aaker, 1991; Backhaus & Tikoo, 2004). <i>Employer brand loyalty</i> consiste no comprometimento de um colaborador com uma marca ou com a sua entidade empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004).</p>	<p>As políticas de <i>employer branding</i> da BOLD by Devoteam iniciam-se com um trabalho de pesquisa e de estudo de mercado. Quando aprovadas, as políticas são comunicadas aos colaboradores e posteriormente, são mensurados os resultados das políticas.</p> <p>Não existe um processo estandardizado para a criação de políticas de <i>employer branding</i>.</p>
Medidas de <i>employer branding</i>	<p>O <i>employer branding</i> tem o objetivo de tornar os colaboradores motivados a divulgar a imagem da organização e isso aumenta a sua motivação e fidelidade no trabalho (Miles & Mangold, 2004; Kotler & Keller, 2016).</p> <p>As práticas de <i>employer branding</i> permitem melhorar o desempenho da empresa através de investimentos no capital humano, baseando-se na suposição de que o capital humano agrega valor à empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).</p>	<p>Enquanto medidas de <i>employer branding</i> realizadas pela BOLD by Devoteam, destacam-se: oferta de formações e certificações aos colaboradores, proximidade entre os colaboradores e a empresa, eventos que procuram criar uma vida social na empresa, a valorização dos colaboradores e o foco nas pessoas.</p>
Métodos de mensuração	<p>Uma empresa deve ser capaz de mensurar o seu <i>employer branding</i>, e é possível fazê-lo através de medidas de atração e retenção, análise à implementação da cultura da empresa, questionários para os recém-contratados e avaliação das rejeições (Berger & Berger, 2017).</p> <p>A análise ao <i>employee engagement</i> é também relevante para a mensuração das políticas de <i>employer branding</i> de uma empresa, uma vez que este consiste na existência de uma ligação emocional, de comprometimento e de envolvimento entre o colaborador e a organização em que trabalha (Cardoso, 2016), estando diretamente ligado à fidelidade dos colaboradores e à sua motivação para partilhar a imagem da organização, uma vez que, se os colaboradores tiverem uma ligação emocional com uma marca e nela acreditarem a sua motivação para trabalhar mais e mostrar fidelidade à organização aumenta (Kotler & Keller, 2016).</p>	<p>A mensuração das políticas de <i>employer branding</i> é feita com base em indicadores de atração e retenção de colaboradores, em entrevistas de saída, em indicadores para avaliar a rejeição e na interação com as comunicações efetuadas.</p> <p>As respostas dos entrevistados revelaram uma falta em métodos de mensuração da implementação da cultura, de análise aos recém-contratados e de mensuração do <i>employee engagement</i>.</p>
Resultados das políticas de <i>employer branding</i>	<p>Os esforços de <i>employer branding</i> de uma organização apresentam como resultados a redução do <i>turnover</i>, o aumento da satisfação e desempenho dos colaboradores e um aumento na retenção de clientes e procuram aumentar a motivação dos colaboradores para divulgar a imagem da organização (Miles & Mangold, 2004).</p>	<p>As políticas de <i>employer branding</i> da BOLD by Devoteam resultam no aumento na motivação dos entrevistados para divulgar a imagem da organização e na redução do <i>turnover</i>.</p> <p>Contudo, não aparentam ter um efeito positivo na satisfação dos entrevistados.</p>
Relação entre <i>employer branding</i> e a retenção de colaboradores	<p>O <i>employer branding</i> é utilizado pelas empresas como uma estratégia de atração e retenção de talentos (Braga e Reis, 2016), uma vez que tem como objetivo aumentar a motivação dos colaboradores em divulgar a imagem da organização, de reduzir o <i>turnover</i> e de aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004).</p>	<p>As políticas de <i>employer branding</i> da BOLD by Devoteam procuram melhorar a atração e retenção da empresa e revelam um impacto positivo na retenção dos entrevistados e em fazer com que estes queiram continuar a trabalhar nesta empresa.</p>

Fonte: Elaboração própria.

5.3 Terceira categoria: o *employee engagement*

A terceira e última categoria refere-se ao *employee engagement* e compara o *employee engagement* presente na empresa BOLD by Devoteam com aquilo que é defendido pela fundamentação teórica recolhida. O *employee engagement* consiste na existência de uma ligação emocional e de comprometimento entre um colaborador e a empresa para a qual trabalha, que tem o objetivo de aumentar a motivação dos colaboradores em conseguir resultados e superar expectativas (Cardoso, 2016). Nesta categoria serão analisados quatro temas: a função e importância do *employee engagement* para uma organização, os métodos de *employee engagement*, os principais resultados e a relação entre o *employee engagement* e a retenção de colaboradores.

O primeiro tema desta categoria é referente à função e importância do *employee engagement* para uma organização e tem como objetivo fazer uma comparação entre as funções e a importância que a BOLD by Devoteam atribui ao *employee engagement* com aquilo que é defendido pela teoria recolhida. Para tal, foi colocada a questão: “criar e desenvolver *employee engagement* é um objetivo da BOLD by Devoteam? Porquê?” aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, uma vez que apenas estes entrevistados possuem uma perceção acerca dos processos de criação de *employee engagement* nos colaboradores desta empresa. O *employee engagement* é tido como um fator decisivo de vantagem competitiva para uma organização (Wójcik-Karpacz, 2018) e consiste na existência de uma ligação emocional entre um colaborador e a empresa para a qual trabalha e em envolvimento, comprometimento, motivação, dedicação e paixão no trabalho, sendo como tal um estado desejável nos colaboradores de uma organização (Cardoso, 2016; Sarangi, 2012). Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível verificar que criar *employee engagement* é um objetivo da BOLD by Devoteam, uma vez que os quatro entrevistados que responderam ao guião 1 responderam afirmativamente à questão: “criar e desenvolver *employee engagement* é um objetivo da BOLD by Devoteam?”. Citando G4, “eu diria que é desde o primeiro dia em que a empresa nasceu. Tudo aquilo que fazemos é para aumentar esse *employee engagement*” e “nós queremos que a pessoa se ligue à BOLD porque sabemos que é importante para a sua felicidade, porque sabemos que é importante para a sua motivação (...) e porque queremos fazer a diferença na vida dessa pessoa”, e, segundo G3, “é um objetivo e é uma realidade” e “eu acho que só uma empresa onde os colaboradores se sentem ligados a essa empresa é que consegue ser bem-sucedida a longo prazo”. Estes excertos das entrevistas realizadas revelam que a BOLD by Devoteam está

consciente que o *employee engagement* é um fator decisivo para a criação de uma vantagem competitiva, mas que também procuram criar essa ligação emocional nos seus colaboradores “por uma questão de princípios e de valores”, segundo G4.

O segundo tema desta categoria é referente aos métodos de *employee engagement* utilizados pela BOLD by Devoteam, e tem o intuito de comparar quais os métodos utilizados pela empresa para criar e desenvolver *employee engagement* e comparar esses métodos com os defendidos pela fundamentação teórica recolhida. Para tal, foi colocada a questão: “como é que a BOLD by Devoteam incentiva a criação ou desenvolvimento de uma ligação emocional entre os colaboradores e a empresa?”, direcionada aos entrevistados que responderam ao guião 1, e a questão: “na sua opinião, como é que a BOLD by Devoteam pode criar ou desenvolver uma ligação emocional consigo?”, direcionada aos colaboradores com os quais se utilizou o guião 2. Segundo Gupta (2015) e Havill (2010), as empresas que alcançam maiores níveis de *employee engagement* são aquelas que fornecem aos seus colaboradores formação, que procuram melhorar os planos de carreira destes, que possuem os valores bem implementados e que oferecem aos colaboradores capacidade de decisão. Ao analisar as respostas dos entrevistados, verificou-se, de acordo com G1, “a pessoa quando entra tem uma visibilidade da sua carreira e percebe que pode crescer”, segundo G2, “nós aqui damos formação” e “o tema da formação sempre foi uma preocupação nossa”, citando G4, “é tão importante a questão da visão, da missão e de estarmos todos muito alinhados com o caminho que queremos seguir, (...) com que princípios, com que valores”, e, segundo C3, “acredito nos valores da BOLD”. Ao analisar estes excertos, é possível verificar que a BOLD by Devoteam tem a capacidade de obter níveis elevados de *employee engagement*, uma vez que são definidos e partilhados planos de carreira para os colaboradores, a empresa preocupa-se em fornecer formação aos seus colaboradores e porque vários entrevistados mostraram estar conscientes daquilo que são os valores da empresa e de que possuem capacidade de decisão a nível da sua carreira mas também nas tarefas do dia-a-dia.

O próximo tema desta categoria é referente aos principais resultados de *employee engagement* na empresa BOLD by Devoteam, com o objetivo de analisar quais os resultados que esta empresa obtém neste tópico e compará-los ao que a teoria defende. Para tal, foram colocadas as questões: “quais considera ser os benefícios de ter colaboradores com uma ligação emocional com a empresa que trabalham?” e “na sua opinião, ter colaboradores com uma ligação emocional com a empresa em que trabalham modifica a sua produtividade? Como?”, direcionadas aos entrevistados com os quais se utilizou o guião 1, e as questões: “na sua opinião,

sente uma ligação emocional à BOLD by Devoteam? Porquê”, “na sua opinião, como é que uma ligação emocional à empresa em que trabalha modifica a sua produtividade?”, “sente-se envolvido e comprometido com a organização? Porquê?” e “sente-se motivado e entusiasmado com o seu trabalho? Procura superar as expectativas e atingir melhores resultados? Porquê?”, direcionadas aos entrevistados que responderam ao guião 2. Segundo Cardoso (2016), Wójcik-Karpacz (2018) e Bhatt & Sharma (2019), a existência de *employee engagement* nos colaboradores de uma organização aumenta a sua produtividade e satisfação, cria uma ligação emocional entre os colaboradores e a organização e cria uma vantagem competitiva. Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível verificar que existe uma ligação emocional entre estes e a BOLD by Devoteam, uma vez que, segundo C2, “a ligação emocional com a BOLD é grande” e “com o passar do tempo e irs falando com as pessoas acabas por cada vez estar ligado e cada vez essa paixão ser mais normal no teu discurso”, de acordo com C1, “acho que vale mesmo a pena investir emocionalmente na empresa”, e, citando C2, “sinto uma relação emocional à BOLD, (...), sinto que criei uma relação emocional com a empresa”. É também possível verificar que o *employee engagement* tem um impacto positivo na produtividade e satisfação dos entrevistados, uma vez que, segundo G2 “se tu tiveres uma ligação emocional com a tua empresa, (...) isso traduz-se na produtividade”, de acordo com G3, “se tivermos colaboradores ligados de forma positiva emocionalmente à empresa, não tenho dúvidas que isso melhora muito a sua motivação” e, citando C1, “sem motivação não há produtividade”. Além disso, segundo G4, “ter alguém comprometido com a empresa eleva os seus níveis de satisfação”. Em termos da criação de uma vantagem competitiva, segundo G2, “em muitos casos esta ligação emocional ainda é o que prende as pessoas” e, de acordo com G4, “este ambiente é fundamental para que uma empresa seja vencedora”. Como defendido por Sarangi (2012), o *employee engagement* é um estado desejável, que consiste em envolvimento e comprometimento com o trabalho. A análise às respostas dos entrevistados com os quais se utilizou o guião 2 permitiu verificar que estes se encontram envolvidos e comprometidos com a organização, pois todos responderam afirmativamente à questão: “sente-se envolvido e comprometido com a organização? Porquê?” e, uma vez que, segundo C2, “sinto-me comprometido com a organização” e, citando C2 “o meu compromisso é, há de ser sempre grande”. Como defendido por Cardoso (2016), o *employee engagement* tem o objetivo de aumentar a motivação dos colaboradores de uma empresa em conseguir melhores resultados e superar as expectativas. Na BOLD by Devoteam, de acordo com C3, “sinto-me motivado, sem dúvida. Se procuro melhores resultados, sem dúvida”, citando C1 “procuro sempre superar

aquilo que tenho e melhorar os meus resultados”, e, segundo C4, “sei perfeitamente quais são os meus objetivos, quero superá-los”. Assim, é possível verificar que existe nos entrevistados a motivação para atingir melhores resultados e superar expectativas, mas, de acordo com C1, “acho que a empresa (...) devia exigir mais, não devia deixar as pessoas ficarem tão confortáveis”, o que revela que a BOLD by Devoteam não faz com que todos os seus colaboradores procurem superar expectativas e atingir melhores resultados.

O último tema da categoria do *employee engagement* consiste na relação entre o *employee engagement* e a retenção de colaboradores, com o objetivo de analisar o impacto que o *employee engagement* tem na retenção dos colaboradores da BOLD by Devoteam. Para tal, foi colocada a questão: “na sua opinião, quais são os fatores que fazem com que queira continuar a trabalhar numa empresa?”, direcionada a todos os entrevistados. Segundo Bhatt & Sharma (2019), o *employee engagement* é considerada uma ferramenta de gestão de talentos, de satisfação de colaboradores e que tem como consequência a redução do *turnover*, o que demonstra uma relação direta entre o *employee engagement* e a retenção de colaboradores. Na BOLD by Devoteam, ao analisar as respostas à questão: “na sua opinião, quais são os fatores que fazem com que queira continuar a trabalhar numa empresa?”, são de destacar, segundo G3 “saber que estou numa empresa que tem uma real preocupação com os colaboradores”, de acordo com G1, “eu tenho que me identificar com os valores”, citando C1 “confiança e comunicação entre os vários níveis”, como dito por C4 “o propósito e a missão da companhia, (...) a ética” e, segundo C6 “é compensação, (...) é a evolução da carreira, é as tarefas e os projetos com que nós lidamos no dia-a-dia e é as pessoas que estão à nossa volta”. Assim, verifica-se que os entrevistados não fazem uma menção direta ao *employee engagement* como fator para a retenção, mas, contudo, os elementos referidos pelos entrevistados, constituem aqueles que levam à criação de *employee engagement*, uma vez que, segundo Gupta (2015) as empresas melhoram o seu *employee engagement* através da disponibilização de formações para a evolução dos colaboradores, da partilha e comunicação de informação, da correta implementação dos seus valores e do incentivo à comunicação aberta entre os colaboradores. Assim, é revelado o impacto positivo do *employee engagement* na retenção dos entrevistados.

Na tabela 5 é apresentado um resumo dos elementos da terceira categoria, que se refere ao *employee engagement*. Nesta, são apresentados os temas desta categoria, a fundamentação teórica recolhida por tema e as citações dos entrevistados.

Tabela 5.

Resumo da terceira categoria: o *employee engagement*.

Tema	Fundamentação teórica	Respostas dos entrevistados
Função e importância do <i>employee engagement</i>	O <i>employee engagement</i> é tido como um fator decisivo de vantagem competitiva para uma organização (Wókcik-Karpacz, 2018) e consiste na existência de uma ligação emocional entre um colaborador e a empresa para a qual trabalha e em envolvimento, comprometimento, motivação, dedicação e paixão no trabalho, sendo como tal um estado desejável nos colaboradores de uma organização (Cardoso, 2016; Sarangi, 2012).	A BOLD by Devoteam procura criar <i>employee engagement</i> nos seus colaboradores porque considera que isso aumentará a felicidade e motivação dos colaboradores, porque isso vai de acordo com os seus valores e porque é um fator para a criação de uma vantagem competitiva.
Métodos de <i>employee engagement</i>	As empresas que alcançam maiores níveis de <i>employee engagement</i> são aquelas que fornecem aos seus colaboradores formação, que procuram melhorar os planos de carreira destes, que possuem os valores bem implementados e que oferecem aos colaboradores capacidade de decisão (Grupta, 2015; Havill, 2010).	A BOLD by Devoteam oferece formação aos seus colaboradores, define planos de carreira, procura partilhar os seus valores com os seus colaboradores e oferece-lhes capacidade de decisão.
Principais resultados	A existência de <i>employee engagement</i> nos colaboradores de uma organização aumenta a sua produtividade e satisfação, cria uma ligação emocional entre os colaboradores e a organização e cria uma vantagem competitiva (Cardoso, 2016; Wójcik-Karpacz, 2018; Bhatt & Sharma, 2019). O <i>employee engagement</i> é um estado desejável, que consiste em envolvimento e comprometimento com o trabalho (Sarangi, 2012). O <i>employee engagement</i> tem o objetivo de aumentar a motivação dos colaboradores de uma empresa em conseguir melhores resultados e superar as expetativas (Cardoso, 2016).	Os entrevistados revelaram a existência de uma ligação emocional com a BOLD by Devoteam. Este fator provoca um efeito positivo na sua produtividade, satisfação, comprometimento, envolvimento e na motivação para atingir resultados e superar as expetativas. Contudo, os entrevistados revelaram que a empresa falha em fazer com que todos os seus colaboradores procurem superar expetativas e atingir melhores resultados.
Relação entre <i>employee engagement</i> e retenção de colaboradores	O <i>employee engagement</i> é considerada uma ferramenta de gestão de talentos, de satisfação de colaboradores e que tem como consequência a redução do <i>turnover</i> , o que demonstra uma relação direta entre o <i>employee engagement</i> e a retenção de colaboradores (Bhatt & Sharma, 2019). As empresas melhoram o seu <i>employee engagement</i> através da disponibilização de formações para a evolução dos colaboradores, da partilha e comunicação de informação, da correta implementação dos seus valores e do incentivo à comunicação aberta entre os colaboradores (Grupta, 2015).	Embora os entrevistados não mencionem diretamente o <i>employee engagement</i> como fator de retenção, mencionam elementos que levam à criação de <i>employee engagement</i> , demonstrando o efeito positivo do <i>employee engagement</i> na retenção.

Fonte: Elaboração própria.

6 Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais relativamente à oportunidade de investigação e à sua aplicação ao caso da empresa BOLD by Devoteam. Assim, neste capítulo são apresentadas as conclusões identificadas neste relatório de estágio. Por fim, neste capítulo, juntamente com as conclusões, são também disponibilizadas recomendações para a BOLD by Devoteam e as limitações e sugestões para futuras investigações.

6.1 Principais conclusões

Nesta primeira parte do capítulo são apresentadas as principais conclusões, obtidas com a realização deste relatório. Estas conclusões foram obtidas através da comparação entre a teoria recolhida com as respostas dos entrevistados.

Através da realização deste relatório, a análise à comunicação interna feita pela BOLD by Devoteam revelou que esta empresa está ciente da importância que a comunicação tem para o seu sucesso e que as suas comunicações têm o objetivo de estabelecer relações com os seus colaboradores, estando de acordo com o defendido por Pires (1998), Rebechi (2016) e Bancaleiro *et al.* (2008). Em termos de estruturação e planeamento da comunicação, a BOLD by Devoteam revelou que as suas comunicações internas são planeadas e geridas, que possuem objetivos e que são elaborados conteúdos e definidos os canais. Contudo, revelou ainda a falta de processos de identificação do público-alvo, de estabelecimento de orçamentos, de decisões de *mix* de comunicação e de mensuração dos resultados de cada comunicação realizada. Assim as práticas da BOLD by Devoteam não estão em completa concordância com as defendidas por Kotler & Keller (2016) para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Relativamente às ferramentas utilizadas por esta empresa, esta revelou que utiliza canais digitais empresariais para comunicar com o seu público interno e ainda utiliza como ferramenta de comunicação a comunicação cara-a-cara, estando de acordo com o defendido por Men (2014) e Ewing *et al.* (2019). Contudo, foi revelado que os seus métodos de comunicação cara-a-cara não são totalmente eficientes. Em termos de eficiência das comunicações internas da BOLD by Devoteam foi possível verificar que a comunicação desta empresa é facilmente percebida e recebida pelos seus colaboradores e que estes compreendem quais os objetivos de cada comunicação da BOLD by Devoteam, pelo que a comunicação desta empresa é tida como eficiente uma vez que vai em concordância com o defendido por Bancaleiro *et al.* (2008), Kotler

& Keller (2016) e Pires (1998). Adicionalmente, verificou-se que a comunicação realizada por esta empresa impacta positivamente a atração e retenção de colaboradores, uma vez que tem como objetivo criar bons relacionamentos entre a organização e os seus colaboradores, de melhorar o seu processo de integração e de demonstrar o papel de cada colaborador na organização, como defendido por Rebecchi (2016) e De Araujo *et al.* (2012). Por fim, as comunicações elaboradas pela BOLD by Devoteam revelaram possuir um papel preponderante na partilha de iniciativas de *employer branding* e do seu valor para os colaboradores desta empresa, como defendido por Neto *et al.* (2018) e Barrow & Ambler (1996). Assim, é possível verificar que a comunicação da BOLD by Devoteam é tida como um fator crítico de sucesso, procura criar boas relações com os colaboradores da empresa, utiliza canais digitais e de comunicação cara-a-cara, é eficiente em termos de perceção dos seus objetivos, contribui para a atração e retenção de colaboradores e contribui para a partilha das iniciativas de *employer branding*. Contudo, a comunicação da BOLD by Devoteam revelou a falta de alguns processos para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz como defendido por Kotler & Keller (2016) e que a sua comunicação cara-a-cara não é totalmente eficaz.

A análise às práticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam revelou que estas são elaboradas de acordo com o defendido por Barrow & Ambler (1996), Fernandez-Lores *et al.* (2016), Kotler & Keller (2016), Miles & Mangold (2004) e Backhaus & Tikoo (2004), porque têm como objetivo criar um conjunto de benefícios oferecidos aos colaboradores de uma entidade, com o propósito de criar uma vantagem competitiva, aumentar a felicidade e motivação dos colaboradores e tornar a empresa desejável enquanto entidade empregadora. Em termos da estruturação das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam, estas vão ao encontro daquilo defendido por Miles & Mangold (2004), Aaker (1991) e Backhaus & Tikoo (2004), uma vez que estas se iniciam com processos de comunicação e que posteriormente são avaliadas e os seus impactos mensurados. Contudo, verificou-se que não existe um processo estandardizado para a elaboração das políticas de *employer branding* nesta empresa. Relativamente às medidas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam, verificou-se que esta empresa tem implementadas várias políticas de *employer branding*, uma vez que possuem várias políticas em que se fez investimentos no capital humano para aumentar a felicidade e motivação dos colaboradores, com o intuito de melhorar o desempenho da empresa, como defendido por Barrow & Ambler (1996), Miles & Mangold (2004), Kotler & Keller (2016) e Backhaus & Tikoo (2004). Adicionalmente, foi possível identificar que os métodos de mensuração de *employer branding* aplicados pela BOLD by Devoteam não estão

totalmente de acordo com a teoria defendida por Berger & Berger (2017), Cardoso (2016) e Kotler & Keller (2016), uma vez que não é feita uma análise aos recém-contratados e porque não são mensurados a implementação da cultura organizacional e o *employee engagement*. Contudo, a empresa analisa indicadores de atração e retenção de colaboradores, as razões de saída da empresa e os motivos de rejeição às suas iniciativas, como métodos para mensurar as suas políticas de *employer branding*. Em termos de resultados das políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam, verificou-se que estas têm um efeito positivo em aumentar a motivação dos entrevistados para divulgar a imagem desta empresa e contribuem para a redução do *turnover*. No entanto, não contribuem para o aumento da felicidade dos colaboradores, pelo que, as políticas de *employer branding* desta empresa não apresentam todos os resultados defendidos por Miles & Mangold (2004). Por fim, as políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam revelaram ter um impacto na retenção dos entrevistados e em fazer com que estes queiram continuar a trabalhar na organização, estando de acordo com a fundamentação teórica defendida por Braga e Reis (2016) e Miles & Mangold (2004).

A observação efetuada aos processos de *employee engagement* da BOLD by Devoteam revelou que a criação de *employee engagement* nos seus colaboradores é um objetivo para esta empresa uma vez que está ciente da importância deste tópico para a criação de uma vantagem competitiva, estando de acordo com o defendido por Wójcik-Karpacz (2018), Cardoso (2016) e Sarangi (2012). Relativamente aos métodos de *employee engagement* utilizados por esta empresa, verificou-se que estes possuem a capacidade de atingir valores elevados de *employee engagement*, visto que a empresa define planos de carreira, oferece formações, tem os seus valores bem implementados e oferece aos seus colaboradores capacidade de decisão, como defendido por Gupta (2015) e Havill (2010). Em termos dos principais resultados de *employee engagement* na BOLD by Devoteam, foi possível verificar que existe uma ligação emocional entre os entrevistados e a empresa, e que este tem um impacto positivo na criação de uma vantagem competitiva e na produtividade e satisfação dos entrevistados, como defendido por Cardoso (2016), Wójcik-Karpacz (2018) e Bhatt & Sharma (2019). Foi ainda possível verificar que os entrevistados se encontram envolvidos e comprometidos com a organização e encontram-se motivados para atingir melhores resultados e superar as expectativas, de acordo com o defendido por Sarangi (2012) e Cardoso (2016). Contudo, revelou-se que a BOLD by Devoteam falha em fazer com que todos os seus colaboradores procurem superar as expectativas e atingir melhores resultados. Por fim, em termos da relação entre o *employee engagement* e a retenção de colaboradores dentro da BOLD by Devoteam, observou-se que embora não seja

mencionado diretamente como um fator para a retenção dos entrevistados, os fatores apresentados por estes levam à criação de *employee engagement*, como defendido por Bhatt & Sharma (2019) e Grupta (2015). Pelo que se verifica um impacto positivo do *employee engagement* na retenção dos entrevistados.

Tendo este relatório como título: “a comunicação interna, o *employer branding* e o *employee engagement* – relatório de estágio na BOLD by Devoteam”, e, tendo este o objetivo de auxiliar as empresas nos seus processos de tomada de decisão e de estratégia empresarial, foi possível verificar que comunicação da BOLD by Devoteam é elaborada de forma eficiente e constitui um fator determinante para o sucesso das suas políticas de *employer branding*. Em termos das políticas de *employer branding* desta empresa, estas revelaram-se bem-sucedidas, impactando positivamente a motivação e a retenção dos entrevistados. Como tal, as políticas de *employer branding* desta empresa impactam positivamente os seus resultados de *employee engagement*, fator que contribui para o aumento da retenção dos colaboradores desta empresa. Assim, com o objetivo de aumentar a retenção dos seus colaboradores, empresas devem procurar elaborar de forma eficiente as suas comunicações internas, de modo a implementar com sucesso políticas de *employer branding*, para poderem alcançar elevados níveis de *employee engagement*.

6.2 Recomendações para a BOLD by Devoteam

De seguida, serão apresentadas recomendações à empresa BOLD by Devoteam, que se aplicam a empresas que estejam em posição semelhante a esta. Observou-se que a BOLD by Devoteam implementa corretamente e obtém resultados positivos em termos de comunicação interna, *employer branding* e *employee engagement*. No entanto, verificou-se que em termos de comunicação interna, a ferramenta de comunicação cara-a-cara não é utilizada eficientemente e não são implementados processos de identificação do público-alvo, estabelecimento de orçamentos, decisões do *mix* de comunicação e de mensuração dos resultados das comunicações efetuadas. Em termos de *employer branding*, verificou-se a falta de um processo standardizado para a elaboração de políticas de *employer branding* e que não são mensurados a implementação da cultura organizacional, o *employee engagement* e os recém-contratados não são analisados. Foi ainda possível verificar que as políticas de *employer branding* realizadas pela BOLD by Devoteam não contribuem para o aumento da felicidade dos

entrevistados. Relativamente ao *employee engagement*, verificou-se que esta empresa falha em fazer com que todos os seus colaboradores se sintam motivados a superar as expectativas. Assim, recomenda-se à BOLD by Devoteam a revisão das ferramentas de comunicação interna utilizadas, devendo utilizar mais a comunicação cara-a-cara e, para tal deve oferecer formações aos seus colaboradores em termos de linguagem corporal e tons de voz a utilizar para permitir uma passagem de informação e de emoções mais eficaz (Ewing *et al.*, 2019). Em termos de comunicação interna, recomenda-se ainda que o processo de elaboração e planeamento das comunicações seja revisto, de modo a incluir as oito etapas propostas por Kotler & Keller (2016) para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz: identificação do público-alvo, definição de objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais, definição do orçamento, decisão de *mix* de comunicação, mensuração dos resultados e gestão da comunicação. Em termos de *employer branding*, recomenda-se o estabelecimento de um procedimento estandardizado para a elaboração de políticas de *employer branding*, com cada passo corretamente definido e detalhado. Além disso, devem ser definidos indicadores para mensuração da cultura organizacional, do *employee engagement* e de análise aos recém-contratados, por exemplo, com a elaboração de questionários de satisfação, para uma mais eficiente mensuração ao *employer branding* da BOLD by Devoteam. Adicionalmente, o foco das políticas de *employer branding* deve estar em procurar aumentar a felicidade e desempenho dos colaboradores, reduzir o *turnover* e em aumentar a retenção de clientes (Miles & Mangold, 2004). Em termos de *employee engagement*, recomenda-se a definição de objetivos individuais e de recompensas para os colaboradores ou a sua revisão, de modo a aumentar a motivação dos colaboradores para atingir resultados e superar as expectativas, como defendido por Cardoso (2016).

Os resultados positivos revelados pela BOLD by Devoteam em termos da sua comunicação interna, dos seus processos de *employer branding* e de *employee engagement* revelam a contribuição destes tópicos para a retenção de colaboradores. Assim, recomenda-se ainda à BOLD by Devoteam que, com o objetivo de melhorar a retenção de colaboradores, continue o seu investimento na comunicação interna com vista à implementação de políticas de *employer branding*, por forma a proporcionar as melhores condições para a criação de *employee engagement* nos seus colaboradores. Além disso, deve continuar a focar-se nas suas pessoas, na sua satisfação e valorização, uma vez que, conforme as respostas dos entrevistados, esses fatores contribuem para a criação de uma vantagem competitiva, para a sua retenção e para o aumento da sua satisfação.

6.3 Limitações e sugestão de futuras investigações

O presente relatório foi alvo de algumas limitações que poderão ser superadas por investigações futuras. A primeira limitação identificada é referente ao facto de este ter utilizado um método de investigação qualitativo. Futuras investigações podem utilizar métodos quantitativos para mensurar o relacionamento entre a comunicação interna, o *employer branding* e o *employee engagement* em empresas como a BOLD by Devoteam.

A segunda limitação diz respeito ao foco deste trabalho na comunicação interna da BOLD by Devoteam. No entanto, futuras investigações podem focar-se na comunicação externa e no seu relacionamento com o *employer branding* e/ou com o *employee engagement*.

A terceira limitação refere-se ao foco dado por este trabalho à retenção de colaboradores, e ao impacto da comunicação interna, do *employer branding* e do *employee engagement* neste fator. Futuras investigações podem ser focadas no impacto destes elementos na atração de talentos.

A quarta limitação consiste em que, este relatório de estágio não efetua uma análise concreta às comunicações internas realizadas pela BOLD by Devoteam. Como tal, futuras investigações podem focar-se em realizar uma análise concreta a todas as comunicações internas feitas pela BOLD by Devoteam que procurem a implementação de políticas de *employer branding*,

A quinta limitação refere-se ao facto de este relatório ter-se focado na perceção dos entrevistados relativamente à comunicação interna, ao *employer branding* e ao *employee engagement* da BOLD by Devoteam. Investigações futuras podem procurar um maior foco nos modos como esses elementos são elaborados, implementados, geridos e mensurados dentro de uma organização.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754

Bancaleiro, J., Monteiro, A. C., Nunes, A., Oliveira, C. F., Horta, C., Coiteiro, C., Perfeito, E., Santos, H., Vieira, J., Martins, J. C., Duarte, M. E., Ceitil, M., Henriques, M., Lopes, M. P., Da Palma, P. J., Rodrigues, P., Machado, P., Da Costa, R. F., Eiras, R., Alves, R. N., Vasco, R. S., Barranquinho, S., De Faria, V. L. (2008). *RH21 – Gestão de Activos Humanos no Século 21* (1a ed.). Lisboa: Editora RH.

Bandeira, M. (2019, fevereiro 23). Mercado das TIC em Portugal vai superar os 8 mil milhões de euros ainda este ano. *O Jornal Económico*.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (4a ed.). Lisboa: Edições 70.

Barrow, S. & Ambler, T. (2016). The Employer Brand: Origins of brand equity. *Market Leader*, Q2, 20-23.

Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., De Matos, L., Fernandes, A. E Nunes, M.I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial* (1a ed.). [s.l.]: Plátano Editora.

Berger, L. A. & Berger D. R. (2017). *The Talent Management Handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Bhatt, R. & Sharma, M. (2019). Employee Engagement: A tool for talent management, retention and employee satisfaction in the IT/ITES companies in India. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 10(8), 19-22.

BOLD by Devoteam (2019, dezembro 20). 10 Anos a Celebrar Relações [Facebook]. Acedido de <https://www.facebook.com/boldbydevoteam/videos/835908230170809>

BOLD by Devoteam (2019a). *A BOLD*. Acedido de: <https://boldint.com/pt>.

BOLD by Devoteam (2019b). *Alto Desempenho. Negócios Eficazes*. Acedido de: <https://www.boldint.pt/consultoria/>.

BOLD by Devoteam (2019c). *Valores da BOLD*. Acedido de: <https://www.boldint.pt/empresa/>.

BOLD by Devoteam (2019d). *BOLD Onboarding Presentation – Nov 2019*.

BOLD by Devoteam (2019e). *BOLD Awards/Recognitions*.

Bouzada, M. A. C. e Barros, A. H. L. M. (2018). Os Quatro P's de Marketing e seu Alinhamento com as Estratégias Genéricas de Competição. *Revista FSA*, 15(3), 3-25. doi:10.12819/2018.15.3.1

Braga, B. M. e Reis, G. G. (2016). Atraindo Talentos por Meio do Employer Branding. *GV-executivo*, 15(1), 18-21.

Caetano, J. e Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação* (1a ed.). [s.l.]: Quimera.

Câmara, R. H. (2013). Análise de Conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos: Processos e Técnicas de Recrutamento e Seleção Sedução de Talentos – Employer Branding Fixação do Talento – Planos de Sucessão* (1a ed.). Lisboa: Lidel.

Carmo, H. e Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438.

Criteria (2020). *What is Turnover Rate?* Acedido de: https://www.criteriacorp.com/resources/glossary_turnover_rate.php

Da Cunha, A. S., Basto, M. L. S. L. e Gugelmin, E. R. (2013). A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrónica (RCCe)*, 11(3), [s.p.].

Dal-Soto, F. e Suzin, J. B. (2017). Práticas da Análise de Conteúdo no Campo de Gestão Estratégica. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15(4), 24-45.

De Araujo, D. C., Simanski, E. S. S. e De Quevedo, D. M. (2012). Comunicação Interna: Relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.

De Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (4a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dickson, P. R., Farris, P. W. & Verbeke, W. J. M. I. (2001). Dynamic Strategic Thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 216-237.

Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (1st ed.). New York: Truman Talley Books.

Ewing, M., Men, L. R. & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19, 40-54. doi:10.1016/j.brq.2015.06.001

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. e Rodrigues, M. (2011). *Fundamentos de Marketing* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5a ed.). Loures: LUSOCIÊNCIA.

Freitag, R. M. K. (2018). Amostras Sociolinguísticas: Probabilísticas ou por conveniência?. *Revistas de Estudos da Linguagem*, 26(2), 667-686. doi:10.17851/2237-2083.26.2.667-686

Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia Científica: Fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gupta, M. (2015). A Study on Employees Perception towards Employee Engagement. *GMJ*, 9(1-2), 45-51.

Havill, L. (2010). A New Type of Engagement. *The CPA Journal*, [s.v.], 14.

Hooley, G., Piercy, N. F. e Nicoulaud, B. (2011). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo* (4a ed.). São Paulo: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow: Pearson.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Lukić, V. R. & Lukić, N. (2016). Application of Marketing Mix Concept in Student Recruitment Strategies: Evidence from University of Novi Sad, Serbia. *Megatrend Review*, 13(3), 183-201.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. doi:10.1177/0893318914524536

Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. doi:10.1300/J366v03n02_05

Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., Neto, O. C. e Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H. & Chari, S. (2018). Research in Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4-29.

Mourão, R. A. M. e Gonçalves, S. M. G. (2018). A Comunicação Organizacional Enquanto Conceito e Processo: Percepções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25), [s.p.].

Murphy, J., Room, A., Robertson, P., Hart, S., Lightfoot, C., Campbell, K., Mottram, S., Fogg, J., Carratu, V., Batchelor, A., Perrier, R., Taylor, A., Tragos, B., Murray, J., Jary, M., Wileman, A., Pope, J., Milligan, A., Andrew, D. & Seth, A. (1998). *Brands: The new wealth creators* (1st ed.). London: MACMILLAN PRESS LTD.

Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S, Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B. e Silva, L. F. (2018). Saturação Teórica em Pesquisa Qualitativa: Relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 243-248.

Neto, M. T. R., Da Silva, L. C. F. & Ferreira, C. A. A. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of model. *Future Studies Research Journal*, 10(2), 214-237. doi:10.24023

Nichele, J., Stefano, S. R. e Raifur, L. (2015). Análise da Renumeração Estratégica para Atrair e Reter Colaboradores: A visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2), 212-230.

Pereira, J. M. e Barbosa, D. (2018). Inteligência Competitiva como Suporte à Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17 (1), 93-111. doi:10.5585/riae.v17i1.2511

Peterson, P. G. & O'Dell, W. F. (1950). Selecting Sampling Methods in Commercial Research. *The Journal of Marketing*, [s.v.], 182-189.

Pires, A. (1998). *Marketing: Conceitos, técnicas e +problemas de gestão* (2a ed.). [s.l.]: Verbo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2a ed.). Lisboa: Gradiva.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a Generic Marketing Mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.

Rebechi, C. N. (2016). Comunicação e Trabalho nos Estudos de Comunicação Organizacional: Reflexões a partir do discurso da 'comunicação interna'. *Revista Dito Efeito*, 7(11), 43-56.

Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas* (6a ed.). São Paulo: Summus.

Rocha, T. V., Spers, E. E., Camargo, M. A. A. P., Khauaja, D. M. R. e Pires, D. A. M. (2015). Estratégias de Marketing Global na Internacionalização de Franquias Brasileiras.

Revista de Administração da UNIMEP, 13(3), 184-206. doi:10.15600/1679-5350/rau.v13n3p184-206

Rudczuk, A. (2017). Perception of External Marketing Communication of Companies by Young Customers. *Social Communication*, 2, 14-24. doi:10.1515/sc-2017-0008

Santos, E. (2019, março 17). Top 20 das empresas de tecnologia em Portugal. *Ekonomista*. Acedido de <https://www.e-konomista.pt/empresas-tecnologia/>

Sarangi, S. (2012). An Exploratory Study of Employee Engagement Initiatives in the Indian Banking Sector. *SIES Journal of Management*, 8(1), 9-22.

Sarangi, S. & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.

Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22-27.

Setia, M. S. (2016). Methodology Series Module 5: Sampling strategies. *Indian Journal of Dermatology*, 61, 505-509.

Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P. e Quesado, H. (2016). The Role of Employer Branding on Attracting, Developing and Retaining Talent: The case of leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 23-42.

Tan, T. L. & Trang, D. T. D. (2019). Factors Affecting Brand Image: The case of Pepsodent in Da Nang, Vietnam. *The IUP Journal of Brand Management*, 16(2), 7-25.

Toaldo, A. M. M. e Luce, F. B. (2006). Estratégia de Marketing: Contribuições para a teoria em marketing. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 46 (4), 25-35.

Varadarajan, R. (2015). Strategic Marketing, Marketing Strategy and Market Strategy. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 78-90. doi:10.1007/s13162-015-0073-9

Wójcik-Karpacz, A. (2018). The Research on Work Engagement: Theoretical aspects and the results of researches in the company operating in the IT sector. *Management*, 22(2), 60-79. doi:10.2478/manment-2018-0023

Apêndices

Apêndice A – Guião 1

1. A comunicação da BOLD by Devoteam é tratada como uma prioridade para o departamento? Porquê?
2. Como é planeada e estruturada a comunicação?
3. Que ferramentas são utilizadas para tornar as comunicações eficientes e obter bons resultados? Porquê?
4. Quão importante é fazer uma eficiente comunicação para o sucesso das iniciativas? Porquê?
5. Como é que a comunicação pode auxiliar nas estratégias de atração e retenção de colaboradores? De que forma?
6. Como é que a comunicação ajuda a desenvolver as políticas de *employer branding*?
7. Porque é que a empresa faz políticas de *employer branding*?
8. Como é que a BOLD by Devoteam age para oferecer o pacote de benefícios do *employer branding*?
9. Como são desenvolvidas as políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam desde o seu início até à sua conclusão? Pode referir alguns exemplos?
10. Quais são os principais resultados e como é feita a mensuração das políticas de *employer branding* da BOLD by Devoteam?
11. Pode citar um exemplo que considera muito bom de uma política de *employer branding* feita pela BOLD by Devoteam e justificar?
12. Na sua opinião, quais são os contributos das políticas de *employer branding* para a retenção de colaboradores?
13. Na sua opinião, o que é que a BOLD by Devoteam faz para a tornar mais atrativa enquanto entidade empregadora e assim ganhar vantagem competitiva?
14. Na sua opinião, como é que as políticas de *employer branding* ajudam a criar valor para os colaboradores?
15. Na sua opinião, os benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pela BOLD by Devoteam são mais eficazes para a atração ou para a retenção de colaboradores? Porquê?
16. Criar e desenvolver *employee engagement* é um objetivo da BOLD by Devoteam? Porquê?

17. Como é que a BOLD by Devoteam incentiva a criação de uma ligação emocional entre os colaboradores e a empresa?
18. Quais considera ser os benefícios de ter colaboradores com uma ligação emocional com a empresa em que trabalham?
19. Na sua opinião, ter colaboradores com uma ligação emocional com a empresa em que trabalham modifica a sua produtividade? Como?
20. Na sua opinião, quais são os fatores que fazem com que queira continuar a trabalhar numa empresa?

Apêndice B – Guião 2

1. Considera a comunicação feita pela BOLD by Devoteam eficiente? Porquê?
2. De que maneira consegue perceber os objetivos da comunicação?
3. Na sua opinião, como acha que a comunicação da BOLD by Devoteam pode ser melhorada?
4. Considera que a BOLD by Devoteam tem medidas para criar o pacote de benefícios do *employer branding*? Pode dar exemplos?
5. Quais os efeitos que as medidas que a BOLD by Devoteam faz têm sobre si?
6. Pode citar um exemplo que considera muito bom de uma política de *employer branding* feita pela BOLD by Devoteam e justificar?
7. Está motivado a divulgar a imagem da organização com outras pessoas? Porquê?
8. Como é que as medidas feitas pela BOLD by Devoteam ajudam a fazer com que queira continuar a trabalhar na BOLD by Devoteam?
9. Na sua opinião, sente uma ligação emocional à BOLD by Devoteam? Porquê?
10. Na sua opinião, como é que a BOLD by Devoteam pode criar ou desenvolver uma ligação emocional consigo?
11. Na sua opinião, como é que uma ligação emocional à empresa em que trabalha modifica a sua produtividade?
12. Sente-se envolvido e comprometido com a organização? Porquê?
13. Sente-se motivado e entusiasmado com o seu trabalho? Procura superar as expectativas e atingir melhores resultados? Porquê?
14. Na sua opinião, quais são os fatores que fazem com que queira continuar a trabalhar numa empresa?