

CATARINA CASTILHO FERREIRA

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE *EMPLOYER BRANDING*
PARA O HOTEL WYNDHAM GRAND ALGARVE**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2020

CATARINA CASTILHO FERREIRA

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE *EMPLOYER BRANDING*
PARA O HOTEL WYNDHAM GRAND ALGARVE**

**Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Marketing**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor José António da Conceição dos Santos,
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo,
Universidade do Algarve.

Professor Doutor Nicolau Miguel Almeida,
Instituto Politécnico de Portalegre,
Departamento de Ciências Económicas e das Organizações.



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2020

Declaração de Autoria e Copyright

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE EMPLOYER BRANDING PARA O WYNDHAM GRAND ALGARVE

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Catarina Castilho Ferreira

..... (assinatura)

© Copyright: Catarina Castilho Ferreira.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais que são o meu pilar de apoio em tudo, sendo quem mais me incentivaram e motivaram a chegar ao final desta etapa tão importante da minha vida.

Agradecimentos

Durante o meu percurso académico para a obtenção do grau de Mestre, e durante o decorrer do estágio e do respetivo relatório, tive a oportunidade de uma aprendizagem constante, uma partilha de grandes experiências gratificantes e o apoio imprescindível de pessoas muito importantes para mim.

Primeiramente, como estagiária na área de Marketing no hotel onde estagiei, Wyndham Grand Algarve, quero agradecer por tudo à minha supervisora, Inês Gama, uma grande profissional de Marketing e Design que se mostrou sempre disponível a ajudar-me e a partilhar todos os conhecimentos necessários.

Agradeço o ótimo acolhimento e tratamento às seguintes pessoas:

- Engenheira Célia Crato e da senhora Vera Santos, responsáveis pelos Recursos Humanos do hotel.
- A toda à equipa de Sales e Marketing do hotel Wyndham Grand Algarve.
- A todas as restantes equipas do *Back Office*, por todo o apoio cedido para a realização do meu trabalho enquanto estagiária.
- Aos orientadores do presente relatório de estágio, Professor Doutor José Santos e Professor Doutor Nicolau Almeida, pela orientação e todo apoio prestado, pela disponibilidade e acolhimento, por toda a preocupação e pela partilha de grandes conhecimentos que levo para a vida. O vosso acompanhamento foi bastante importante no desencadear do processo e período de estágio e relatório.
- A todos os meus amigos e namorado, pelo apoio incansável e motivação que sempre me deram.
- E sobretudo, aos meus pais que foram sempre o meu maior apoio em tudo e sei que serão sempre para a vida toda.

O meu sincero e muito feliz Obrigada a todos vós!

RESUMO

O presente relatório de estágio reflete o trabalho realizado no estágio iniciado em novembro de 2019 e concluído em fevereiro de 2020 (480 horas) no departamento de Marketing do hotel Wyndham Grand Algarve (WGA), assim como o trabalho de investigação concebido para responder ao seguinte problema de interesse para o hotel: Qual a percepção que os colaboradores têm do hotel WGA como local para trabalhar e da atratividade da sua marca empregadora? De modo a dar resposta a esta questão, foram definidos os seguintes objetivos gerais: aferir a percepção dos colaboradores sobre o WGA como local para trabalhar; aferir a percepção dos colaboradores sobre a atratividade da *Employer Branding* (EB) do WGA; formular a estratégia de EB para o WGA. Foram ainda definidos objetivos específicos para dar resposta ao problema através de diferentes etapas. Em termos metodológicos foi aplicado um questionário aos colaboradores do hotel, contendo perguntas fechadas e abertas, e obtido uma taxa de resposta de 47%. As perguntas fechadas foram analisadas através de estatística descritiva e as abertas através de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que os colaboradores têm na sua maioria a percepção de que o WGA é um bom local para trabalhar e que é uma marca empregadora atraente. A partir destes resultados e da análise de conteúdo das questões abertas, que permitiram melhor entender as expectativas e os anseios dos colaboradores, foi formulada a estratégia de marca empregadora para o WGA. Tal visa desenvolver uma marca empregadora ainda mais atrativa para atuais e futuros colaboradores, baseada em forte identidade, reputação e cultura organizacional, e torná-la uma referência no mercado e competitiva na captação de talentos. Os resultados demonstram a importância da EB na retenção, atração e recrutamento de colaboradores, contribuindo para a sua satisfação e motivação, e para a atratividade e competitividade da EB.

Palavras-chave: Wyndham Grand Algarve; Marketing; *Employer Branding*; Atratividade da marca empregadora; Satisfação do colaborador; Estratégias de *Employer Branding*.

Abstract

This internship report reflects the work fulfilled in the internship started in November 2019 and completed in February 2020 (480 hours) in the Marketing department of the Wyndham Grand Algarve (WGA) hotel, as well as the research work designed to answer the following problem of interest to the hotel: What is the perception that employees have of the WGA hotel as a place to work and the attractiveness of their employer brand (EB)? To respond to this question, the following general objectives were defined: assess the employees' perception of the WGA as a place to work; assess the employees' perception of the attractiveness of the WGA EB; formulate the EB strategy for the WGA. Specific objectives were also defined to respond to the problem through different steps. In methodological terms, a questionnaire was applied to hotel employees, containing closed and open questions, and a response rate of 47% was obtained. Closed questions were analyzed using descriptive statistics and open questions through content analysis. The results show that the majority of employees have the perception that WGA is a good place to work and that it is an attractive employer brand. Based on these results and the content analysis of the open questions, which made it possible to better understand the expectations and desires of the employees, the EB strategy for the WGA was formulated. This aims to develop an even more attractive employer brand for current and future employees, based on strong identity, reputation, and organizational culture, and make it a reference in the market and competitive in attracting talent. The results demonstrate the importance of EB in retaining, attracting, and recruiting employees, contributing to their satisfaction and motivation, and to EB's attractiveness and competitiveness.

Keywords: Wyndham Grand Algarve; Marketing; Employer Branding; Attractiveness of the employer brand; Employee satisfaction; Employer Branding Strategies.

Índice de figuras

Figura 2.1: Dimensões do Marketing Holístico.....	10
Figura 2.2: Elementos essenciais do Marketing Interno.....	14
Figura 2.3: Modelo de Employer Branding	32
Figura 2.4: "Relações entre a marca, a marca interna e a marca do empregador/marca empregadora”	34
Figura 2.5: Comunicação integrada de Marketing.....	38
Figura 3.1: Página Inicial do Website Oficial WGA	42
Figura 3.2: Notícia acerca da entrada da Wyndham Grand em Portugal, Quinta do Lago	42
Figura 3.3: Organograma do Wyndham Grand Algarve	46
Figura 4.1: Modelo Concetual adotado.....	54
Figura 4.2: Primeira folha do questionário EB para o WGA.....	104
Figura 4.3: Segunda folha do questionário EB para o WGA.....	104
Figura 4.4: Terceira folha do questionário EB para o WGA	105
Figura 4.5: Quarta folha do questionário EB para o WGA	106
Figura 4.6: Quinta folha do questionário EB para o WGA	107
Figura 4.7: Sexta folha do questionário EB para o WGA	108
Figura 4.8: Sétima (última) folha do questionário EB para o WGA	109
Figura 4.9: Conteúdo digital nº1 (<i>post</i>).....	110
Figura 4.10 Conteúdo digital nº2 (<i>post</i>).....	110
Figura 4.11: Conteúdo digital nº3 (<i>post</i>).....	111
Figura 4.12: Conteúdo digital nº4 (<i>post</i>).....	111
Figura 4.13: Conteúdo digital nº5 (<i>post</i> sobre apresentação dos estagiários “do momento” do hotel MQR (o antigo nome e marca do hotel)	112
Figura 4.14: Conteúdo digital nº6 (<i>post</i>).....	113
Figura 4.15: Conteúdo digital nº7 (vídeo)	113
Figura 4.16: Conteúdo digital nº8 (fotografias).....	114
Figura 4.17: Conteúdo digital nº9 (fotografias).....	114
Figura 4.18: Conteúdo digital nº10 (fotografias).....	115
Figura 4.19: Conteúdo digital nº11 (vídeo)	115
Figura 4.20: Conteúdo digital nº12 (vídeo)	116
Figura 4.21: Conteúdo digital (último dia de estágio).....	116

Figura 4.22: Cartaz nº1 realizado para apresentação de um <i>pitch</i>	117
Figura 4.23: Cartaz nº2 realizado para apresentação de um <i>pitch</i>	118
Figura 4.24: <i>Template</i> criado para os pacotes de pipocas da festa de Natal das crianças dos colaboradores	119
Figura 4.25: <i>Templates</i> criados para os badges da festa de natal das crianças dos colaboradores	119
Figura 4.26: Horário criado para o <i>Kids Club</i> do hotel WGA	120
Figura 4.27: <i>Flyer</i> criado para a participação do hotel WGA no Fórum Estágios & Carreiras, por convite da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.....	121

Índice de tabelas

Tabela 4.1: Escala de Employer Attractiveness (EmpAt Scale).....	56
Tabela 4.2: Escala de Likert para medição do nível de concordância da questão 4.d)...	61
Tabela 4.3: Escala de Likert para a medição do grau de importância das questões 1) e 3)	61
Tabela 4.4: Escala de Likert para a medição do grau de atratividade da questão 2)	62
Tabela 5.1: Importância na escolha de uma empresa para trabalhar	65
Tabela 5.2: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a atratividade da marca empregadora do hotel WGA.....	67
Tabela 5.3: Importância dos atributos para os colaboradores WGA	68
Tabela 5.4: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os benefícios que os colaboradores não recebem e gostariam de receber ao trabalhar no hotel WGA.....	72
Tabela 5.5: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre as principais razões de candidatura ao hotel WGA.....	73
Tabela 5.6: Estatísticas das respostas à questão 4 c)	75
Tabela 5.7: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre o WGA como local agradável para trabalhar	75
Tabela 5.8: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os motivos positivos do WGA como lugar agradável para trabalhar.....	76
Tabela 5.9: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os motivos negativos do WGA como lugar não agradável para trabalhar	76
Tabela 5.10: Estatísticas sobre a questão da existência de aspetos a melhorar no WGA e da justificação das respostas	78
Tabela 5.11: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a existência de aspetos a melhorar no WGA	78
Tabela 5.12: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta das justificações dos aspetos a melhorar	78
Tabela 5.13: Estatísticas das respostas da questão 4 d)	80
Tabela 5.14: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores	81

Tabela 5.15: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de gestão dos colaboradores	82
Tabela 5.16: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de reconhecimento do trabalho dos colaboradores	82
Tabela 5.17: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta acerca da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho no WGA.....	83
Tabela 5.18: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta das justificações acerca da satisfação dos colaboradores no WGA	84

Lista de abreviaturas

EB	Employer Branding ou Employer Brand (Marca Empregadora);
EVP	Employee Value Proposition ou Employer Value Proposition (Proposta de Valor do Empregador);
F&B	Food and Beverage (Serviço de Alimentação);
GRH	Gestão dos Recursos Humanos;
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle);
IT	Information Technology (Tecnologia da Informação);
MI	Marketing Interno;
MQR	Monte da Quinta Resort;
RH	Recursos Humanos;
WGA	Wyndham Grand Algarve;

ÍNDICE GERAL

Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	viii
Lista de abreviaturas	x
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento teórico	1
1.2. Problemática da investigação	3
1.3. Justificação do interesse pela estratégia de EB na realização do trabalho de estágio	3
1.4. Objetivos do trabalho de estágio	4
1.5. Objetivos do trabalho de investigação	4
1.5.1. Objetivos gerais	4
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6. Estrutura do relatório.....	5
Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. Evolução do conceito de Marketing.....	7
2.2. As filosofias de Gestão de Marketing: orientação para o mercado.....	8
2.3. A definição e a importância do Marketing Interno (MI).....	11
2.4. A Gestão dos Recursos Humanos (GRH)	17
2.5. Relação do MI com os conceitos de EB e <i>Employer Attractiveness</i>	19
2.6. Empresas como ótimos lugares para trabalhar (<i>Great Place to Work</i>).....	20
2.7. Motivação dos colaboradores.....	21
2.8. O desempenho dos colaboradores	23
2.9. <i>Engagement</i> do colaborador.....	24
2.10. Cultura Organizacional.....	25
2.11. O termo “ <i>Empowerment</i> ”	26
2.12. A Marca	27
2.13. <i>Employer Branding</i> (EB).....	29
2.14. EB no Recrutamento.....	31
2.15. Associações externas de marca (<i>External branding associations</i>).....	33
2.16. O processo de EB	34

2.17.	<i>Employer Value Proposition – EVP</i>	35
2.18.	A reputação organizacional	36
2.19.	A atratividade da EB na comunicação organizacional	37
Capítulo 3.	ESTÁGIO NO HOTEL WGA	40
3.1.	Enquadramento da entidade acolhedora.....	40
3.1.1.	Caracterização do hotel WGA	40
3.1.2.	Objetivos do hotel e estratégia.....	43
3.1.3.	Estrutura Organizacional do Hotel	46
3.2.	Trabalho realizado no estágio	48
3.2.1.	Enquadramento do estágio.....	48
3.2.2.	Atividades relativas à formulação da estratégia de EB e de outras atividades relacionadas com o conceito de EB para o hotel.....	49
3.2.3.	Outras atividades realizadas durante o estágio	50
Capítulo 4.	TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	53
4.1.	Problema de Investigação	53
4.2.	Modelo concetual e escala	53
4.2.1.	Modelo concetual de EB.....	53
4.2.2.	Escala de <i>Employer Attractiveness (EmpAt)</i>	55
4.3.	Metodologia de Investigação	58
4.3.1.	Recolha de dados com o instrumento de inquérito.....	59
4.3.2.	Tipo de pesquisa, população e amostra	59
4.3.3.	Estrutura do questionário	60
4.3.4.	Método de análise das respostas abertas.....	63
4.4.	Pré-teste.....	63
Capítulo 5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
5.1	Análise descritiva dos resultados	64
5.1.1	Questão 1) Importância dos itens apresentados na escolha de uma empresa para trabalhar	64
5.1.2	Questão 2) Atratividade do hotel WGA enquanto entidade/marca empregadora	67
5.1.3	Questão 3) Importância dos atributos do hotel WGA enquanto lugar para se trabalhar.....	68

5.1.4	Questão 4 a) Benefícios que os colaboradores não recebem ao trabalhar no WGA e gostariam de receber	72
5.1.5	Questão 4 b) Razões que levaram os colaboradores atuais a candidatarem-se a trabalhar no hotel WGA	73
5.1.6	Questão 4 c) Consideração dos colaboradores atuais sobre o hotel ser um local agradável para trabalhar.....	74
5.1.7	Questão 4 c.2) Os aspetos a melhorar no hotel consoante a perceção dos colaboradores.....	77
5.1.8	Questão 4 d) Avaliação do grau de concordância dos colaboradores WGA perante 3 questões.....	79
5.1.9	Questão 4 e): Identificação da satisfação dos colaboradores atuais das funções desempenhadas no hotel WGA	83
5.2.	Formulação da Estratégia de EB para o hotel WGA.....	86
Capítulo 6.	CONCLUSÕES	88
6.1	Implicações práticas	91
6.2	Limitações	92
6.3	Recomendações para investigação futura	93
Referências.....		94

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento teórico

Face à competição atual e à existência de muitas pequenas, médias e grandes empresas com padrões idênticos e até mesmo com ofertas iguais ou relativamente idênticas, é importante que qualquer empresa, independentemente do tipo de negócio, saiba o que é o Marketing e como aplicá-lo eficazmente para diferenciar-se no mercado concorrente e criar vantagens competitivas.

Sendo o Marketing uma área de investigação bastante ampla, defende-se que, para este ser fortalecido, deve integrar todos os setores e os seus colaboradores numa empresa e, principalmente, aliar-se a todas as outras funções (Gummesson, 1998).

A realização do trabalho de estágio e de investigação compreende o conceito de *Employer Branding* (EB), o qual é aplicado no âmbito da formulação de uma estratégia de EB em contexto de estágio. Esta é uma área recente dentro do Marketing Interno (MI) e bastante praticada pelos profissionais de Marketing e Recursos Humanos (RH) de uma empresa, devendo ser implementada pelos referidos departamentos (Backhaus e Tikoo, 2004; Lings e Greenley, 2005; Edwards, 2010).

O objetivo do trabalho de investigação é encontrar e investigar elementos para definir a estratégia de EB. Os conceitos relevantes da investigação, considerados como aspetos significativos num ambiente de trabalho em particular e para a atratividade de uma marca empregadora e da empresa no geral, foram: os atributos da organização conforme a escala de Gomes & Neves sobre o EB; os elementos do MI, que são essencialmente, de acordo com Ahmed, Rafiq e Saad (2003); a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o desempenho profissional; os itens da Escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt Scale) de Berthon, Ewing e Hah (2005); a marca e o capital da marca centrado no colaborador; a reputação, a cultura e a identidade organizacional; a comunicação organizacional com a comunicação integrada de Marketing e o *feedback*, a motivação e *empowerment* dos colaboradores em empresas consideradas como ótimos lugares para as pessoas trabalharem.

O tema enquadra-se teoricamente no Marketing, sendo este definido como “um processo social e administrativo, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam

através de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (Kotler, 1998: 27). “Troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida.” (Kotler, 1998: 29). Marketing é conhecido como a arte que uma empresa utiliza para criar oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (Kotler, 1999: 54).

A criação, oferta e troca de produtos de valor (Kotler, 1998) normalmente resultam em benefício e satisfação para o cliente (Kotler e Armstrong, 1998) e para todas as partes envolvidas, criando um envolvimento e relacionamento (Kotler e Armstrong, 2016) necessários com estas partes, que podem ser os próprios colaboradores, clientes, consumidores, parceiros, entre outros. Esta última definição de Marketing remete para o Marketing Relacional, um tema que também faz parte dos objetivos específicos devido às relações entre colaboradores e empresa, pelo que Kotler defende “a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com as partes-chave [...], para reter a sua preferência e negócios a longo prazo” (Kotler, 1998: 30).

No modelo de gestão de uma empresa, o que diferencia as empresas umas das outras é a forma como uma organização ou empresa gere o seu negócio e principalmente as pessoas pertencentes a esta (Santos, 1992).

As empresas um pouco por todo o mundo estão a esforçar-se cada vez mais para se tornarem bons lugares e boas referências para os colaboradores trabalharem, sendo que o fator de se tornarem boas referências no mercado de trabalho é entendido como um fator essencial para a sobrevivência de qualquer empresa (Levering, 1999), uma vez que uma das características diferenciadoras das empresas é serem consideradas bons lugares para trabalhar e o seu forte compromisso com os seus colaboradores (Levering, 1997).

É essencial saber criar um ambiente de cooperação entre todos os departamentos existentes numa organização, pois isto acaba por facilitar o trabalho de todos, criando e desenvolvendo relacionamentos interpessoais, prevalecendo uma cultura organizacional e, respetivamente, um bom ambiente de trabalho (Machado, 2013).

Uma empresa ao ser falada positivamente pelos seus colaboradores torna-se numa referência para o mercado interno e para o mercado externo e para futuros candidatos, conseguindo projetar uma boa imagem de si mesma. Criar, manter e valorizar relacionamentos no ambiente de trabalho é uma mais-valia para as empresas, possibilitando-lhes captar os melhores talentos, e conseqüentemente alcançar mais sucesso com melhores resultados (Machado, 2013).

Assim, a tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores capazes de atender e servir bem o cliente é conhecida como MI (Kotler, 2000), e refere-se a tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos colaboradores e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos (Brum, 2010).

EB é a marca com a qual a empresa recruta os seus colaboradores e tem como objetivo primordial desenvolver a imagem de determinada empresa como potencial empregadora, isto é, mostra-se como sendo uma empresa atrativa ao recrutar, contratar e manter os seus colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004).

A reputação é considerada como algo intangível e um recurso valioso para o funcionamento da área dos recursos humanos, e pode principalmente contribuir para conseguir uma vantagem competitiva sustentável para a organização (Walsh e Beatty, 2007).

O tema de EB enquadra-se no estudo do Marketing, do MI e relação com os RH e Gestão dos Recursos Humanos (GRH), sendo o EB o processo de construção de uma marca empregadora que representa os valores, cultura e ambiente de trabalho numa empresa. Com a formulação da estratégia de Marketing, mais especificamente de EB para o hotel WGA, será alcançada uma perceção e reputação no mercado (interno e externo) da sua marca empregadora como um local desejado para trabalhar na mente dos atuais consumidores.

É importante frisar que o trabalho de estágio foi realizado num estabelecimento hoteleiro, sendo interessante definir o conceito de Marketing de Hotelaria e indústria hoteleira e hotel.

1.2. Problemática da investigação

O trabalho de investigação desenvolveu-se a partir da seguinte problemática:

- Qual a perceção que os colaboradores têm acerca do hotel WGA como local para trabalhar e da atratividade da sua marca empregadora (*employer branding*)?

1.3. Justificação do interesse pela estratégia de EB na realização do trabalho de estágio

A justificação da escolha do tema de investigação (formulação da estratégia de EB para o hotel WGA) prende-se com o reconhecimento da importância de construir e praticar o

EB em qualquer local de trabalho, isto é, a construção de uma marca empregadora para manter colaboradores atuais e também atrair futuros colaboradores, para aumentar a atratividade da EB e assim promover o trabalho dos colaboradores, de forma positiva, como embaixadores da própria marca. Diga-se que cada vez mais a procura de melhores talentos profissionais é elevada em muitas áreas e principalmente no mundo da hotelaria, conduzindo a uma forte competição entre as empresas na atração, no recrutamento e fidelização de colaboradores. Desta forma, antes de formular a estratégia de EB, em primeiro lugar é essencial identificar e avaliar a atual reputação da marca de EB do WGA através do contacto direto com os seus principais públicos internos e externos (mercado-alvo).

Neste sentido, interessa definir os objetivos do trabalho de estágio e, inserido neste trabalho, os objetivos do trabalho de investigação.

1.4. Objetivos do trabalho de estágio

1. Desenvolver competências práticas na área do Marketing no âmbito de um hotel;
2. Aplicação prática dos conhecimentos teóricos desenvolvidos no âmbito do Mestrado em Marketing;
3. Resolver um problema de investigação no âmbito da empresa e no interesse da mesma, através do desenvolvimento de um trabalho de investigação;

1.5. Objetivos do trabalho de investigação

O trabalho de investigação relativo ao terceiro objetivo do trabalho de estágio tem três objetivos gerais, a seguir apresentados, bem como os objetivos específicos.

1.5.1. Objetivos gerais

1. Aferir a perceção dos colaboradores sobre o hotel WGA como local para trabalhar;
2. Aferir a perceção dos colaboradores sobre a atratividade da EB do hotel WGA;
3. Formular a estratégia de EB para o hotel WGA.

1.5.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral 3 foram definidos os seguintes objetivos específicos correspondentes:

- Identificar os aspetos a melhorar no hotel WGA para os colaboradores, de acordo com a perceção destes;
- Verificar o grau de importância, de cada atributo de EB, na escolha de uma empresa para trabalhar segundo atributos identificados na Revisão de Literatura, modelo conceitual e escala;
- Entender os benefícios que os colaboradores não recebem e gostariam de obter no WGA;
- Conhecer as principais razões de candidatura dos colaboradores ao hotel WGA
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de recrutamento e seleção;
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de gestão dos colaboradores;
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de reconhecimento dos colaboradores;
- Identificar a satisfação dos colaboradores com as funções desempenhadas no hotel WGA.

1.6. Estrutura do relatório

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo é realizado um enquadramento teórico sobre quais os conceitos relevantes para a estratégia de EB para o hotel. Na introdução é também apresentada a problemática da investigação, tal como os objetivos do trabalho de estágio e objetivos do trabalho de investigação, gerais e específicos, apresentados anteriormente na secção 1.4., e 1.5., do presente capítulo.

O segundo capítulo integra a revisão da literatura, abrangendo os conceitos mais relevantes para a investigação e contextualizando a relação entre o Marketing, Estratégia, MI, RH e EB.

O terceiro capítulo é referente à descrição do estágio realizado no hotel WGA, no qual é apresentado o enquadramento e caracterização desta entidade acolhedora, os objetivos e

estratégia do hotel, bem como a sua missão, visão e valores, sendo também apresentados os produtos e serviços do hotel, a estrutura organizacional do hotel, o trabalho realizado durante o estágio relacionado com o tema de investigação (a formulação da estratégia de EB) e conceito de EB e outras atividades realizadas durante o estágio.

O quarto capítulo centra-se na descrição da metodologia, nomeadamente no que se refere às variáveis de interesse e respetivos modelos conceituais nos quais se baseou o questionário, o processo de recolha dos dados com o instrumento de inquérito por questionário, o tipo de pesquisa, população e amostra, a estrutura do questionário, e o pré-teste.

O quinto capítulo é referente à análise e discussão dos resultados do estudo empírico, com a descrição das perguntas do questionário e análise descritiva dos seus resultados.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões do estágio e investigação com a resposta aos objetivos gerais do estágio e de investigação e aos objetivos específicos do trabalho de investigação. Apresenta também as implicações práticas da investigação, as limitações encontradas e as recomendações de investigação futura.

Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Evolução do conceito de Marketing

Verifica-se que o conceito de Marketing tem vindo a evoluir ao longo do tempo, tendo sido desenvolvidas múltiplas definições e até os autores mais importantes da área têm vindo a desenvolver e a adaptar os seus conceitos. Uma das definições clássicas de Marketing apresenta-se como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através de criação, oferta e troca de produtos de valor” (Kotler, 1998: 27).

Kotler (1999: 54) refere ainda que “o Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolver as mesmas e lucrar com elas”, ou, por outras palavras “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) acrescentam que o Marketing passa a ser definido como “um conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade” (Lendrevie *et al.*, 2015: 24).

Para Kotler e Armstrong (2016), o Marketing é visto como uma entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício, sendo que este envolve a criação de condições para que ocorram relações de trocas lucrativas e valiosas com os próprios clientes.

Kotler e Keller (2012: 5) definem Marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Cabe aos gerentes e/ou profissionais de Marketing tomar decisões, desde as características que um novo produto deverá possuir, a quantidade de profissionais de vendas a contratar, quanto gastar em publicidade e até o texto e a cor de uma nova embalagem (Kotler, 2000: 27).

Por sua vez, Kotler (2006) afirma que a compreensão e Gestão de Marketing passa obrigatoriamente pela satisfação das necessidades e desejos humanos para criar valor. É necessário estudar o mercado e entender o cliente, sendo fundamental o Marketing envolver “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (Kotler, 2006: 4).

Desta forma, o Marketing cria o envolvimento com o consumidor, e cabe aos gestores investir na construção de relacionamentos lucrativos com os mesmos, mediante a oferta de um valor superior através dos serviços e/ou produtos que coloca no mercado, tentando assim manter clientes atuais, satisfazendo-os de forma superior e atrair novos clientes. Visto ser importante criar relacionamentos estáveis com os consumidores potenciais e os atuais, tal propósito requer a compreensão dos consumidores de forma a desenvolver produtos à sua medida, sendo consequentemente uma fonte de valor para o consumidor e, simultaneamente, para a empresa (Kotler e Armstrong, 2016).

“Os profissionais de Marketing devem entender que apesar de ser importante atrair novos consumidores, é ainda mais importante estabelecer e manter um relacionamento com eles para se tornarem consumidores leais” (Boone e Kurtz, 2009: 28).

Czinkota (2001) refere que a partir da década de 1990 até 2001, nota-se um esforço por parte das atividades de Marketing em ampliar o seu foco no cliente, pois além de se procurar conquistar novos clientes, através do atendimento das suas necessidades e desejos, as empresas passaram a reconhecer o valor e o potencial de lucro que traz a fidelização do cliente. O Marketing de relacionamento ocupa-se da valorização de relacionamentos de longo prazo desenvolvidos com consumidores, fornecedores, colaboradores e outros públicos.

2.2. As filosofias de Gestão de Marketing: orientação para o mercado

Na Gestão de Marketing, é importante que os departamentos de Marketing sejam chefiados por um diretor que realiza três tarefas. A primeira é coordenar o trabalho do pessoal do departamento, a segunda é trabalhar em conjunto com os diretores de todos os outros departamentos e a terceira é a seleção, o treinamento, a orientação, a motivação e a avaliação do pessoal de Marketing (Kotler, 2000).

Kotler e Armstrong (2003) definem a Gestão de Marketing como os esforços para obter trocas desejadas com mercados-alvo, sendo necessário saber qual a filosofia de gestão que deverá conduzir esses esforços com base nas cinco diferentes orientações de Marketing, a partir das quais as organizações podem fazer negócios e conduzir as suas atividades de Marketing. A Gestão de Marketing é uma área estratégica numa empresa, que tem

como objetivo principal entregar valor a todos os seus *stakeholders* (todas as partes envolvidas com a empresa), ao identificar, perceber e satisfazer as necessidades dos consumidores ou todo o público-alvo da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2012: 21), a Gestão de Marketing tem por finalidade:

1. Desenvolver estratégias e planos de Marketing;
2. Entender o desempenho de Marketing;
3. Estabelecer conexão com os clientes;
4. Construir marcas fortes;
5. Moldar as ofertas de mercado;
6. Entregar e comunicar valor;
7. Gerar crescimento a longo prazo.

Kotler e Keller (2006), apresentam as seguintes filosofias de Gestão de Marketing orientadas para cinco tipos de dimensões:

- 1) Orientação para a produção;
- 2) Orientação para o produto;
- 3) Orientação para a venda;
- 4) Orientação para o mercado ou orientação de Marketing;
- 5) Orientação para o Marketing holístico ou orientação de marketing societal.

No entanto, interessa abordar a orientação para o Marketing holístico que engloba o Marketing interno, no âmbito do presente trabalho de investigação.

Orientação para o Marketing Holístico

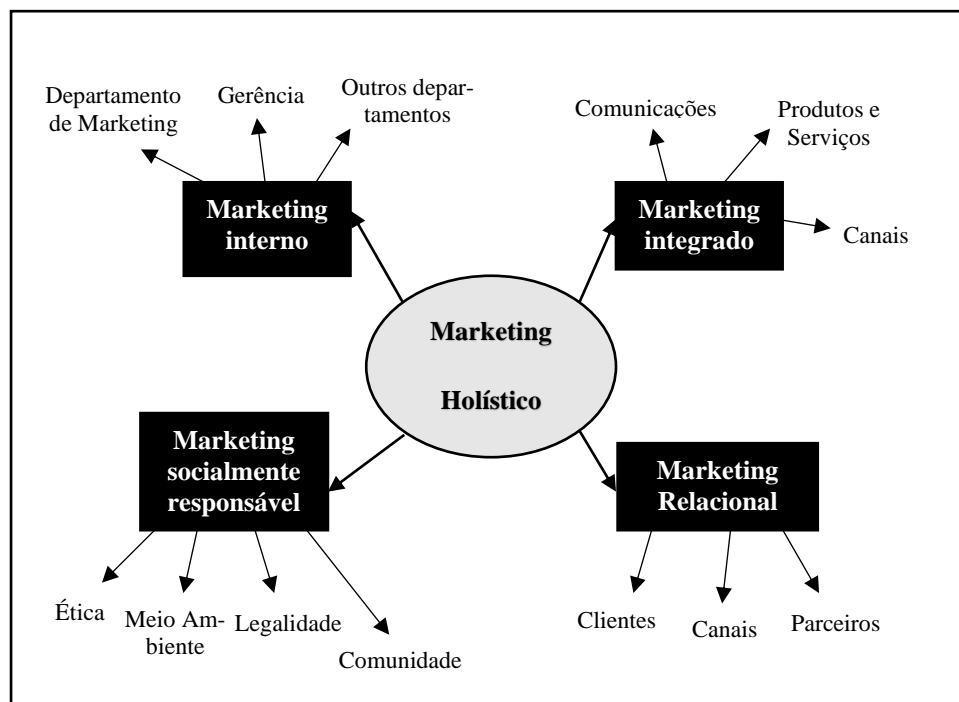
Kotler e Keller (2006) introduzem uma nova orientação, ou seja, o Marketing holístico segundo estes autores tem como objetivo expandir a amplitude do papel de Marketing e reforçar a necessidade de se considerar diversos públicos interessados, como influenciados e influenciadores do processo estratégico de uma empresa. Isto é colocado em prática quando se utiliza e reforça o MI como estratégia de uma empresa para aumentar a relação e conexão com os seus colaboradores, que devem estar alinhados aos valores da empresa,

devendo, por sua vez, ser valorizados e reconhecidos pelas competências e funções desempenhadas, porque com o MI, os colaboradores possuem o papel de transformar positivamente o ambiente de trabalho e otimizar os resultados da empresa.

A definição de Marketing holístico pode ser vista como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de Marketing, reconhecendo que tudo é importante - o consumidor, os colaboradores, outras empresas, a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes é necessário ter uma perspectiva abrangente e integrada no Marketing (Kotler e Keller, 2006).

O Marketing holístico integra quatro diferentes dimensões organizacionais, as quais precisam de ser tidas em conta e trabalhadas, para se implementar este tipo de programas, processos de desenvolvimento e atividades. As dimensões e os diferentes aspetos organizacionais que o Marketing holístico tem em conta estão representados na Figura 2.1.

Figura 2.1: Dimensões do Marketing Holístico



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

O Marketing holístico visa, desta forma, trabalhar as quatro dimensões organizações numa empresa: o Marketing Integrado que se refere às atividades relacionadas com as

comunicações, produtos e serviços e os canais de uma empresa; o Marketing relacional, que valoriza as relações duradoras com os clientes e parceiros da empresa, bem como os canais; o Marketing socialmente responsável que se refere a estratégias de Marketing numa empresa, com o objetivo de valorizar a Ética, o Meio Ambiente, a Legalidade e a Comunidade da empresa; e por fim, e o que interessa investigar no relatório, o MI que tem em conta e trabalha a Gerência, o Departamento de Marketing e todos os outros departamentos de uma empresa (Kotler e Keller, 2006).

As tarefas necessárias para uma Gestão de Marketing eficaz são: o desenvolvimento de estratégias e planos de Marketing, a procura de novas oportunidades de Marketing, a conexão e a criação de relações com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas para o mercado, a entrega e a comunicação de valor e a aquisição de um crescimento de longo prazo (Kotler e Keller, 2012). Concluindo, é importante ter uma perspectiva mais ampla e integrada na área do Marketing, sendo a prática do Marketing holístico essencial para as empresas de hoje.

2.3. A definição e a importância do Marketing Interno (MI)

O presente trabalho é direcionado para o estudo do ponto de vista do colaborador e do seu papel e importância nas organizações, no contexto de MI e RH, sendo fundamental esclarecer e enfatizar estas áreas e posteriormente analisar os aspetos significativos num ambiente de trabalho e elementos essenciais do MI, que se refere a tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos colaboradores e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos (Brum, 2010), como por exemplo, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o desempenho profissional (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

São diversos os autores (por exemplo, Kotler, 2000; Vasconcelos, 2003) que apoiam a ideia de que o MI deve preceder o Marketing externo, pois defende-se que não faz qualquer sentido prometer um serviço, antes que o quadro de colaboradores da empresa esteja preparado para intervir no processo de prestação desse serviço. “De um modo geral, as organizações percebem que a sua primeira atenção deve ser dada ao mercado interno” (Grönroos, 1993: 279; Halal, 2000: 18).

Nesta perspetiva, o mercado interno de uma empresa é constituído pelos colaboradores da mesma (Ewing e Caruana, 1999), sendo que quanto mais integrada estiver uma empresa, maiores serão as oportunidades de sucesso no atendimento ao cliente externo (Vasconcelos, 2003). As empresas passam a perceber que o envolvimento dos seus colaboradores é crucial para a sobrevivência e continuidade dos seus negócios e que proporcionar um bom salário é apenas uma parte das suas estratégias de motivação dos colaboradores (Vasconcelos, 2003).

O MI, também conhecido pelo nome de *endomarketing* por meio das pessoas, processos e programas, oferece as condições para que as estratégias de Marketing alcancem o nível de sucesso adequado no âmbito interno, sendo eficaz como ferramenta de gestão (Bekin, 1995; Vasconcelos, 2003). Brum (2010) defende que o conceito de MI e o conceito de *endomarketing* são conceitos que têm o mesmo significado, pois *endomarketing* é MI, ou seja, o Marketing direcionado para o interior da organização.

Tratar os empregos como produtos obriga os gestores a prestar o mesmo grau de atenção à criação e execução de tarefas dos colaboradores, de forma a atender às suas necessidades e à obtenção de uma melhor compreensão das coisas, que são valorizadas pelos colaboradores no posto de trabalho (Lings e Greenley, 2005). Estas informações podem ser obtidas através de investigações e estudos do mercado interno, tal como é feito para o mercado externo, sendo que a recolha de informação permite uma comunicação facilitada e o envolvimento nos processos de decisão que resulte numa resposta apropriada sob a forma de melhores empregos (Lings e Greenley, 2005). Desta forma, o MI visa facilitar a formação e desenvolvimento dos relacionamentos internos na organização entre as chefias e os colaboradores (Zeithaml, Parasuraman e Malhotra, 2002).

Segundo Pereira (2017: 14), a “necessidade de implementação do MI surgiu na procura de ampliar o conceito de Marketing, de modo a incorporar relações de longo prazo no âmbito estratégico no interior da organização para o alcance do sucesso”.

Relevante é a definição de Ahmed e Rafiq (2000: 454) sobre o MI:

“Um esforço planeado, que usa uma abordagem de Marketing, para superar as resistências organizacionais e integrar colaboradores direcionados para a implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais, com o objetivo de gerar a satisfação no cliente, através de um processo de criação de colaboradores motivados e focados no cliente.”

Numa publicação mais recente, Ahmed e Rafiq (2002) referem que o MI permite definir o esforço planejado de motivar os trabalhadores de uma organização através das técnicas para implementar estratégias de orientação para o cliente. Oliveira (2010) aponta que o MI apresenta-se como uma ferramenta de gestão para motivar, organizar e garantir que os trabalhadores estejam informados sobre a organização, os seus objetivos e políticas, de modo a envolvê-los na própria cultura organizacional.

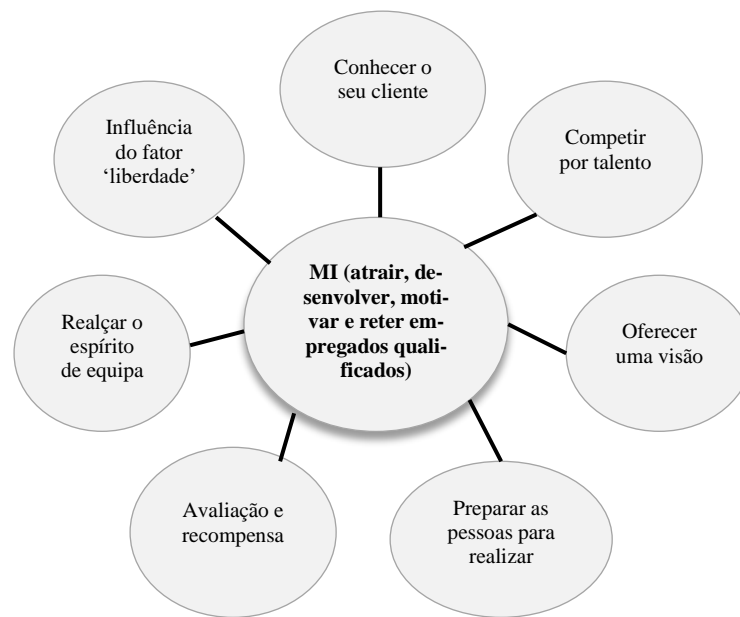
Neste sentido, será importante investigar e praticar o MI e as suas estratégias em qualquer empresa, integrando os colaboradores de tal forma que realizem o trabalho em conformidade com os requisitos das funções e as orientações dos responsáveis, gerando igualmente satisfação ao cliente.

Os elementos e comportamentos essenciais do MI

Segundo Burguete, Miguelèz e Dávila (1999), o MI deve trabalhar ao lado da GRH e na relação com o desempenho dos colaboradores, considerando o grupo de colaboradores como um mercado que requer análise, segmentação e satisfação pela oferta de elementos que vão ao encontro com os objetivos da organização, que são muito mais do que um simples posto de trabalho ou salário. Consequentemente, para haver uma valorização do setor dos recursos humanos de determinada organização, é importante que exista a preocupação com a satisfação e motivação no trabalho, com o comprometimento organizacional e o desempenho profissional dos colaboradores, pois estes são os aspetos determinantes para um bom desenvolvimento integrado e interno das organizações.

Berry e Parasuraman (1991) clarificam a prática do MI sob os seus principais elementos, conforme apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.2: Elementos essenciais do Marketing Interno



Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1991).

Para Berry e Parasuraman (1995: 179), o objetivo principal do “MI é atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados com produtos-trabalhos que satisfaçam as suas necessidades. O MI é a filosofia que trata os colaboradores como clientes e a sua estratégia é moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos.” Para isto, os autores Berry e Parasuraman (1991) definem sete elementos básicos para a prática do MI: 1. Lutar por talentos, procurando no mercado, por diversos meios, as melhores pessoas para trabalhar na empresa; 2. Oferecer uma visão que deve ser simples, na qual a comunicação será feita constantemente com paixão e nível estratégico, mantendo as pessoas da empresa emocionalmente ligadas a esta; 3. Preparar as pessoas para o desempenho, na qual a maioria dos colaboradores devem receber formações especializadas de como fazer determinadas tarefas, em que os gestores devem realizar este processo de forma contínua com eles; 4. Trabalho em equipa, procurando alternativas para tornar o trabalho mais agradável. O trabalho em equipa precisa de liderança, divisão de objetivos, reconhecimento e conservação das pessoas e do bem-estar destas que fazem parte da equipa; 5. Liberdade para o trabalho com o objetivo de aumentar a autoridade e a responsabilidade dos níveis mais baixos da empresa (o que estão próximos do cliente). Esta atitude requer determinação, paciência e consciência para definir as regras da empresa, tendo em conta a noção de que as pessoas não são máquinas e, que muitas vezes, preferem trabalhar com regras claras e definidas; 6. Medição e reconhecimento, porque

ao desenvolver um bom e efetivo reconhecimento dos colaboradores com a medição adequada do desempenho, será visível quem realmente merece o reconhecimento; Por fim, 7. Conhecer os clientes, neste caso internos, considerando os colaboradores como clientes, que necessitam de tarefas bem definidas e que correspondam e tentem atender às aspirações e interesses dos colaboradores (Berry e Parassuramam, 1991).

Ahmed e Rafiq (2000) identificam cinco elementos principais do MI:

1. Motivação e satisfação do empregado;
2. Orientação e satisfação do cliente;
3. Coordenação e integração interfuncional;
4. Foco do Marketing nestes três itens anteriores;
5. Implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas.

Ahmed e Rafiq (2002) enfatizam ainda, que o MI deve conter as seguintes características, para ser implementado de forma adequada e obter sucesso a nível interno e externo:

- A aceitação da filosofia e das técnicas de Marketing;
- Um foco participativo que permeie todos os níveis hierárquicos;
- Orientação para o cliente e para o mercado;
- Um foco estratégico para a administração de RH, com o propósito de assegurar o alinhamento da estratégia de RH com a estratégia organizacional;
- A coordenação de todas as atividades administrativas para o alcance da orientação ao cliente, ou ao mercado, ou ainda a gestão focada em ambos (cliente/mercado).

Numa visão mais recente, Ahmed, Rafiq e Saad (2003) explicam que o MI defende que os comportamentos dos gestores para com os seus colaboradores influenciam totalmente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, que são essencialmente:

- ✓ **A satisfação no trabalho** que implica um juízo sobre o modo como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho que a organização lhes proporciona (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2001). Por um lado, a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional ou afetivo, nomeadamente, como um estado emocional agradável ou positivo e que é resultante da apreciação de experiências vividas no trabalho (Caetano, 2007). Sabe-se que as atividades que se caracterizam pela autonomia, variedade e feedback ajudam na satisfação dos colaboradores, o que

leva ao aumento do comprometimento dos colaboradores para com a organização (Werther e Davis, 1983). Por outro lado, a satisfação no trabalho é vista como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, ou seja, refletindo-se em todas as impressões avaliativas que o trabalho adquire em contacto com a organização (Caetano, 2007).

- ✓ **O comprometimento organizacional** é visto como uma atitude que reflete a natureza e a qualidade da ligação e das relações entre o colaborador e a organização. É caracterizado como uma energia que estimula a união de todos os colaboradores, permitindo que estes funcionem como equipa e trabalhem para a concretização dos objetivos da organização (Meyer e Allen, 1991). Para as organizações, o comprometimento organizacional é, frequentemente, reconhecido como um fator crítico devido à influência que exerce em variáveis relacionadas com o trabalho (atitudes e comportamentos). Este tem sido reconhecido como um fator de antecipação do *turnover*, do absentismo e do desempenho dos colaboradores (Mathieu e Zajac, 1990).
- ✓ **O desempenho profissional** refere-se a um conjunto de ações, comportamentos e resultados de um indivíduo ligado ou pertencente a uma organização, contribuindo para os objetivos da mesma (Viswesvaran e Ones, 2000). A importância do conceito de desempenho profissional é a sua natureza comportamental, que abrange a dimensão individual, a interpessoal e a situacional (dimensões psicossociais) (Bendassoli, 2012).

O sucesso das empresas com a prática do MI

Para Lings e Greenley (2005), o MI é concetualizado como uma filosofia de gestão ligada inteiramente à valorização dos RH de uma organização e ao treino da motivação, da mobilização e da gestão dos membros organizacionais, no sentido de difundir valores orientados para a satisfação de clientes (internos e externos) e facilitar a implementação de mudanças organizacionais.

O sucesso de uma empresa acontece somente quando todos os departamentos trabalham em conjunto, para atingir as metas direcionadas ao cliente. Qualquer ação dirigida ao cliente não terá sucesso se a equipa responsável por isso, ou seja, os colaboradores não estiverem conquistados e motivados (Kotler e Keller, 2006).

O MI assegura que todos na organização adotem os princípios apropriados do Marketing, especialmente os gerentes, sendo que o Marketing já não é apenas responsabilidade de um único departamento, mas também o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona a visão, missão e o seu planeamento estratégico (Kotler e Keller, 2012). Na organização é necessário que todos tenham esses princípios incorporados na execução das suas tarefas, para obterem resultados acima da média.

Segundo Kotler e Keller (2012), o MI tem sucesso quando:

- ✓ A equipa de engenharia projeta os produtos certos;
- ✓ O departamento financeiro disponibiliza a quantidade adequada de recursos financeiros;
- ✓ O setor de compras acerta na escolha do material;
- ✓ A produção faz os produtos corretos no prazo certo;
- ✓ E a contabilidade mede o resultado esperado da maneira certa.

Essa harmonia interdepartamental é divulgada quando a administração comunica, claramente, uma visão de como a orientação e a filosofia do Marketing da empresa servem os clientes. Desta forma, o MI pressupõe um alinhamento vertical com a administração da empresa e um alinhamento horizontal com os restantes departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço de Marketing (Kotler e Keller, 2012).

2.4. A Gestão dos Recursos Humanos (GRH)

De acordo com Almeida (2013: 263), “a GRH respeita exatamente à gestão de comportamentos individuais em função de objetivos coletivos e organizacionais.”

Na área de GRH, visto esta ser constituída por pessoas e organizações, torna-se difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. Defende-se que os profissionais de RH precisam de aprender de uma forma persistente, em vez de serem estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focando-se a longo e curto prazo (Chiavenato, 1999).

A seleção do capital humano precisa de ter um nível elevado de competência e vontade para alcançar um comportamento produtivo (Wright, McMahan e McWilliams, 1994), pois todas as empresas, sob o aspeto de grupo humano, influenciam decisivamente no

capital humano, consistindo o MI em trabalhar as atitudes e aptidões das pessoas integrantes de um grupo potencializadas, por meio de estratégias organizacionais (Burguete, Miguelèz e Dávila, 1999).

De acordo com Grobe (2003), o mercado de trabalho tem vindo a mudar constantemente, sendo que a disponibilidade de empregos, especialmente os que requerem colaboradores altamente qualificados, é maior que o número de candidatos adequados (Grobe, 2003). Isto acontece porque, à medida que as organizações ganham cada vez mais conhecimentos e maior complexidade, é normal que a procura por colaboradores qualificados e com competências específicas continue consequentemente a aumentar (Moroko e Uncles, 2008).

Neste sentido, é cada vez mais notória a importância da GRH de uma organização que enfrenta diariamente um desafio em atrair e reter colaboradores qualificados e motivados.

Neves (2007) refere que nos últimos vinte anos a transformação tem mostrado a importância de considerar-se os RH enquanto força de trabalho, sob a forma de aptidões e de qualificações, como fator de vantagem competitiva e estratégia para a sobrevivência das organizações. Tal revela a perspectiva de desenvolvimento face ao futuro. Neves (2007) entende ainda que a GRH é uma prática apoiada no saber que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão.

A RH considerada como uma força de trabalho de elevada qualidade, deve ser mantida a longo prazo como um meio de garantir uma vantagem competitiva sustentada para a empresa (Schuler e MacMillan, 1984; Wright e McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994; Wilkinson, Hill e Gollan, 2001; Moroko e Uncles, 2008). Segundo Pereira (2008: 48), “a área de RH passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa”. A área de RH evoluiu ao longo dos anos para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que estas são vistas como ativos pertencentes à organização e fundamentais para o sucesso desta.

Neste sentido, destaca-se a prática da Gestão Estratégica e sustentável de RH em qualquer empresa, para alcançar os objetivos organizacionais, preservando a produtividade e a retenção de colaboradores (SHRM Foundation, 2012). Numa organização a funcionar com base nos princípios e práticas de GRH, os responsáveis de RH têm a possibilidade de trabalhar em cooperação e com um verdadeiro espírito de diálogo com os colaboradores

e os seus representantes, o que pode servir para aumentar a lealdade dos colaboradores e a retenção dos mesmos (SHRM Foundation, 2012).

2.5. Relação do MI com os conceitos de EB e *Employer Attractiveness*

Segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), um componente do MI antes desenvolvido é a marca do empregador (*employer branding*) e, especificamente, a atratividade do empregador (*employer attractiveness*), sendo esta, de acordo com Berthon, *et al.*, (2005), definida como os benefícios previstos que os potenciais colaboradores veem num emprego de determinada organização e é um aspeto importante neste contexto do EB, pelo que atrair colaboradores com talento é uma fonte primária de vantagem competitiva (Berthon *et al.*, 2005).

Jiang e Iles (2011) veem o *Employer Attractiveness* como “um poder” que capta a atenção dos potenciais candidatos e incentiva os colaboradores a permanecerem leais à empresa. De acordo com Lievens e Highhouse (2003), atratividade organizacional é composta por duas dimensões, instrumental e simbólica, na qual estas dimensões aparecem caracterizadas da seguinte forma:

- a) Remuneração: contribuição monetária ajustada ao perfil e desempenho que o colaborador exerce naquela empresa;
- b) Evolução na carreira: a possibilidade de progredir na sua carreira profissional;
- c) Segurança no trabalho: constitui uma garantia para o colaborador de como pode encontrar estabilidade e segurança de acordo com a função que desempenha em determinada empresa;
- d) Exigência na função: trata-se de tarefas desafiantes e estimulantes para o trabalhador, de modo a promover e incentivar a concretização das mesmas;
- e) Localização da empresa: o local onde se encontra o edifício da empresa;
- f) Contacto com os clientes: ter contactos com as pessoas, ou seja, uma proximidade na relação com os clientes, estabelecendo a comunicação e parceria com os mesmos;
- g) Dimensão da empresa: conforme o número de trabalhadores ao serviço da entidade patronal;
- h) Plano de benefícios: conjunto de regalias às quais o trabalhador tem acesso pela função que desempenha;

- i) Centralização da decisão: está relacionada com o nível hierárquico da mesma; significa que a tomada de decisão está centralizada no topo ou há uma distribuição da decisão, ou seja, a descentralização da mesma até à base;
- j) Internacionalização da empresa: presente em vários países e, a sua origem, ser internacional.

Harris (2007) enfatiza que o investimento interno é recompensado com trocas consistentes e de qualidade com os clientes. As ações do *staff* devem reforçar as promessas que uma marca faz aos seus clientes e normalmente aceita-se que as características internas sejam transferidas para o ambiente externo através dos trabalhadores da organização.

2.6. Empresas como ótimos lugares para trabalhar (*Great Place to Work*)

Na década de 80, Levering foi convidado a escrever um livro sobre as melhores empresas para trabalhar nos Estados Unidos, o que lhe pareceu impossível, pois, segundo a sua perceção, nenhuma empresa seria boa para trabalhar na opinião dos colaboradores. Levering acabou por criar o conceito de “um ótimo lugar para trabalhar” / *Great place to work* (GPTW), descobrindo que existem excelentes empresas para trabalhar e que essa condição não depende apenas do tamanho, da localização ou do segmento de atuação de uma empresa.

O GPTW é uma multinacional de consultoria fundada em 1991 na Califórnia. O negócio de GPTW serve para avaliar o clima organizacional de empresas de diferentes segmentos e tamanhos e publicar um ranking das melhores empresas para trabalhar, segundo a perceção dos seus colaboradores. Para avaliar a perceção dos trabalhadores de uma empresa e esta considerar-se uma GPTW é efetuada uma pesquisa aos colaboradores que distribuem notas para requisitos, como por exemplo: clima organizacional, remuneração, benefícios, autonomia, confiança, transparência na gestão e orgulho em fazer parte da organização.

Uma das características diferenciadoras das empresas que são bons lugares para trabalhar centra-se no seu compromisso com os seus colaboradores. Neste sentido, de acordo com Levering (1999), as empresas pelo mundo, principalmente as mais inteligentes, estão a esforçar-se cada vez mais para se tornarem lugares melhores para as pessoas trabalharem,

pois já entendem que este é um fator primordial para a sua sobrevivência (Levering, 1999).

Ainda de acordo com Levering (1999), o sucesso nos negócios de uma empresa está relacionado com as políticas de reconhecimento e remuneração, ambiente de trabalho, segurança financeira, treino e desenvolvimento, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários, o que significa que as empresas que adotem este tipo de estratégias são bem-sucedidas (Levering, 1999).

Para Levering (1999), empresas líderes e consideradas como ótimos lugares para trabalhar, ensinam três lições:

1. A direção das empresas precisa estar comprometida com a meta de ser uma forte e notória empregadora. Para se tornarem fortes empregadoras, é necessário haver um esforço e relacionamento duradouro desta meta;
2. As melhores empresas não procuram igualar-se à concorrência, mas sim superá-la, e apenas salários e benefícios não chegam. É importante que as empresas ofereçam aos seus colaboradores benefícios singulares e únicos, isto é, coisas que só essas empresas oferecem e que os benefícios e políticas estejam integrados na cultura da empresa com os seus colaboradores;
3. As melhores organizações empregadoras desenvolvem uma cultura de confiança, ou seja, um ambiente baseado na confiança com os seus colaboradores (Levering, 1999).

2.7. Motivação dos colaboradores

A palavra “motivação” significa aquilo que move ou aquilo que pode fazer mover alguém a tomar uma atitude ou decisão, ou seja, a motivação está relacionada com uma inclinação para a ação que tem a sua origem num motivo. Esse motivo é normalmente uma necessidade que faz a pessoa mover-se em direção a algo (Pereira e Fávero, 2001).

Dentro do estudo da motivação, a teoria da Escala Hierárquica das Necessidades Humanas Básicas de Maslow (1970), por outras palavras, a teoria das motivações humanas de Maslow (1943), é uma das teorias mais notórias e utilizadas pelos profissionais de Marketing, no estudo do comportamento do consumidor (Maslow, 1970; Churchill e Peter, 2000).

Segundo Robbins (2005), a motivação é entendida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços realizados por uma pessoa com o objetivo de se atingir uma meta. São também vários os autores que demonstram que a motivação é um processo global que visa comprometer o colaborador com os objetivos da empresa e integrá-lo na cultura organizacional existente (Batista, Souza, Brito, Santos, Matos, 2005).

Segundo Chiaventato (1998), a motivação no trabalho depende de dois aspetos: os aspetos higiénicos ou definidos de insatisfatórios e os aspetos motivadores, designados de satisfatórios. Por um lado, os aspetos insatisfatórios (evitam a satisfação) são externos ao indivíduo, e são relativos à função desempenhada, às tarefas e aos deveres relacionados com a função em si, ou seja, a toda a atividade do indivíduo, e incluem: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas (Chiavenato, 1994). Por outro lado, temos os aspetos motivadores referentes às atividades da função desempenhada em si, com o objetivo de produzir efeitos duradouros de satisfação (os aspetos que conduzem à satisfação) e aumento da produtividade de uma empresa, que são especificamente: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e o trabalho em si (Chiavenato, 1994; Herzberg, 1996).

A motivação tem sido desenvolvida como sendo um dos aspetos fundamentais na procura de bons resultados no trabalho, conseqüentemente, de maior qualidade na concretização das atividades de trabalho. É uma grande aliada no que se refere à satisfação (objetivo da motivação) dos trabalhadores (Pereira e Fávero, 2001). Alguns dos fatores motivadores que podem ser encontrados no ambiente de trabalho são o relacionamento interpessoal e a organização do trabalho (Pereira e Fávero, 2001). É ainda evidenciado por Machado (2013) que o relacionamento interpessoal e a organização do trabalho podem ser também desmotivadores.

É necessário compreender o Marketing como: 1) um conjunto de práticas e procedimentos para lidar com o comportamento do consumidor, o qual tem necessidades por satisfazer, tendo ou não desejo em satisfazê-las (motivação para tomar a decisão de compra); 2) o consumidor com a sua motivação adota um determinado comportamento que o Marketing necessita ou não de modificar, levando o cliente, enquanto consumidor conquistado,

a decidir comprar.; 3) a empresa estabelece relações com os consumidores, para os acompanhar, descobrir o seu comportamento e agir em termos de prática de Marketing, para modificar esse comportamento que leve o consumidor (que já é cliente) a decidir comprar e repetir continuamente a comprar (retenção de clientes); 4) na relação da empresa com o cliente, o colaborador da entidade patronal tem um papel importante a desempenhar. Por isso, a motivação do colaborador, explicada nesta secção, com o desempenhar das suas funções profissionais na empresa e com o desempenho esperado, tem relação com a motivação do consumidor, para efeitos da prática de Marketing referente à captação de clientes e sua retenção.

Para Barrow e Mosley (2011), os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica na empresa, devem estar interessados em aprender e motivados para a transformação constante, que as organizações enfrentam com a evolução tecnológica e as mudanças no modo de viver e de comprar dos consumidores. Ainda de acordo com Barrow e Mosley (2011), é um desafio para as empresas motivar os colaboradores a estarem receptivos e disponíveis para adquirir novos conhecimentos e novos modos de trabalhar e de influenciar positivamente os seus pares em relação à marca. Este deve ser um processo gerido estrategicamente e implementado de modo a tornar a ligação entre a marca e o colaborador completamente transparente, inerente e fundamental, desde o momento em que o colaborador integra a empresa (Barrow e Mosley, 2011).

2.8. O desempenho dos colaboradores

De acordo com Ambler e Barrow (1996), aumentar a motivação dos colaboradores potencia uma melhoria do desempenho dos mesmos, o que, conseqüentemente, estabelece melhores relações entre a marca e os clientes, através dos seus colaboradores e do serviço por estes prestado. Defendem que a relação estabelecida entre os colaboradores, como principais representantes/embaixadores da marca e os clientes, fortalece a *brand equity* da marca e reforça a motivação dos colaboradores e o investimento da marca em EB, completando um círculo virtuoso (Ambler e Barrow, 1996).

Clark (2002) afirma que existe uma relação de causa-efeito entre a percepção que os colaboradores têm do ambiente organizacional, a retenção de colaboradores e a fidelização de clientes.

Segundo Aaker, Kumar e George (2004), os colaboradores de uma organização, principalmente em empresas com foco no cliente, são o pilar da imagem corporativa da marca. Se os colaboradores se sentirem motivados e apresentarem um elevado nível de *engagement* com a marca, uma forte orientação para o cliente e um grau elevado de conhecimento e competência relativamente à marca para a qual trabalham e aos produtos disponíveis, a imagem corporativa que passa para os públicos externos tende a ser mais positiva e a promover o respeito, *engagement* e lealdade destes públicos para com a marca.

2.9. *Engagement* do colaborador

Para diversos autores (por exemplo, Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002; Schaufeli e Bakker, 2004; Salanova e Schaufeli, 2009), o conceito de *engagement* no trabalho ou *engagement* dos colaboradores é definido como um estado de espírito positivo (cognição) e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Este encontra-se sempre relacionado com o trabalho e implica o sentimento de realização pela atividade exercida, sendo persistente no tempo e de natureza motivacional e social.

O *engagement* é composto pelo vigor, dedicação e absorção. O primeiro é um componente comportamental energético (vigor), o segundo um componente emocional (dedicação) e o terceiro um estado cognitivo (absorção), (Salanova e Schaufeli, 2009). O vigor diz respeito a altos níveis de energia e de resiliência no trabalho, mesmo em situações mais complicadas, a dedicação é caracterizada pelo sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho e a absorção consiste em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente absorvido no seu trabalho (Salanova, Agut e Peiró, 2005).

Vários são os autores (por exemplo, Backhaus e Tikoo, 2004; Kimpakorn e Tocquer, 2009; Srivastava e Bhatnagar, 2010), que defendem a importância do *engagement* dos trabalhadores no facilitar da atração de potenciais colaboradores, bem como da retenção dos atuais. A atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para o público em geral até à integração do colaborador na empresa e a retenção engloba as atividades realizadas pelo empregador, após o indivíduo se tornar colaborador da empresa (Gregorka, 2017).

2.10. Cultura Organizacional

O que diferencia as empresas umas das outras é o seu modelo de gestão, isto é, a forma como uma organização ou empresa gere o seu negócio e as pessoas pertencentes a esta. Em consequência, os aspetos de diferenciação estabelecidos pelo modelo de gestão relacionam-se diretamente com a cultura organizacional, trazendo impacto para o seu desempenho organizacional (Santos, 1992). A questão cultural influencia diretamente as relações entre uma organização e os mercados interno e externo, incluindo clientes e colaboradores (Keegan e Green, 2000).

A cultura organizacional é vista como um recurso estratégico composto por um conjunto de fatores e características, que agregados, caracterizam a postura da empresa (Cobra, 2001). A cultura organizacional determina uma forma prática de entender a partir da observação de como as coisas são concretizadas no trabalho (Deal e Kennedy, 1983). Segundo Schein (1992), os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e os principais chefes/líderes da empresa, visto que são eles que definem o modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, são quem estabelece as suas convicções pessoais e o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.

Robbins e Sobral (2012) apresenta sete características que constituem a essência da cultura de uma organização:

1. Inovação – os colaboradores são incentivados a inovar e a assumir riscos;
2. Atenção a detalhes – o grau em que se espera predição, análise e atenção aos detalhes por parte dos colaboradores;
3. Orientação para resultados – nível exigido de foco nos resultados, dando-lhes maior importância do que às técnicas e processos para os obter;
4. Foco na pessoa – grau em que se considera o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização;
5. Foco na equipa - as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipas do que individualmente;
6. Agressividade – o nível em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas;
7. Estabilidade – atividades que priorizam a manutenção do status em vez do crescimento.

A cultura organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização referindo-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros, para criar distinção entre as organizações (Robbins, 2005), auxiliando na definição da missão da organização e do seu papel em relação ao meio ambiente.

2.11. O termo “*Empowerment*”

Os colaboradores que possuem contactos com os clientes devem ter autonomia para julgar e tomar decisões por si próprios, caso contrário serão vítimas da rigidez do sistema dos negócios da empresa para a qual trabalham (Grönroos, 1993). Neste sentido, salienta-se que o planeamento organizacional e a tomada de decisão com os colaboradores envolvidos é um método de obter comprometimento antecipado a ações futuras que surgem do processo de planeamento (Grönroos, 1993).

Portanto, para os colaboradores terem a autonomia e responsabilidade para tomar decisões e terem a liberdade das suas opiniões serem ouvidas, para fazer mudanças na forma como o trabalho é realizado, é necessário que pratiquem e apoiem o conceito de *empowerment*, seguidamente explicado. *Empowerment* expressa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipas com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões. O *empowerment* exige pessoas treinadas e capacitadas (Chia-venato, 1999).

Marras (2002) define *empowerment* como uma mudança organizacional com o objetivo principal de ampliar o sistema decisório até o menor nível possível na pirâmide organizacional, concedendo aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de como realizar as suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e encorajando a sua criatividade.

Na perspectiva de outros autores (por exemplo, Bohlander, Snell e Sherman, 2003; Val e Lloyd, 2003; Greasley, Bryman e King, 2005), o *empowerment* é uma técnica associada à gestão participativa, que consiste em envolver os colaboradores no trabalho por meio do processo de inclusão, dando ao colaborador a oportunidade para fazer mudanças na forma como o trabalho é desempenhado. Esta técnica incentiva os colaboradores a fazer inovações e a gerir o seu próprio trabalho, envolvendo-os de forma a terem mais controlo e autonomia para tomar decisões.

2.12. A Marca

Inicialmente, as marcas passaram a ser investigadas sob duas tendências que proporcionaram a evolução teórica do conceito, constituindo a tendência idealista e a tendência realista (Grassi, 1999). A tendência idealista/jurídica realça a função e concepção jurídica da marca como identificativa e diferenciadora, isto é, permite identificar o produtor e diferenciá-lo da concorrência (Ruão e Farhangmer, 2000).

Passou a atribuir-se à marca tipos de funções mais simbólicas e intangíveis, considerando-se que o verdadeiro valor das marcas está estabelecido na consciência/mente dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão, isto é, as marcas possuem valor pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanham os produtos e que ajudam ao seu reconhecimento, mais do que pelas suas características físicas ou funcionais (Ruão e Farhangmer, 2000).

Neste trabalho é adotada a definição de marca, tal como apresentada por Kotler (1991: 442), como “Nome, termo, sinal, símbolo, *design* ou combinação dos mesmos, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os da marca da concorrência.” O conceito de marca envolve alguns outros conceitos, tais como capital da marca, valor da marca e imagem de marca, que a seguir são descritos.

Capital da marca/*Brand Equity*

A corrente idealista foi também a impulsionadora do conceito de capital da marca que é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ou seja, ao nome e símbolos representativos da respetiva marca, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço da empresa à qual essa marca pertence (Aaker, 1991). Neste sentido, defende-se que as marcas são verdadeiros ativos financeiros que devem ser geridos ao mais alto nível (Dru, 1996).

Valor da marca/*Brand value*

Considera-se que o valor da marca pode ser medido de diferentes formas consoante o interesse e o propósito específico da empresa, sendo que a dimensão do capital da marca depende fundamentalmente da Gestão de Marketing. As marcas devem transparecer a imagem de marca, como o conjunto de associações que os consumidores atribuem

às diversas manifestações da marca. Essas associações integram parte do capital da marca como um ativo representativo da mesma (Aaker, 1991).

Imagem de marca

A imagem de marca é entendida como “o conjunto de atributos e de associações que os consumidores ligam ao nome de marca” (Biel, 1993: 71).

Decorrente da discussão sobre o capital da marca, surgiu uma nova tendência no campo acadêmico, ou seja, a tendência realista. À visão clássica e idealista opunha-se a visão realista, propondo uma visão mais alargada do conceito de marca (Grassi, 1999). Isto resulta numa definição da marca como um produto emergente, não redutível a características anexas aos produtos, apoiando a ideia de que estas integram algo acima do produto, uma personalidade própria, um conjunto de atributos específicos, de valores, de princípios, que se estabelecem sempre pela tangibilidade dos produtos ou serviços que identificam (Ruão e Farhangmer, 2000).

O Marketing é fundamental no processo de construção das marcas e a ambição de construir uma marca forte e coesa tornou-se numa prioridade do Marketing para muitas organizações. Se a marca for devidamente trabalhada, então os consumidores vão identificá-la facilmente e responder de forma mais positiva às atividades de Marketing (Hoeffler e Keller, 2003).

É importante realçar que a marca é parte integrante da estratégia de negócio de qualquer empresa, sendo a marca e o valor da mesma (*brand value*) vista como um dos ativos mais valiosos das organizações e ampliado como uma janela aberta para vantagens competitivas no mercado (Keller e Lehmann, 2006).

A marca é colocada como um ativo patrimonial que resume os valores, filosofias e diferenciais da empresa e assim é possível firmar um contrato com os seus colaboradores, cadeias produtivas, fornecedores, distribuidores, parceiros e principalmente com o mercado consumidor (Rodrigues, 2009). Na opinião de Barrow e Mosley (2011), as marcas mais poderosas do mundo baseiam-se no conhecimento e investigação constante acerca da condição humana e da alteração do seu padrão de comportamento ao longo do tempo.

Capital da marca centrado no colaborador

Segundo Wood (2000: 662), “o conceito de *brand equity* pode ser definido com base na vertente de orientação para o consumidor (*consumer-oriented*) ou na orientação para a empresa da marca (*company-oriented*)”.

No entanto, Gelb e Rangajaran (2014), para além da existência da orientação para o consumidor e orientação para a empresa referidas anteriormente, acrescentam uma terceira perspectiva: a orientação para o colaborador, destacando a importância da contribuição enquanto embaixadores da marca. Os colaboradores, além de desempenharem as suas funções, devem também representá-la junto dos atuais e potenciais consumidores, colaboradores e público em geral, identificando diariamente as opiniões que cada um destes tem acerca da marca e da concorrência (Gelb e Rangajaran, 2014).

Por sua vez, Harris e De Chernatony (2001) realçam que é fundamental a marca e os seus colaboradores estarem alinhados relativamente aos valores e comportamentos defendidos pela marca, pois quando os colaboradores reconhecem a marca e o que esta defende durante a sua própria experiência de trabalho são muito mais propensos a incorporar os valores da marca nos seus comportamentos e nas suas relações com os clientes, contribuindo para uma maior lealdade à marca e para um melhor serviço ao cliente (Barrow e Mosley, 2011).

Para que as marcas de empresas possam reter talento e motivar os colaboradores a serem os seus principais embaixadores, é necessário que partilhem com a equipa de uma empresa, e da sua respetiva marca, uma visão conjunta de futuro baseada na cooperação, transparência e valores da marca para que os colaboradores se possam focar tanto nos seus objetivos e etapas individuais, como nos objetivos macro da empresa (Gelb e Rangajaran, 2014).

2.13. Employer Branding (EB)

EB ou *employer brand*, significado em português, marca empregadora, foi inicialmente definida como o processo de construção de uma marca e/ou identidade notória e única do empregador que a diferencia dos concorrentes (Ambler e Barrow, 1996). De acordo com Ambler e Barrow (1996: 187), *employer brand* é definido como “o conjunto de benefícios

funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora.”

EB determina a identidade de uma organização e deve criar uma imagem distinta (Keller, 1993), que é a soma das associações positivas e negativas percebidas, formadas pela percepção de um indivíduo sobre a organização (Dowling, 1986), pois atitudes positivas da marca afetam o comportamento do cliente, o comportamento de compra e, portanto, são cruciais para o sucesso a longo prazo de uma empresa (Hoek, Dunnetn, Wright e Gendall, 2000).

A EB tem uma visão fundamentada em recursos e na teoria dos RH, concentrando-se no desenvolvimento da imagem das organizações como potenciais empregadores (Backhaus e Tikoo, 2004).

Segundo Berthon *et al.*, (2005), EB é sobretudo trabalhada para aumentar a atratividade do empregador e melhorar a reputação da organização. Esta reputação é definida como um conjunto de características socialmente construídas para uma organização, com base nas ações anteriores da organização e o propósito para o seu futuro (Weigelt e Camerer, 1998).

Por sua vez, Barrow e Mosley (2011) caracterizam EB como a reputação de uma organização enquanto entidade empregadora e a sua proposição de valor para com os seus colaboradores, pois marcas destas representam o conjunto de características qualitativas da empresa empregadora, consideradas atraentes para o público-alvo. É uma imagem positiva e um conjunto de vantagens adequadas, materiais e não materiais que distinguem uma empresa no mercado de trabalho (Kucherov, Zavyalova e Garavan, 2012).

Para Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013), a importância atribuída à marca e à sua reputação já está bem estabelecida no mercado de consumo, mas tem vindo a ganhar importância no mercado de trabalho, principalmente porque é usada nos processos de recrutamento, de atração e retenção de talentos e de EB.

Resumindo, EB é vista como a marca da empresa, ao recrutar os seus colaboradores, caracterizada como uma área emergente utilizada para atrair potenciais colaboradores (Mosley, 2007; Foster, Punjaisiri e Cheng, 2010), que se baseia na cultura e nos valores organizacionais.

Torna-se importante mencionar que o capital humano é o vetor mais importante das organizações contemporâneas (Malik e Khera, 2014) e que a atratividade de uma organização é o fator mais importante. O EB surge como uma ferramenta que irá auxiliar as organizações a desenvolverem estratégias de comunicação, utilizando os princípios do Marketing na GRH (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat, e Akçin, 2014; Silva e Reis, 2014) para quaisquer dificuldades de recrutamento e atração.

2.14. EB no Recrutamento

Para que os empregadores tenham sucesso no recrutamento dos melhores talentos disponíveis, é fulcral que compreendam a sua reputação atual entre os candidatos a um emprego (Fombrun, 1996). Esse processo será mais eficaz se os gerentes estiverem cientes dos fatores mais importantes na determinação das percepções dos candidatos.

Estudos indicam que os potenciais colaboradores comparam a imagem de uma organização com as suas próprias necessidades, personalidades e valores. Quando as necessidades, personalidades e valores de um potencial colaborador encaixam com a imagem da organização, então essa organização torna-se atrativa para esse colaborador (Backhaus e Tikoo, 2004).

Quando o foco é recrutar, a EB é combinada com os princípios de Marketing, de RH, e de estratégia, incluindo a visão baseada em recursos, marca externa e interna, comportamento organizacional e psicologia (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010).

As organizações têm experienciado que uma marca empregadora efetiva traz certas vantagens competitivas e isso facilita a atração e retenção de funcionários (Backhaus e Tikoo, 2004). Logo, as empresas procuram ser atrativas, em termos de empregadores, com o objetivo de contratar colaboradores competentes.

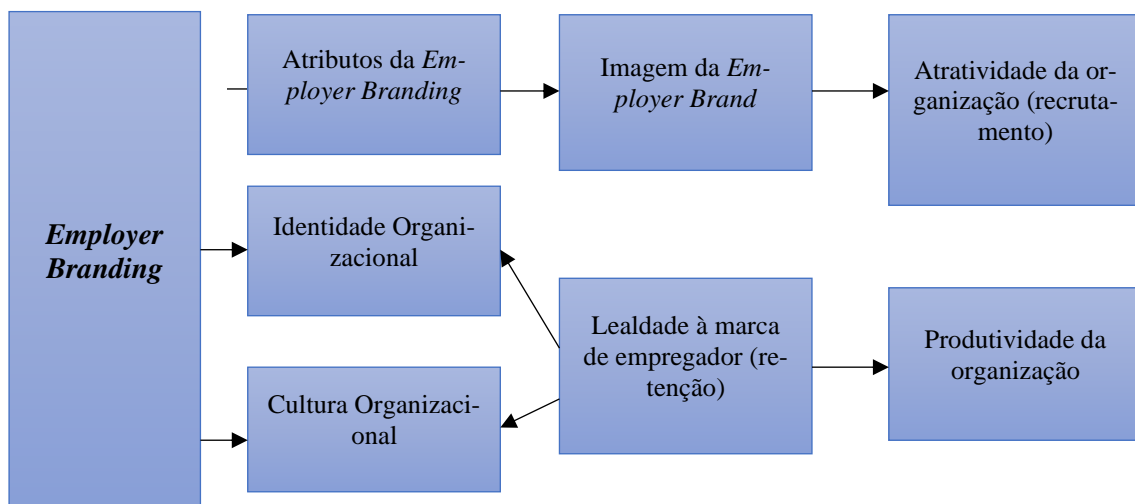
É relevante ter em conta que os colaboradores assumiram ao longo das últimas décadas uma importância maior no universo das marcas e indiretamente no próprio volume de negócios que estas obtêm, podendo ser identificados e trabalhados pela marca como meros elementos da marca ou na qualidade de embaixadores desta (Gelb e Rangajaran, 2014).

Neste sentido, é essencial que as organizações valorizem os seus colaboradores para que os mesmos se sintam satisfeitos no que diz respeito à sua missão, visão, valores, políticas

de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura, e do seu ambiente de trabalho, sendo atributos de EB de uma organização (Chauhan e Mahajan, 2013).

A investigação mostra que os atributos de EB afetam a imagem e conseqüentemente a atratividade de empregadora. Desta forma, Backhaus e Tikoo (2004) apresentam um modelo de EB (Figura 2.3). Este modelo demonstra que a EB de cada organização deve representar os atributos da EB, transmitindo a sua imagem (*employer brand image*) para o exterior. Posto isto, todas as informações geradas pelo EB criam um contrato psicológico entre a organização e o colaborador, que visa reforçar a lealdade deste à EB, por via da retenção, contribuindo assim para a elevada atratividade, via recrutamento e produtividade da organização.

Figura 2.3: Modelo de Employer Branding



Fonte: Adaptado de Backhaus e Tikoo (2004).

Por fim, segundo Barrow e Mosley (2011), de um modo geral, o principal objetivo da EB é providenciar um cenário coerente de gestão para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade dos colaboradores, melhorando o recrutamento, a retenção, a motivação e o envolvimento dos colaboradores para com a marca. A EB também tem de estar alinhada com os objetivos organizacionais, sendo trabalhado o posicionamento que se deseja alcançar no mercado interno, de acordo com o seu tipo de gestão, da sua cultura, da qualidade dos seus colaboradores (Sinval, 2019).

2.15. Associações externas de marca (*External branding associations*)

Outro objetivo de uma empresa empregadora é criar associações da EB no mercado-alvo. Sabe-se, com base nas evidências anteriores, que uma associação da marca (*brand association*) é um sentimento acerca de uma marca, isto é, uma resposta sensorial e emocional que os indivíduos têm acerca das informações transmitidas por determinada organização (Aaker, 1991).

A imagem da marca do empregador (*employer brand image*) é definida por Whetten, Lewis e Mischel (1992) como “imagem organizacional projetada”. Esta é construída internamente para ser transmitida externamente, com o objetivo de criar uma reputação positiva de determinada organização (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

No entanto, a imagem da marca do empregador não é apenas uma simples imagem da empresa, também é essencialmente utilizada para comunicar a personalidade da organização quanto ao emprego, pois as percepções de uma imagem da marca do empregador conduzem à atratividade do empregador (Turban e Greening, 1997). Assim, a imagem de marca do empregador é a chave para atrair novos colaboradores e contém fatores instrumentais e simbólicos (Backhaus e Tikoo, 2004).

Os fatores simbólicos são significados e valores que os candidatos potenciais constroem sobre uma empresa e o seu privilégio e reputação, ou sobre a aprovação social que os colaboradores podem obter com base no seu emprego (Backhaus e Tikoo, 2004). Já os fatores instrumentais são informações objetivas dos colaboradores acerca de como é trabalhar em determinada empresa, tais como as compensações, benefícios, número de horas de trabalho, localização, entre outros (Lievens, Van Hove e Anseel, 2007).

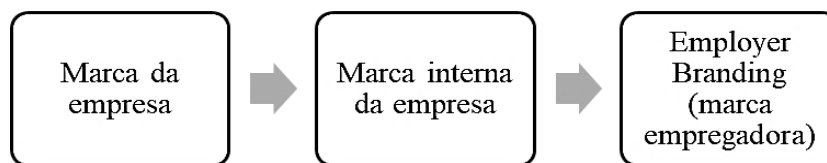
A imagem empregadora diferenciada possibilita aos candidatos a um emprego encontrar semelhanças entre eles próprios e a organização e compreender os valores da mesma. A EB tem uma imagem positiva na mente dos candidatos a emprego e encoraja-os a candidatarem-se à empresa que está a recrutar (Backhaus, 2016).

2.16. O processo de EB

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), existem diferentes formas de utilizar uma marca, dependendo do modo como esta é direcionada para os colaboradores ou para promover a organização, o seu estabelecimento e os seus produtos e ou serviços. Primeiro, a EB é especificamente dirigida para um emprego e caracteriza a própria identidade da organização como entidade empregadora. Segundo, a EB é dirigida ao público interno e externo, enquanto a marca da organização e do produto e ou serviço é direcionada principalmente para o público externo.

Existe uma importante relação entre a marca de uma empresa, a marca interna, e a marca empregadora (Foster *et al.*, 2010), conforme representado na Figura 2.4.

Figura 2.4: "Relações entre a marca, a marca interna e a marca do empregador/marca empregadora"



Fonte: Adaptado de Foster *et al.*, (2010)

O processo de marca interna relaciona-se com o tipo de imagem da organização que a marca do empregador expõe, como isso é comunicado aos outros colaboradores e a forma como os colaboradores a entendem. A EB é para um público externo e, nesse contexto e de forma sucinta, ela reflete a maneira como a organização se expõe e como outras avaliam a organização como empregadora (Martin, Beaumont, Doig e Pate, 2005). O processo de EB envolve o desenvolvimento de uma proposta de valor do emprego e o Marketing dessa proposição de valor, tanto internamente como externamente.

Para Berthon *et al.*, (2005) é essencial reconhecer que os colaboradores são o centro do processo de construção da marca e que o seu comportamento pode tanto reforçar ou prejudicar a credibilidade das mensagens ou anúncios ao público.

Significa que o EB é a imagem da organização vista pelos atuais e potenciais colaboradores e o EB inclui toda a experiência associada ao emprego – a realidade ao trabalhar numa certa organização; os fatores tangíveis – o salário; e os fatores intangíveis – a cultura e valores (Martin *et al.*, 2005). Portanto, embora seja fundamental que a marca da organização seja promovida externamente, a mensagem que esta deve transmitir deve ser suportada internamente pela realidade da organização (Devasagayam, Buff, Aurand e Judson, 2010).

2.17. *Employer Value Proposition – EVP*

Um potencial colaborador terá uma maior inclinação para trabalhar numa organização quanto maior for a sua atratividade (Rynes, Bretz, e Gerhart, 1991), pois considera-se que o candidato vê a organização como um local positivo para trabalhar quanto melhor for a proposta de valor apresentada, criando-se o desejo de fazer parte de uma organização – definição de atratividade organizacional (Aiman-Smith, Bauer, e Cable, 2001).

Para Minchington (2010), o núcleo de uma estratégia de EB também deverá ser o conceito do EVP – proposta de valor para o empregado/ proposta de valor do empregador. Por outras palavras, o EVP é a proposta de valor que um negócio oferece para o colaborador, tendo este conceito relação com a estratégia da criação da EB, porque utiliza benefícios que fazem com que os colaboradores se sintam atraídos para trabalhar na empresa. Minchington (2006) salienta que uma proposição de valor do empregador, ou seja, uma EVP é um conjunto de associações e ofertas fornecidas pela organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a organização.

Portanto, o EVP é uma abordagem centrada no colaborador e alinhada às estratégias de planeamento da força de trabalho integrada e existente, porque as mesmas têm sido informadas e transmitidas pelos colaboradores da empresa e pelo público-alvo externo, pois se uma proposta de valor do empregador pretender atuar como impulsionador principal de atração, *engagement* e retenção de talentos, deverá ser única, relevante e atraente (Minchington, 2006).

A correta gestão dos colaboradores deverá ser transformada em proposta concreta, oferecendo-lhes benefícios. Desta forma, o EVP será o conjunto único de benefícios que um trabalhador recebe da organização em troca das suas competências, do seu conhecimento,

experiência e motivação, devendo a essência do empregador ser única e inimitável (Hillebrandt e Ivens, 2013; Minchington, 2006). O pacote de benefícios oferecido pelo empregador está fortemente associado aos valores preconizados e praticados pela organização, considerando-se a chave para a criação de uma marca do empregador com valor no mercado (Kapoor, 2010).

É reconhecido que a proposta de valor do empregador deve ser determinada pela (1) identidade organizacional, ou seja, tudo o que capta a atenção (slogan, logotipo, missão, visão, publicidade, etc.); (2) imagem organizacional, que tem a haver com a percepção imediata que as pessoas têm da marca; (3) experiência, que resulta do conjunto de interações que as pessoas têm para com a marca e com tudo o que ela simboliza; e (4) oferta, que identifica os benefícios que a marca proporciona, os designados benefícios funcionais (Barrow e Mosley, 2005).

De forma sucinta, Mosley (2014) destaca que o propósito da EVP, é providenciar uma plataforma de comunicação e de gestão da marca que dê ênfase aos atributos dela enquanto empregadora, porque aplica os valores da organização ao contexto real do trabalho, esclarece o valor acrescentado da entidade empregadora junto dos colaboradores e enfatiza os aspetos ideológicos, culturais e de aspiração da marca com relevância para a atração de novos talentos e para aumentar o nível de *engagement* dos colaboradores.

2.18. A reputação organizacional

A reputação é definida como o conjunto de representações das ações passadas da marca e os resultados que refletem a capacidade da marca em criar valor para os diferentes *stakeholders* (Harris e De Chernatony, 2001). Por isso, a reputação é um aspeto estratégico da marca, um construto social, construído a longo prazo com base nas percepções individuais partilhadas pelos diferentes *stakeholders* da marca (Davies, Chun, Da Silva e Roper, 2003).

A relação entre a reputação da marca e os seus colaboradores acontece de duas formas (Harris e De Chernatony, 2001):

- 1) Os colaboradores influenciam ativamente a percepção dos *stakeholders*, especialmente nas indústrias de serviços (alto contacto);
- 2) Os próprios colaboradores são influenciados pela percepção que existe da marca.

De acordo com Fombrun e Gardberg (2000), os diferentes públicos ou os principais interessados (*stakeholders*) avaliam a reputação da organização através de seis dimensões-chave:

- 1) Atratividade da marca – em que medida a empresa é apreciada, admirada e respeitada;
- 2) Produtos e serviços – percepções de qualidade, inovação, valor, segurança e confiança face aos produtos e serviços oferecidos;
- 3) Desempenho financeiro – percepções de rendibilidade, expectativas e risco;
- 4) Visão e liderança – em que medida a empresa demonstra uma visão clara e a existência de uma forte capacidade de liderança;
- 5) Ambiente de trabalho – percepções relativamente às condições de trabalho, ao nível de satisfação e felicidade dos colaboradores e da qualidade de serviço prestada por eles;
- 6) Responsabilidade social – percepção face à participação da organização na sociedade e à relação estabelecida junto da comunidade envolvente, dos colaboradores e do ambiente.

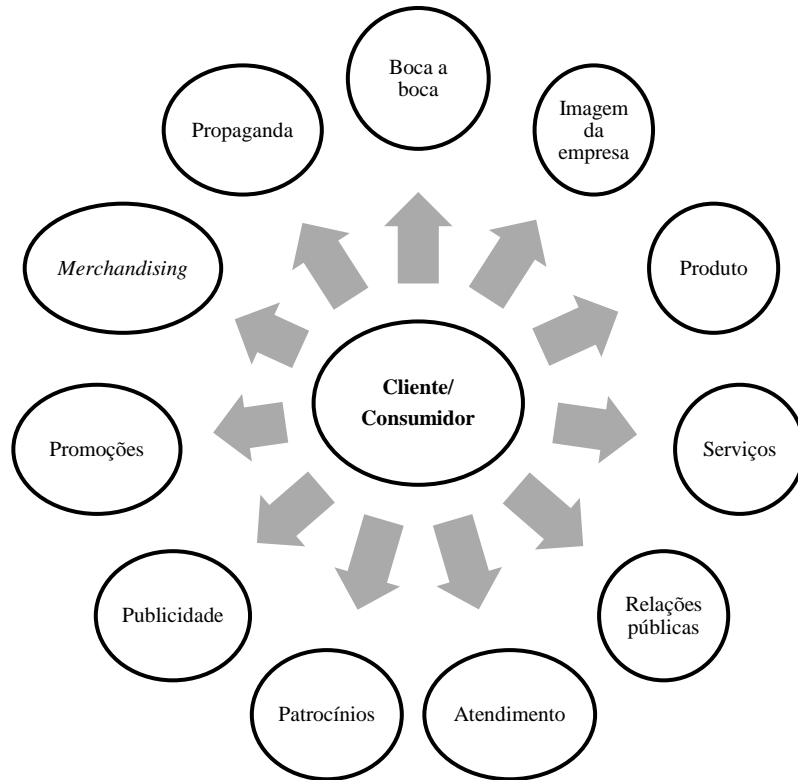
Os resultados de EB podem tornar uma organização de sucesso, quando esta pode oferecer uma variedade de benefícios aos empregados, que vai para além da sua atratividade como empregadora (Berthon *et al.*, 2005). A reputação positiva e prestigiante de uma organização pode permitir a autoidentidade positiva dos trabalhadores e a sua disposição para estarem associados à organização, podendo mesmo resultar em moral elevada (Wilden, Gudergan e Lings, 2006).

2.19. A atratividade da EB na comunicação organizacional

Sabe-se que uma das ferramentas essenciais para aumentar o efeito da comunicação nos segmentos de mercado é a utilização da comunicação integrada de Marketing. A comunicação integrada de Marketing permite a comunicação dos principais elementos acerca de uma organização, produzindo maior consistência na mensagem, melhor utilização do orçamento, acréscimo do impacto sobre as vendas, melhor uso do tempo, lugar e pessoas (Faria, 2002).

Os elementos da comunicação integrada de Marketing de uma empresa estão representados na Figura 2.5.

Figura 2.5: Comunicação integrada de Marketing



Fonte: Adaptado de Faria (2002).

Posto isto, a atratividade de uma EB pode ser efetiva ou não dependendo também do tipo de comunicação que esta utiliza tanto para o mercado externo (cliente/consumidor) como para o mercado interno (todos os colaboradores). Com os objetivos de divulgar produtos, serviços ou a própria empresa e para aumentar o efeito da comunicação entre empresas e mercados-alvo, é produzida, com a utilização do processo da comunicação integrada de Marketing, uma mensagem consistente para garantir e unificar a voz de uma empresa, nesta caso a EB de uma empresa, devendo ser fundamental o uso deste tipo de comunicação e de todos os seus elementos integrados, que estão representados anteriormente na Figura 2.5, como por exemplo, a comunicação da imagem da empresa, do produto e dos serviços da mesma, a comunicação através das relações públicas, atendimento e patrocínios, entre os outros elementos representados na Figura 2.5.

Desta forma com a prática de uma comunicação integrada através dos seus elementos, a mensagem e voz de uma EB será sempre a mesma, independentemente do formato de

conteúdo ou canal escolhido para comunicá-la, neste caso, aos colaboradores atuais (ou futuros candidatos) que pertencem à EB de uma empresa, como embaixadores desta marca.

Num estudo de Berger (2011) é evidenciado que a comunicação organizacional é suscetível de ser bem-sucedida quando os líderes estão presentes, ou seja, quando se preocupam com os colaboradores, falam com eles e dão resposta às suas dúvidas, explicando e dando informações importantes sobre a organização, e quando as chefias diretas e supervisores dão *feedback* constante sobre o desempenho dos seus colaboradores. O *feedback* positivo, ouvir os colaboradores, fornecer-lhes autonomia no desempenho das funções estimula o desenvolvimento e orienta o processo que ao longo do tempo conduz à aprendizagem e mudanças de comportamentos menos corretos, contribuindo assim para a melhoria do desempenho.

O método de comunicação utilizado numa organização tem um impacto significativo nos níveis de *engagement*, que por sua vez tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros (Mello, Sampayo e Silva, 2012).

O feedback é uma ferramenta útil no aprimoramento das atividades profissionais e na modificação de comportamentos, tanto em situação de trabalho como fora dele. Ao dar *feedback* deve-se analisar a situação, determinar objetivos, realizar em ambiente propício, comunicar-se efetivamente, descrever o comportamento a ser mudado e o desejado, de acordo com uma determinada opinião. Este para ser eficaz é importante que seja descritivo (não avaliativo), específico, pertinente e compatível com as necessidades de acordo com as situações (Machado, 2013).

Sivertzen *et al.*, (2013) procurou ampliar o estudo de Berthon *et al.* (2005), investigando a relação entre as dimensões da atratividade em *employer branding*, as redes sociais e a reputação organizacional de uma determinada marca. Foi constatado que as empresas com maiores índices de reputação têm um maior índice de atratividade e *employer branding*, e captam os melhores candidatos. O uso das redes sociais está a ser cada vez mais usado em campanhas de *employer branding* e no processo de recrutamento, sendo que, hoje em dia, já existem vários estudos que se focam nas redes sociais para recrutamento de colaboradores (Davison, Maraist e Bing, 2011).

Capítulo 3. ESTÁGIO NO HOTEL WGA

3.1. Enquadramento da entidade acolhedora

3.1.1. Caracterização do hotel WGA

Visto que o trabalho, o tema de estágio e a investigação terem sido realizados para um estabelecimento hoteleiro e também ter sido concretizado um conjunto de atividades relacionadas com o Marketing de Hotelaria, é pertinente definir os conceitos de Marketing de hotelaria, indústria hoteleira e hotel através de um enquadramento teórico.

Na indústria hoteleira estão incluídas todas as atividades realizadas na prestação de serviços, entre as quais os serviços de alojamento e as refeições, o que se enquadra no Marketing de Hotelaria (Gomes, 1987).

Castelli (2001) defende que o Marketing hoteleiro é responsável pela potencialização das vendas, melhoria no atendimento do hóspede e divulgação do hotel. Neste sentido, uma boa gestão do Marketing hoteleiro torna-se num instrumento imprescindível para todos os empreendimentos hoteleiros.

Ainda de acordo com Castelli (2001), o Marketing hoteleiro baseia-se em três pilares fundamentais:

- Orientação para cliente: o hotel deve de se concentrar naquilo que o cliente quer e deseja, isto é, para a satisfação das suas necessidades;
- Satisfação do cliente: o cliente fica satisfeito desde que o hotel igual e/ou supere as expetativas do cliente, na procura de satisfação dos seus desejos e necessidades. Para que isto aconteça, é necessário que o hotel se volte totalmente para o cliente, ou seja, que o hotel ao nível das evidências físicas e do atendimento vá ao encontro das expetativas do cliente;
- Ação integrada: o hotel precisa unir os seus setores em torno da orientação para o cliente, mas também unir-se com as empresas afins ou procurar parcerias com fornecedores, ou seja, deve agir de maneira integrada. É preciso criar a consciência do Marketing integrado e desenvolver a visão sistémica, para que possa haver uma convergência das ações para a satisfação do cliente.

Em relação à caracterização da entidade acolhedora do estágio, o WGA é um hotel de cinco estrelas, integrado no *resort* Quinta do Lago, que é um dos maiores *resorts* de golfe em Portugal.

O hotel está localizado no Parque Natural da Ria Formosa, estando rodeado por 7 campos de golfe de classe mundial, oferecendo uma localização privilegiada tanto para os turistas, que procuram o sol, como para aqueles cuja principal motivação é o golfe.

Anteriormente, este hotel tinha o nome e marca de Monte da Quinta Resort, porém o mesmo passou por uma mudança na gerência e posteriormente, com o objetivo de se posicionar como um hotel de luxo superior, sofreu um *rebranding*¹ geral, oficializado a dia 30 de Janeiro de 2020, integrando-se numa nova cadeia internacional e de *franchise* de hotéis, a Wyndham Grand Hotels e Resorts. Atualmente esta unidade hoteleira é oficialmente uma nova marca, com o nome de Wyndham Grand Algarve.

Este hotel de luxo possui 132 suítes de um, dois ou três quartos e localiza-se a apenas 2 km da praia da Quinta do Lago e a 20 minutos do Aeroporto Internacional de Faro.

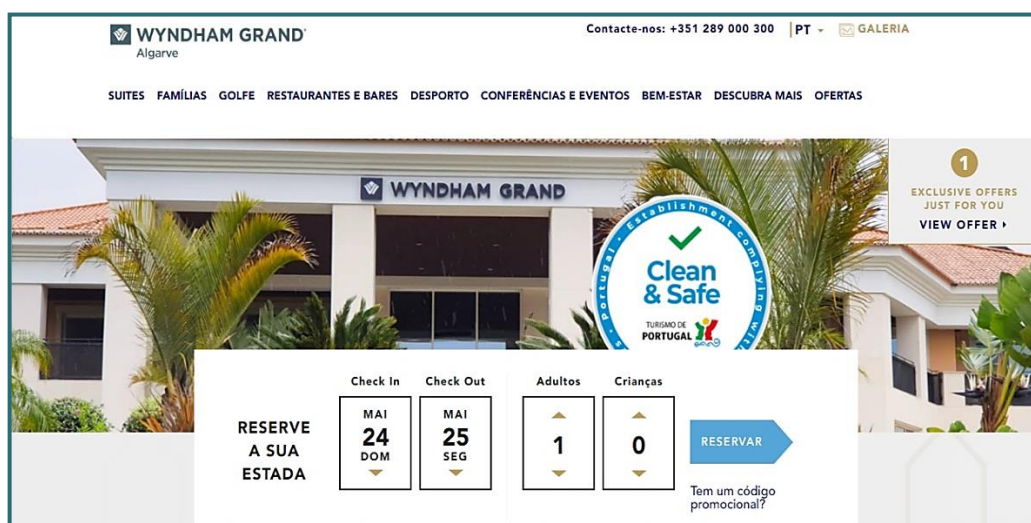
O *Wyndham Grand Algarve* dá prioridade ao bem-estar e ao conforto dos hóspedes. A dedicação por parte do WGA no que concerne à hotelaria permite cativar os hóspedes ao oferecer-lhes experiências memoráveis e luxuosas, comodidades/amenidades exclusivas, serviço genuíno e grande sofisticação, garantindo sempre padrões elevados e consistentes.

O website oficial do hotel é o seguinte: <https://www.wyndhamgrandalgarve.com/pt/>.

¹ O *rebranding* é um sinal de que algo mudou na organização, na qual essa mudança é realizada criando um novo começo para a marca (Stuart & Muzellec, 2004). O *rebranding* corporativo difere do *rebranding* do produto, pois o *rebranding* corporativo envolve múltiplas partes interessadas e considera os seus relacionamentos uns com os outros, mudanças na cultura e na identidade e imagem, incluindo quaisquer novos logotipos ou slogans com novos significados (Lee & Bourne, 2017).

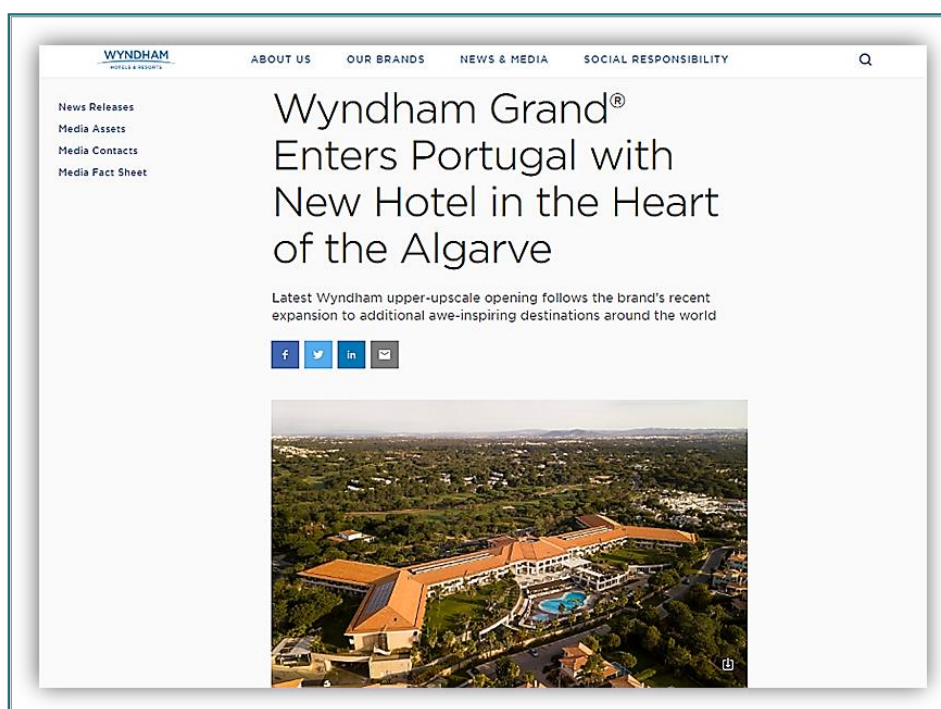
Reposicionar como forma de *rebranding* significa atribuir um novo significado à organização e comunicar os novos benefícios aos *stakeholders* (Muzellec & Lambkin, 2006), onde os colaboradores desempenham um papel fundamental na representação da marca de uma organização para os clientes (Spear, 2015).

Figura 3.1: Página Inicial do Website Oficial WGA



Fonte: <https://www.wyndhamgrandalgarve.com/pt/>

Figura 3.2: Notícia acerca da entrada da Wyndham Grand em Portugal, Quinta do Lago



Fonte: <https://corporate.wyndhamhotels.com/news-releases/wyndham-grand-enters-portugal-with-new-hotel-in-the-heart-of-the-algarve/>

3.1.2. Objetivos do hotel e estratégia

De acordo com a Engenheira Célia Crato, responsável dos RH do hotel Wyndham Grand Algarve (WGA), este hotel possui primordialmente como estratégia o *rebranding* e a mudança para a marca Wyndham Grand, com o objetivo notório de reposicionar o hotel num segmento que procura a hotelaria de luxo. Esta estratégia traduz-se em objetivos mais específicos dentro de cada uma das áreas do hotel, quer seja em termos de preparação e formação dos colaboradores, para que estes fiquem capacitados para a prestação do tipo de serviço que se pretende, quer em termos de preparação e apresentação das várias áreas (áreas públicas, quartos, *outlets* de *F&B*, entre outras), com as necessárias obras de remodelação e melhoria dos espaços.

Missão, Visão e Valores da WGA

A missão do WGA consiste em valorizar cada elemento da sua equipa de forma a criar uma experiência única e memorável para o hóspede.

A dedicação por parte do WGA à hotelaria permite cativar os hóspedes ao oferecer-lhes experiências memoráveis e luxuosas, comodidades exclusivas, serviço genuíno e sofisticação. O hotel entende e valoriza as diferenças de cada um, permitindo assim, encorajar todos e inspirar inovação.

A visão é tornar o WGA o hotel de referência da Quinta do Lago e como um resort icónico de luxo e de *lifestyle*. Apostar na formação de toda a equipa do hotel, numa remodelação luxuosa das suites, bem como na redecoração de todo o hotel, são aspetos fundamentais.

- Hóspedes: o hotel concentra os seus esforços em consumidores de luxo, famílias, casais, golfistas, empresários e *CEOs*. O objetivo é também reter os hóspedes atuais que se encaixam neste mercado, continuando a criar experiências enriquecedoras e inesquecíveis.
- Eventos: foco nos grupos de golfe, casamentos e eventos sociais. Neste ponto, o objetivo da marca Wyndham Grand Algarve consiste em evidenciar a beleza da sua piscina, praia, jardins e do seu *summer lounge*.

- Identidade: esta é uma marca de luxo com padrões elevados de qualidade e, consecutivamente, todas as imagens e vídeos (todos os conteúdos multimédia) do Hotel e da Quinta do Lago procuram ser transmitidas de forma luxuosa, portanto deverão ser cuidadosamente selecionadas, compostas e editadas.
- Equipa: o hotel possui uma equipa internacional orientada por e para objetivos, focada no próprio aperfeiçoamento através de formação especializada, no desenvolvimento da marca e na motivação de todos os colaboradores da empresa. Os elementos desta equipa atuaram como embaixadores da marca, mostrando orgulho em fazer parte deste projeto.

Os valores que conduzem a atividade do WGA servem como base para proporcionar uma experiência marcante e inesquecível aos seus hóspedes, um ambiente seguro e saudável para os membros da equipa e um retorno do investimento para os acionistas.

Os valores são:

- ❖ Compromisso;
- ❖ Inovação;
- ❖ Responsabilidade;
- ❖ Diversidade.

Serviços

Serviço de alojamento:

As suites que relacionadas com o serviço de alojamento apresentam:

- ❖ Tamanhos em destaque: de 66 m² - 320 m²;
- ❖ 1/ *Deluxe Suite*, 2/ *Deluxe Família*, 3/ *Penthouse*;
- ❖ Casas de banho de hóspedes/Banheiro de hóspedes com duche ou banheira;
- ❖ Entretenimento & centro de *mídia*;
- ❖ Ar condicionado/Aquecimento;
- ❖ *Wi-Fi* complementar/grátis;
- ❖ Roupões e chinelos de algodão macio;
- ❖ Produtos de banho luxuosos.

Outros serviços:

Restaurantes:

- ❖ *Mélange Bistro*: este é o restaurante principal do *resort*, que pode ser usado como um espaço exclusivo para eventos, com uma abertura para o terraço adjacente à piscina. Este espaço pode acomodar múltiplos eventos, como lanches, banquetes ou reuniões servidas.
- ❖ *Restaurante e Bar Peacock*: integrado no *lobby*, o *Lounge Bar* é o principal espaço de reuniões do *resort*. O *Lounge Bar* pode ser usado como um local de evento separado, com abertura para o terraço; pode ser adaptado para coquetéis, seminários ou até para funções com entretenimento de música ao vivo.
- ❖ *Bar sazonal da piscina*: o bar da piscina oferece bebidas refrescantes durante todo o dia, especialmente para aqueles que preferem permanecer no conforto ao lado da piscina.

Reuniões e Eventos:

- ❖ Um chefe/responsável (de serviço) de eventos dedicado;
- ❖ Equipamento audiovisual fixo;
- ❖ Paredes divisórias à prova de som;
- ❖ Capacidade: 400 pessoas;
- ❖ Luz natural;
- ❖ Centro de conferências de pilares livres;
- ❖ Espaço terraço.

Centro de Conferências:

No seu todo, a sala de conferências tem um espaço interno de 730 m² e as janelas do chão ao teto são inovadoras, permitindo a entrada de luz natural para a sala, sendo esta constituída também por várias paredes divisórias, que fazem com que haja um melhor reaproveitamento do espaço com a possibilidade de dividir a sala em várias partes. O WGA oferece uma área de conferências multifuncional e serviços de eventos dedicados para assistir com o seu evento de golfe. A equipa dinâmica e jovem também vai fazer da sala de conferências do WGA um espaço bastante útil, calmo e ao mesmo tempo surpreendente.

Spa e Centro de Fitness:

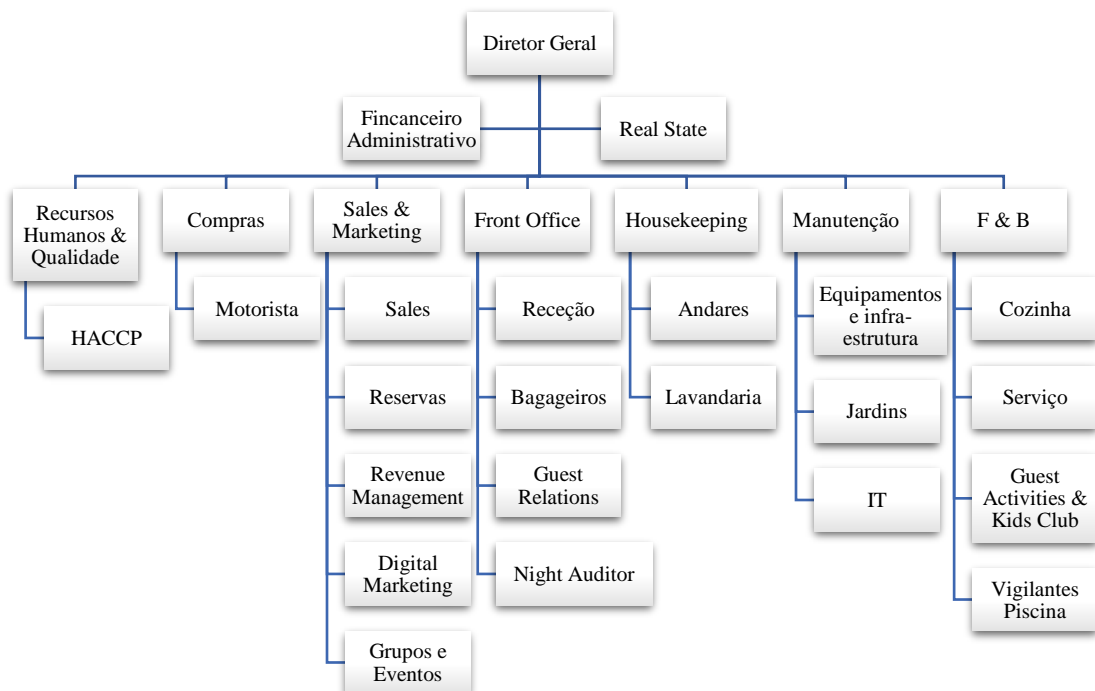
O Magnólia SPA e o Health Club oferecem os seguintes serviços:

- ❖ 3 salas de massagem para tratamentos faciais e corporais;
- ❖ Terapia com bola de golfe;
- ❖ Terapia nas costas;
- ❖ Massagem de recuperação de golfe;
- ❖ Ginásio com *Personal Trainer*;
- ❖ Piscina interior aquecida com *jacuzzi*;
- ❖ Banho de pés e sauna;
- ❖ Piscina exterior.

3.1.3. Estrutura Organizacional do Hotel

A empresa WGA, no período de estágio da mestrandia, tinha 88 colaboradores ao seu serviço. Na Figura 3.3 é apresentado o organograma com a representação da estrutura de organização e funcionamento do WGA.

Figura 3.3: Organograma do Wyndham Grand Algarve



Fonte: Hotel WGA

O hotel WGA, com sede na Quinta do Lago no Algarve tem uma estrutura organizacional constituída por três níveis hierárquicos:

- 1) O Diretor Geral – responsável por administrar todas as responsabilidades, fornecer informações, efetuar decisões, e trabalhar em conjunto com as ações de Marketing, Publicidade e restantes atividades comerciais);
- 2) o Financeiro Administrativo – departamento responsável pela contabilidade e finanças do hotel, como contas a receber e pagar, orçamentos, balanço patrimonial, estatísticas, entre outros); *Real State* do hotel – departamento o qual trabalha em conjunto com o Diretor Geral e Financeiro Administrativo, tendo como objetivo gerir e vender as casas pertencentes ao MQR;
- 3) No terceiro nível hierárquico estão presentes os departamentos de:
 - Recursos Humanos & Qualidade – departamento responsável pelas atividades que cuidam da gestão e progresso dos colaboradores do hotel, de forma a conseguir o melhor de cada um e também garantir a qualidade, bem-estar e a saúde dos mesmos.
 - Compras – responsável pela receção e armazenamento de mercadorias, inventários, fornecimento das mercadorias às divisões do hotel, encomendas de mercadorias aos fornecedores, o lançamento das faturas dos fornecedores e todas as requisições das divisões do hotel apontadas em programa informático com o cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar;
 - *Sales & Marketing* – inclui os responsáveis pelo departamento e suas ações e atividades de Vendas, Reservas, Receitas, Marketing Digital e Grupos e Eventos do hotel;
 - *Front Office* – diz respeito à receção, o primeiro contato com o cliente, responsável por *checkins* e *checkouts* de hóspedes, prestar um bom serviço e atendimento através dos meios de comunicação durante toda a estadia de um hóspede. Aqui também está presente o *Night Auditor*, o rececionista do turno da noite, o departamento dos Bagageiros responsáveis por todo o serviço de malas dos hóspedes, *Guest Relations* responsável pelas relações públicas com os *stakeholders*;

- *Housekeeping* - responsável por manter todas as áreas do hotel organizadas, conservadas e limpas, por coordenar o trabalho das empregadas de andares e lavanderia, estar em contacto com o departamento de Manutenção e de Compras para manter o *stock* dos equipamentos e materiais necessários;
- Manutenção - a função principal do departamento de manutenção do hotel é assegurar o funcionamento e o estado de conservação das suas instalações, equipamentos e mobiliário, sem perdas nem interrupções, de modo a oferecer um serviço de excelência, até porque quantos mais quartos operacionais existirem, maior será a receita do hotel e a satisfação e preferência dos hóspedes relativamente à unidade hoteleira;
- F & B (responsáveis por todos os bebidas e alimentos oferecidos no restaurante em pequenos-almoços, almoços, jantares, no bar, *room service* e integra o departamento da Cozinha e Copa, Serviço de Restaurante e Bar, *Guest Activities & Kids Club* e Vigilantes da Piscina).

3.2. Trabalho realizado no estágio

No decurso do estágio realizou-se uma investigação sobre a formulação da estratégia de EB, uma vez que o estágio se enquadra no estudo dos conceitos de Marketing e de Estratégia de EB, pois o trabalho abarcou temáticas destas duas áreas do conhecimento.

3.2.1. Enquadramento do estágio

O estágio teve início a 12 de novembro de 2019 e conclusão a 14 de fevereiro de 2020, no qual o mínimo de horas requerido pela Universidade do Algarve foi de 320 horas, contudo, por vontade da estagiária para conseguir executar as tarefas e realizar o estudo empírico, existiu um prolongamento do estágio, cumprindo-se assim um total de 480 horas.

O supervisionamento do estágio esteve a cargo da Dr.^a Inês Gama, a responsável pelo Marketing Digital e pelo *Design & Marketing* do hotel e pertencente à equipa de *Sales & Marketing*. Na parte académica, a estagiária teve a orientação do Professor Doutor José António da Conceição dos Santos, docente da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, e pelo Professor Doutor Nicolau Miguel Almeida,

do Instituto Politécnico de Portalegre e docente da unidade curricular de Gestão da Relação com o Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing da Universidade do Algarve.

3.2.2. Atividades relativas à formulação da estratégia de EB e de outras atividades relacionadas com o conceito de EB para o hotel

Com o crescimento e utilização das redes sociais, o Marketing assume um papel decisivo na implementação da estratégia de EB. Sabe-se que o público, em geral, tende a confiar mais na opinião de pessoas ligadas à empresa, o que significa que a atração de talentos não depende somente de campanhas de Marketing, mas também do nível de *engagement* dos colaboradores, parceiros e clientes.

Tal como referido no terceiro objetivo do trabalho de estágio, procurou-se resolver um problema de investigação com interesse para o hotel, e, nesse sentido, foi desenvolvido o trabalho de investigação suportado na realização de atividades relativas à formulação da estratégia de EB, as quais são descritas no próximo capítulo, para além das atividades relacionadas com o conceito de EB no hotel.

As atividades relacionadas com o conceito de EB no hotel e realizadas pela estagiária foram:

- ✓ A realização de vários *posts* para as redes sociais do hotel (*Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn*), maioritariamente para o *LinkedIn*, a principal rede social profissional de todo o mundo, adequada para apresentar e homenagear a parte interna do hotel e para aplicar a maioria das atividades de EB. O objetivo é manter a página do *LinkedIn* ativa e torná-la mais atrativa. Para que tal acontecesse elaboraram-se várias publicações semanais por parte da estagiária e é importante salientar que houve partilha de experiências de trabalho entre colaboradores, para que os mesmos tivessem oportunidade de escrever pequenos textos ou abordar filmagens sobre os seus objetivos, paixões e aprendizagens relacionadas com o trabalho no hotel, em forma de conteúdos especializados e vagas de emprego. Os vídeos das experiências de trabalho foram criados pela própria estagiária, no programa *Windows Movie Maker*;

- ✓ Outra atividade de EB desenvolvida no WGA teve por objetivo dar a conhecer, a toda a empresa, a promoção da colaboração direta entre os departamentos de Marketing e RH;
- ✓ Colocar os colaboradores atuais como protagonistas/embaixadores da marca, criando e compartilhando conteúdos digitais (maioritariamente textos e/ou vídeos), que falassem sobre o crescimento destes profissionais, o seu trabalho e iniciativas que os mesmos realizam, de forma a mostrar a paixão que têm ao atuar na sua empresa. Se os colaboradores admiram a empresa onde trabalham bem como os seus líderes, tornar-se-ão propagadores da mensagem positiva acerca da empresa, estando desta forma a atrair os melhores talentos do mercado;
- ✓ Promover a participação ativa, por parte das equipas do hotel, em feiras de recrutamento, eventos e conferências de turismo, Marketing, entre outros;
- ✓ Como forma de compensar os colaboradores oferecer-lhes, em datas especiais, *special kits* e a novos colaboradores *welcome kits*, de acordo com a área de departamento de cada equipa e o tipo de celebração. A título de exemplo: oferecer material de escritório e/ou tecnológico, que deverá ser, preferencialmente, produzido de material sustentável;
- ✓ Espalhar o conceito de mudança da nova marca do hotel (“*Be part of this change*”) a todos os colaboradores e dar a conhecer internamente as novas previsões e objetivos do WGA relativamente ao futuro.

3.2.3. Outras atividades realizadas durante o estágio

- ✓ Na data da entrada da estagiária, o hotel tinha a denominação de Monte da Quinta Resort (MQR). A partir do momento em que o hotel sofreu um *rebranding* geral, passando a fazer parte de uma cadeia internacional de *franchise* de hotéis com a entrada do hotel na marca Wyndham Grand, o mesmo renasceu com o novo nome e marca de WGA. Surgiram e foram introduzidos novos valores pelo hotel em geral, comunicados a todos da mesma forma, em que atualmente, o hotel WGA preza pelo luxo, inovação e sofisticação, e com muita dedicação e responsabilidade por parte dos colaboradores, as suítes do hotel foram remodeladas no seu interior conforme a identidade da nova marca, bem como mais detalhes em termos de serviço oferecido ao cliente. A estagiária realizou tarefas neste âmbito ao tirar fotografias durante vários dias às novas suítes totalmente remodeladas, bem como

tirar fotografias a todos os materiais e espaços existentes do hotel com *logos* com a marca antiga de MQR para a substituição pelo *logo* da marca nova WGA; Tirar fotografias à reunião e evento oficial realizado com dois representantes da Wyndham Grand e com todos os colaboradores atuais do hotel, que teve como objetivo apresentar a cadeia de *franchise* Wyndham Grand no geral; Por último neste âmbito, a estagiária teve também a tarefa de tirar fotografias ao momento de passagem oficial do MQR para WGA (levantar a nova bandeira do hotel WGA).

- ✓ Conhecimentos teóricos e práticos de *Design*: realização de *flyers*, *badges*, montagem de fotos, e horário de atividades semanais do *Kids Club* no programa online Canva;
- ✓ Fotografia: Curso de fotografia e edição de fotografia lecionado pela supervisora de estágio, Inês Gama, e aplicação do curso de fotografia ao longo do estágio. Foram tiradas fotografias a eventos especial, reuniões, às novas suítes, todos os espaços do hotel, tanto internamente como exteriormente, arredores do hotel, Quinta do Lago e as suas atrações, desde praias a campos de golfe. Sempre que tiradas fotografias, a estagiária editava as fotos no programa online BeFunky e no programa instalado Affinity Designer e Affinity Photo;
- ✓ Criação de *posts* para o LinkedIn a anunciar a participação do hotel em eventos e feiras;
- ✓ Conhecimentos da gestão de conteúdo *website*, CMS (*Content Management System*), isto é, a ferramenta de *back office* do *website* oficial do Wyndham Grand Algarve;
- ✓ Utilização do Google Analytics do *website* WGA (*All Web Site Data e Overview*), analisando o comportamento digital por parte dos utilizadores do *website* do hotel;
- ✓ Análise das estatísticas do Instagram do hotel;
- ✓ Realização de um *pitch* com apresentação de duas imagens com *slogan* para a revista do hotel;
- ✓ Criação/Imitação de uma brochura com 12 páginas, integrando todos os elementos gráficos específicos da marca do hotel, como fontes, cores, imagens ideais, entre outros.;
- ✓ Realização de diversos vídeos temáticos sobre as atividades do hotel, no programa Windows Movie Maker;

- ✓ Montagem e decoração da árvore de Natal do hotel e do espaço do restaurante, para a realização do jantar de natal dos colaboradores;
- ✓ Produção de pacotes de pipocas com imagem criada no programa online Canva;
- ✓ Impressões, encadernações e plastificações.

Estas foram as mais-valias que respondem ao objetivo geral número 1 do estágio, que consistiu em desenvolver as competências práticas da estagiária na área do Marketing no âmbito de um hotel. Ou seja, resumidamente, todas as competências práticas referidas anteriormente na secção 3.2.3 com a realização de outras atividades no trabalho de estágio no departamento de Marketing do hotel WGA, permitiram:

- Adquirir conhecimentos na área do *design* gráfico ao aprender a trabalhar com programas de edição de imagem e de *design* gráfico;
- Adquirir conhecimentos na área do Marketing digital;
- Aprender sobre o Marketing e *Branding* em hotelaria e adaptar o *design* aos *standards* específicos de uma marca conforme o novo *rebranding* do hotel;
- Desenvolver o *branding* pessoal, neste caso dos colaboradores, com a ajuda de ferramentas online.

Capítulo 4. TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Problema de Investigação

A escolha e análise do problema de investigação para a realização de um estudo empírico (experimental/prático) é devido ao facto de a estratégia de EB ter resultados positivos para produtividade, ambiente de trabalho, envolvimento e comprometimento dos colaboradores, a diminuição de custos salariais e com o recrutamento, assim como, para atração e retenção de colaboradores (Aldousari, Robertson, Yajid e Ahmed, 2017; Graham e Cascio, 2018; Kucherov e Zavyalova, 2011). De acordo com os estudos de Pinto (2016); Gregorka (2017), em termos práticos, é possível constatar que as empresas participantes reconhecem a importância de utilizar a ferramenta de EB nas organizações para atração e retenção de talento.

A resposta à questão de investigação: “Qual a percepção que os colaboradores têm do hotel WGA como local para trabalhar e da atratividade da sua marca empregadora (*employer branding*)?” será obtida com o conhecimento da percepção dos colaboradores sobre o hotel WGA como local para trabalhar e da percepção dos colaboradores sobre a atratividade da EB hotel WGA, no prosseguimento dos objetivos gerais 1 e 2 do trabalho de investigação.

4.2. Modelo concetual e escala

4.2.1. Modelo concetual de EB

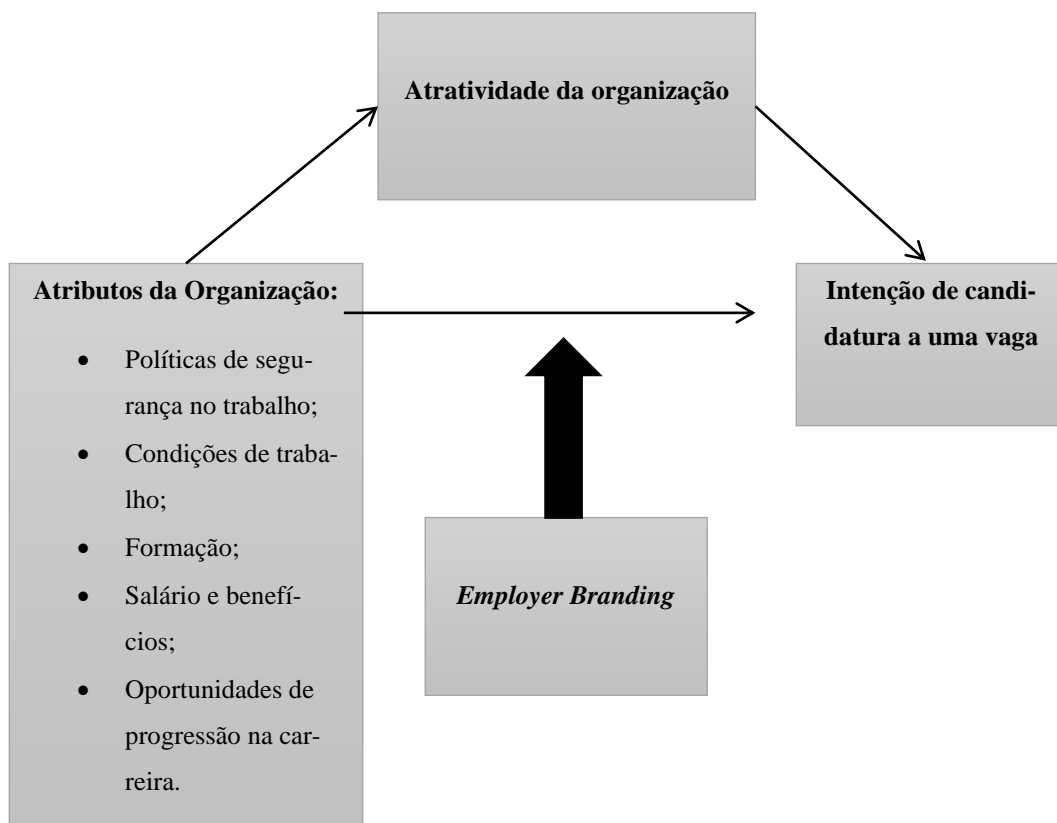
Após a Revisão de Literatura, é necessário apresentar cada uma das variáveis ou conceitos que foram utilizados e aplicados. A realização do estudo empírico foi baseada na definição dos conceitos e elementos do Capítulo da Revisão de Literatura, que terão resultado para a formulação da estratégia de EB, e que foram: MI, Elementos do MI (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho profissional), GRH, Empresas como *Great Place to Work*, Motivação dos colaboradores, Desempenho dos colaboradores, *Engagement* do colaborador, Cultura organizacional, *Empowerment* do colaborador, Marca, EB, EVP, Reputação organizacional, Comunicação organizacional e *Feedback*.

O questionário também se fundamenta nos atributos e itens do modelo concetual e escala seguidamente apresentados.

O primeiro modelo conceitual utilizado na realização do estudo empírico foi o modelo de EB de Gomes e Neves (2010) e a utilização dos seus cinco atributos da organização. Este modelo conceitual foi fundamental para avaliação e resposta para o problema de investigação, e para verificar o grau de importância que os colaboradores atribuem aos atributos da organização do modelo e a todos os utilizados no questionário na pergunta 1) e 3) que interroga a importância destes na escolha de uma empresa e quais atributos do hotel WGA considerados mais importantes enquanto lugar para se trabalhar.

O modelo de EB de Gomes e Neves (2010) representa o efeito de uma EB sobre a atratividade de uma organização, bem com a avaliação e definição dos atributos que também mostram impacto para a atratividade de uma organização, e que por sua vez leva à intenção de candidatura ou preferência dada a esta organização enquanto lugar para se trabalhar, da atratividade da EB e da própria organização.

Figura 4.1: Modelo Conceitual adotado



Fonte: Adaptado de Gomes e Neves (2010).

O modelo de EB de Gomes e Neves (2010), apresentado na Figura 4.1, sugere que a EB e os atributos da organização expressam e definem a atratividade da organização, sendo estes atributos, as políticas de segurança no trabalho, as condições de trabalho, as oportunidades de formação, um salário e benefícios assim como oportunidades de progressão. Todos estes atributos foram incorporados no questionário de forma a que o resultado seja visível nas respostas à pergunta 4c) do questionário, que interroga aos colaboradores se consideram o WGA um local agradável para trabalhar e sobre a existência de aspetos a melhorar consoante essa perceção.

4.2.2. Escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt)

De forma a conhecer o efeito de EB na atratividade da organização, explicado anteriormente, e medir o *Employer Attractiveness* bem como os atributos e fatores de atratividade de EB, ou seja, a atratividade da marca empregadora, neste caso do hotel em causa, baseada na perceção e opinião que os colaboradores atuais do hotel WGA têm acerca da atratividade da sua marca empregadora (problema de investigação), foi utilizada a escala *Employer Attractiveness* (EmpAt).

O questionário foi baseado na escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt) de Berthon *et al.*, (2005) que consistiu na medição dos itens da EmpAT Scale com a escala de medição do presente estudo empírico, as respetivas escalas de Likert. Os seguintes itens foram investigados e medidos de forma a conhecer as perceções e opiniões que os colaboradores têm acerca dos mesmos na atratividade da marca empregadora para a qual trabalham.

Esta escala foi desenvolvida e testada por Berthon *et al.*, (2005) para medir a atratividade do empregador, e investigar as dimensões de Ambler e Barrow (1996), em termos de benefícios psicológicos, funcionais e económicos. Segundo Berthon *et al.*, (2005) quando as dimensões são identificadas e operacionalizadas, é possível o apuramento de fatores de atratividade organizacional.

A escala EmpAt Scale (Berthon *et al.*, 2005) utilizada é a original, porém traduzida para português, sendo analisada tendo em conta as suas 5 dimensões e/ou variáveis (interesse, social, económico, desenvolvimento e cooperação). Portanto, é um modelo multidimensional, tendo sido analisada com as suas 5 dimensões.

A escala é constituída por 30 itens (Tabela 4.1) que permitem identificar a importância dos fatores de atratividade do empregador na percepção dos colaboradores do hotel WGA na escolha de uma empresa para trabalhar, e também enquanto lugar para se trabalhar.

Os significados das cinco dimensões da *EmpAt Scale* são os seguintes:

Tabela 4.1: Escala de Employer Attractiveness (EmpAt Scale)

Dimensões da escala EmpAt (Berthon <i>et al.</i>, 2005)	Significado	Itens da escala
1) Valor do interesse (<i>interest value</i>)	Este valor consiste no nível de atração para um indivíduo de um ambiente de trabalho estimulante, que tira partido da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver novas práticas com inovação e interesse nos produtos e serviços	15. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho de Entusiasmante; 16. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro; 17. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha Criatividade; 18. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade; 19. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.
2) Valor social (<i>social value</i>)	Pressupõe um bom ambiente de trabalho, um elevado índice de felicidade e uma boa relação entre os colaboradores; as dimensões 1) e 2) são uma extensão dos benefícios psicológicos identificados por Ambler e Barrow (1996);	7. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho Descontraído; 12. A existência de boas relações com a chefia; 13. A existência de boas relações com os colegas; 14. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo de colegas; 28. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.

<p>3) Valor económico <i>(economic value)</i></p>	<p>Corresponde ao benefício económico, conhecido também como o benefício salarial de Ambler e Barrow (1996), e representa o nível de atração de um empregador com base no seu sistema de recompensas monetárias, designadas também por compensações, e com base num tipo de compensações, os benefícios.</p>	<p>20. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira. 26. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego. 27. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos. 29. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado. 30. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.</p>
<p>4) Valor de desenvolvimento <i>(development value)</i></p>	<p>Refere-se ao nível de atração de um empregador e o seu valor de desenvolvimento para oportunidades de emprego, que oferece reconhecimento, confiança, autoestima, uma perspetiva de evolução de carreira e uma aposta em formação através de competências adquiridas pelos colaboradores, as quais abrangem as competências técnicas e as <i>soft skills</i> ou competências transversais.</p>	<p>6. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia. 8. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades. 9. Sentir-me bem comigo mesmo ou mesma por trabalhar numa determinada organização. 10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização. 11. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.</p>
<p>5) Valor de aplicação, isto é, da candidatura <i>(application value)</i></p>	<p>Consiste na atratividade do empregador com base no que os colaboradores aprenderam anteriormente, e oferece a possibilidade aos mesmos de aplicarem o que foi aprendido e de partilharem as suas competências com os restantes elementos da equipa. Estas duas últimas dimensões são uma progressão dos benefícios funcionais também primeiramente apresentados por Ambler e Barrow (1996).</p>	<p>1. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade. 22. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior. 23. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros. 24. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite. 25. Pertencer a uma organização orientada para o cliente.</p>

Fonte: Adaptado de Berthon *et al.*, (2005) e do estudo de Andrade (2018) sobre a “Atratividade do Empregador: Estudo da escala EmpAt - Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores.”

Em relação à dimensão 3) valor económico, é importante referir que as recompensas monetárias (compensações) incluem três tipos, as retribuições fixas (por exemplo, salário mensal, subsídio de férias, entre outras), as retribuições variáveis (por exemplo, bónus anual, distribuição de lucros, comissões, entre outras) e os benefícios (por exemplo, via-tura da empresa, seguro de vida, cartão de créditos, entre outros). Os benefícios pelo o qual é representado o nível de atração de um empregador, neste caso, referem-se às retri-buições auferidas pelo trabalhador pela prestação de trabalho no exercício da atividade da entidade empregadora, como por exemplo salários acima da média, segurança e pos-sibilidades futuras de promoção a novos empregos.

Ao investir em estratégias de Marketing a nível interno, que correspondam aos fatores de atratividade identificados por Berthon, *et al.*, (2005), como uma componente de comu-nicação interna e dinâmicas motivacionais que contribuam para o desenvolvimento dos colaboradores e para um ambiente organizacional positivo, os colaboradores encontrar-se-ão informados acerca da missão, visão, estratégia e das mudanças vividas no seio da organização, e mais predispostos a agir enquanto embaixadores da marca junto dos clien-tes, o que é essencial no contexto da formulação da estratégia de EB no hotel WGA, sendo que estratégias Marketing a nível interno com um conjunto de atributos do hotel ofereci-dos e reconhecidos pela sua importância fazem com que os colaboradores se tornem em-baixadores da EB do hotel WGA. Toda a comunicação e motivação interna também per-mite que os colaboradores estejam a par das mudanças com o *rebranding* no hotel.

4.3. Metodologia de Investigação

O investigador deve definir a metodologia utilizada para esclarecer os métodos do traba-lho, descrevendo como foi ou será realizada e desenvolvida a investigação. Por isso, a metodologia consiste sobretudo em determinar as atividades práticas, métodos e técnicas necessárias para obter dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final (Martins, 2009). Tal será feito no presente subcapítulo, onde se descrevem a recolha de dados com o instrumento de inquérito, o tipo de pesquisa, população e amostra, a estrutura do questionário com a descrição e apresentação das per-guntas do questionário das suas respetivas escalas de Likert utilizadas para medir os graus de importância, de atratividade e grau de concordância atribuídos às perguntas, e por fim a descrição do procedimento do pré-teste realizado.

4.3.1. Recolha de dados com o instrumento de inquérito

Utiliza-se o questionário semiestruturado, contendo também algumas perguntas abertas. A opção do questionário foi para obter dados sobre os fatores determinantes na escolha do hotel WGA pelos colaboradores atuais, bem como sobre os fatores que estes consideram importantes para o hotel ser e/ou se tornar um bom lugar para se trabalhar, e consequentemente tornar-se visível como um bom EB, isto é, uma marca empregadora atrativa com a sua medição do seu grau de atratividade através da pergunta 2) do questionário e da respetiva escala de Likert.

Sabe-se que o questionário, mesmo com as suas limitações, é um dos métodos de recolha de dados mais utilizados porque permite aos inquiridos uma interação não direta com os investigadores, uma vez que são os próprios inquiridos a preencher, permitindo ainda, dessa forma, o anonimato (elemento crítico para a honestidade e sinceridade das respostas).

As vantagens do método quantitativo com a técnica de inquérito por questionário são a sistematização da informação recolhida, a maior simplicidade na análise de respostas, a maior rapidez na recolha e análise de dados e, em muitas situações, é considerado o método mais económico (Carmo e Ferreira, 2008).

O questionário foi elaborado numa versão em português e outra em inglês, devido à existência de alguns colaboradores com nacionalidade estrangeira. O questionário foi construído com base na bibliografia encontrada sobre os conceitos de MI, Marketing, EB, imagem de EB, RH, Motivação, Desempenho, *Engagement* e *Empowerment* dos colaboradores, cultura, identidade e reputação organizacional, e sobretudo os atributos e itens dos modelos conceituais foram adaptados para o questionário de EB para o hotel WGA, que foram o Modelo de EB e Escala de *Employer Attractiveness* previamente apresentadas na secção 4.2.1 e 4.2.2 do presente capítulo.

A formulação da estratégia de EB para o hotel WGA foi realizada a partir da análise e discussão das respostas obtidas dos colaboradores ao questionário de EB aplicado no WGA.

4.3.2. Tipo de pesquisa, população e amostra

Em relação ao objetivo do presente estudo e dada a proposta de investigação para a compreensão da relação entre as variáveis, este é classificado como uma pesquisa descritiva

e exploratória, (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), porque é revestida por ligações causais entre as especificidades da atratividade da marca do empregador e as percepções dos atuais colaboradores inquiridos sobre o que possa ser as intenções de futuros colaboradores.

Uma pesquisa de investigação deve desejavelmente incluir sempre uma amostra representativa do universo ou população quando, por razões válidas, é difícil obter os dados desse universo ou população. O universo ou população é um conjunto total de elementos que o investigador deseja representar com a sua pesquisa, devido a possuírem determinadas características comuns, sejam demográficas ou comportamentais. Já uma amostra de pesquisa é uma parte representativa do universo a ser pesquisado, ou seja, um subconjunto do universo ou da população que possuem essas características procuradas e desejáveis de serem estudadas. Desta forma, o investigador utiliza e estuda apenas uma parte da população ou universo, uma amostra (Massukado-Nakatani, 2009).

A população do estudo é constituída por um total de 88 colaboradores, e a amostra foi definida a partir da população de colaboradores do hotel WGA que se encontravam a trabalhar no hotel nas datas de aplicação do mesmo, ou seja, no período de 3 a 7 de Fevereiro de 2020, que foram 42 colaboradores. Ou seja, foram obtidas 42 questionários válidos, o que representa 47% do universo dos colaboradores.

Não foi possível inquirir a totalidade dos 88 colaboradores, por dois motivos: a) ausência dos mesmos devido a férias ou outras razões; b) por falta de respostas de restantes colaboradores, em que foram dadas respostas em branco. De modo a facilitar a aplicação do questionário e obter um maior número de respostas, os questionários foram entregues pessoalmente pela estagiária a cada colaborador, acompanhados de uma breve explicação do que se pretendia investigar.

4.3.3. Estrutura do questionário

Qualquer investigação precisa de ser obrigatoriamente validada por um ou mais especialistas. Neste caso, o questionário também precisa de ser aprovado pelo Diretor Geral da unidade hoteleira e superiores de Marketing e RH, para a concretização dos objetivos gerais e específicos do trabalho e para que tal aconteça é importante que as perguntas do questionário sejam coerentes, concretos e fiáveis.

Adotou-se a formulação clara e precisa de todas as perguntas para que os inquiridos as interpretassem da mesma forma e além disso a pessoa interrogada deveria de possuir as condições para: poder responder e também conhecer quem aplicava o questionário, desta forma responderia sem constrangimento e não estaria inclinada a esconder a resposta (Quivy e Campenhoudt, 2008). Neste caso, a amostra usufruiu ainda da vantagem de responder com o anonimato.

Nas respostas às questões, optou-se pela utilização de diferentes escalas de Likert, para que os inquiridos respondessem mais facilmente, tendo em conta os critérios objetivos e subjetivos das questões levantadas.

Normalmente, o que se deseja medir com as escalas de Likert é o nível de concordância ou não concordância com determinada afirmação, sendo que esta escala é constituída por cinco níveis, conforme se apresenta nas Tabelas 4.2, 4.3 e 4.4.

○ **Medição do grau de concordância**

Tabela 4.2: Escala de Likert para medição do nível de concordância da questão 4.d)

Escala de Likert	1 Discordo totalmente	2 Discorda	3 Não concorda nem discorda	4 Concorda	5 Concorda totalmente	Não Sabe/Não Responde
-------------------------	---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------	-----------------------

Elaboração própria

Também foi medido o grau de importância de determinados itens de EB e o grau de atratividade do hotel WGA, enquanto organização com marca empregadora (Tabelas 4.3 e 4.4).

○ **Medição do grau de importância**

Tabela 4.3: Escala de Likert para a medição do grau de importância das questões 1) e 3)

Escala de Likert	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indiferente	4 Importante	5 Muito Importante	Não Sabe/Não Responde
-------------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------------	-----------------------

Elaboração própria

- **Medição do grau de atratividade do hotel WGA enquanto EB (marca empregadora) :**

Tabela 4.4: Escala de Likert para a medição do grau de atratividade da questão 2)

Escala de Likert	1 Nada Atrativa	2 Pouco Atrativa	3 Indiferente	4 Atrativa	5 Muito Atrativa	Não Sabe/Não Responde
-------------------------	---------------------------	----------------------------	-------------------------	----------------------	----------------------------	-----------------------

Elaboração própria

Em relação à estrutura, o questionário era composto por 4 secções com perguntas que integravam vários itens de resposta no contexto do EB.

A primeira secção questionava sobre o grau de importância que o colaborador inquirido atribuía a cada um dos 16 itens apresentados (baseados nos modelos conceituais) na escolha de uma empresa para trabalhar, sendo utilizada a escala de Likert apresentada na Tabela 4.3.

Na segunda secção procurou-se a resposta sobre o grau de atratividade do hotel WGA enquanto entidade/marca empregadora, conforme escala de Likert apresentada na Tabela 4.4 anterior.

Na terceira secção procurou-se saber o grau de importância atribuído pelo inquirido a cada um dos 26 atributos do hotel, no contexto do WGA enquanto lugar para se trabalhar, conforme a escala de Likert apresentada na Tabela 4.3.

A quarta secção apresentava 6 perguntas, sendo 5 de resposta aberta e 1 de resposta correspondente ao grau de concordância, conforme escala de Likert apresentada na Tabela 4.2 anterior. A parte 4) do questionário tem as questões numeradas por a), b), c), c.2), d) e e).

Na questão a) pretendia-se a resposta, por parte do colaborador, acerca de benefícios que não recebesse e gostaria de receber no hotel WGA; na b) procurava-se a resposta sobre as razões que levaram o(a) colaborador(a) a candidatar-se a trabalhar no hotel WGA; na c) pretendia-se a resposta (sim ou não) sobre se considera o hotel WGA um local agradável para trabalhar e a justificação; na c.2) pretendia-se a resposta (sim ou não) sobre se considera que existem aspetos a melhorar e a justificação; na d) era pedida a opinião do inquirido acerca da imagem da marca empregadora gerada do hotel WGA no processo de

recrutamento e seleção, no processo de gestão dos colaboradores, e no processo de reconhecimento do trabalho dos mesmos, sendo pedido que assinalasse o grau de concordância. Por último, na pergunta d) de resposta aberta pretendia saber se o colaborador se considera satisfeito com a função que desempenha no hotel WAG, justificando-a.

4.3.4. Método de análise das respostas abertas

Em 1977, Laurence Bardin publicou a sua obra “*L’analyse de contenu*”, na qual o método da análise de conteúdo foi configurado em detalhe. A análise de conteúdo das respostas abertas do presente trabalho segue a metodologia do referido autor, que refere que a análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 2006: 38). A análise de conteúdo teve como objetivo encontrar as mensagens e os termos mais frequentes, identificando as principais razões e motivos de resposta e opiniões próprias.

4.4. Pré-teste

Optou-se pela realização de um pré-teste a cinco colaboradores com o objetivo de verificar se os mesmos tinham dificuldade em entender e responder ao questionário. Consequentemente, foram feitos ajustes ao questionário, de modo a tornar o entendimento das perguntas mais simples. Uma questão fundamental identificada no pré-teste foi, que os respondentes manifestaram apreensão relativamente aos dados sociodemográficos como género, idade, função e antiguidade na empresa, alegando que numa empresa de pequena dimensão seria possível identificar os respondentes através dos dados sociodemográficos e que esse facto os inibiria nas suas respostas sobre assuntos sensíveis e que, consequentemente, não se sentiriam livres para expressar as suas opiniões. Por esse motivo foi decidido não incluir os dados sociodemográficos no questionário a aplicar.

Capítulo 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos questionários através de tabelas, contendo análises estatísticas descritivas. Foram excluídas da análise do questionário as não respostas (“Não sabe/Não responde” e as respostas em branco).

No tratamento dos dados da amostra dos 42 colaboradores do hotel WGA foram utilizados o *Microsoft Excel* e o *IBM SPSS Statistics 25*. A análise estatística é baseada em frequências absolutas e relativas (percentagens), na média, na mediana, na moda e no desvio padrão.

5.1 Análise descritiva dos resultados

5.1.1 Questão 1) Importância dos itens apresentados na escolha de uma empresa para trabalhar

Na parte introdutória do questionário e para prosseguir o objetivo de formular a estratégia de EB para o hotel WGA, apresentou-se uma questão em que os colaboradores tinham de avaliar a importância de cada atributo e/ou item apresentado na escolha de uma empresa para trabalhar, de modo a obter a resposta para um dos objetivos específicos do trabalho com a verificação do grau de importância de cada atributo de EB para os colaboradores atuais do hotel na fase de escolha de uma empresa (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Importância na escolha de uma empresa para trabalhar

	Grau de importância*					Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
	1	2	3	4	5				
Reputação da empresa	0,0%	0,0%	2,5%	37,5%	60,0%	4,58	5,00	5	0,549
Objetivos e valores	0,0%	0,0%	5,0%	40,0%	55,0%	4,50	5,00	5	0,599
Boa marca/ empresa para ter no currículo	0,0%	0,0%	7,3%	39,0%	53,7%	4,46	5,00	5	0,636
Localização e acessibilidade	0,0%	0,0%	12,2%	36,6%	51,2%	4,39	5,00	5	0,703
Salário mensal	2,1%	0,0%	5,1%	30,8%	61,5%	4,49	5,00	5	0,823
Benefícios concedidos	0,0%	2,6%	5,3%	34,2%	57,9%	4,47	5,00	5	0,725
Qualidade da gerência	0,0%	0,0%	11,9%	23,8%	64,3%	4,52	5,00	5	0,707
Ambiente de trabalho agradável e respeitoso	0,0%	2,4%	7,1%	23,8%	66,7%	4,55	5,00	5	0,739
Atitude por parte dos entrevistadores	0,0%	2,6%	7,9%	31,6%	57,9%	4,45	5,00	5	0,760
Oportunidade de crescimento e aprendizagem	0,0%	5,0%	0,0%	25,0%	70,0%	4,60	5,00	5	0,744
Feedback dos colaboradores atuais sobre o local de trabalho	0,0%	0,0%	16,2%	42,9%	35,9%	4,29	4,00	5	0,782
Flexibilidade do horário de trabalho	0,0%	0,0%	9,5%	35,7%	54,8%	4,45	5,00	5	0,670
Acolhimento e integração	0,0%	0,0%	2,5%	45,0%	52,5%	4,50	5,00	5	0,555
Valor social da empresa	0,0%	2,6%	15,8%	50,0%	31,6%	4,11	4,00	4	0,764
Valor cultural da empresa	0,0%	0,0%	15,8%	57,9%	26,3%	4,11	4,00	4	0,649
Valor econômico da empresa	0,0%	2,7%	27,0%	43,2%	27,0%	3,95	4,00	4	0,815

Escala Likert = 1 (Nada Importante), 2 (Pouco Importante), 3 (Indiferente), 4 (Importante) e 5 (Muito Importante)

Fonte: Elaboração própria.

Dos 16 itens em análise, a grande maioria (12) foi avaliada como muito importante por mais de metade dos respondentes, sendo de destacar a “Oportunidade de crescimento e aprendizagem”, que recebeu pontuação máxima de 70% dos respondentes, “Ambiente de trabalho agradável e respeitoso” (66,7%), “Qualidade da gerência” (64,3%), “Salário mensal” (61,5%) e “Reputação da empresa” (60%). Igualmente com avaliação máxima acima de 50% temos os “Benefícios concedidos” (57,9%), a “Atitude por parte dos entrevistadores” (57,9%), os “Objetivos e valores” (55,0%), “Boa marca/empresa para ter no currículo” (53,7%), a “Localização e acessibilidade” (51,2%), a “Flexibilidade do horário de trabalho” (54,8%) e o “Acolhimento e integração” (52,5%).

Convém realçar que alguns itens não foram considerados como muito importantes pela maioria dos inquiridos, o que pode suscitar alguma reflexão e que foi o “Valor cultural da empresa”, avaliado com nota máxima por apenas 26,3% dos respondentes, o “Valor económico da empresa” (27%), o “Valor social da empresa” (31,6%) e o “*Feedback* dos colaboradores atuais sobre o local de trabalho” (35%). Ainda assim, estes itens foram considerados importantes pela maioria dos respondentes. As respostas nos graus mais baixos da escala de importância (nada importante - pouco importante – indiferente) foram irrelevantes, exceto no itens “Valor económico da empresa”, avaliado como indiferente por 27% dos respondentes, “*Feedback* dos colaboradores atuais sobre o local de trabalho” avaliado como indiferente por 16,2% dos respondentes, “Valor cultural da empresa” e “Valor social da empresa” ambos avaliados como indiferentes por 15,8% dos participantes no inquérito.

Entre os itens que apresentam as médias mais elevadas, numa escala em que a avaliação máxima é 5, ou seja, muito importante, encontram-se a “Oportunidade de crescimento e aprendizagem” (4,60), “Reputação da empresa” (4,58), “Ambiente de trabalho agradável e respeitoso” (4,55), “Qualidade da gerência” (4,52), “Valores e objetivos” (4,50) e “Acolhimento e integração” (4,50).

O valor central do conjunto de dados (mediana) foi, na sua grande maioria de 5,00 com exceção dos atributos “*Feedback* dos colaboradores atuais sobre o local de trabalho” (4,00), “Valor social da empresa” (4,00), “Valor cultural da empresa” (4,00) e “Valor económico da empresa” (4,00). Relativamente à moda, os valores são semelhantes, predominando o valor máximo de 5,00, que significa muito importante, excluindo-se o “Valor social da empresa”, o “Valor cultural da empresa” e o “Valor económico da empresa”

que têm uma moda de 4,00, sendo, assim, estes atributos considerados importantes. Ainda assim, estes itens que apresentam os valores mais baixos deverão de ser alvo de reflexão ao nível da empresa, podendo sugerir que os respondentes poderão não estar bem ser elucidados acerca da importância dos valores social, cultural e económico da empresa e que não os sabem distinguir devidamente entre si. Tal poderá ser um indício da necessidade de uma ação de formação por parte da empresa, no sentido de transmitir os seus valores aos colaboradores.

Relativamente ao desvio padrão, os valores baixos indicam uma maior concentração e uniformidade das respostas, o que se verifica sobretudo relativamente à “Reputação da empresa”, “Acolhimento e integração” e “Objetivos e valores”. Por outro lado, um desvio padrão mais elevado, aponta para uma maior dispersão das respostas, o que se verifica relativamente ao “Salário mensal” e “Valor económico da empresa”.

5.1.2 Questão 2) Atratividade do hotel WGA enquanto entidade/marca empregadora

A questão 2) avaliou o grau de atratividade que os colaboradores atribuem à marca empregadora para a qual trabalham (Tabela 5.2), que corresponde ao segundo objetivo geral do trabalho de investigação e por sua vez permite aferir a perceção dos colaboradores sobre a atratividade do hotel WGA.

Tabela 5.2: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a atratividade da marca empregadora do hotel WGA

Qual o grau de atratividade que atribui ao hotel WGA enquanto entidade/marca empregadora?		Frequência Absoluta	Percentagem
Válido	Pouco Atrativa	1	2,9%
	Indiferente	4	11,4%
	Atrativa	17	48,6%
	Muito Atrativa	13	37,1%
Total		35	100,0%

Escala Likert = 1 (Nada Atrativa), 2 (Pouco Atrativa), 3 (Indiferente), 4 (Atrativa) e 5 (Muito Atrativa)

Fonte: Elaboração própria.

Das 35 respostas válidas, observa-se que da amostra total, 17 colaboradores (48,6% das respostas) caracterizaram a atratividade do hotel WGA enquanto entidade e marca empregadora atrativa, assinalando a opção grau 4 da escala de Likert, sendo este o grau de atratividade que obteve mais respostas.

De destacar também, que a marca e entidade empregadora WGA foi classificada por 13 colaboradores (37,1% da amostra total) como muito importante, salientando desta forma, que mais de metade da amostra total (85,7%) classificou a atratividade da marca empregadora do hotel como muito atrativa ou atrativa, ou seja, de forma positiva.

5.1.3 Questão 3) Importância dos atributos do hotel WGA enquanto lugar para se trabalhar

Esta questão enquadra-se no primeiro objetivo geral de investigação, que visa aferir a percepção dos colaboradores sobre o hotel WGA como local para trabalhar, através da medição do grau de importância de cada atributo de EB do hotel WGA como lugar para trabalhar, bem como para o reconhecimento e prática do conceito de EB na reputação e valores a manter no local de trabalho. Os resultados são apresentados na Tabela 5.3.

Tabela 5.3: Importância dos atributos para os colaboradores WGA

	Grau de importância*					Média	Me-diana	Moda	Desvio padrão
	1	2	3	4	5				
Reputação do hotel	5,0%	5,4%	0,0%	43,2%	48,6%	4,35	4,00	5	0,824
Objetivos e valores do hotel	0,0%	0,0%	2,6%	52,6%	44,7%	4,42	4,00	4	0,552
Salário mensal	2,6%	2,6%	2,6%	28,9%	63,2%	4,47	5,00	5	0,893
Benefícios	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	44,7%	4,29	4,00	4	0,867
Forte espírito de equipa	2,4%	4,8%	9,5%	40,5%	42,9%	4,17	4,00	5	0,961
Colegas de trabalho competentes	0,0%	0,0%	7,3%	43,9%	48,8%	4,41	4,00	5	0,631
Atitudes dos colegas de trabalho	0,0%	2,4%	9,5%	38,1%	50,0%	4,36	4,50	5	0,759
Supervisores que motivem os colaboradores	0,0%	2,4%	7,3%	31,7%	58,5%	4,46	5,00	5	0,745
Diversidade nas tarefas a realizar	0,0%	2,6%	5,1%	56,4%	35,9%	4,26	4,00	4	0,677
Tarefas desafiantes e interessantes	0,0%	2,6%	5,1%	46,2%	46,2%	4,36	4,00	4	0,707

Ambiente de trabalho agradável e respeitoso	0,0%	0,0%	4,9%	43,9%	51,2%	4,46	5,00	5	0,596
Reconhecimento profissional do trabalho individual e coletivo	2,5%	5,0%	7,5%	32,5%	52,5%	4,28	5,00	5	0,987
Reconhecimento do empenho profissional	2,4%	4,9%	7,3%	39,0%	46,3%	4,22	4,00	5	0,962
Oportunidade de formação/treino interno	2,6%	0,0%	7,7%	43,6%	46,2%	4,31	4,00	5	0,832
Flexibilidade do horário de trabalho	0,0%	0,0%	5,1%	53,8%	41,0%	4,36	4,00	4	0,584
Preocupação com o bem-estar do colaborador	2,4%	0,0%	9,8%	39,0%	48,8%	4,32	4,00	5	0,850
Progressão de carreira dentro da empresa	2,6%	2,6%	10,3%	28,2%	56,4%	4,33	5,00	5	0,955
Experiência enriquecedora para a carreira profissional	0,0%	0,0%	2,6%	50,0%	47,4%	4,45	4,00	4	0,555
Segurança no trabalho	0,0%	0,0%	2,4%	46,3%	51,2%	4,49	5,00	5	0,553
Higiene e medicina no trabalho	0,0%	0,0%	4,8%	40,5%	54,8%	4,50	5,00	5	0,595
Qualidade da gerência	0,0%	5,0%	10,0%	32,5%	52,5%	4,33	5,00	5	0,859
Comportamento ético	0,0%	5,1%	2,6%	48,7%	43,6%	4,31	4,00	4	0,766
Cultura organizacional do hotel	0,0%	0,0%	13,5%	56,8%	29,7%	4,16	4,00	4	0,646
Responsabilidade social do hotel	0,0%	0,0%	13,5%	64,9%	21,6%	4,08	4,00	4	0,595
Responsabilidade ambiental do hotel	0,0%	2,6%	7,7%	53,8%	35,9%	4,23	4,00	4	0,706
Comunicações internas e Marketing do hotel	0,0%	5,1%	10,3%	48,7%	35,9%	4,15	4,00	4	0,812

Escala Likert = 1 (Nada Importante), 2 (Pouco Importante), 3 (Indiferente), 4 (Importante) e 5 (Muito Importante)

Fonte: Elaboração própria.

Dos 26 atributos do hotel em análise, 9 foram avaliados como muito importantes por mais de metade dos respondentes, sendo de destacar o “Salário mensal” (63,2%), que obteve a máxima percentagem de resposta, o atributo “Supervisores que motivem os colaborado-

res” (58,5%), a “Progressão dentro da carreira” (56,4%), a “Higiene e medicina no trabalho de trabalho” (54,8%), o “Reconhecimento profissional do trabalho individual e coletivo” (52,5%), a “Qualidade da gerência” (52,5%), o “Ambiente de trabalho agradável e respeitoso” (51,2%), a “Segurança no trabalho” (51,2%) e a “Atitude dos colegas de trabalho” (50%).

Os atributos do hotel que obtiveram menos respostas como considerados muito importantes foram a “Responsabilidade social do hotel” (21,6%), a “Cultura organizacional do hotel” (29,7%), a “Diversidade nas tarefas a realizar” (35,9%), as “Comunicações internas e o Marketing do hotel” (3,5%), e a “Flexibilidade no horário de trabalho” (41,0%). No entanto, realça-se que todos os últimos atributos (exceto as “comunicações internas e o Marketing do hotel”) foram avaliados por mais de metade

dos colaboradores como importantes para o hotel enquanto um bom lugar para se trabalhar, sendo de destacar a “Responsabilidade social do hotel” (64,9%), a “Cultura organizacional do hotel” (56,8%), a “Diversidade nas tarefas a realizar” (56,4%), e a “Flexibilidade do horário de trabalho” (53,8%). Também foram considerados importantes, embora não muito, por pelo menos metade dos respondentes, a “Responsabilidade ambiental do hotel” (53,8%), os “Objetivos e valores do hotel” (52,6%) e a “Experiência enriquecedora para a carreira profissional” (50,0%).

As respostas nos graus mais baixos da escala de importância (nada importante - pouco importante – indiferente são *outliers* sem expressão significativa, exceto os atributos “Cultura organizacional do hotel” avaliado como indiferente por 13,5% da amostra, “Responsabilidade social do hotel também avaliado indiferente por 13,5% dos respondentes, a “Progressão de carreira dentro da empresa” e as “Comunicações internas e Marketing do hotel” avaliados como indiferentes por 10,3% da amostra, e ainda a “Qualidade da gerência” com 10,0% de avaliações obtidas como indiferente.

Entre os atributos do hotel que apresentam as médias mais elevadas, numa escala em que a avaliação máxima é de 5 encontra-se a “Higiene e medicina no trabalho” com uma média de 4,50, apresentando todos os restantes atributos uma média abaixo de 4,50 mas acima de 4,00, sendo ainda de destacar a “Segurança no trabalho (4,49), o “Salário mensal” (4,47), “Supervisores que motivem os colaboradores” (4,46) e “Ambiente de trabalho agradável e respeitoso” (4,46).

O valor central do conjunto de dados (mediana) foi, na sua grande maioria de 4,00, o que significa que é constituído pelos atributos avaliados mais vezes como importantes, sendo eles os “Benefícios”, “Forte espírito de equipa”, “Colegas de trabalho competentes”, “Diversidade nas tarefas a realizar”, “Tarefas desafiantes e interessantes”, “Oportunidades de formação/treino interno”, “Flexibilidade do horário de trabalho”, “Experiência enriquecedora para a carreira profissional”, “Comportamento ético”, “Cultura organizacional do hotel”, e “Comunicações internas e Marketing do hotel”.

Os atributos com mediana de 5 foram: “Salário mensal”, “Supervisores que motivem os colaboradores”, “Ambiente de trabalho agradável e respeitoso”, “Reconhecimento profissional do trabalho individual e coletivo”, “Progressão de carreira dentro da empresa”, “Segurança no trabalho”, “Higiene e medicina no trabalho” e “Qualidade da gerência”.

Relativamente à moda, predomina o valor máximo de 5, o que significa muito importante, excluindo-se os atributos, “Objetivos e valores do hotel”, “Benefícios”, “Diversidade nas tarefas a realizar”, “Tarefas desafiantes e interessantes”, “Flexibilidade do horário de trabalho”, “Experiência enriquecedora para a carreira profissional”, “Comportamento ético”, “Cultura organizacional do hotel”, “Responsabilidade social do hotel”, “Responsabilidade ambiental do hotel”, e “Comunicações internas e Marketing do hotel, que apresentam uma moda de 4.

Ainda assim, pelo facto destes atributos apresentarem valores mais baixos que 5, significa que necessitam de reflexão por parte da empresa acerca da importância dos mesmos. A empresa deve primeiramente apresentar e falar sobre a importância dos atributos e valores do hotel, de forma a esclarecer, realçar e transmiti-los a todos os colaboradores da mesma forma para que os valores fiquem na sua mente, sendo introduzidos, reconhecidos e valorizados por todos no seu dia-a-dia.

Relativamente ao desvio padrão, valores baixos indicam uma maior concentração e uniformidade das respostas, o que se verifica sobretudo relativamente aos “Objetivos e valores do hotel”, “Segurança no trabalho” e “Experiência enriquecedora para a carreira profissional”. Por outro lado, um desvio padrão mais elevado aponta para uma maior dispersão das respostas, o que se verifica relativamente ao “Reconhecimento profissional do trabalho individual e coletivo”, ao “Reconhecimento do empenho profissional”, ao “Forte espírito de equipa” e à “Progressão de carreira dentro da empresa”.

5.1.4 Questão 4 a) Benefícios que os colaboradores não recebem ao trabalhar no WGA e gostariam de receber

A secção 4 a) do questionário foi concebida para dar resposta a um dos objetivos específicos para a formulação da estratégia de EB para o WGA, que interroga e identifica os benefícios que os colaboradores não recebem e gostariam de receber ao trabalhar no WGA. Foi permitida aos inqueridos a possibilidade de escolherem mais que uma resposta, sendo esta pergunta de resposta aberta. Da amostra total, foram validadas 41 respostas, ou seja, 41 benefícios foram apontados, e 13 respostas não válidas e excluídas de análise porque foram respondidas com a opção de “Não sabe/ Não responde” e em branco. Todos os benefícios que os colaboradores indicaram gostar de receber estão apresentados na seguinte tabela de frequências absolutas e relativas (%), (ver Tabela 5.4). Esta pergunta do questionário foi fundamental e bastante útil para o desenvolvimento e formulação da melhor estratégia de EB para os colaboradores do hotel WGA.

Tabela 5.4: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os benefícios que os colaboradores não recebem e gostariam de receber ao trabalhar no hotel WGA

Benefícios que não recebe e gostaria de receber a trabalhar no hotel WGA (<u>possibilidade de apontar mais que um benefício por inquirido</u>)	Frequência Absoluta	Percentagem
Aumento salarial	10	24,4%
Seguro de saúde	6	14,6%
Comissões/Bónus de objetivos alcançados	6	14,6%
Reconhecimento profissional dos colaboradores pelo seu desempenho	4	9,8%
Incentivos/Política de incentivos	3	7,3%
Ter possibilidade de dar opinião e ser ouvido pela chefia	2	4,9%
Respeito pelos colaboradores	2	4,9%
Formações especializadas	2	4,9%
Folga no dia de aniversário	2	4,9%
Flexibilidade no horário de trabalho	1	2,4%
Receber toda a informação e conhecimentos necessários a saber	1	2,4%
Bónus anual	1	2,4%
Transporte para todos os colaboradores que realmente necessitem	1	2,4%

Fonte: Elaboração própria.

Os benefícios que os inquiridos mais gostariam de receber foram: o “Aumento salarial”, com percentagem de resposta de (24,4%), em que 10 colaboradores referiram o desejo de obter este benefício. De seguida, com 6 respostas obtidas surgem o “Seguro de saúde” (14,6%) e as “Comissões/Bónus de objetivos alcançados” (14,6%). Estes foram os benefícios mais desejados pelos colaboradores do WGA, acerca dos quais será importante o hotel discutir sobre poder ou não proporcioná-los, contribuindo para uma maior satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores.

5.1.5 Questão 4 b) Razões que levaram os colaboradores atuais a candidatar-se a trabalhar no hotel WGA

A questão 4 b) é coincidente com o objetivo específico de investigação de conhecer as razões e motivos pelos quais os colaboradores decidiram candidatar-se a trabalhar no hotel WGA. Por se tratar também de uma pergunta de resposta aberta, cada colaborador teve a possibilidade de escrever mais do que uma razão. De uma amostra total de 42 colaboradores, foram validadas 46 razões, e 15 colaboradores não apontaram qualquer razão (respostas não válidas).

Tabela 5.5: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre as principais razões de candidatura ao hotel WGA

Quais foram as principais razões que o/a levaram a candidatar-se a trabalhar neste hotel? (<u>possibilidade de mais que uma resposta por inquirido</u>)	Frequência Absoluta	Percentagem
Prestígio do hotel/ Hotel 5 estrelas	5	10,9%
Localização (acessível)	4	8,7%
Oportunidade de formação e aprendizagem	4	8,7%
Crescimento profissional	3	6,5%
Curiosidade e gosto em trabalhar em hotelaria	3	6,5%
Progressão/evolução de carreira	3	6,5%
Horário	2	4,3%
Transporte	2	4,3%
Desafios do hotel para o meu cargo	2	4,3%
Reputação do hotel	2	4,3%
Vaga na área pretendida	2	4,3%
Oportunidade de carreira	2	4,3%

<i>Rebranding</i> do hotel/ nova marca internacional	2	4,3%
Já conhecia o hotel	2	4,3%
Trabalhar em turismo	1	2,2%
Trabalho dinâmico e diversificado	1	2,2%
Possibilidade de trabalhar e/ou estagiar em <i>cross-training</i>	1	2,2%
Referências de funcionários antigos	1	2,2%
Tipo de cliente que existe na Quinta do Lago	1	2,2%
Estar desempregado	1	2,2%
Contratação sem ter que falar obrigatoriamente o idioma português	1	2,2%
Adquirir novas experiências num hotel de luxo	1	2,2%

Fonte: Elaboração própria.

Os motivos e as razões de candidatura com maior percentagem de resposta foram “Prestígio do hotel/hotel 5 estrelas” (10,9%), “Localização (acessível)” com 8,7% e “Oportunidade de formação e aprendizagem” (8,7%), tal como se verifica na tabela anterior. Muitas destas razões podem contribuir para a satisfação geral e desempenho dos colaboradores do hotel, pelo facto de serem vantajosas e enriquecedoras para todas as partes envolvidas e contribuírem para a criação de um bom ambiente de trabalho e experiências positivas no local de trabalho.

5.1.6 Questão 4 c) Consideração dos colaboradores atuais sobre o hotel ser um local agradável para trabalhar

A secção 4 c) do questionário visa também dar resposta ao primeiro objetivo geral de investigação, e permitiu aferir a perceção dos colaboradores atuais acerca do hotel como local para trabalhar, neste caso como um local agradável para trabalhar e as razões das suas perceções. A opção de resposta é de “Sim” ou “Não”, seguindo-se de justificações (resposta aberta), nas quais apresentam motivos positivos ou negativos, dependendo da opção de resposta anterior. Na parte das justificações também existe a possibilidade de justificar com mais que uma razão por inquirido, relativamente ao agrado (ou não) sobre o local de trabalho.

Tabela 5.6: Estatísticas das respostas à questão 4 c)

Estatísticas		Considera que o WGA é um local agradável para trabalhar? Sim ou Não? Justifique.	Justifique. Motivos positivos (possibilidade de responder mais que um)	Justifique. Motivos negativos apontados (possibilidade de responder mais que um)
N	Válido	36	39	11
	Omisso	6	3	31

Fonte: Elaboração própria.

No total da amostra, foram recolhidas e validadas 36 respostas à questão “Considera que o WGA é um local agradável para trabalhar? Sim ou Não?” e em relações às justificações dos motivos positivos foram validadas 39 respostas dos colaboradores e 11 razões negativas, com a possibilidade de ambas as justificações integrarem mais que um aspeto positivo e/ou negativo.

Tabela 5.7: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre o WGA como local agradável para trabalhar

Considera que o WGA é um local agradável para trabalhar? Sim ou Não? Justifique.	Frequência Absoluta	Percentagem
Sim	32	88,9%
Não	4	11,1%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

No total de 36 respostas válidas, mais de metade dos respondentes e quase o total da amostra (88,9%), especificamente, 32 colaboradores, responderam considerar o WGA um local agradável para trabalhar, tendo 4 colaboradores (11,11%) considerado que o hotel WGA não é um local agradável para trabalhar.

Tabela 5.8: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os motivos positivos do WGA como lugar agradável para trabalhar

Justifique. Motivos positivos (possibilidade de responder mais que um)	Frequência Absoluta	Percentagem
Bom ambiente de trabalho	10	25,6%
Forte espírito de equipa e boa relação/união entre colegas	6	15,4%
A equipa que temos	5	12,8%
Local bonito e único	4	10,3%
Trabalho dinâmico e desafiante	4	10,3%
Oportunidade de crescimento profissional	3	7,7%
Hotel com marca única em Portugal e reputação	2	5,1%
Turnos rotativos	1	2,6%
Hotel bem localizado	1	2,6%
Boa comunicação entre equipas	1	2,6%
Aprendizagem diária	1	2,6%
Organização e competência no trabalho	1	2,6%
Total	39	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Todos os motivos positivos justificados pelos colaboradores estão presentes na Tabela 5.8. O motivo positivo respondido mais vezes, 10 colaboradores, foi o “Bom ambiente de trabalho” (25,6%). O segundo motivo positivo foi o “Forte espírito de equipa e boa relação/união entre colegas” (15,4%), apontado 6 vezes, e em terceiro “A equipa que temos” foi referida cinco vezes positivamente, isto é, por 12,8% dos respondentes.

Tabela 5.9: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre os motivos negativos do WGA como lugar não agradável para trabalhar

Justifique. Motivos negativos apontados (possibilidade de responder mais que um)	Frequência Absoluta	Percentagem
Desrespeito e a maneira como somos tratados pelos chefes	2	18,2%
Má organização e coordenação do trabalho	2	18,2%
A transição é complicada e o hotel encontra-se numa fase difícil	2	18,2%
Falta de colaboradores	2	18,2%
Mau salário	1	9,1%
O não reconhecimento das competências dos colaboradores	1	9,1%

Falta de motivação por parte dos chefes/supervisores com os seus funcionários	1	9,1%
Total	11	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Entre os motivos negativos para a justificação à resposta dada pelos colaboradores sobre não considerarem o hotel WGA um local agradável para trabalharem, foram destacados e respondidos mais vezes: o “Desrespeito e a maneira como somos tratados pelos chefes”, a “Má organização e coordenação do trabalho”, “A transição é complicada e o hotel encontra-se numa fase difícil” e a “Falta de colaboradores”, saliente-se que cada um destes motivos foi respondido por 2 colaboradores. São frisados ainda como pontos negativos, embora com apenas uma resposta, “Mau salário”, “o não reconhecimento das competências dos colaboradores” e “Falta de motivação por parte dos chefes/supervisores com os seus funcionários”. Apesar de não muito expressiva, esta situação é preocupante e deverá merecer atenção relativamente aos motivos apontados, de modo a corrigir eventuais falhas.

5.1.7 Questão 4 c.2) Os aspetos a melhorar no hotel consoante a perceção dos colaboradores

A parte 4 c.2) do questionário também é de opção de resposta “Sim” ou “Não” com o objetivo de identificar os aspetos a melhorar no hotel WGA para os colaboradores, de acordo com a perceção destes (objetivo específico), conforme a avaliação das perceções dos 42 colaboradores, das quais foram validadas 37 respostas e excluídas de análise 32 respostas nulas.

Na parte da secção 4 c.2) de resposta aberta foi requerido aos respondentes que justificassem as suas respostas com a possibilidade de mencionarem mais do que um aspeto a melhorar, em que 55 respondentes apontaram aspetos a melhorar e 14 não responderam, tal como se verifica na Tabela 5.10.

Tabela 5.10: Estatísticas sobre a questão da existência de aspectos a melhorar no WGA e da justificção das respostas

Estatísticas		Considera que existem aspectos a melhorar? Sim ou Não? Justifique	Justificação para a existência de aspectos a melhorar
N	Válido	37	55
	Omisso	32	14

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5.11: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a existência de aspectos a melhorar no WGA

Considera que existem aspectos a melhorar? Sim ou Não? Justifique	Frequência	Percentagem
Sim	33	89,2%
Não	4	10,8%
Total	37	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Como se verifica na Tabela 5.11., 33 colaboradores (89,2%) consideraram existir aspectos a melhorar no hotel, que podem contribuir para a satisfação dos colaboradores no trabalho e 4 colaboradores (10,8%) responderam não haver aspectos a melhorar, o que demonstra que a maior parte dos inquiridos considera necessário e essencial o melhoramento de aspectos no trabalho para o mesmo se tornar mais agradável, mais produtivo e mais satisfatório para todas as partes envolvidas.

Tabela 5.12: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta das justificações dos aspectos a melhorar

Justificações para a existência de aspectos a melhorar	Frequência Absoluta	Percentagem
Má comunicação entre departamentos e entre chefia e colaborador	7	12,7%
Má gestão e organização	6	10,9%
Falta de motivação das equipas	6	10,9%
Melhor comportamento com os empregados (falta de respeito, atenção e preocupação com os mesmos)	5	9,1%
Falta de colaboradores/ Recrutamento	5	9,1%

Aumentar/melhorar o salário	5	9,1%
Valorizar e reconhecer mais o trabalho/performance dos colaboradores	5	9,1%
Falta de boas condições de trabalho (falta de equipamentos, etc.)	4	7,3%
Falta de benefícios sociais	3	5,5%
Falta de prémios de incentivo	3	5,5%
Dar atenção às ideias e opiniões dos colaboradores	1	1,8%
Fardamento (possibilidade de ter mais opções de farda)	1	1,8%
Falta de eventos de <i>team building</i>	1	1,8%
sobre carregamento de trabalho para baixo salário	1	1,8%
Falta de responsabilidade social	1	1,8%
Falta de implementação de procedimentos e de normas concretas	1	1,8%
Total	55	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Com a possibilidade de os inquiridos apontarem mais do que um aspeto a melhorar, foram recolhidas 55 respostas com aspetos a melhorar, dos quais se destacam três: a “Má comunicação entre departamentos e entre chefia e colaborador”, sendo este o aspeto mais vezes respondido (7 vezes) e que corresponde a 12,7% dos respondentes, “Má gestão e organização do trabalho” (10,9%) e a “Falta de motivação nas equipas” (10,9%) ambos os aspetos respondidos 6 vezes. Estes e os restantes aspetos identificados e visíveis na tabela anterior devem de ser melhorados se o hotel pretender aumentar a satisfação, motivação e desempenho no trabalho por parte dos colaboradores inquiridos.

5.1.8 Questão 4 d) Avaliação do grau de concordância dos colaboradores WGA perante 3 questões

A questão 4 d) é a resposta a três dos objetivos específicos do trabalho de investigação, permitindo verificar o grau de concordância com as questões apresentadas seguidamente, conforme o significado na escala de Likert: “1 – Discorda Totalmente”; “2 – Discorda”; “3 – Não concorda nem discorda”; “4 – Concorda”; “5 – Concorda totalmente”; havendo ainda a opção de “Não sabe/Não responde”.

A parte 4 d) integra três questões:

- 1) O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento e seleção?;
- 2) O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de gestão dos seus colaboradores?;
- 3) O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de reconhecimento dos seus colaboradores?

A parte 1) da questão 4 d) obteve 32 respostas válidas (76%), a parte 2) registou 36 respostas (86%), a parte 3) apresentou 35 respostas válidas (83%) e as restantes de cada parte foram os resultados excluídos de análise por falta de resposta.

Tabela 5.13: Estatísticas das respostas da questão 4 d)

Estatísticas	O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento e seleção?	O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de gestão dos seus colaboradores?	O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores?
N (respostas válidas)	32	36	35
Média	4,06	3,94	3,54
Mediana	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	4
Desvio Padrão	0,840	0,955	0,980

Fonte: Elaboração própria.

Entre os resultados obtidos às questões 1), 2) e 3) da questão principal 4 d) a que apresenta a média mais elevada, numa escala em que a avaliação máxima é de 5 (concorda totalmente) é a 1), que interroga se o WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento e seleção (4,06), ou seja, existe uma concordância positiva (4-concorda) por parte dos respondentes com esta afirmação. Por sua vez as subsecções 2) e 3) apresentam uma média abaixo de 4, respetivamente 3,94 e 3,54, o que significa que a maior parte dos respondentes não concordou nem discordou com estas questões, podendo dever-se ao motivo de estarem pouco informados sobre a reputação e imagem de marca empregadora do WGA.

O valor central do conjunto de dados (mediana) e a moda das três questões foi de 4,00, o que significa que a maioria dos colaboradores concordou com todas, ou seja, concordaram sobre o facto do WGA gerar uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento, da gestão dos seus colaboradores, e no reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores.

Relativamente ao desvio padrão, os valores baixos indicam uma maior concentração e uniformidade das respostas e os mais altos uma maior dispersão das respostas. Todas as respostas apresentam um desvio padrão alto, o que indica grande diversidade nas mesmas.

Tabela 5.14: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores

Tabela de Frequências		Frequência Absoluta	Percentagem
O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento e seleção?	Discorda totalmente	1	3,1%
	Discorda	0	0,0%
	Não concorda nem discorda	4	12,5%
	Concorda	18	56,3%
	Concorda totalmente	9	28,1%
	Total	32	100,0%

Escala Likert = 1 (Discorda totalmente), 2 (Discorda), 3 (Não concorda nem discorda), 4 (Concorda) e 5 (Concorda totalmente)

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à pergunta do hotel WGA gerar uma boa imagem de marca empregadora no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores, mais de metade dos respondentes (56,3%) concordaram com a questão, e 28,1% dos respondentes concordaram totalmente e 12,5% não concordaram nem discordaram. Por último, 3,1% dos respondentes, ou seja, 1 colaborador discordou totalmente com esta questão, tendo sido excluídas as restantes respostas por ausência das mesmas ou assinaladas com a opção de “Não sabe/Não responde”.

Tabela 5.15: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de gestão dos colaboradores

Tabela de Frequências		Frequência Absoluta	Percentagem
O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de gestão dos seus colaboradores?	Discorda totalmente	1	2,8%
	Discorda	1	2,8%
	Não concorda nem discorda	8	22,2%
	Concorda	15	41,7%
	Concorda totalmente	11	30,6%
	Total	36	100,0%

Escala Likert = 1 (Discorda totalmente), 2 (Discorda), 3 (Não concorda nem discorda), 4 (Concorda) e 5 (Concorda totalmente)

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados analisados e obtidos pela amostra total acerca do hotel WGA gerar uma boa imagem de marca empregadora no processo de gestão dos colaboradores foram as seguintes: 30,6% dos respondentes concordaram totalmente com a questão, 41,7% concordaram com a boa reputação e imagem de marca empregadora no processo de gestão dos colaboradores e 22,2% dos inquiridos não concordaram nem discordaram.

Tabela 5.16: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta sobre a imagem de marca empregadora WGA no processo de reconhecimento do trabalho dos colaboradores

Tabela de Frequências		Frequência Absoluta	Percentagem
O WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores?	Discorda totalmente	1	2,9%
	Discorda	4	11,4%
	Não concorda nem discorda	10	28,6%
	Concorda	15	42,9%
	Concorda totalmente	5	14,3%
	Total	35	100,0%

Escala Likert = 1 (Discorda totalmente), 2 (Discorda), 3 (Não concorda nem discorda), 4 (Concorda) e 5 (Concorda totalmente)

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à análise das respostas da amostra sobre o hotel WGA gerar uma boa imagem de marca empregadora no processo de reconhecimentos dos seus colaboradores, foram

retiradas as seguintes conclusões: 15 colaboradores (42,9%) concordaram com a afirmação, 5 colaboradores (14,3%) concordaram totalmente, 10 colaboradores responderam que não concordaram nem discordaram (28,6%), 4 colaboradores discordaram (11,4%) com a afirmação e 1 colaborador discordou totalmente (2,9%).

5.1.9 Questão 4 e): Identificação da satisfação dos colaboradores atuais das funções desempenhadas no hotel WGA

A última secção do questionário identifica a satisfação dos mesmos no trabalho com as funções desempenhadas no hotel, sendo este referente ao último objetivo específico do presente estudo empírico e trabalho de investigação. A questão tem como opção de resposta “Sim” ou “Não”, e é pedido para seja justificada a opção selecionada.

No total da amostra foram obtidos e recolhidos 28 resultados à pergunta “Considera-se satisfeito/a com a função que desempenha no WGA? Sim ou Não?”, e dos quais foram válidas 27 justificações.

Tabela 5.17: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta acerca da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho no WGA

Considera-se satisfeito/a com a função que desempenha no WGA? Por favor, justifique	Frequência	Percentagem
Sim	26	92,9%
Não	2	7,1%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Especificando, 26 colaboradores, ou seja, 92,9% dos inquiridos responderam encontrar-se satisfeitos com a função que desempenham no hotel. Contudo, 2 colaboradores, 7,1% dos respondentes, indicaram não estar satisfeitos com o trabalho que desempenham no hotel, também pela a identificação e análise dos motivos apontados pelos colaboradores na secção 4c.2) do questionário e que estão todos visíveis na Tabela 5.12, que identifica quais os aspetos que os respondentes consideram que devem melhorar no hotel enquanto local (agradável) para se trabalhar.

Tal como apresentado anteriormente na secção 4c.2) do questionário, os aspetos que os colaboradores consideram que devem de ser melhorados no hotel são essencialmente a “Má comunicação entre departamentos e entre chefia e colaborador”, a “Má gestão e organização”, a “Falta de motivação das equipas”, e o “Mau salário”, a “ Falta de colaboradores”, a “Falta de boas condições de trabalho (falta de equipamentos, etc.)”, a “Falta de benefícios sociais”, e a “Falta de prémios de incentivo”, entre os outros visíveis na Tabela 5.12.

Todos estes aspetos e todas as justificações recolhidas das respostas à identificação da satisfação dos colaboradores com as suas funções desempenhadas irão ser revelantes para a formulação da estratégia de EB, pois são elementos que irão definir a própria estratégia de EB, pelo que integram aspetos e perceções que necessitam de ser melhorados com a formulação da estratégia de EB.

Desta forma, a formulação da estratégia de EB irá contribuir para a melhoria dos aspetos negativos e contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho e para este ser considerado um local agradável para estes trabalharem, que contribui para o aumento da atratividade da EB do hotel WGA pelo que se tornará numa referência para colaboradores internos e futuros colaboradores.

Tabela 5.18: Análise da frequência absoluta e percentagens de resposta das justificações acerca da satisfação dos colaboradores no WGA

As justificações e opiniões dos 42 inquiridos sobre a satisfação com a função destes no hotel WGA	Frequência Absoluta	Percentagem
Sim é interessante	1	3,7%
Implementation of procedures would make my work more efficient and easier	1	3,7%
Por enquanto sim, contudo gosto de pensar que haverá algum tipo de progressão de carreira	1	3,7%
Sim, porém existem várias áreas onde há espaço para melhorias na comunicação, estrutura e desempenho na equipa	1	3,7%
Sim, embora espere um ajuste no salário, após 6 meses de desempenho	1	3,7%
Sim, pela boa união. Mas em termos de salario e respeito pelo trabalhador por parte dos supervisores deve ser melhorado	1	3,7%
É uma função desafiante através da qual aprendo a lidar de forma mais serena e compassiva em todas as esferas da vida	1	3,7%
Sim, trabalho com perspetiva de crescimento dentro da empresa	1	3,7%

Sim, pois não é muito frequente ter a oportunidade de trabalhar em <i>crosstraining</i> , experiência bastante enriquecedora	1	3,7%
Yes, although myself and my team have a long way to go	1	3,7%
Sim, porque faço aquilo que gosto	1	3,7%
Sim, a chegada da Wyndham ajuda a melhorar as condições de trabalho	1	3,7%
Sim, no que toca a melhoramento das condições de <i>staff</i> (melhores refeições)	1	3,7%
Mas sinto que ainda falta algum reconhecimento a alguns colaboradores, pelo seu desempenho profissional	1	3,7%
Departamento <i>Front Office</i> bastante desafiante, principalmente a coordenação entre os departamentos (HSK, <i>Revenue</i> , F&B, etc.)	1	3,7%
O primeiro contacto com o cliente é desafiante	1	3,7%
Como profissional que sou estou satisfeito e gosto do trabalho que faço, apesar dos aspetos todos a melhorar	1	3,7%
Sim, mas devíamos ser reconhecidas pelo trabalho que fazemos, e as chefes darem valor	1	3,7%
Desafia-me quase diariamente. A minha evolução tem sido constante. Sinto-me realmente satisfeito/a	1	3,7%
Sim, pois vai de encontro aos meus objetivos de crescimento, apesar de existir muito para implementar e desenvolver	1	3,7%
Ainda existe muito para implementar e desenvolver, o que é bom para ganhar experiência	1	3,7%
Estou satisfeita porque estou a trabalhar na área que sempre gostei	1	3,7%
Sim, muito contente. Tento sempre fazer mais para ajudar a empresa e os clientes para que regressem mais vezes ao Hotel	1	3,7%
Sim, gosto do meu trabalho e dos meus colegas	1	3,7%
Sim, por ser um novo departamento e acompanhar todo o processo desde início	1	3,7%
Eu acho que tenho experiência e habilidades para fazer mais do que aquilo que faço	1	3,7%
Sim, gosto muito de trabalhar neste departamento desempenhando esta função	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

As justificações apontadas e recolhidas na última secção do questionário e análise de frequências efetuada, foram no seu todo 27 respostas válidas, tendo sido excluídas as não respostas (em branco) de 15 colaboradores que não justificaram. As justificações estão todas apresentadas na Tabela 5.18. em que cada respondente mencionou uma das justificações, pelo que se conclui que praticamente todos os colaboradores, que responderam a esta secção (92,9% no total), encontram-se satisfeitos com o trabalho no hotel WGA e com a função que desempenham, pelos motivos apontados.

5.2. Formulação da Estratégia de EB para o hotel WGA

A formulação da estratégia de EB foi efetuada a partir de todo o trabalho de investigação realizado e através da análise dos resultados do questionário, que permitiram alcançar os objetivos específicos. Após a formulação da estratégia de EB, a gerência do hotel WGA poderá usufruir da oportunidade de definir o plano de ação com a intenção da implementação da estratégia de EB formulada no seguinte relatório.

É de referir que algumas ações de EB já têm sido concretizadas pelo hotel ao longo do tempo, como os jantares de colaboradores, momentos e almoços surpresas nos aniversários dos colaboradores, o *feedback* constante proporcionado por alguns departamentos por e-mail, e outras tinham sido expressas no decorrer do estágio para a sua futura formulação.

Foi formulada a seguinte estratégia de EB para o hotel WGA:

- ❖ Por cada *star* bônus recebido por um profissional do WGA, isto é, se o mesmo conseguir receber um *feedback* positivo e/ou comentários positivos na página da Booking.com, em outra rede social do hotel ou pessoalmente sob supervisão, recebe um bônus de determinado valor monetário a decidir pelo diretor geral;
- ❖ O colaborador do mês recebe um *star* bônus de um valor a decidir pelo diretor geral;
- ❖ Um desconto de colaborador (valor a definir pelo diretor) para estadia em qualquer hotel e *resort* Wyndham Grand;
- ❖ Se um departamento atingir 20 ou mais classificações positivas num mês (4 ou 5 de avaliação) na Booking.com da WGA, todos os colaboradores desse departamento têm direito à oferta de um vale a usufruir, gratuitamente, em qualquer serviço do Spa e *Health Club* do hotel (piscina, massagem, ginásio, sauna...);
- ❖ Conseguir proporcionar o salário mensal acima da média do mercado (pacote salarial global atrativo);
- ❖ Por cada *feedback* positivo em reuniões, eventos, conferências etc., por um ou mais colaboradores, será divulgado o trabalho dos mesmos de forma positiva nas redes sociais *Instagram* e *LinkedIn* ou numa reunião corporativa pessoal (em que a própria pessoa tem a oportunidade de falar do sucesso atingido com o projeto) e oferecer aos mesmos vales de desconto de lojas do *Quinta Shopping*;

- ❖ Permitir aos clientes que usufruam da oportunidade de darem *feedback* acerca do trabalho dos colaboradores ou das equipas, e fazer sempre chegar qualquer *feedback* recebido aos colaboradores do hotel, por meio de marcação de reuniões para discutir o EB;
- ❖ Oferecer uma estadia numa das suites ou jantar no restaurante, se o colaborador conseguir implementar uma ideia inovadora que gere mais receita para o hotel, sendo necessário divulgar o trabalho dessa pessoa numa reunião interna.
- ❖ Oferecer ao colaborador da WGA um desconto de determinado valor ou benefício, a definir pelo diretor geral e/ou responsáveis, relativamente a:
 - Deixar as crianças dos colaboradores no *Kids club* do hotel;
 - Utilização do SPA (piscina, ginásio, sauna) do hotel;
 - Utilização do Golfe da QDL e Quinta Shopping.
- ❖ Continuar a organizar momentos e almoços surpresa nos aniversários dos colaboradores, isto é, oferecer: bolo, flores e cartão com mensagens de todos ao colaborador aniversariante;
- ❖ Continuar com os jantares em épocas festivas destinados aos colaboradores (jantar de Natal, jantares de festejo de metas atingidas e reconhecimento notório, projetos novos, etc.);
- ❖ Fazer com que os supervisores ou chefes de departamento motivem os seus colaboradores diariamente ou semanalmente com um bom *engagement* e reconhecimento a nível pessoal e profissional pelo seu trabalho e dedicação;
- ❖ Criar e estimular o *engagement* e relacionamentos mútuos entre todos os colaboradores e a empresa para a qual trabalham (*Employee Engagement*). Tal fortalece o papel estratégico da comunicação interna, porque colaboradores com maiores índices de ligação emocional e cultural face aos valores e objetivos organizacionais estão melhor preparados para se adaptarem a processos de mudança e até para cenários futuros, os quais podem antecipar incertezas e impactos menos favoráveis à organização (Meyer e Allen, 1997), garantindo sobretudo que estes trabalhadores continuem a preferir a empresa em questão, ao invés de outras;

- ❖ Dar a oportunidade de os colaboradores (e até mesmo clientes ou outras partes interessadas) terem sempre a sua opinião ouvida pela chefia. Pedir sempre *feedback*, pessoalmente ou por e-mail;
- ❖ Dar-lhes também o poder de *empowerment*, isto é, conceder-lhes o poder de tomarem decisões importantes, mas previamente aprovadas pelas chefias, tendo por objetivo a boa realização das tarefas no geral;
- ❖ Proporcionar formações especializadas e desejadas pelos colaboradores;
- ❖ Criar uma política de incentivos, por exemplo: incentivos de pontos;
- ❖ Por cada *upgrade* realizado pelo departamento de *Front Office* ou Reservas é recebido um incentivo, de valor a determinar pelos responsáveis do *upgrade* realizado.

Capítulo 6. CONCLUSÕES

Principais conclusões relativas ao trabalho do estágio

De forma a cumprir as práticas na área do Marketing no hotel WGA, foram também realizadas outras atividades durante o estágio e de acordo com o plano de estágio, que foram essencialmente: a realização de trabalhos de design gráfico, com a utilização de programas de design gráfico e edição de imagem, trabalhos no âmbito do Marketing digital, e do Marketing em hotelaria, adaptando o design aos *standards* específicos da marca do hotel conforme o novo *rebranding* do mesmo, e desenvolvimento do *branding* pessoal, neste caso, dos colaboradores com a ajuda de ferramentas online. Estas atividades realizadas no estágio estão descritas em pormenor na subsecção 3.2.3 (“Outras atividades realizadas durante o estágio”) do Capítulo 3 do relatório.

O trabalho de estágio também permitiu responder ao segundo objetivo de estágio, que foi a aplicação prática dos conhecimentos teóricos desenvolvidos no âmbito do Mestrado em Marketing, com a partilha e utilização de conhecimentos no trabalho adquiridos das disciplinas de Planeamento e Estratégia de Marketing, Comportamento do Consumidor, Gestão da Relação com o Consumidor, Gestão da Marca e da Comunicação, Marketing Digital e Metodologias de Investigação para a elaboração do relatório e trabalho de investigação. Isto porque o Marketing foi compreendido como um conjunto de práticas e procedimentos para lidar com comportamentos e elementos de todas estas áreas de estudo para efeitos da prática de MI e de uma estratégia de EB numa empresa.

Principais conclusões relativas ao trabalho de investigação

A realização do trabalho de investigação sobre a resolução de um problema de interesse para a empresa, com base num estudo empírico, permitiu atingir o terceiro objetivo do trabalho de estágio, que foi a realização deste trabalho. Permitiu ainda atingir os objetivos gerais e específicos do trabalho de investigação.

Relativamente ao primeiro objetivo geral de investigação, que consistia em aferir a perceção dos colaboradores sobre o hotel WGA como local para trabalhar, mais de metade da amostra respondeu considerar o WGA um local agradável para trabalhar, o que revela que a perceção dos colaboradores sobre o hotel WGA como local para trabalhar é positiva. Segundo os colaboradores, para isso contam o bom ambiente de trabalho, o forte espírito de equipa e a boa relação/união entre colegas e a equipa.

O segundo objetivo geral consistia em aferir a perceção dos colaboradores sobre a atratividade da EB do hotel WGA. Tal foi efetivado, por um lado, através da medição do grau de atratividade da entidade/marca empregadora para os colaboradores, tendo 48,6% dos respondentes classificado a EB do hotel como atrativa, e 37,1% como muito atrativa, e, por outro, através da aferição do grau de importância dos atributos do hotel WGA para os colaboradores enquanto lugar para se trabalhar, tendo-se concluído que os atributos “salário mensal”, “reconhecimento profissional do trabalho individual e coletivo”, “qualidade da gerência”, “ambiente de trabalho agradável e respeitoso”, “segurança no trabalho” e “atitude dos colegas de trabalho” foram considerados, por mais de metade dos respondentes, muito importantes para a atratividade do hotel WGA enquanto lugar para trabalhar.

O terceiro objetivo geral consistia em formular a estratégia de EB para o hotel WGA. Para tal, foi essencial obter *feedback* através de oito objetivos específicos que ajudaram na definição dessa estratégia:

- Identificar os aspetos a melhorar no hotel WGA para os colaboradores, de acordo com a perceção destes. Os aspetos a melhorar, que foram referidos mais vezes foram a má comunicação entre departamentos e entre chefia e colaborador, a má gestão e organização do trabalho e a falta de motivação nas equipas;
- Verificar o grau de importância, de cada atributo de EB na escolha de uma empresa para trabalhar conforme atributos identificados na Revisão de Literatura.

De acordo com a percepção dos respondentes, os atributos considerados mais importantes na escolha de uma empresa para trabalhar foram a oportunidade de crescimento e aprendizagem, um ambiente de trabalho agradável e respeitoso, a qualidade da gerência, o salário mensal, a reputação da empresa e os benefícios concedidos;

- Entender os benefícios que os colaboradores não recebem e gostariam de obter no WGA. A análise de conteúdo à resposta aberta que inquiria acerca de tais benefícios demonstrou que os benefícios mais frequentemente apontados foram o aumento salarial, o seguro de saúde e as comissões/bônus de objetivos alcançados;
- Conhecer as principais razões de candidatura dos colaboradores ao hotel WGA. Verificou-se que as razões mais vezes apontadas foram o prestígio do hotel por ser hotel 5 estrelas, a localização (acessível) e a oportunidade de formação e aprendizagem;
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de recrutamento e seleção, tendo 56,3% dos respondentes concordado e 28,1% concordado totalmente que o WGA gera uma boa imagem de EB no processo de recrutamento e seleção dos seus colaboradores;
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de gestão dos colaboradores, tendo 41,7% dos respondentes concordado e 30,6% concordado totalmente que o WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no processo de gestão dos seus colaboradores;
- Verificar o grau de concordância dos colaboradores quanto à imagem da EB gerada pelo hotel WGA no processo de reconhecimento dos colaboradores, tendo 42,9% dos respondentes concordado e 14,3% concordado totalmente que o WGA gera uma boa imagem de marca empregadora no reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores;
- Identificar a satisfação dos colaboradores com as funções desempenhadas no hotel WGA, verificando-se que 92,9% dos respondentes consideraram-se satisfeitos com as funções que desempenham no WGA.

A formulação da estratégia de EB para o WGA apresentada neste trabalho foi desenhada a partir do prosseguimento dos objetivos específicos. Os aspetos referidos como negativos e passíveis de serem melhorados foram considerados na formulação da estratégia de EB para o WGA, visto que se pretende melhorar e/ou eliminar todos esses aspetos, que, se devidamente resolvidos, poderão contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores e da atratividade da EB do WGA.

6.1 Implicações práticas

A formulação da estratégia de EB para o hotel permitiu à empresa promover a marca empregadora do hotel WGA no mercado-alvo, ou seja, a todos os colaboradores, da forma mais criativa, e maioritariamente através da utilização de meios digitais, permitindo a criação de uma imagem de EB e reputação da EB positiva, sendo este um aspeto essencial para aumentar a atratividade e reconhecimento da própria EB pelo hotel, e para aumentar a felicidade e satisfação por parte dos colaboradores de forma a que entendam a proposta de valor do mesmo.

De forma mais explícita, a formulação da estratégia de EB para o hotel WGA tem utilidade prática porque oferece ao mesmo e colaboradores a oportunidade de usufruir de vantagens, pois permite a todos os integrantes do hotel reconhecerem e valorizarem a EB do mesmo, definir e aumentar a atratividade da mesma enquanto entidade e marca empregadora, mantendo os atuais colaboradores e atraindo outros no futuro. Introduce e transmite os valores necessários aos colaboradores, nos quais estes se poderão tornar embaixadores da marca e torná-la numa referência para o mercado-alvo ao falarem bem da EB e transmitirem a missão, visão e valores do hotel, contribuindo para uma melhor reputação organizacional e imagem de marca empregadora.

Outros resultados alcançados com a formulação da estratégia de EB foram: dar a conhecer aos colaboradores do hotel, em geral, o conceito de EB e a sua importância para o sucesso do negócio e do desempenho e experiência de cada um; o hotel ser reconhecido em termos de empregabilidade, no que se refere à atração, seleção, retenção e apreciação dos colaboradores; valorizar os colaboradores, oferecendo-lhes compensações e benefícios em troca da sua preferência em continuar a trabalhar no hotel e das suas experiências e talentos, tentar manter as suas expectativas relativamente aos salários e promoções, férias, se-

guros, mais flexibilidade, entre outros; fazer chegar o *feedback* recebido aos colaboradores do hotel, por meio de marcação de reuniões para discutir o EB; fazer chegar um EB positivo/atrativo a todos os clientes e colaboradores do hotel.

Por sua vez, a formulação da estratégia de EB para o hotel permitiu conhecer as percepções e opiniões dos colaboradores acerca da EB e da sua satisfação acerca do trabalho que realizam, bem como a sua insatisfação perante a falta de benefícios e por considerarem existirem aspetos a melhorar, ou seja a formulação tem em conta todos os aspetos que devem ser melhorados de forma a aumentar a EB do hotel e para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e motivados com o trabalho, o que, conseqüentemente, se traduz e reflete num maior comprometimento, desempenho (melhores *performances*) e satisfação no trabalho, levando a empresa para a qual os colaboradores trabalham a alcançar melhores resultados e a atingir os objetivos a nível interno, com os colaboradores, e a nível externo, com os clientes e *stakeholders*.

6.2 Limitações

As limitações prendem-se com o facto de o hotel se ter encontrado em transição de nome e marca (*rebranding*), remodelação, mudança no *design* e decoração das suítes, mudança e introdução de novos valores no momento em que foi aplicado o questionário aos colaboradores. Isto revelou uma certa dificuldade na obtenção de mais respostas aos questionários, pelo que foram entregues pessoalmente, limitando a participação de alguns, e porque nem todos conseguiram mostrar-se disponíveis para responder ao questionário. O hotel integrava no seu todo 88 colaboradores, mas só foi possível obter respostas de 42 colaboradores, o que, contudo, representa quase metade do universo, mas confere alguma robustez ao estudo.

Outra limitação no trabalho foi em relação às dificuldades verificadas no pré-teste relativamente à relutância dos colaboradores em responderem a dados sociodemográficos como género, idade, função e antiguidade no hotel que, num universo relativamente pequeno seria fácil serem identificados, sobretudo na resposta a questões sensíveis em relação ao hotel. Tal facto levou a que fossem retirados dados sociodemográficos do questionário, que teriam enriquecido o estudo.

6.3 Recomendações para investigação futura

A recomendação do estudo sobre o conceito de EB para investigações futuras, é sobre a formulação e prática de uma estratégia de EB ou proposta de valor do empregador (*Employee Value Proposition*), por se tratar de gerar uma boa reputação organizacional e tornar a marca empregadora atrativa para os colaboradores atuais e futuros, conseguindo mantê-los por mais tempo na empresa e atraindo novos talentos profissionais, e porque uma estratégia global de EB é fulcral para valorizar cada vez mais as atuais e futuras equipas de trabalho.

Seria pertinente em investigações semelhantes investigar a importância das relações entre chefia e colaboradores de qualquer empresa para, em primeiro lugar, perceber como usufruir de uma boa relação entre chefia e colaboradores para a construção de uma EB, reputação, cultura e identidade organizacional positivas.

Referências

- Aaker, D. (1991) *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY, Free Press.
- Aaker, D., Kumar, V. & George S, D. (2004) *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas.
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2000) Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *J Serv Market*, 14(6), 449-463.
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. & Cable, D. (2001) Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-237.
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M. & Ahmed, Z. (2017) Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Almeida, F. (2013) *A Gestão de Recursos Humanos In João Lisboa, Arnaldo Filipe, Filipe Coelho & Filipe Almeida, Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª ed, Porto, Vida Económica, 260-265.
- Alnaçık, E., Alnaçık, Ü., Erat, S. & Akçin, K. (2014) Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andrade, A. L. d. (2018) *Atratividade do Empregador: Estudo da escala EmpAt - Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores*. Trabalho Final de Mestrado: Dissertação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISEG, Universidade de Lisboa.
- Backhaus, K. (2016) Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bardin, L. (2006) *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, UK, John Wiley & Sons.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2011) *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Batista, A., Souza, D., Brito, L., Santos, P., & Matos, R. (2005) *Resultados Obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa Persitec Indústria e Comércio LTDA no*

período de Janeiro a Junho de 2005. Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia para obtenção do título de especialista, orientado por Tenório Cavalcante.

Bekin, S. F. (1995) *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Book.

Bendassolli, P. F. (2012) Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psico Argumento*. 30, 171–86.

Berger, B. K. (2011) *Employee Communication: Let's Move from Knowing to Doing, The 2011 Grunig Lecture PRSA International Conference, Orlando*.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing services: competing through quality*. New York, Free Press.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1995) *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3ª ed, São Paulo, Maltese.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005) Captivating company dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

Biel, A. (1993) Converting image into equity. In: Aaker, David A., Biel, Alexander. *Brand equity and advertising*. Hillsdale, NJ, Laurence Erlbaum Associates, 67-82

Bohlander, G. W., Snell, S. & Sherman, A. (2003) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2009) *Marketing contemporâneo*. São Paulo, Cengage Learning.

Brum, A. M. (2010) *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, Integrare Editora.

Burguete, J. L. V., Miguélez, M. P. G. & Dávila, J. A. M. (1999) *Marketing de recursos humanos: quando o produto são as pessoas*. Canoas, Ulbra.

Caetano, A. (2007) *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*. 3, Lisboa, Edições Colibri.

Camara, P. B. d. C., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2001) *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. 4ª ed, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 159-205.

Castelli, G., 2001. *Administração hoteleira*. Caxias do Sul, EDUCS.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem*, 2ªed, Lisboa, Universidade Aberta.

Chauhan, V. & Mahajan, S. (2013) Employer branding and Employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 6250. Retrieved from <http://www.publishingindia.com/ijhts/24/employer-branding-and-employee-loyalty-inhotel-industry/267/1987/> .

Chiavenato, I. (1994) *Recursos Humanos na Empresa*. 3ª ed, São Paulo, Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1998) *Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas.

- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Churchill, G. & Peter, P. (2000) *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo, Saraiva.
- Clark, M. (2002) The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 93-113.
- Cobra, M. (2001) *Estratégias de Marketing de Serviços*. São Paulo, Cobra.
- Czinkota, M. (2001) *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. & Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. Londres, Routledge.
- Davison, H. K., Maraist, C. & Bing, M. N. (2011) Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26, 153-159.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983) Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4).
- Devasagayam, R., Buff, C., Aurand, T. & Judson, K. (2010) Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?. *Journal of Product and Brand Management*, 19(3), 210-218.
- Dowling, G. R. (1986) Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Dru, J. M. (1996). *Disruption, overturning, conventions and shaking up the marketplace*. New York, John Wiley & Sons.
- Edwards, M. (2010) *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, 39, 5-23.
- Ewing, M. T. & Caruana, A. (1999) Albert. An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.
- Faria, S. E. (2002) *A comunicação de marketing nas instituições de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, São Paulo, UMESP.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Gardberg, N. (2000) Who's tops in corporate reputation?. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.
- Foster, C., Punjaisiri, K. & Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gelb, B. D. & Rangarajan, D. (2014) Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.

- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.
- Gomes, D. & Neves, J. (2010) Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 223-234.
- Gomes, D. & Neves, J. (2010) O efeito da imagem da organização enquanto empregadora no processo que conduz às intenções de candidatura a ofertas de emprego. (*Publicação em Actas da Conferência Intervenção e Investigação em Recursos Humanos, ESCE-IPS, 23 e 24 de Setembro de 2010*).
- Gomes, G. A. (1987) *Hotelaria: métodos e procedimentos*, São Paulo, Intelectos.
- Graham, B. & Cascio, W. (2018) The employer branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363-379.
- Grassi, W. (1999) The reality of brands: towards an ontology of marketing. *The American Journal of Economics and Sociology*, 58, 313-359.
- Greasley, K., Bryman, A. & King, N. (2005) Employee perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Gregorka, L. (2017) *Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal*. Master's Thesis in Management and Human Resource Development. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Grobe, E. (2003) *Corporate Attractiveness - uma análise da percepção de marcas corporativas a partir da perspectiva de alto potencial*. Leipzig, documento de trabalho HHL, nº 50.
- Grönroos, C. (1993) *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Gummesson, E. (1998) Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale*, 26(3), 242-249.
- Halal, W. E. (2000) From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. In: *Varey, Richard J e Lewis, Barbara R. Internal marketing: directions for management*. London, Routledge, 3-23.
- Harris, F. & De Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, P. (2007) We the people: the importance of employees in the process of building customer experience. *Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Herzberg, F. (1996) A Teoria Motivação - Higiene in Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. In: Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 3-65.
- Hillebrandt, I. & Ivens, B. S. (2013) Scale development in employer branding. In C. Baumgarth & D.M. Boltz. *Impulse für die markenpraxis und markenforschung*, Wiesbaden, Springer Gabler, 65–86.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2003) The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421–445.

- Hoek, J., Dunnett, J., Wright, M. & Gendall, P. (2000) Descriptive and evaluative attributes: what relevance to marketers?. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 415-35.
- Jiang, T. & Iles, P. (2011) Employer brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kapoor, V. (2010) Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Keegan, W. J. & Green, M. C. (2000) *Princípios de Marketing Global*. São Paulo, Saraiva.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. & Lehman, D. R. (2006) Brands and branding. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009) Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning Control*. 8ª ed, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1998) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed, São Paulo, Atlas.
- Kotler, P. (1999) *Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados*. 3ª ed, São Paulo, Editora Futura.
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio*. 10ª ed, São Paulo, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006) *Administração de marketing*. 12ª ed, São Paul, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998) *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro, LTC.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) *Princípios de Marketing*. 9ª ed, Rio de Janeiro, Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016) *Principles of Marketing*. 16ª ed, England, Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. 12ª ed, São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Administração de Marketing (traduzido por Rosenberg, M., Freire, C., Ramos B)*. 14ª ed, São Paulo, Prentuce Hall, Perason Education.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2011) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kucherov, D., Zavyalova, E. & Garavan, T. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36(1), 86-104.

- Lee, Z., & Bourne, H. (2017). Managing dual identities in nonprofit rebranding: An exploratory study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, 794-816.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa, Teoria e prática do Marketing*, 16ª ed, Portugal, Dom Quixote.
- Levering, R. (1997) *Um excelente lugar para se trabalhar*, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.
- Levering, R. (1999) Um novo modelo de competição. In: *Guia Exame 1999: As melhores empresas para você trabalhar*, São Paulo, Editora Abril, 42-46.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007) Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lings I, N. & Greenley G, E. (2005) Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290-305.
- Machado, P. G. B. (2013) *Marketing Pessoal e Motivação*. Caderno elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná – Educação à Distância – para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – E-Tec Brasil.
- Malik, S. & Khera, S. N. (2014) New generation – great expectations: Exploring the work attributes of gen y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433–438.
- Marras, J. P. (2002) *Administração de Recursos Humanos : Do operacional ao estratégico*, 6ª ed, São Paulo, Futura.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005) Branding: A new performance discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- Martins, R. B. (2009) *Metodologia Científica*, 4ª ed, Curitiba, Juruá.
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and personality*, 2ª ed, New York, Harper & Row.
- Massukado-Nakatani, M. S. (2009) *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem*. Disponível em: <http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf> . Acesso em: 08 de Outubro 2020.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990) A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mello., Sampayo, M. & Silva, S. C. A. (2012) Comunicação organizacional: Implicações da comunicação downward e do feedback no engagement. *International Business and Economics Review*, 3, 232-239.
- Meyer J, P. & Allen N, J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *HRMR*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, USA, Sage Publications.

- Minchington, B. (2006) *Your Employer Brand: attract, engage, retain*, Australia, Collective Learning.
- Minchington, B. (2010) *Employer brand leadership: A global perspective*, Torrensville, Australia, Collective Learning Australia.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16 (3), 160-17.
- Mosley, R. (2007) Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 123–134.
- Mosley, R. (2014) *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*, Chichester, England, John Wiley & Sons.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40, 803-824.
- Neves, J. G. (2007) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In: *In António Caetano & Jorge Vala (Organizadores). Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, 4-30.
- Oliveira, T. V. S. J. S. (2010) *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo backoffice ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário de Lisboa.
- Pereira, A. A. (2008) *De empregados a colaboradores*. In: *Anuário Expressão de gestão sustentável*, Florianópolis, p.153.
- Pereira, J. (2017) *A relação entre as ações de Endomarketing e a Satisfação do cliente interno e externo*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Pereira, M. & Fávero, N. (2001) A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*, 9 (4), 7-12.
- Pinto, L. (2016) *Employer Branding in Portugal: How the most attractive companies are managing it*. Master's Dissertation, ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behavior.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª ed, Lisboa, Gradiva.
- Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*, 11ª ed, São Paulo, Pearson.
- Robbins, S. & Sobral, F. (2012) *Comportamento organizacional*, 14ª ed, São Paulo, Prentice-Hall.
- Rodrigues, R. R. (2009) *Contribuições à gestão da marca corporativa no varejo brasileiro: um estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000) *A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso*. Actas do I

Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991) The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44 (3), 487–521.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217–1227.

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009) *El engagement en el trabajo*, Madrid, Alianza Editorial.

Santos, N. M. B. F. (1992) *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5ª ed, São Paulo, Pearson Education.

Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. 2ª ed, San Francisco, Jossey-Bass.

Schuler, R. & MacMillan, I. (1984) Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.

SHRM Foundation. (2012) *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>.

Silva, V. P. G. d. & Reis, F. L. d. (2014) *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*, Lisbon, Portugal, Edições Sílabo.

Sinval, P. P. J. (2019) *O Impacto do Employer Branding no momento do recrutamento e da retenção de Recursos Humanos no Exército Português*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa.

Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7), 473-483.


Spear, S. (2015). *The role of storytelling in co-creating a corporate brand with employees*. Paper presented at the 10th Global Brand Conference, Turku, Finland, 27-29

- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010) Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement vision. *The Journal of Business Perspective*, 14 (1-2), 25–34.
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004) Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11, 472–482.
- Turban, D. & Greening, D. (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658–672.
- Val, M. & Lloyd, B. (2003) Measuring Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 102-108.
- Vasconcelos, A. F. (2003) Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. *Revista Economia e Administração*, 2 (2), 34-58.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. (2000) Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216–226.
- Walsh, G. & Beatty, S. (2007) Reputação corporativa baseada no cliente de uma empresa de serviços: desenvolvimento e validação de escala. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 127-143.
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1998) Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9 (5), 443-454.
- Werther, B. W. & Davis, K. (1983) *Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill.
- Whetten, D. D., Lewis, L. & Mischel, L. J. (1992) *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*, Las Vegas, NV, Paper presented at the Academy of Management.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. N. (2006) *Employee-based brand equity*. In J. Drennan (Ed.), *Proceedings of ANZMAC 2006*, Brisbane, QUT.
- Wilkinson, A., Hill, M. & Gollan, P. (2001) The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1492-1502.
- Wood, L. (2000) Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38 (9), 662-669.
- Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: A resource - based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295–320.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002) Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 362–375.

Anexos

❖ Questionário do estudo empírico EB no WGA:

Figura 4.2: Primeira folha do questionário EB para o WGA



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

Formulário de “Employer Branding” no Wyndham Grand Algarve

❖ **Por favor, indique o departamento onde trabalha:**

O seguinte questionário é realizado no âmbito de um trabalho de investigação do Mestrado em Gestão de Marketing da Universidade do Algarve, pela estagiária Catarina Ferreira do departamento de *Sales & Marketing* do Wyndham Grand Algarve.

O objetivo da realização deste questionário é avaliar a perceção e opinião que os colaboradores têm acerca do hotel como local para trabalhar, do papel que este tem ao recrutar, gerir e motivar os seus colaboradores, e perceber se estão satisfeitos na forma como são tratados, reconhecidos e recompensados.

Este questionário é totalmente anónimo, as suas respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas para este trabalho de investigação, pelo que não deverá indicar o seu nome em nenhuma das folhas. Pede-se que responda às questões de forma clara e sincera.

Agradeço desde já a sua colaboração, que é bastante importante.

⚠ **Terá uma semana para responder ao questionário, de dia 3 de Fevereiro até dia 7 de Fevereiro de 2020, sendo que precisarei de recolher os mesmos no final do dia 7 de Fevereiro pelas 17:00 horas.**

📦 **Após conclusão do questionário, por favor, coloque o mesmo dentro da caixa de sugestões junto à cantina.**


Inquérito por Questionário:

1) **Na escolha de uma empresa para trabalhar, qual a importância que atribui aos seguintes itens?**

Por favor, **assinale com uma X o número correspondente ao grau de importância**, entre 1 e 5, conforme significado na escala de Likert indicada, ou assinale “Não sabe / não responde”.

1

Figura 4.3: Segunda folha do questionário EB para o WGA



Escala de Likert	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indiferente	4 Importante	5 Muito Importante	Não Sabe/Não Responde
------------------	-------------------	--------------------	---------------	--------------	--------------------	-----------------------

1. **Reputação da empresa:**
2. **Objetivos e valores da empresa:**
3. **Boa marca/empresa para ter no currículo:**
4. **Localização e acessibilidade da empresa:**
5. **Salário mensal** (recompensa monetária):
6. **Benefícios:** (apoios concedidos aos colaboradores, não monetários):
7. **Qualidade da gerência** (em termos gerais):
8. **Ambiente de trabalho agradável e respeitoso:** (inclui boas condições de trabalho e boa relação com colegas e chefias)
9. **Atitude por parte dos entrevistadores:**
10. **Oportunidade de crescimento e aprendizagem:** (inclui oportunidades para desenvolver novas tarefas e participar em programas de formação/treino interno)
11. **Feedback dos colaboradores sobre a sua satisfação com o local de trabalho:**
12. **Flexibilidade do horário de trabalho:** (horários compatíveis com a vida familiar, trabalho remoto, etc.):
13. **Receção/acolhimento e integração na empresa em geral:**
14. **Valor social da empresa:**
15. **Valor cultural da empresa:**
16. **Valor económico da empresa:**
17. **Outros? :**

1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2

Figura 4.4: Terceira folha do questionário EB para o WGA

1 2 3 4 5 Não sabe/
Não responde

- 2) Por favor indique, na sua opinião, o grau de atratividade do Wyndham Grand Algarve enquanto entidade/marca e empregadora. Por favor, assinale com uma X o número correspondente ao grau de atratividade, entre 1 e 5, conforme significado na escala de Likert indicada, ou assinale "Não sabe / não responde".

A marca empregadora/employer branding é o processo de promoção da imagem de uma empresa em que mesma é referida como um bom lugar para se trabalhar. É a reputação da empresa com foco nos colaboradores e como esta atrai, recruta, valoriza e mantém os seus colaboradores, deixando-os satisfeitos, e mantendo-os por mais tempo na empresa.

Escala de Likert	1 Nada Atrativa	2 Pouco Atrativa	3 Indiferente	4 Atrativa	5 Muito Atrativa	Não Sabe/Não Responde
------------------	-----------------	------------------	---------------	------------	------------------	-----------------------


1 2 3 4 5 Não sabe/
Não responde

- 3) Considerando o hotel Wyndham Grand Algarve enquanto lugar para se trabalhar, por favor, assinale com uma X o número correspondente ao grau de importância, entre 1 e 5, conforme significado na escala de Likert indicada, ou assinale "Não sabe / não responde"

Escala de Likert	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indiferente	4 Importante	5 Muito Importante	Não Sabe/Não Responde
------------------	-------------------	--------------------	---------------	--------------	--------------------	-----------------------

- a) Reputação do hotel:
- b) Objetivos e valores da empresa:
- c) Salário mensal (recompensa monetária):
- d) Benefícios:

Figura 4.5: Quarta folha do questionário EB para o WGA



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
e) Forte espírito de equipa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Colegas de trabalho competentes:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Atitudes dos colegas de trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Supervisores que motivem os colaboradores:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Diversidade nas tarefas a realizar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Tarefas desafiantes e interessantes:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Ambiente de trabalho agradável e respeitoso: (inclui boas condições de trabalho e boa relação com colegas e chefias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Reconhecimento profissional (trabalho individual e coletivo): (reconhecer o desempenho dos colaboradores: os resultados, as competências diferenciais e proporcionar recompensas pela produtividade e alcance de metas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Reconhecimento do empenho profissional: (reconhecer o valor e mérito dos colaboradores, bem como as suas dedicações, motivações, atitudes e compromisso com o hotel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Oportunidade de formação/treino interno:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Flexibilidade do horário de trabalho: (horários compatíveis com a vida familiar, trabalho remoto, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Preocupação com o bem-estar do colaborador:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Progressão de carreira dentro da empresa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Experiência enriquecedora para a carreira profissional:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Segurança no trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Higiene e medicina no trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Qualidade da gerência (em termos gerais):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4

Figura 4.6: Quinta folha do questionário EB para o WGA


UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
v) Comportamento ético:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Cultura organizacional do hotel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Responsabilidade social do hotel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y) Responsabilidade ambiental do hotel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) Comunicações internas e Marketing do hotel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Por favor, responda às seguintes questões:

a) Que benefícios não recebe e gostaria de receber ao trabalhar no *Wyndham Grand Algarve*?

b) Quais foram as principais razões que o/a levaram a candidatar-se a trabalhar ao nosso hotel?


c) Considera que o *Wyndham Grand Algarve* é um local agradável para trabalhar?

Sim Não

Por favor, justifique.

5

Figura 4.7: Sexta folha do questionário EB para o WGA



c.2) Considera que existem aspetos a melhorar?

Sim Não

Por favor justifique.

d) Qual a sua opinião acerca da reputação/imagem da marca empregadora gerada pelo *Wyndham Grand Algarve* no recrutamento, gestão e reconhecimento do trabalho dos colaboradores (*employer brand*)?

Por favor, assinale com uma X o número correspondente ao grau de concordância, entre 1 e 5, conforme significado na escala de Likert indicada, ou assinale "Não sabe / não responde."

Escala de Likert	1 Discorda totalmente	2 Discorda	3 Não concorda nem discorda	4 Concorda	5 Concorda totalmente	Não Sabe/Não Responde

➤ O *Wyndham Grand Algarve* gera uma boa reputação / imagem da marca empregadora no processo de recrutamento e seleção?


1 2 3 4 5 Não Sabe/Não Responde

➤ O *Wyndham Grand Algarve* gera uma boa reputação / imagem da marca empregadora no processo de gestão dos seus colaboradores? (gestão de pessoas pelo desempenho, por competência, a função que desempenha...)

1 2 3 4 5 Não Sabe/Não Responde

6

Figura 4.8: Sétima (última) folha do questionário EB para o WGA


UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

➤ O Wyndham Grand Algarve gera uma boa reputação / imagem da marca empregadora no **reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores?** (reconhecimento do mérito e valor dos trabalhadores, das competências dos mesmos, anos de experiências...)

1	2	3	4	5	Não Sabe/Não Responde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) **Considera-se satisfeito com a função que desempenha no Wyndham Grand Algarve? Por favor, justifique.**

Muito Obrigada pela sua colaboração! 😊

7

Alguns dos conteúdos digitais criados (fotos, vídeos e textos para publicação) – Marketing digital, foram:

❖ LinkedIn:

Figura 4.9: Conteúdo digital nº1 (post)



Figura 4.10: Conteúdo digital nº2 (post)



Figura 4.11: Conteúdo digital nº3 (post)

 **Monte da Quinta Resort**
702 seguidores
10 m • Editado • 

Hoje apresentamos um novo colaborador do Monte da Quinta Resort, **Paulo Timóteo**, Front Office Manager. O Paulo vem desempenhar uma função essencial para o bom funcionamento e sucesso do nosso Hotel. Contamos com a sua cordialidade, simpatia e profissionalismo. Bem-vindo, Paulo!

GB
Today we introduce a new employee of Monte da Quinta Resort, Paulo Timóteo, Front Office Manager.
Paulo has an essential role for the good functioning and success of our Hotel. We appreciate his sympathy and professionalism! Welcome to our team, Paulo!

[#mqresort](#) [#montedaquinta](#) [#quintadolago](#) [#dreamteam](#) [#FrontOfficeManager](#)

Figura 4.12: Conteúdo digital nº4 (post)

 **Monte da Quinta Resort**
702 seguidores
10 m • 

Em nome de toda a equipa do Monte da Quinta Resort, gostaríamos de desejar a todos um Feliz Natal e um Próspero Ano Novo! 🎄🌟

GB
From all of us at Monte da Quinta Resort, we would like to wish you all a Merry Christmas and Happy New Year!

[#mqresort](#) [#montedaquinta](#) [#dreamteam](#) [#merrychristmas](#) [#happynewyear](#)



   23

Figura 4.13: Conteúdo digital nº5 (*post* sobre apresentação dos estagiários “do momento” do hotel MQR (o antigo nome e marca do hotel))

 **Monte da Quinta Resort**
702 seguidores
10 m • 🌐

“Knowledge is not what you know, but what you do with what you know.” - Aldous Huxley
É com muito gosto que apresentamos os nossos novos estagiários: a Catarina, a Mariana e o Tiago.
A Catarina e a Mariana encontram-se a aprofundar conhecimentos na área de Marketing, e o Tiago encontra-se a fazer um estágio em Hotel Management.

Damos-lhes as boas-vindas ao Monte da Quinta Resort e votos de sucesso para os três!

GB
We are very pleased to present our new trainees: Catarina, Mariana and Tiago. Catarina and Mariana are acquiring knowledge in Marketing, and Tiago is doing a Hotel Management internship.

Welcome to our team!
#trainees #mqresort #montedaquinta #quintadolago #dreamteam #hospitality #internship #algarve



❖ Facebook:

Figura 4.14: Conteúdo digital nº6 (post)



Figura 4.15: Conteúdo digital nº7 (vídeo)



Figura 4.16: Conteúdo digital nº8 (fotografias)



Figura 4.17: Conteúdo digital nº9 (fotografias)

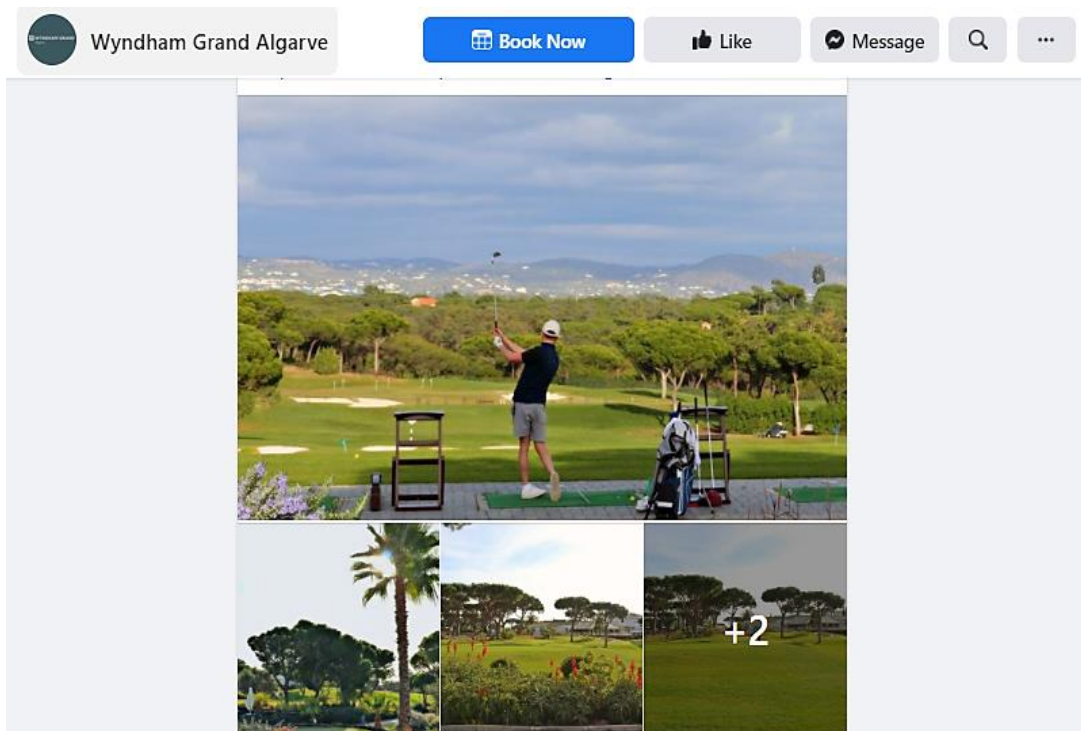


Figura 4.18: Conteúdo digital nº10 (fotografias)

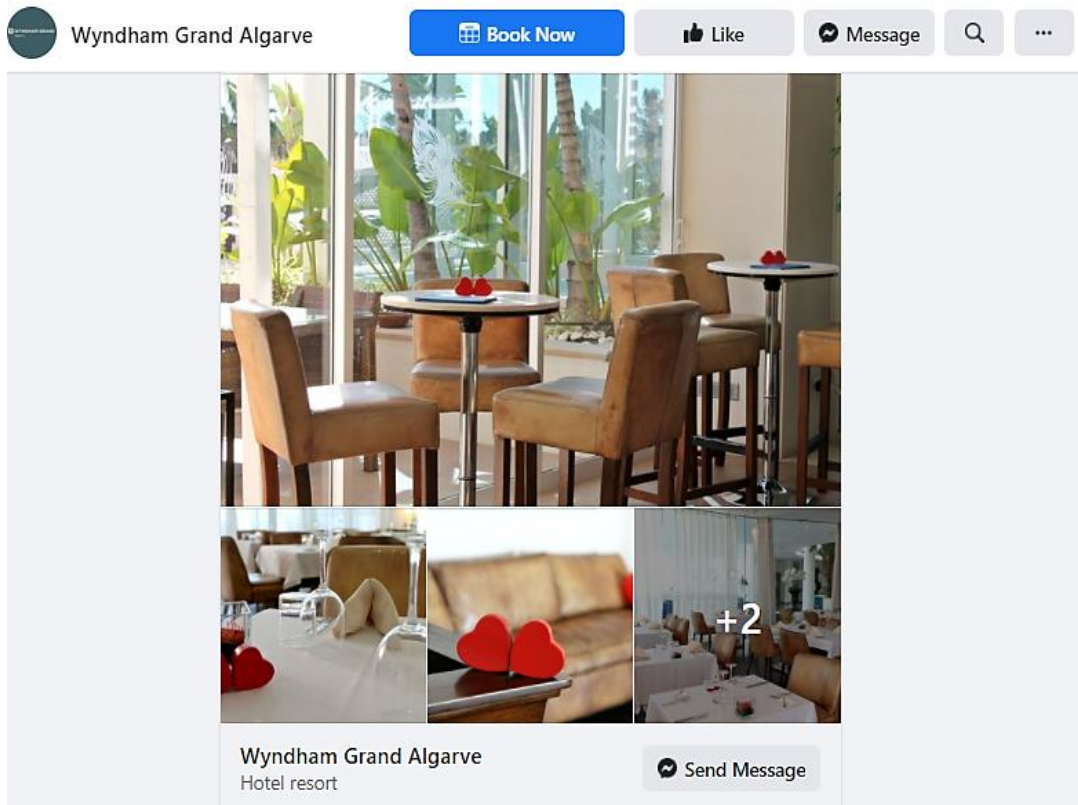


Figura 4.19: Conteúdo digital nº11 (vídeo)

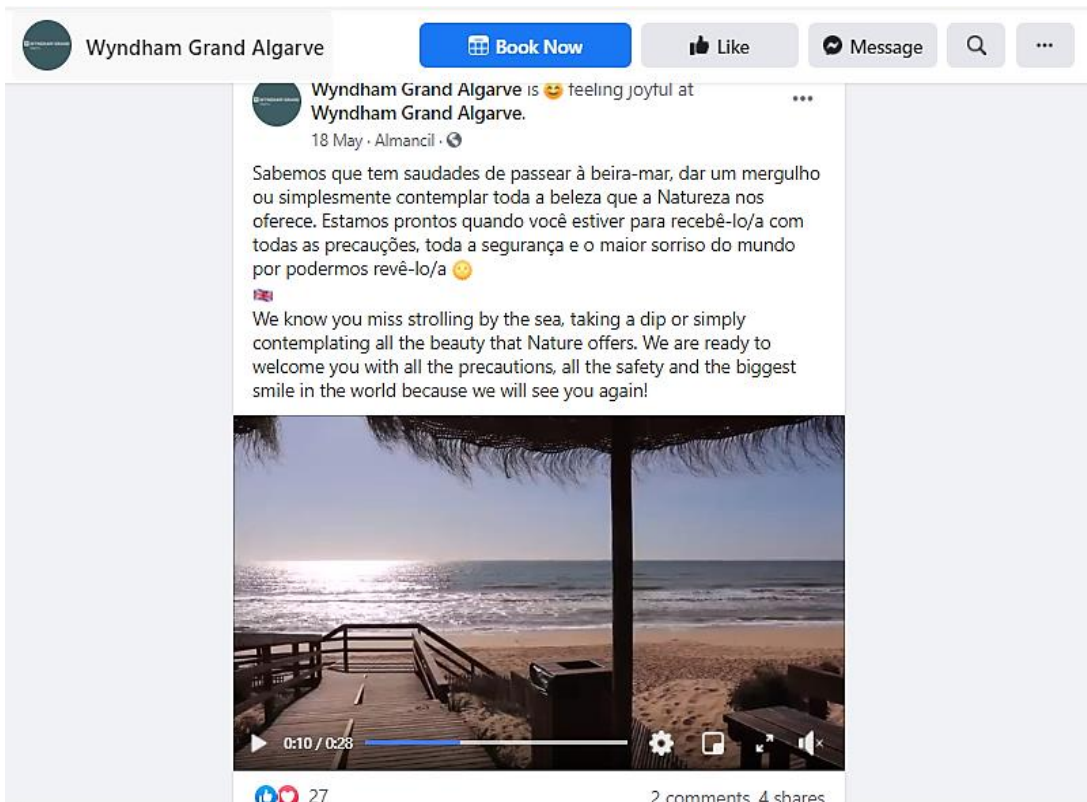


Figura 4.20: Conteúdo digital nº12 (vídeo)

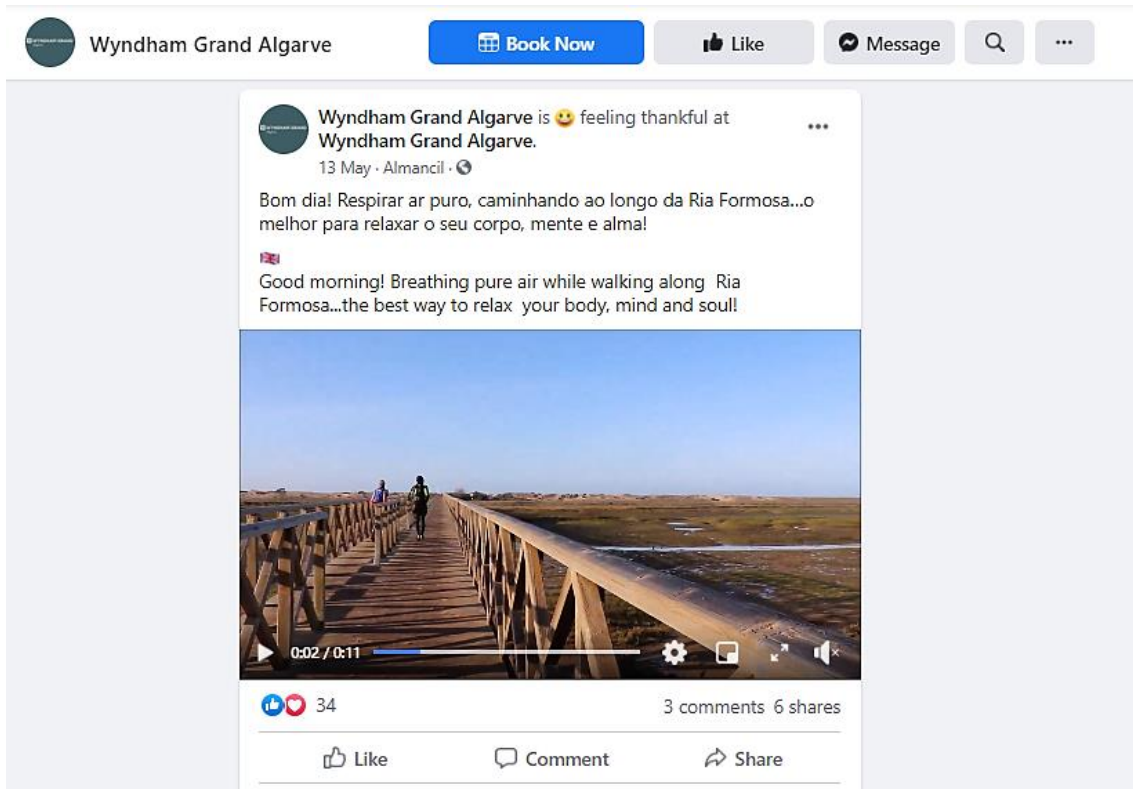


Figura 4.21: Conteúdo digital (último dia de estágio)



Outros trabalhos realizados – *Design gráfico:*

Figura 4.22: Cartaz nº1 realizado para apresentação de um *pitch*

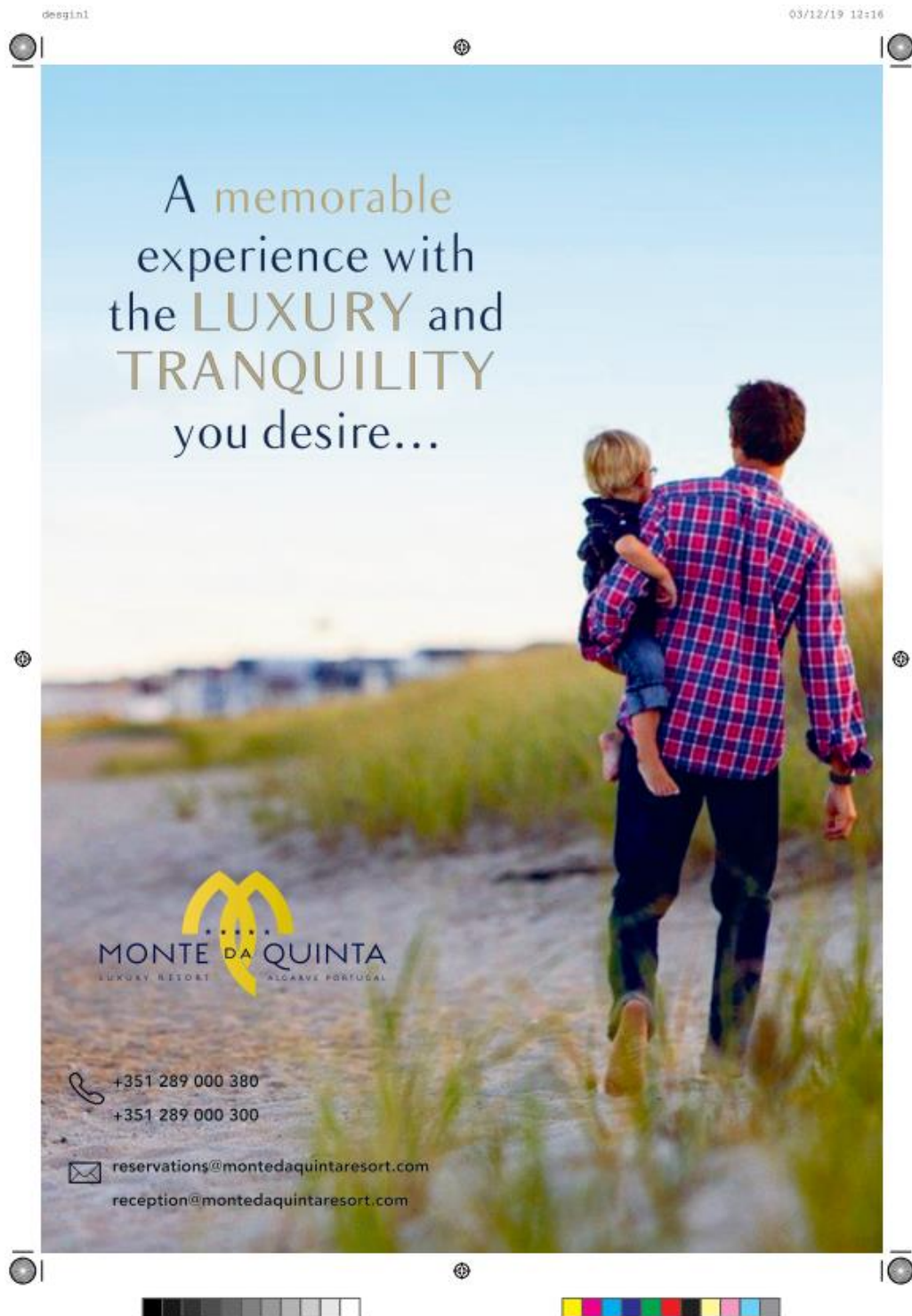


Figura 4.23: Cartaz n°2 realizado para apresentação de um *pitch*




Figura 4.24: *Template* criado para os pacotes de pipocas da festa de Natal das crianças dos colaboradores



Figura 4.25: *Templates* criados para os badges da festa de natal das crianças dos colaboradores



Figura 4.26: Horário criado para o Kids Club do hotel WGA



HORÁRIO SCHEDULE	SEGUNDA MONDAY	TERÇA TUESDAY	QUARTA WEDNESDAY	QUINTA THURSDAY	SEXTA FRIDAY	SÁBADO SATURDAY	DOMINGO SUNDAY
09:30 09:30 AM	CLOSED - FECHADO	COLORIR COLORING	LEGO LEGO TIME	COLORIR COLORING	LEGO LEGO TIME	COLORIR COLORING	CLOSED - FECHADO
10:00 10 AM		CALENDÁRIO 2020 CALENDAR 2020	POSTAIS DE INVERNO WINTER POSTCARDS	FÁBRICA DE T-SHIRTS*	AUTOCOLANTES MÁGICOS MAGIC STICKERS	PULSEIRAS BRACELETS	
11:30 11:30 AM		PINTURA COM PONTOS DOT PAINTING	PINTURAS COM AGUARELAS WATERCOLOUR PICTURE	T-SHIRT FACTORY*	FITNESS FUN	JOGOS DE DESENHO DRAWING GAMES	
13:00 - 13:30 1 PM - 1:30 PM	FECHADO - CLOSED						
13:30 1:30 PM	CLOSED - FECHADO	MÁSCARAS MASKS	VAMOS RECICLAR? LET'S RECYCLE?	FÁBRICA DE T-SHIRTS*	JOGOS DE TABULEIRO BOARD GAMES	CINEMA	CLOSED - FECHADO
15:30 3:30 PM		JOGOS DE DESENHO DRAWING GAMES	FITNESS FUN	T-SHIRT FACTORY*	ATIVIDADES DE MESA TABLE ACTIVITIES		
17:00 - 17:30 5 PM - 5:30 PM		COLORIR COLORING	LEGO LEGO TIME	COLORIR COLORING	LEGO LEGO TIME	COLORIR COLORING	

*Esta atividade tem um custo adicional de 10 euros. | This activity has an additional cost of 10 euros.

Figura 4.27: Flyer criado para a participação do hotel WGA no Fórum Estágios & Carreiras, por convite da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



A opinião dos nossos estagiários



Catarina: "O estágio no departamento de Sales & Marketing do hotel tem sido uma experiência muito enriquecedora. O que mais admiro é o ambiente acolhedor, divertido, educacional e bastante profissional que aqui se vive. Fico muito contente por fazer parte desta equipa e ver que existe uma ótima relação entre todos os colaboradores."



Mariana: "Quase a terminar o meu estágio no departamento Sales & Marketing, posso afirmar que desde o primeiro momento fui acolhida de braços abertos, sempre com muita simpatia, profissionalismo e entre-ajuda. O Wyndham Grand Algarve é sem dúvida alguma, um hotel que valoriza tanto os hóspedes como os seus colaboradores."



Tiago: "O WGA possibilitou-me realizar um estágio de cross training de forma a concluir o Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira. É uma mais-valia para quem ambiciona ser diretor geral, adquirindo uma noção real de todas as necessidades e oportunidades de cada departamento. A equipa do hotel é bastante acolhedora e tem uma dinâmica interdepartamental incrível!"

Esperamos receber-te em breve!

Envia a tua candidatura para:
careers.wyndhamgrandalgarve.com

Avenida André Jordan, nº 39 8135-024 Almancil,
Quinta do Lago, Portugal
www.wyndhamgrandalgarve.com
+351 289 000 300

#bepartofthefchange
#wyndhamgrandalgarve

ESTÁGIOS

Uma grande experiência

Vem realizar o teu estágio connosco!

O Wyndham Grand Algarve é uma unidade hoteleira de 5 estrelas localizada no coração da Quinta do Lago, um dos mais luxuosos resorts do país. O Wyndham Grand Algarve oferece 132 luxuosas unidades de alojamento, restaurantes, piscinas, kids club, ginásio e SPA, envolvidos por amplas áreas ajardinadas.



O que procuramos:

- Sentido de responsabilidade
- Vontade de aprender
- Espírito de equipa
- Capacidade de adaptação
- Dedicção & determinação
- Orientação ao detalhe

O que oferecemos:

- Plano de estágio ajustado aos objetivos a alcançar*
- Bolsa de estágio
- Refeições
- Transporte e alojamento**

* com possibilidade de cross training
**sujeita a confirmação