



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Employer Branding e Reputação, uma Relação com os Colaboradores no Centro: o Caso Grupo Ageas Portugal

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, em
Comunicação Estratégica e Liderança

Mariana Ferro Aires

Universidade Católica Portuguesa

Setembro 2025



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Employer Branding e Reputação, uma Relação com os Colaboradores no Centro: o Caso Grupo Ageas Portugal

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, em Comunicação
Estratégica e Liderança

Mariana Ferro Aires

Universidade Católica Portuguesa

Sob a supervisão da Prof.^ª Dr.^ª Patrícia Tavares

Setembro 2025

Resumo

Num contexto em que a guerra pelo talento se intensifica, enquanto as organizações são desafiadas por critérios de relevância e exigências de proatividade holística no seu posicionamento no mercado de trabalho, o *Employer Branding* surge como estratégia-chave para o incremento da satisfação dos colaboradores e para a valorização do seu papel como agentes ativos na manutenção da reputação corporativa. O presente estudo, aplicado no Grupo Ageas Portugal, procura investigar o processo de implementação e monitorização das práticas de *Employer Branding*, explorar as respetivas perceções e compreender de que forma os colaboradores atuam como embaixadores da organização, por meio da questão de investigação - *Em que medida as estratégias de Employer Branding, seguidas pelo Grupo Ageas Portugal, têm reflexo na experiência dos seus colaboradores e influenciam a forma como estes contribuem para a reputação da marca empregadora?* Com o objetivo de avaliar o grau de alinhamento entre discurso e realidade, este estudo assumiu uma abordagem qualitativa, num total de dezassete entrevistas, posteriormente analisadas através de análise temática. Os resultados permitiram atribuir um carácter multidisciplinar à dimensão do *Employer Branding*, devido à interdependência de áreas como a Cultura Organizacional, a Comunicação Interna, os Recursos Humanos, a Comunicação Externa e a pertinência inesperada da Liderança e Gestão de mudança. Para além disso, a gestão ágil destas práticas potencia a experiência dos colaboradores de forma positiva, com influência no seu *engagement* com a organização. Nestas condições, é criado um ambiente propício à manutenção da marca empregadora, por meio da partilha da real experiência vivida pelos colaboradores. Este estudo demonstra que, apesar do caminho de aperfeiçoamento necessário à estratégia, os colaboradores do Grupo Ageas Portugal reconhecem a robustez da proposta de valor para o colaborador (PVC) e nela encerram, em parte, a motivação para o cumprimento dos objetivos e metas da organização. Lado a lado, a perceção interna transforma-se num resultado estratégico tangível, com valor comunicacional que serve a reputação da organização e o empoderamento da marca.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Colaborador, Reputação, Proposta de Valor ao Colaborador (PVC), Cultura organizacional, Comunicação.

Abstract

In a context where the war for talent is intensifying, while organisations are challenged by criteria of relevance and demands for holistic proactivity in their positioning in the labour market, Employer Branding emerges as a key strategy for increasing employee satisfaction and valuing their role as active agents in maintaining corporate reputation. This study, conducted at the Grupo Ageas Portugal, seeks to investigate the process of implementing and monitoring Employer Branding practices, explore the respective perceptions and understand how employees function as ambassadors for the organisation, through the research question: *To what extent do the Employer Branding strategies followed by Grupo Ageas Portugal, reflect the experience of its employees and influence the way they contribute to the employer brand's reputation?* With the aim of assessing the degree of alignment between discourse and reality, this study took a qualitative approach, divided into two interview phases, with a total of seventeen interviews, which were subsequently analysed through thematic analysis. The results allowed us to attribute a multidisciplinary character to the dimension of Employer Branding, due to the interdependence of areas such as Organisational Culture, Internal Communication, Human Resources, External Communication and the unexpected relevance of Leadership and Change Management. In addition, the agile management of these practices enhances the employees' experience in a positive way, influencing their engagement with the organisation. Under these conditions, an environment conducive to maintaining the employer brand is created through the sharing of real experiences. Under these conditions, an environment conducive to maintaining the employer brand is created through the sharing of the real experiences of employees. This study shows that, despite the necessary improvements to the strategy, Grupo Ageas Portugal employees recognize the sturdiness of the employee value proposition (EVP) and see it as part of their motivation to achieve the organization's objectives and goals. Side by side, internal perception becomes a tangible strategic result, with communicational value that serves the organization's reputation and brand empowerment.

Keywords: Employer Branding, Employee, Reputation, Employee Value Proposition (EVP), Organizational Culture, Communication.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Patrícia Tavares, que orientou esta dissertação do ponto de vista científico, sem descurar o apoio, paciência e incentivo fundamentais à concretização do mesmo. Estendo, de igual forma, o meu agradecimento à Universidade Católica Portuguesa, por cinco anos de formação exigente e determinante no meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os colegas e professores que se cruzaram comigo nesta jornada, o meu obrigada por fazerem parte desta experiência enriquecedora. Um especial agradecimento à Maria, ao Manuel e ao Francisco por muitos momentos de riso, convívio e também algum estudo.

Aos colaboradores do Grupo Ageas Portugal, agradeço pelo indispensável contributo e pela disponibilidade e abertura que demonstraram no decorrer da investigação, quando me muniram de *insights* valiosos que serviram de base à construção de conhecimento.

Não podia deixar de agradecer à minha família, amigos e colegas de trabalho pelas palavras e momentos de apoio. Por serem casa, sempre.

Por fim, faço um agradecimento especial aos meus pais, ao núcleo que me viu e vê crescer todos os dias, que apoia os meus projetos e ampara momentos menos felizes, que teve sempre um olhar próximo e auxiliador neste projeto. Obrigada por tudo.

Lista de Figuras

Figura 1 - Círculo virtuoso	19
Figura 2 - Quadro conceptual	33
Figura 3 - Employer Branding no Grupo Ageas Portugal	44
Figura 4 - Employee Journey Map - Grupo Ageas Portugal	52
Figura 5 - Benefícios do Grupo Ageas Portugal	60
Figura 6 – Reputação Percebida do Grupo Ageas Portugal	67

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fases de investigação, recolha, codificação de dados e objetivos.....	43
Tabela 2 - Proposta de Valor ao Colaborador (Grupo Ageas Portugal).....	51
Tabela 3 - Análise temática: Temas, descrição e códigos associados	68

Índice

Resumo	III
Abstract.....	IV
Agradecimentos	V
Lista de Figuras	VI
Lista de Tabelas	VI
Introdução.....	3
Parte I – Revisão de literatura	6
Capítulo I - <i>Employer Branding</i>, Experiência do Colaborador, Comunicação e <i>Brand Equity</i>. 6	
1.1 - <i>Employer Branding</i> : Conceptualização e relevância no contexto atual de mercado	6
1.2 - <i>Employer Branding</i> : construção e conceitos associados.....	9
1.3 - <i>Employee Journey Experience</i> e Proposta de Valor para o Colaborador (PVC)	12
1.4 - Comunicação e <i>Brand Equity</i> enquanto elementos diferenciadores em contexto de <i>Employer Branding</i>	17
1.4.1 – Um Círculo virtuoso?	19
Capítulo II - Reputação organizacional e papel dos colaboradores na sua construção	20
2.1 - Reputação: Estado da arte e desafios com o aparecimento das redes sociais	20
2.2 - Experiência dos colaboradores e influência na perceção da reputação organizacional: o papel de embaixador.....	24
2.3 - Comunicação: <i>Word of Mouth</i> e principais mensagens	27
2.4 - <i>Employer Branding</i> e Reputação - uma relação interdependente	30
Parte II – Estudo Empírico.....	35
Capítulo III – Estratégia metodológica, apresentação e discussão de resultados.....	35
3.1 – Questão de investigação e objetivos de investigação	35
3.2 – Enquadramento situacional do Grupo Ageas Portugal.....	36
3.3 - Estratégia metodológica.....	39
3.4 - Apresentação de resultados	43
3.5 - Discussão de resultados	69
3.5.1 – <i>Employer Branding</i> em contexto organizacional	69
3.5.2 – Jornada do colaborador e PVC	71
3.5.3 – Comunicação interna e cultura organizacional.....	75
3.5.4 – Comunicação externa e reputação organizacional.....	77
3.5.5 – Gestão da mudança e liderança de equipas	79
3.5.6 – Síntese integradora	81
Capítulo IV – Conclusão.....	84

Capítulo V – Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras	88
5.1 – Limitações do estudo	88
5.2 – Recomendações para investigações futuras.....	89
Referências:.....	90
Anexos	100

Introdução

Ao longo da última década, para além das transformações tecnológicas e do advento de temáticas urgentes como a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Corporativa, as organizações têm vindo a deparar-se com a urgência de aprimorar as suas estratégias de gestão de pessoas, ainda mais no contexto da paisagem comunicacional que se tem vindo a enraizar e, por sua vez, influenciar as posições de poder no mercado de trabalho.

Se o interesse e a opinião do cliente roubavam a atenção e o investimento das empresas, hoje, também as ideias e percepções dos colaboradores são uma preocupação para as organizações, não só devido às exigências de gestão do capital humano, como também em virtude da consciência do valor que é atribuído às suas mensagens a respeito do local de trabalho em que desempenham funções. Um estudo da *Great Place to Work*, revelou que os colaboradores que consideram a sua organização um bom sítio para trabalhar, têm cinco vezes mais probabilidade de a recomendar a outras pessoas de forma positiva (Hastwell, 2024).

Perante esta conjuntura, as organizações têm trabalhado no sentido de se posicionarem como boas marcas empregadoras e, em linha com essa perspetiva, apostado e investido em práticas que podem fazer a diferença no sucesso das empresas. Mais do que nunca, a vantagem competitiva reside, além de outros fatores, nas pessoas (Subbarao et al., 2022). Por esta razão, o desenvolvimento de uma imagem positiva foi entregue ao *Employer Branding* – uma área envolvida na atração e gestão de talento, sustentada pela criação de uma proposta de valor com várias dimensões, com capacidade para ser utilizada como uma ferramenta para desenvolver e aprimorar a reputação. No mercado global, a fórmula vencedora junta Employer Branding e Reputação para atrair talento, se, e só se, conseguirem contar uma história convincente e cativante (Subbarao et al., 2022; Kumari et al., 2020).

“Successful employer brands tell their story from the inside out, and the best storytellers are your people” (Hastwell, 2024).¹

Paralelamente a qualquer comunicação corporativa, a credibilidade percebida dos colaboradores tende a ser maior, uma vez que são vistos como uma fonte de informação

¹ Disponível em: [How to Build a Magnetic Inside-Out Employer Brand: Secrets to Empowering Employees as Brand Champions | Great Place To Work®](#) (Acesso a 22 julho)

confiável para públicos externos. Dessa forma, o trabalho conjunto da comunicação corporativa e dos testemunhos dos colaboradores tem um efeito positivo na reputação da marca empregadora. O *Employer Branding* junta-se à equação no apoio a fatores que determinam a satisfação do colaborador e, como tal, a sua predisposição para partilhar mensagens positivas. A identificação com a organização, o clima organizacional e a satisfação com as tarefas desempenhadas são transformados no desejo de criar uma cultura de trabalho saudável e enriquecedora, pautada por valores com os quais os colaboradores se identificam e que se refletem na atenção e cuidado com o crescimento profissional do capital humano (Ruge et al., 2020; Gupta & Saini, 2018).

Apesar da atenção crescente dada ao tema, tanto na prática organizacional como no enquadramento teórico, verifica-se uma necessidade de aprofundar os estudos acerca de *Employer Branding* no âmbito da relação com a gestão da reputação. Este caminho conseguiria completar as investigações com foco na gestão de talento e recursos humanos, trazendo a importância do alinhamento entre discurso e prática, assim como a noção daquela área como uma extensão da organização (Wolfswinkel, Enslin, & Terblanche-Smit, 2023; Silva & Dias, 2022).

Esta investigação aproveita a oportunidade e orienta-se pelo objetivo central de analisar como o *Employer Branding* é aplicado num determinado contexto, como é percebido e qual a sua influência na reputação corporativa. No seguimento deste racional, procura-se responder à seguinte questão de investigação: *Em que medida as estratégias de Employer Branding, seguidas pelo Grupo Ageas Portugal, têm reflexo na experiência dos seus colaboradores e influenciam a forma como estes contribuem para a reputação da marca empregadora?* De forma mais específica, e considerando o posicionamento do contexto empírico, ou seja, o Grupo Ageas Portugal, os objetivos do presente estudo são: (i) investigar o processo de conceção, implementação e monitorização das estratégias de *Employer Branding*, do ponto de vista dos profissionais responsáveis pela área no Grupo Ageas Portugal; (ii) Explorar as perceções dos colaboradores sobre as estratégias de *Employer Branding* aplicadas pelo Grupo Ageas Portugal e a forma como estas influenciam a sua experiência ao longo da *Employee Journey*; (iii) compreender de que modo os colaboradores atuam como agentes/embaixadores da experiência vivida no Grupo Ageas Portugal; (iv) analisar o grau de alinhamento ou discrepância entre as mensagens de

Employer Branding promovidas pela organização e as experiências efetivamente vividas e relatadas pelos colaboradores.

A escolha e determinação da questão de investigação e dos objetivos respondem a pressupostos de relevância e pertinência teórica/científica e prática. Do ponto de vista teórico, a pertinência desta investigação decorre da necessidade de aprofundar o conhecimento da relação entre *Employer Branding* e Reputação, num momento em que a guerra pelo talento espelha as exigências e transformação dos comportamentos dos profissionais e, como consequência, a tentativa das organizações corresponderem às suas expectativas (Mutter, 2024; Charbonnier-Voirin et al., 2016). O reconhecimento dos benefícios a médio e longo prazo serve de argumento ao investimento nesta estratégia por parte de muitas organizações. Porém, para efetivamente se presenciar e registar um aproveitamento eficaz e verdadeiro da mesma, devem ser encontrados os casos que concorrem para um alinhamento entre o discurso institucional e a experiência real vivida pelos colaboradores (Chiang & Yu, 2021). Ainda no plano teórico, não se trata apenas de compreender os contornos da relação entre *Employer Branding* e Reputação, mas também de evidenciar o papel mediador dos colaboradores enquanto alvos da estratégia e no papel de embaixadores e agentes ativos da reputação organizacional (Hesse et al., 2022).

No plano organizacional, este estudo permite alinhar comunicação, experiência, cultura e liderança, através da assimilação do contexto próprio do Grupo Ageas Portugal. Os resultados permitiram identificar estratégias de sucesso, assim como áreas de melhoria que necessitam de maior atenção. Em última instância, a relevância decorre das pistas que atribuem ao *Employer Branding*, não apenas o papel de ferramenta de atração e retenção de talento, mas também de instrumento facilitador no desenvolvimento e crescimento sustentável das organizações. Um modelo que pode ter contornos replicáveis noutras empresas, servindo como exemplo de boas práticas.

Para tornar claro o percurso da investigação, apresenta-se, de seguida, a sua estrutura. O estudo divide-se em cinco capítulos, antecidos pelo *abstract* e introdução. O enquadramento teórico abrange os dois primeiros capítulos, enquanto a metodologia, no terceiro capítulo, foca a estratégia metodológica, apresentação e discussão de resultados. O quarto capítulo apresenta as considerações finais enquanto o quinto e último capítulo guarda espaço para as limitações do estudo e pistas para investigações futuras. As referências estão

organizadas antes dos anexos, que podem ser consultados ao longo do estudo, em caso de necessidade de aprofundamento da informação.

Parte I – Revisão de literatura

O enquadramento teórico está devido em dois capítulos. O primeiro aborda a estratégia de *Employer Branding*, as suas dimensões, desafios, boas práticas e principais responsáveis. O segundo capítulo foca o conceito da reputação e o papel dos colaboradores como embaixadores das organizações. No fim deste capítulo, as ideias fundem-se na descoberta das implicações e contornos desta relação.

Capítulo I - *Employer Branding*, Experiência do Colaborador, Comunicação e *Brand Equity*

1.1 - *Employer Branding*: Conceptualização e relevância no contexto atual de mercado

As marcas e empresas que prosperam na atual paisagem corporativa, mantêm a experiência dos trabalhadores como um tema indispensável com influência positiva no desempenho organizacional. (Itam & Ghosh, 2020). Se em tempos se assistiu a uma relação entre colaborador e organização clara e direta, esta rapidamente foi substituída pela fase do trabalho árduo e exaustivo. Mais tarde, várias foram as ramificações que surgiram dessa relação para que se traduzissem hoje numa construção bilateral entre organização e colaborador, na qual a primeira é vista como uma marca com a qual o segundo conserva um vínculo próximo. (Itam & Ghosh, 2020; Ambler & Barrow, 1996).

Enquanto ativos valiosos das empresas, as marcas são cada vez mais objeto de uma gestão integrada e planificada, uma vez que, além de um produto ou serviço, representam um compromisso de qualidade e estabelecem relações emocionais com os consumidores. (Yang, Wan, & Wu, 2015; Backhaus & Tikoo, 2004). Se o mesmo raciocínio for aplicado à dinâmica entre empresa e colaborador, adicionando a variante da concorrência de mercado, deparamo-nos com a atual “*War of Talent*” (Charbonnier-Voirin et al., 2016), onde a competição pelos melhores e mais leais clientes convive em paralelo com a luta pelos melhores e mais qualificados colaboradores. Assim, de uma forma natural, mas igualmente exigida, o *branding* passou a ser utilizado também na gestão de pessoas, não só pela vantagem competitiva que isso representa, como também pelo auxílio na retenção de talento

que proporciona. O capital humano adquire posição de destaque e a lente das empresas recai nos colaboradores enquanto clientes internos. (Charbonnier-Voirin et al., 2016; Backhaus & Tikoo, 2004; Alniaçık & Alniaçık, 2012).

Perante este cenário, os colaboradores qualificados tomaram consciência da disponibilidade de oportunidades e da possibilidade de orientarem as suas carreiras por meio da acumulação de experiência em diferentes organizações. Esta é uma contingência com que as empresas tentam lidar de forma empenhada por representar exatamente o oposto da retenção de talento. Enquanto um dos principais desafios das organizações, no contexto de uma economia baseada no conhecimento, a retenção de profissionais qualificados e com experiência, torna-se uma preocupação constante. Depois da concorrência, a escassez de talento é o segundo fator de ameaça às empresas, pelo que muitas unem esforços para manter uma reserva de colaboradores forte, qualificada, leal e comprometida (Yadav & Vihari, 2021; Rounak & Misra, 2020; Backhaus & Tikoo, 2004; Charbonnier-Voirin et al., 2016).

Já em finais do século passado se assumia, com argumentação válida, que a decisão de abandonar ou permanecer numa organização depende do equilíbrio entre os incentivos oferecidos pela entidade empregadora e os contributos do possível candidato. Quando a combinação perigosa entre o desejo de sair e a facilidade percebida de mudança passa a ser uma realidade, as organizações devem perceber a urgência em cativar e motivar os seus ativos mais fortes - as pessoas. (Anderson & Milkovich, 1980).

O processo foi-se apurando e a gestão de topo tem vindo a esforçar-se cada vez mais no sentido de alinhar e motivar a força de trabalho de forma constante e consistente, oferecendo uma proposta de valor acrescentado, que é hoje a resposta para os desafios da atração e retenção de talento. Justificado pela importância crescente e desenvolvendo-se em paralelo com outras áreas, bebendo dos seus anos de experiência, surgiu um campo e área de atuação específica que se dirige aos atuais e potenciais colaboradores - o *Employer Branding*. Sem fazer prever as mudanças que viria a impor, fruto das exigências da atual gestão de pessoas, tem vindo a ser-lhe atribuído mérito pelas condições que cria na manutenção de relações saudáveis, sustentáveis e benéficas no mercado de trabalho. (Das & Dhan, 2022; Yadav & Vihari, 2021; Biswas & Suar, 2016).

O conceito de *Employer Branding* foi apresentado pela primeira vez por Ambler e Barrow, que o definiram como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pela empresa e associados à organização. Ainda que se confunda com outras abordagens que reconhecem a importância da relação entre a organização e o colaborador, como a cultura organizacional, o marketing, o *branding* interno ou a reputação, o *Employer Branding* acaba por sintetizar várias ideias que podem ser geridas e medidas ativamente (Ambler & Barrow, 1996). A definição foi evoluindo e várias interpretações se seguiram: o *Employer Branding* como esforço de uma empresa para promover uma visão clara que a torna diferente e desejada, através de uma estratégia direcionada capaz de gerar consciencialização e perceções positivas nos potenciais colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004); a aplicação dos princípios do marketing aos recursos humanos e comunicação (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012); uma filosofia de negócio que analisa e acompanha a experiência do colaborador desde o momento da contratação até ao fim da relação contratual (Biswas & Suar, 2016); um conjunto de vantagens instrumentais e simbólicas (Charbonnier-Voirin et al., 2016).

Com algumas variações, as diferentes concepções acabam por defender o conceito como um conjunto de estratégias que combinam práticas de *branding*, gestão de recursos humanos e comunicação, criando uma experiência elevada de trabalho que reduz a rotatividade, através de benefícios tangíveis e intangíveis. (Chiang & Yu, 2021; Gilani & Cunningham, 2017).

No período atual, o *Employer Branding* reconhece-se como um processo multidisciplinar que cria e comunica uma imagem única da organização, que a diferencia dos seus concorrentes e retém o ativo mais valioso das empresas que, por sua vez, envolve maior investimento pelo retorno que representa para a performance organizacional. De forma resumida, o *Employer Branding* engloba sistemas de valores, políticas e comportamentos dirigidos aos objetivos de reter e atrair talento. (Horváth & Kenesei, 2023; Azhar, Rehman, Majeed, & Bano, 2023). O processo de construção de uma identidade única e positiva junto dos colaboradores tornou-se, nos últimos anos, um aspeto diferenciador para um futuro organizacional próspero e ganhador.

1.2 - *Employer Branding*: construção e conceitos associados

O processo de criação de uma estratégia de *Employer Branding* envolve um plano que pressupõe a análise dos seus antecedentes, consequências e recomendações, a identificação dos principais responsáveis e equipas envolvidas, assim como a discriminação dos conceitos e abordagens a ele associados, que o tornam mais robusto e com capacidade de se afirmar enquanto caminho prioritário e relevante da jornada de uma empresa.

Numa primeira fase, a pesquisa e análise do contexto envolvente são essenciais para a construção de uma proposta de valor (assente na cultura organizacional, benefícios tangíveis e intangíveis). Depois de idealizada e colocada em prática, essa proposta deve ser comunicada de uma forma clara e consistente que melhor sirva os propósitos e objetivos da organização. A sua promoção terá, em muito, influência no maior ou menor sucesso da estratégia, que por sua vez prevê uma aproximação ao público interno e externo. Por fim, e como etapa mais relevante, pressupõe-se a entrega do que é prometido na proposta de valor. Esta tem um carácter flexível e adapta-se aos objetivos de cada organização, ainda que, de forma geral, siga princípios sociais e de interesse, como um ambiente de trabalho atraente e desafiante, o apoio à criatividade e às práticas inovadoras, boas relações de trabalho e espírito de equipa, princípios económicos, como a segurança, oportunidades de crescimento e remuneração, princípios de desenvolvimento e aplicação, como o reconhecimento, confiança e aplicação ou transferência de conhecimento. (Charbonnier-Voirin et al., 2016; Uthayasuriyan & Vijayalakshmi, 2015; Backhaus & Tikoo, 2004).

Este processo sugere uma relação de troca que acompanha a ligação entre cada colaborador e a organização para a qual trabalha. Para isso, importa perceber o papel que cada parte interessada tem no processo de construção da estratégia. Da parte da organização, responsável por oferecer um bom ambiente de trabalho, saudável e amigável com impacto nos vínculos psicológicos e emocionais do colaborador e ainda um suporte organizacional efetivo, que se materializa no apoio e preocupação que se recebe da organização, distinguem-se: responsabilidades no *top management*, no processamento e a níveis multifuncionais. O *top management* oferece pistas para a visão e liderança do processo, enquanto outras áreas como o marketing, a comunicação ou os recursos humanos se ocupam de pensar e executar a estratégia. Os colaboradores devem adotar comportamentos dignos de cidadania organizacional que vão além das responsabilidades e obrigações definidas no local de

trabalho, sendo influenciados pela qualidade das medidas de *Employer Branding* e pela relação de troca a elas associada. (Ruge et al., 2020; Arasanmi & Krishna, 2019; Biswas & Suar, 2016).

Ora esta é uma troca cujo suporte conceptual se encontra em duas teorias. A primeira é a Teoria do Contrato Psicológico que prevê uma troca entre lealdade e segurança, por outras palavras, a organização oferece ativamente ferramentas e formas de atender às expectativas e necessidades dos colaboradores, para motivar e potenciar a lealdade, compromisso e envolvimento contínuos. Numa fase em que a relação se sustenta de forma saudável e benéfica para ambas as partes, a posição do colaborador na organização altera-se e adquire um carácter vinculativo e de inclusão. Por esta altura, a Teoria da Identidade Social oferece também pistas de compreensão desta relação, quando argumenta que a consciência de pertença a um grupo, permite que os indivíduos se reconheçam como membros de uma mesma categoria, partilhando emoções e alcançando um determinado grau de consenso social. Quando aplicada ao mundo profissional, a teoria sustenta a valorização e reconhecimento das condições oferecidas pela organização e a incorporação de valores e da identidade organizacional nos colaboradores, satisfazendo propósitos de autodefinição e percepção das características e vantagens de trabalhar na empresa (Arasanmi & Krishna, 2019; Charbonnier-Voirin et al., 2016; Backhaus & Tikoo, 2004).

Nestes moldes, o *Employer Branding* é também uma causa para as atitudes positivas dos colaboradores no ambiente de trabalho. Por meio de um alinhamento cultural forte, suporte organizacional estruturado, recompensas financeiras e outros benefícios preciosos, esta estratégia tem influência no significado de trabalhar para uma organização. Não só potencia a identificação dos colaboradores com a empresa, como, numa fase posterior, contribui para o alinhamento dos comportamentos individuais e coletivos com a marca (Chiang & Yu, 2021). Por esta razão, não será difícil perceber de que forma determinados sentimentos como a confiança e satisfação, a lealdade, o compromisso e adaptabilidade, o orgulho e o espírito de equipa recebem validação e se elevam a patamares superiores com o auxílio do *Employer Branding*.

A confiança mútua é essencial para uma comunicação eficaz, resolução de problemas e cooperação. Empresas confiáveis, construídas e estruturadas na credibilidade, desenvolvem compromissos a longo prazo, garantindo um tratamento justo e

reconhecimento aos colaboradores. Ao considerar os colaboradores como clientes e o *Employer Branding* como o serviço, a satisfação do colaborador será tão maior quanto melhor for a proposta e qualidade da estratégia de *Employer Branding*. (Butler et al., 2016; Biswas & Suar, 2016).

Com a manutenção de níveis de confiança elevados, o empenho das equipas aumenta, o nível de produtividade e assiduidade também e o lucro por trabalhador cria um elevado retorno de investimento. Por consequência, a aposta na experiência do trabalhador promove níveis de lealdade elevados e diminui a taxa de rotatividade. Estas empresas apresentam maior qualidade no trabalho, maior inovação e maior taxa de envolvimento dos colaboradores. (Azhar et al., 2023; Butler et al., 2016).

A lealdade em tudo reflete o compromisso com a organização e o reforço da performance organizacional. Um colaborador comprometido não tem intenção de deixar a empresa, preocupa-se com o seu futuro profissional, está confiante na busca por aspirações futuras e curioso com o caminho e objetivos da organização. (Azhar et al., 2023; Omar & Noordin, 2013).

No núcleo destes sentimentos gera-se o valor de marca, um conjunto de ativos que conferem uma vantagem diferencial à organização, influenciando a sua imagem. Uma imagem positiva é motivo de orgulho por parte dos colaboradores e de procura por possíveis candidatos. O orgulho de fazer parte de uma empresa bem-sucedida, de uma equipa unida e eficaz é um motivador intrínseco que em tudo valoriza as relações entre colaboradores e a forma de estar, influenciada pelo reconhecimento do trabalho realizado. (Butler et al., 2016). Estes sentimentos, quando transformados em recursos, são raros, valiosos e difíceis de replicar. No entanto, só geram um desempenho superior se a organização estiver preparada para os maximizar e ativar de forma constante, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável. (Kumari et al., 2020; Itam & Ghosh, 2020).

Para isso, torna-se necessário que uma organização esteja ciente do seu contexto, das condições que se devem reunir para implementar estratégias deste género, e dos possíveis resultados que conseguirão obter. Só assim poderá ser feita uma análise estratégica que idealize uma proposta de sucesso.

Primeiramente, as equipas devem estar alinhadas no mesmo propósito e apoiadas pelo líder e pelo *top management*. As entrevistas de trabalho devem ser pensadas de forma realista, com pontos positivos e negativos, com o objetivo de encontrar a pessoa certa, que se alinhe com a organização. Assegurar o equilíbrio da proposta de valor confere reciprocidade à relação e apoia a empresa na valorização do colaborador. (Biswas & Suar, 2016). Com uma comunicação eficaz das estratégias de *Employer Branding*, pensadas a vários níveis da empresa, reduzem-se os custos de recrutamento, controla-se a atração de candidatos mais qualificados, reduz-se a rotatividade e cria-se prestígio organizacional, percecionado internamente e externamente. Como resultado, fortalece-se a lealdade e o compromisso, gerando maior produtividade e satisfação. O sentimento de pertença e orgulho permite que os colaboradores atuem enquanto embaixadores da marca, fortalecendo a reputação da mesma. Este é um mapeamento breve e introdutório que levanta o véu acerca do caminho a percorrer até um desempenho organizacional superior, sinónimo de aumento da eficiência operacional que permite o investimento e o potencial de crescimento destas práticas: atração de recursos complementares, novos talentos e parceiros estratégicos (Ruge et al., 2020; Gilani & Cunningham, 2017; Butler et al., 2016).

1.3 - *Employee Journey Experience* e Proposta de Valor para o Colaborador (PVC)

O conceito de *Employer Branding* surgiu naturalmente para dar resposta ao desenvolvimento das expectativas dos trabalhadores e às exigências do mercado de trabalho. Se um dos maiores ativos das organizações são os colaboradores, é crucial que as empresas percecionem o quão importante se torna compreender o ciclo de vida deste grupo. Uma gestão estratégica da experiência do colaborador abrange a capacidade de antecipação, acompanhamento de necessidades e satisfação de desejos, que encaminham o progresso da empresa no sentido da retenção de competências e conhecimento (Cattermole, 2019). Os indivíduos deixam os seus cargos quando encontram propostas alternativas que lhes conferem maior estabilidade, equilíbrio ou níveis de remuneração mais elevados. Também por essa razão, nunca foi tão prioritário comunicar uma proposta de valor diferenciadora, que acompanhe o colaborador em toda a sua experiência e que, acima de tudo, permita que as empresas assegurem a escolha das pessoas certas, nos momentos adequados, para os cargos que melhor se alinham com as suas competências e valores, espelhados de igual forma na cultura organizacional (Das & Dhan, 2022; Pawar & Charak, 2014).

De forma faseada, analisa-se de seguida o desafio maior de mapear a experiência do colaborador de forma a obter *insights* que determinem os caminhos a percorrer, elementos centrais na estratégia e também a clareza e familiaridade na identificação de necessidades e desejos dos colaboradores (Kumari et al., 2020).

A experiência do colaborador admite uma coleção dos seus pontos de vista e percepções durante a permanência na organização, desde o primeiro contacto como possível recruta até à separação. Para contribuir para que os indivíduos se sintam um *asset* valioso, as estratégias devem ir além da mera atração e retenção de talento, focando-se também no desenvolvimento do potencial de cada um. Criar e reter uma força de trabalho comprometida é a solução para projetar sistemas de trabalho sustentáveis e amplamente admirados (Itam & Ghosh, 2020; Yadav & Vihari, 2021).

De diferentes maneiras se tem definido o ciclo de vida do colaborador. Para Cattermole, a experiência tem seis fases: *i)* atração - pela reputação e imagem da marca; *ii)* o recrutamento, que envolve a fase de candidatura; *iii)* a fase de integração; *iv)* o desenvolvimento, que pressupõe uma relação benéfica entre colaborador e empresa; *v)* a retenção; e, por fim, *vi)* a fase de separação, por motivos como a reforma ou procura de novas oportunidades. (Cattermole, 2019). Paralelamente, existem abordagens mais estilizadas, que orientam a estratégia da seguinte maneira: compreensão profunda de necessidades; adoção de um pensamento holístico, transformação do intangível em tangível; participação e experimentação; confiança no processo (Itam & Ghosh, 2020). Independentemente do contexto, empresas que definam estratégias de *Employer Branding* como uma prioridade, passam obrigatoriamente por um processo de *design thinking* que mede e calibra as expectativas, numa segunda fase personaliza a experiência de cada colaborador e acaba a contribuir para a criação de memórias. O método de *Design Thinking* é um processo centrado no indivíduo que enfatiza aspetos como a observação, a colaboração, a aprendizagem rápida e a visualização de ideias. (Schwarz et al., 2023). Este é o racional presente nas organizações que percebem o valor das pessoas e criam condições para que estas deem o melhor de si. (Yadav & Vihari, 2021).

A interseção entre as expectativas dos trabalhadores e o correspondente desenho organizacional começa na fase de *onboarding*. A importância dada ao detalhe é vantajosa quando se valorizam todos os momentos, desde o recrutamento, até à saída. A empresa está

constantemente a ser avaliada e o início de uma nova relação contratual influencia o processo de integração e desenvolvimento mutuamente satisfatório e produtivo para a organização e respetivos colaboradores. Para ajustar e analisar as diferentes formas de motivar, entrevistar e integrar as pessoas, devem ser definidos pontos críticos e acordar-se uma proposta de valor. (Díaz-Muñoz & Andrés-Reina, 2024; Horváth & Kenesei, 2023).

A experiência *onboarding* deve ser a mais personalizada, esclarecedora e recompensadora possível. As primeiras semanas são cruciais e marcam decididamente o compasso para o futuro. Como tal, através de sistemas de integração rigorosos, esta deve ser uma fase memorável, garantia de um recrutamento eficaz, de um nível de envolvimento positivo e de uma sensação de objetivo cumprido, que advém do alinhamento entre o cargo e a pessoa indicada para o ocupar. (Díaz-Muñoz & Andrés-Reina, 2024; Cattermole, 2019).

Passada a fase de *onboarding*, a organização precisa de cumprir o que antes prometeu. Empresas com forte estratégia de *Employer Branding* são percebidas como empregadoras preferenciais. De um ponto de vista externo, mas também interno, podem ser escrutinadas ao nível do valor de marca, enraizado na cultura e alinhado com a estratégia, das recompensas e benefícios, que motivam os colaboradores, do treino, formação e comunicação que garantem a manutenção dos valores. Porém, no nível prático, esta proposta deve corresponder aos indicadores que medem o sucesso da experiência do colaborador. São eles: a coesão, aproximação entre atitude, comportamento e performance; o vigor, reação espontânea e resposta efetiva às interações em curso; bem-estar, que pressupõe a eficácia global do funcionamento psicológico enquanto experiência emocional; realização e inclusão; ambiente e critérios de *design*. (Gilani & Cunningham, 2017; Yadav & Vihari, 2021).

Para corresponder a estes indicadores, tal como já foi referido, as organizações unem esforços para apresentar a melhor Proposta de Valor ao Colaborador (PVC) possível.

A PVC constitui um conjunto de benefícios que os colaboradores experienciam ao fazer parte de uma organização. Mede-se através da perceção dos trabalhadores quando estes refletem acerca dos valores culturais, laborais, de desenvolvimento, económicos e inspiradores de uma organização. Quanto maior a pontuação atribuída a cada conjunto de valores, mais forte será a proposta. A perceção de um acordo mútuo entre a organização e o colaborador pressupõe características significativas que revelam o interesse em trabalhar numa determinada empresa. Através de estratégias financeiras e não financeiras, a

organização tenta corresponder exatamente ao que é esperado pelos colaboradores. (Rounak & Misra, 2020; Arasanmi & Krishna, 2019; Pawar & Charak, 2014).

Ao olhar de forma detalhada para as estratégias que constituem a PVC, distinguem-se fatores de influência, consequências, desafios, medidas, ferramentas e processos. Apesar de complexo, quando gerido de forma integrada, este processo servirá propósitos internos com reflexo na reputação percebida. Paralelamente, acompanhará a experiência do colaborador, adaptando-se às suas diferentes fases, nunca perdendo o alinhamento com valores, estratégia global, métodos de trabalho e níveis de participação, que definem os resultados a longo prazo e evitam erros dispendiosos. No fundo, defende-se uma abordagem de progressão e planeamento de carreira, assente em âncoras personalizadas que dizem respeito aos vários colaboradores. Estas âncoras podem ser de diferentes naturezas (estabilidade, segurança, equilíbrio vida-trabalho), mas quando trabalhadas, tornam menos propensa a fuga de talento. Este deve ser o racional exposto e visível na PVC: a transparência e procura mútua de beneficiar organização e colaborador, tanto na fase de seleção de atributos, como na sensibilização e moldagem de perceções. (Acar & Yıldırım, 2019; Pawar & Charak, 2014).

Este acordo, baseado nas necessidades e preferências das equipas, tem como um dos pontos mais relevantes a qualidade de troca, ou seja, o respeito mútuo pelas competências e capacidades de cada um. Esta associação tem por base a expectativa de um grau de confiança crescente, orientado para a transformação da carreira em parceria. O nível de confiança pressupõe elementos como: da parte do empregador, progressão de carreira, apoio organizacional, liderança transparente, salários justos, regime de férias, disponibilização de espaços de trabalho, estratégias de envolvimento entre outros benefícios; os colaboradores correspondem com a contribuição de competências individuais, graus elevados de produtividade, empreendedorismo e empenho. Outros indicadores positivos da PVC são o suporte organizacional percebido, por outras palavras, o apoio entre pares e congruência psicológica. Também o ambiente de trabalho e as práticas integradas, fazem com que os colaboradores se sintam ativos. Por fim, o reconhecimento e cultura organizacional fecham o pódio de necessidades e expectativas. (Subbarao et al., 2022; Das & Dhan, 2022; Rounak & Misra, 2020).

No centro dos processos organizacionais, as pessoas são os ativos mais importantes, como tal, tratá-las como fazedoras da diferença, fará com que elas marquem pela diferença. Consequentemente, verificam-se os resultados e principais efeitos da implementação de uma PVC integrada na experiência do colaborador. Em primeiro lugar, tudo o que envolve a retenção e atração de talento - organizações com PVC efetivas têm maior poder quando precisam de atrair pessoal qualificado e consciência da necessidade de manutenção de carreira, tornando-se mais apelativas a grupos difíceis de contratar. Por outro lado, o aumento do empenho, compromisso e envolvimento permite cumprir objetivos e alimentar um sentimento de contributo real para a organização. Com esta orientação, é possível definir melhores objetivos de recrutamento, criar estratégias de “*re-engage*”, pela atenção dada a momentos críticos, priorizar agendas e definir caminhos futuros. Neste contexto, a organização transforma-se numa marca “pessoas”, reconhecida pela forma como cuida da relação com os seus ativos, abrindo espaço a que estes atuem como defensores e mensageiros da marca (Das & Dhan, 2022; Pawar & Charak, 2014).

Se a solução para a retenção de talento passa pela utilização e comunicação de uma PVC que motive o compromisso dos colaboradores, do investimento associado a este projeto podem ser esperados resultados como um maior apego e desejo de permanência nas organizações. A qualidade da PVC exerce influência direta na experiência do colaborador. Assim, depois de fases como o *onboarding*, integração e desenvolvimento, a aposta bilateral entre colaboradores e organização fica visível e a retenção surte efeitos. Porém, o futuro é incerto e a separação e intenção de sair pode surgir. Também nesta etapa, a organização deve tomar decisões acertadas, em linha com a relação que estabeleceu com os colaboradores durante os anos em funções. As saídas são momentos de reflexão que provocam nas empresas indecisões como a manutenção do *status quo* ou o caminho para a mudança e inovação. (Cattermole, 2019; Arasanmi & Krishna, 2019).

A intenção de sair pode surgir associada a várias razões, mas é importante que as empresas reflitam acerca do seu papel nessa saída, como devem atuar e as conclusões a retirar desse momento. Para auxiliar este processo, muito ajudam as entrevistas de saída, pensadas como momentos simbólicos que tentam evidenciar o desejo que as pessoas deixem as empresas com uma visão positiva da sua experiência. Para além de todos os esforços para melhorar a experiência dos colaboradores, negociados pela PVC, estas entrevistas constituem momentos de recolha de *feedback* e pistas para melhoria. Embora alguma

rotatividade seja benéfica para a organização, existe uma relação predominantemente negativa entre altas taxas de rotatividade e o desempenho organizacional. Nestes casos, a reputação das empresas sai fortemente prejudicada e gastam-se recursos humanos e financeiros em vão. Na tentativa de deixar uma última boa impressão, as entrevistas de saída são realizadas para entender os reais motivos da separação e melhorar o desempenho futuro. Apesar de desafiante, pelo facto de depender do discurso mais ou menos verdadeiro dos colaboradores, o objetivo prende-se com a obtenção de um feedback genuíno que mencione pontos positivos e negativos. (König, Richter, & Isak, 2021; Omar & Noordin, 2013).

Depois de mapeada a experiência do colaborador, coloca-se em evidência o trajeto que as empresas devem percorrer, se entenderem, no seu contexto específico, apostar em estratégias de *Employer Branding* com impacto no sucesso organizacional e na satisfação dos seus ativos.

1.4 - Comunicação e *Brand Equity* enquanto elementos diferenciadores em contexto de *Employer Branding*

Subjacente a todo o processo, fica clara qual a área com maior responsabilidade na construção deste projeto integrado - a Comunicação. Presente em todas as fases, pode ditar o maior ou menor sucesso das estratégias implementadas: quando se comunica a PVC, na forma como alinha estratégias internas e externas, como torna o intangível em tangível ou como contribui, com implicações na reputação, para a identidade percebida das empresas enquanto “*Great Place to Work*”. Se a identidade percebida for elevada, a perceção da organização é positiva e pode utilizar esse selo. (Rounak & Misra, 2020).

Devido aos avanços na arquitetura organizacional, as organizações nunca deram tanta importância ao *Employer Branding* enquanto *asset* no aumento da reputação. Para que as estratégias decorram de forma eficaz, a clareza na comunicação é fulcral para a determinação de uma maior ou menor identificação com a marca e a consequente predisposição e naturalidade para a representar/defender em determinados momentos. As mensagens devem estar alinhadas para que o que se pratica externamente, espelhe uma realidade interna congruente. Esta deve ser a máxima que se comunica para fora, símbolo do quão bem a empresa cumpre com os valores que promete. Além de codificar a marca, a comunicação exhibe a forma como os valores são vivenciados, de forma a aumentar a

credibilidade das mensagens codificadas. (Erkmen, 2018; Du Preez & Bendixen, 2015; Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005).

Paralelamente, o *Employer Branding* assume-se como fator fundamental da *Brand Equity* - valor que as empresas com uma estratégia de Employer Brand implementada geram, através das atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores em relação à organização. A *Brand Equity* foi pela primeira vez enunciada por Keller, que a apresentou como o valor agregado que uma marca confere a um produto, atuando na compra e fidelização (Keller, 1993). Quando aplicado ao contexto de *Employer Branding*, a *Brand Equity* influencia a atração e retenção de talento (Rojas-Lamoren et al., 2022). Entre os comportamentos mais comuns destaca-se a intenção de permanecer na empresa, relações entre colegas, *word of mouth* positivo, entre outros. A chave para a compreensão de valores e o aumento do compromisso com resultados na performance, em muito se relaciona com a *Brand Equity* que se cria, e que assenta em quatro etapas: criação de uma visão compartilhada de marca; aumento do conhecimento acerca da organização (compreensão profunda e maior credibilidade na hora de estar em sua representação); fase de compromisso (consistência entre valores e experiências) e a fase de auxílio na compreensão de expectativas (ações e atitudes alinhadas com valores e objetivos da organização). (Subbarao et al., 2022; Chiang & Yu, 2021; Erkmen, 2018).

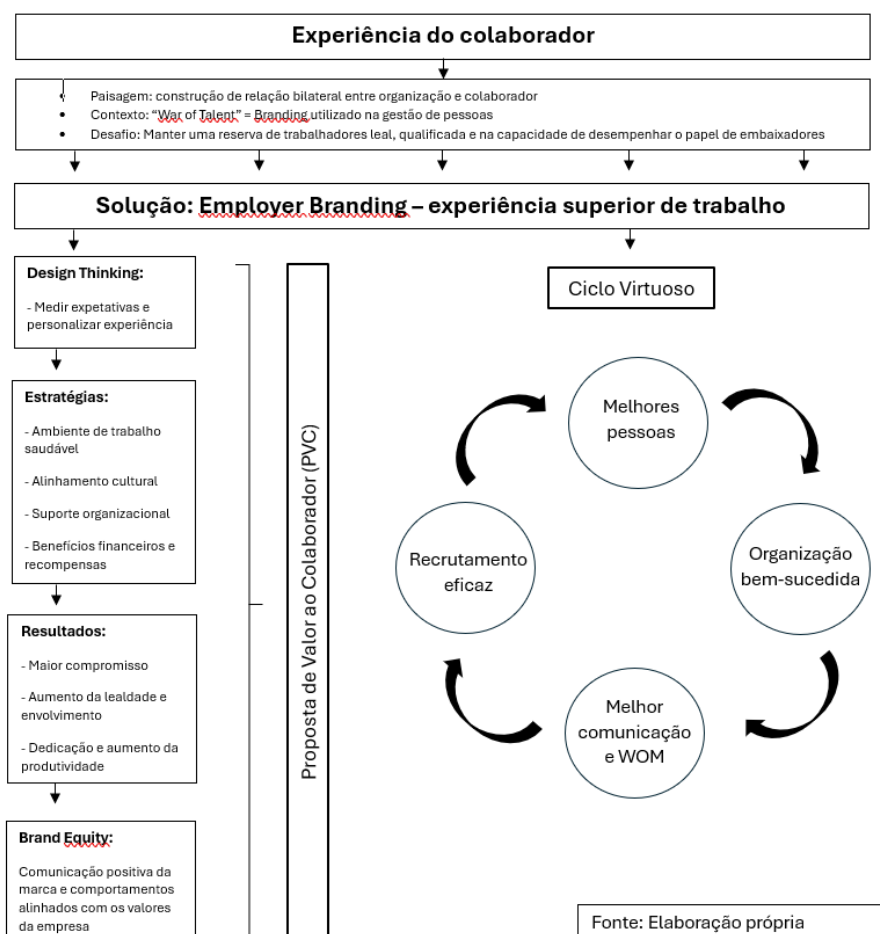
Num contexto cada vez mais competitivo, a capacidade de diferenciação entre as organizações sofre alterações constantes. As expectativas são cada vez mais exigentes e a procura pela melhor PVC é mais real que nunca. Ainda assim, mesmo que os fatores de diferenciação sejam cada vez mais diversos, a forma de avaliação das empresas, no papel de *outsiders*, permanece fiel aos mesmos princípios. Más experiências/comentários de colaboradores podem ser altamente destrutivas e penalizadoras para as empresas. O *insight* destes indivíduos continua a ser muito forte e a credibilidade destas mensagens, ao lado de qualquer *report*, acaba por ser mais valorizada. Lado a lado, a tendência entrega maior confiança a quem está em funções, dentro da organização, e na capacidade de construir reputação - os colaboradores. As opiniões internas são muito significativas porque os colaboradores estão em posição de se apresentarem como embaixadores da marca, com poder para a diminuir e depreciar ou enaltece-la através de atitudes, palavras e comportamentos positivos. (De Stobbeleir et al., 2016; Schlager, Bodderas, Maas, & Cachelin, 2011).

Quando relacionadas, a *Employer Brand* e o poder do *word of mouth* podem gerar frutos e influenciar a reputação das empresas. De modo informal, o *word-of-mouth* surge determinando de forma notável e credível as mensagens da empresa, com um nível de confiança elevado. Este caminho de comunicação tornou-se ainda mais relevante devido à constante difusão de informação entre *insiders* e *outsiders* por meio das redes digitais que facilitam a comunicação como nunca. (Azhar, Rehman, Majeed, & Bano, 2023; Gupta & Saini, 2018; Charbonnier-Voirin et al., 2016).

1.4.1 – Um Círculo virtuoso?

Por esta altura, começa a desenhar-se uma espécie de círculo virtuoso alimentado pelas organizações. Se os conceitos forem relacionados no contexto do mapeamento já elaborado, com as ramificações que lhe estão associadas, tem-se um resumo da realidade que as empresas procuram e ambicionam: um recrutamento eficaz que resulta na escolha das pessoas certas para o aumento da performance organizacional, que por sua vez é indicativo de um *word of mouth* positivo com consequências na estratégia de recrutamento. Esse ciclo pode traduzir-se na figura 1.

Figura 1- Círculo virtuoso



Perante a influência estratégica do *Employer Branding*, torna-se evidente o desafio de construção de uma marca empregadora forte, alinhada ao nível interno e externo. Nesse sentido, importa perceber, depois de uma etapa a delimitar o processo, quais são os resultados reputacionais de uma máquina de trabalho leal, comprometida, valorizada e que, sem qualquer impulso específico, atua livremente em proveito da sua organização.

Capítulo II - Reputação organizacional e papel dos colaboradores na sua construção

2.1 - Reputação: Estado da arte e desafios com o aparecimento das redes sociais

Desempenho financeiro, níveis de produtividade, quota de mercado, notoriedade espontânea, comportamentos éticos e responsabilidade social corporativa são vários dos indicadores que têm vindo a tentar medir o conceito de reputação. Amplamente estudado, tornou-se matéria urgente para as organizações, com o advento da presença online e das redes sociais. Antes do surgimento destas plataformas, a perceção dos vários *stakeholders*, ainda que relevante, quando negativa, não implicava um prejuízo demasiado penalizador para as organizações. Os meios através dos quais se podiam expressar juízos críticos, satisfação ou insatisfação eram limitados. Hoje, para além da janela *online* ser parte integrante do quotidiano dos indivíduos, não consegue dissociar-se da forma como estes permitiram, de forma consciente ou não, a diluição de fronteiras no que diz respeito à expressão de identidade, manutenção de relações e interação constante. No âmbito profissional, é crucial perceber a comunicação digital voluntária que sucede todos os dias e que está fortemente associada à reputação organizacional. (Charoensukmongkol, 2014; Miles & Mangold, 2014; Van Zoonen et al., 2015).

A reputação deixou assim de ser um conceito meramente gerido, para dar lugar a uma construção coletiva e dependente dos mais variados agentes. Opiniões coletivas determinam não só a lealdade, empenho e retenção de talento, como também a perceção externa e capacidade de atrair profissionais qualificados. A narrativa passou a estar disponível para todos, num fórum abrangente, baseado na experiência e de fácil acesso. O paradigma alterou-se com a chegada das redes sociais e hoje permite: *i)* moldar a forma como o público externo reconhece a organização; *ii)* amplificar mensagens de diferentes remetentes; *iii)* defender a organização de críticas externas e aumentar a capacidade dos

colaboradores de defenderem ou ferirem proativamente as organizações. (Walden, 2018; Dabirian et al., 2016).

Num contexto em que as organizações se encontram em posição vulnerável devido à necessidade de transparência, empoderamento do consumidor e ações de ativismo, os desafios surgem na dicotomia entre a urgência na gestão da reputação e a impossibilidade de controlo total. O mundo tecnológico está a criar oportunidades de partilha, através de um novo espaço de discussão que aponta à determinação de preferências pela análise de pensamentos, ideias e recomendações. Perante esta realidade, as organizações beneficiam com um modelo de gestão de redes baseado num ato de equilíbrio, relacionado e estipulado pela configuração específica e ambiente operacional da empresa. Embora não exista um significado unificado para a noção de reputação, existe consenso na importância a atribuir ao conceito e na preocupação acrescida de criar uma abordagem inclusiva que não surge apenas da perceção do consumidor, mas que nivela de igual forma as opiniões de todos os *stakeholders*, nomeadamente, dos colaboradores. (Rokka et al., 2013; Eren & Vardarlier, 2013).

Com um crescente reconhecimento da necessidade de abordagens complexas, em vez de modelos lineares simples, a reputação tem sido estudada como um fenómeno dinâmico que tem em consideração fatores contextuais e interação entre várias dimensões. (Lange & Lee, 2011). As primeiras considerações sobre reputação mencionavam o estatuto de uma organização aos olhos dos seus *stakeholders*, em comparação com os seus concorrentes. (Patrick et al., 2013). Barnett descreve a reputação de forma ampla, como um julgamento coletivo dos observadores com base numa avaliação dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à organização ao longo do tempo. (Barnett et al., 2006). Cravens refere-se ao mesmo conceito como um recurso difícil de imitar e, portanto, valioso. (Cravens & Oliver, 2006). Ao longo do tempo, a definição foi-se expandindo e em 2011, Helm já se referia ao conceito como uma avaliação global, temporalmente estável sobre uma organização e partilhada por vários grupos de interesse - um ativo fundamental para cultivar relações com os *stakeholders* e recuperar a confiança do público. (Helm, 2010). Pouco tempo depois, Lange conceptualiza a noção de reputação de forma multidimensional: ser conhecido (consciência e visibilidade), ser reconhecido por algo (características diferenciadoras) e favorabilidade generalizada (avaliação global positiva). (Lange & Lee, 2011). Mais

recentemente, Alzola defende que a reputação se baseia em percepções internas e externas de ações passadas que fundamentam as expectativas das ações futuras. (Alzola, 2019).

Como já foi referido, não existe consenso na definição de reputação, mas a ideia de que constitui um recurso estratégico que influencia a competitividade e o sucesso das organizações é transversal.

Waeraas compila uma proposta de significado que resulta do cruzamento de várias abordagens, uma vez que, embora nenhuma tenha perdido validade, faz sentido que se observe uma reformulação para atender à entrada de novos indicadores contextuais. O conceito afigura-se hoje como dependente tanto da percepção externa, como da cultura organizacional e comportamento dos colaboradores. Está assim assente nos valores, normas e práticas internas, na liderança e gestão de pessoas, como forma de alinhar expectativas e na consistência entre discurso e prática, um alinhamento imprescindível e permeável a maiores níveis de confiança. (Wæraas & Dahle, 2019).

Os benefícios que advêm de uma gestão eficaz da reputação, como a atração e retenção de talento, a redução de custos e o aumento dos níveis de confiança, constituem uma vantagem competitiva para as organizações. (Cravens & Oliver, 2006). Também por essa razão, tem-se assistido a um reforço da atenção e preocupação com este ativo, tanto no que diz respeito à forma de medição, como aos seus antecedentes, consequências e manutenção. A satisfação e sofisticação das exigências dos *stakeholders*, a globalização e aumento dos fluxos de informação e a mudança da paisagem empresarial recentraram o foco na reputação enquanto estratégia para que as organizações conduzissem os mercados e não se deixassem conduzir por eles. Se antes persistia a tendência de ignorar determinados grupos de *stakeholders* na construção da reputação, agora é possível aferir os riscos provenientes desse erro. (Patrick et al., 2013; Cravens, Oliver & Ramamoorti, 2003).

As organizações devem dar importância máxima a questões como: a confiança dos investidores, as atitudes dos *stakeholders*, o recrutamento de pessoal qualificado e o capital de relações. Enquanto elementos críticos, resta perceber qual o exercício de medição que é aplicado. Fatores qualitativos e quantitativos como a qualidade dos produtos e/ou serviços, a satisfação e lealdade dos colaboradores, a inovação e criação de valor, o músculo financeiro ou a cultura corporativa são indicadores já explorados e que continuam a ter aplicabilidade.

O desafio prende-se com a perceção e ajuste necessários a fazer em cada contexto, e na contabilização de fatores benéficos e atualmente valorizados como a Responsabilidade Social Corporativa, Employer Branding e a pegada digital. (Ruge et al., 2020; Patrick et al., 2013; Cravens, Oliver & Ramamoorti, 2003).

Em 1996, Fombrun já previa a importância que este ativo viria a assumir - crises, falências, más experiências obrigaram as organizações a pensar a reputação como algo estratégico. Na sua génese, esta noção tem antecedentes estruturais como a posição financeira, as características da empresa ou a performance de mercado. A esta dimensão junta-se a capacidade relacional, que integra a identidade corporativa, sensibilidade, pegada social e relações com os media e a capacidade operacional, que congrega a qualidade dos produtos ou os serviços e a estratégia. Os ganhos e consequências positivas de uma boa gestão da reputação apontam a um futuro promissor e caracterizado, do ponto de vista relacional, por confiança, respeito, lealdade e compromisso e, do ponto de vista financeiro, por redução de custos e estabilidade, criação de recursos e aumento da vantagem competitiva. (Esenyel, 2020; Alzola, 2019; Kitchen & Watson, 2010).

Para uma eficaz gestão da reputação, a solução reside na identificação de forças e fraquezas que permitam assegurar estabilidade, singularidade e comparabilidade. A admiração provém de um conjunto de perceções que procuram o alinhamento entre o que se diz e como se atua. Para isso, é fundamental que se compreenda este ativo intangível segundo o contexto e expectativas de cada grupo. Enquanto, por exemplo, para os investidores, a credibilidade se manifesta através da inovação, crescimento ou lucro, os consumidores serão mais exigentes no que diz respeito à satisfação de atendimento ou qualidade do produto. Se o foco for os colaboradores, o juízo dirige-se para as oportunidades de carreira, os benefícios financeiros ou o ambiente da organização. (Esenyel, 2020; Alzola, 2019).

O dinamismo da noção de reputação prevê que a evolução das expectativas dos *stakeholders* motive as organizações a melhorar o seu desempenho, salvaguardando sempre a tomada de decisões ponderadas que não prejudiquem a organização. Daqui se retira a complexidade na medição do conceito, e a atenção redobrada que deve ser dada a todos os grupos de *stakeholders*, consoante as suas necessidades e expectativas. Paralelamente, enquanto conceito não fixo, para a reputação das organizações prevalece o “ser” e não o “parecer”. Por essa razão, também a comunicação e os relatos sobre o que se faz e como se

atua são altamente influentes na construção deste ativo. Neste panorama, as redes sociais e o contexto online vieram potencializar significativamente a difusão e partilha de opiniões, tornando ainda mais desafiante a gestão da reputação. (Sirsly & Lvina, 2016; Chun et al., 2019; Ciftcioglu, 2010).

2.2 - Experiência dos colaboradores e influência na percepção da reputação organizacional: o papel de embaixador

Vários são os atores considerados na construção da reputação de uma organização. A necessidade de equilibrar as expectativas dos vários intervenientes em muito se deve à crescente utilização das redes sociais e ao aumento da transparência, a uma abordagem mais crítica, à existência de vários pontos de contacto e formas de interação entre os *stakeholders* e ainda ao peso que pequenas falhas assumem. Tendo em consideração que os colaboradores têm acesso privilegiado à informação dentro da organização, as suas opiniões, preocupações e/ou necessidades devem ser acauteladas e estar no topo das prioridades da gestão da reputação. Afinal, constituem um grupo com um papel crítico na construção de uma imagem corporativa sólida, ao representarem uma manifestação absoluta da organização. (Hesse et al., 2022; Lee et al., 2020).

Num ambiente cada vez mais competitivo, a capacidade que os colaboradores têm, enquanto interface entre a realidade interna e externa, de influenciar positivamente ou negativamente o sucesso de uma organização, resulta na sua centralização no processo de construção da marca. (King & Grace, 2005). No cenário atual, a prosperidade das organizações é muitas vezes atribuída à forma como os colaboradores internalizam os valores e a cultura da empresa, como vivem a marca por meio das trocas quotidianas e influenciam vários públicos. No processo de gestão da reputação, este alinhamento tem consequências no esforço e na dedicação dos colaboradores, que por sua vez se tornarão espelho de produtos e serviços de maior ou menor qualidade, numa sinergia que gera uma vantagem competitiva sustentável. (Rokka et al., 2013; Cravens & Oliver, 2006).

Na eventualidade de um desalinhamento entre os valores dos colaboradores e da empresa, a insatisfação pode prejudicar a reputação, uma vez que, quando os consumidores, novos recrutas, ou fornecedores procuram por provas que sustentem a promessa da organização, a chave tende a residir nos comportamentos e comunicação dos colaboradores.

A percepção do público é cada vez mais moldada pelo que se encontra nas redes sociais. Nesse sentido, não só a organização como outros atores ganharam poder de colaborar na atribuição de sentido organizacional. Enquanto representantes autênticos e poderosos das organizações, os colaboradores constituem uma fonte de informação credível, fiável e autónoma, crucial para a reputação e, por vezes, negligenciada. Quando a construção da reputação deixa de se cingir à organização e passa a ficar dependente de toda a força de trabalho associada, a atividade dos colaboradores torna os valores, comportamentos e experiência visíveis às partes interessadas, por meio da difusão de mensagens e comportamentos. (Hesse et al., 2022; Potgieter & Doubell, 2020; Dreher, 2014; Zoonen et al., 2014).

Esta aproximação foi amplamente potenciada com a ponte criada pelas redes sociais e a movimentação de alguns grupos nestas plataformas. A mancha online representativa de uma organização divide-se entre os conteúdos criados e controlados pela mesma e conteúdos alheios e independentes. Nesta segunda dimensão, as publicações podem servir como fontes persuasivas de informação organizacional. Quando o público tem a percepção de que uma organização está a seguir um determinado caminho, uma declaração positiva dos seus colaboradores auxilia na confirmação dessas expectativas, pois é apontada como um testemunho com elevada carga de veracidade. (Soens & Claeys, 2023; Lee et al., 2020).

Se se torna óbvio que os colaboradores influenciam a imagem da organização e exibem esse poder através de várias manifestações, com impacto razoável na atratividade e recomendação, então as organizações devem, antes de tudo, manter uma reputação favorável aos olhos dos colaboradores, uma vez que isso determinará se eles atuam como apoiantes ou adversários. A estratégia adotada deve ser a mais vantajosa para a organização, sem nunca resvalar para um controlo desproporcionado e contraproducente. Se o empreendimento de colaboradores no papel de embaixadores enriquece a presença da organização no mercado, então as medidas aplicadas devem ter a natureza de incentivo e não um carácter restritivo ou controlador. Esse controlo pode ser olhado com crítica, trazer consequências negativas e descredibilizar todo o potencial da atuação destes atores que, quando voluntária e livre, têm efeitos positivos e sem precedentes. (Soens & Claeys, 2021; Dreher, 2014; Subbarao et al., 2022).

A natureza voluntária das mensagens por parte dos colaboradores, um grupo com alto teor de conhecimento acerca da organização, pode resultar numa avaliação positiva dos

conteúdos divulgados em parâmetros como a qualidade, fiabilidade e credibilidade, que serão tão mais positivos, quanto maior for a motivação intrínseca. Organizações que tentam criar um ambiente que se desdobra voluntariamente no desejo de criar conteúdos benéficos à reputação, fomentam a confiança e cooperação. Se, por outro lado, surge a desconfiança de que existe pressão para embelezar a experiência aos olhos de *stakeholders* externos, tensões, contradições e repercussões negativas para a reputação aparecem de imediato. (Hesse et al., 2022; Walden, 2018; Zoonen et al., 2014).

O poder é claro, mas o termo embaixador deve ser utilizado com cautela. Para além do âmbito e espaço em que se movimentam os embaixadores, é necessário perceber para que objetivos concorrem as suas ações e a que propósito estão a servir. A comunicação dos colaboradores enquanto embaixadores de marca aumenta o interesse e confiança do público na organização, mas não tem grande influência na intenção de compra, acabando por apoiar, com mais eficácia, áreas como os recursos humanos, a comunicação interna e a reputação. O embaixador tradicional começa a perder força devido ao excessivo conteúdo promocional de onde provém a carga negativa que acompanha este cargo, não compatível com a genuinidade. Os embaixadores de marca foram evoluindo com as tendências de mercado e hábitos do consumidor, assumindo-se como embaixadores contratados, figuras públicas e *influencers* ou consumidores fiéis. Mediadores entre a gestão interna e externa da marca, podem ter um impacto significativo na perceção que os públicos têm das organizações. (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022; Gupta & Saini, 2018; Sadrabadi et al., 2018).

Com o carácter algo dúbio que começou a ser associado a este cargo, as organizações viraram-se para dentro e assimilaram o potencial e a qualidade dos colaboradores enquanto embaixadores de marca pelo seu conhecimento e visão partilhada. (Mutter, 2024). Esta é uma estratégia que tem ganho popularidade e valor pela facilidade em moldar as atitudes de determinados grupos em relação à marca e pelo reforço da reputação das organizações como boas marcas empregadoras. No contexto da “*War of Talent*” esta transformação é benéfica, uma vez que a comunicação dos colaboradores pode influenciar a reputação. Uma boa imagem está associada a taxas de candidatura mais elevadas e de maior qualidade, permitindo a escolha entre um leque variado de candidatos, que tendem a confiar mais nas recomendações autónomas e voluntárias dos colaboradores. A chave, porém, prende-se exatamente com as causas e motivações da comunicação. Existem regras associadas, é assumido como um cargo, possíveis diretrizes minam a confiança? Esta linha ténue pode ser

o fator diferenciador para o maior ou menor sucesso destas estratégias. (Mutter, 2024; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022).

Com uma atuação independente e voluntária, os colaboradores agem como embaixadores de marca nos seus vários papéis e junto de vários grupos para os quais as suas opiniões são relevantes. Assim, tanto comentários positivos como negativos encontram elevados níveis de confiança e podem beneficiar ou prejudicar a reputação. Adversários à organização podem expressar insatisfação em relação à sua função ou ao ambiente de trabalho e divulgam informação incorreta ou confidencial que desmerece ou penaliza a organização. Já os apoiantes da organização, exprimem entusiasmo pelo local de trabalho, pelas suas funções e pelo alcance de objetivos, partilham conquistas a nível pessoal e coletivo e auxiliam ainda na prevenção e redução do impacto de crises reputacionais. (Soens & Claeys, 2023; Van Zoonen et al., 2015; Cravens & Oliver, 2006).

Acaba por ficar claro que estes tipos de intervenções funcionam enquanto validação da própria reputação. Este ativo, tal como é percecionado pelos colaboradores, pode ser definido como um juízo de valor global, temporalmente estável, que é partilhado por múltiplos intervenientes. Estes podem, direta ou indiretamente, de forma voluntária ou não, afetar a reputação através de qualquer ato que seja transmitido ou comunicado. Também por esta razão, é tão urgente perceber a comunicação online relacionada com o mundo profissional, na medida em que está intrinsecamente relacionada com as flutuações da reputação. (Gupta & Saini, 2018; Van Zoonen et al., 2015; Helm, 2010).

2.3 - Comunicação: *Word of Mouth* e principais mensagens

No contexto online, os indivíduos agrupam-se em torno de ideias e experiências. Ao longo do tempo, cada um se foi tornando especialista na curadoria de histórias e catalisador de temas importantes. Como consequência, as plataformas transformaram-se num “buffet de aprendizagem social”. (Conner, 2014). No mundo profissional, os colaboradores utilizam as redes sociais para atingir objetivos organizacionais como: ganhar tempo e inspiração, aumentar os níveis de produtividade, aproximarem-se de pessoas. Estas atividades acabam por valorizar, a longo prazo, os produtos e serviços, mas o que será que fazem a favor da marca empregadora? (Van Zoonen et al., 2014). Tendo em consideração as características das várias plataformas, os colaboradores podem adotar diversos comportamentos consoante

o contexto online, e são influenciados por: aspetos individuais, como o reconhecimento e validação, a construção da identidade profissional ou a expressão de opiniões e crenças e aspetos organizacionais, como o sentimento de pertença e o grau de envolvimento. (Lee, 2020).

A comunicação online em contexto de trabalho está muitas vezes relacionada com resultados como a reputação. Ao partilhar informação sobre a organização, de forma positiva ou negativa, os colaboradores estão em posição de potenciar ou danificar este ativo. A informação que é partilhada e co-criada em ambiente aberto, transparente e inclusivo, faz mais sentido para os utilizadores e contribui para a definição de um entendimento comum entre *stakeholders*. Desta forma, cria-se uma arena online para os vários grupos discutirem, partilharem e classificarem as organizações. (Sakka & Ahammad, 2020; Wolf et al., 2015).

Este tipo de conteúdo é muito utilizado pelos *stakeholders* para ajudar a desenhar uma determinada perceção da organização, que se pode alterar consoante o fluxo de informação que circula sobre a mesma. A juntar aos contributos dos colaboradores, as próprias organizações utilizam as plataformas para comunicar a cultura da empresa, os objetivos alcançados e atrair possíveis candidatos. Para quem se posiciona numa perspetiva de avaliação e crítica deste conjunto, o desafio prende-se com a procura dos conteúdos mais autênticos sem interferência organizacional excessiva. (Keppeler & Papenfuß, 2020; Smith et al., 2021; Soens & Claeys, 2023).

Ao encontrarem situações em que optam por falar acerca de determinados assuntos, no que diz respeito ao trabalho, à rotina, desafios e inseguranças, os colaboradores dão uso a um mecanismo muito poderoso: a voz. Enquanto comunicadores e utilizadores do *word of mouth*, partilham ideias com amigos, família, os seus círculos e redes pessoais. (Sakka & Ahammad, 2020; Bashshur & Oc, 2014). Enquanto *stakeholders* internos, os colaboradores influenciam *stakeholders* externos através de dois caminhos: *brand consistent behaviour*, que mais não é do que este poder de influência na construção da marca interna e criação de valor, e ainda a *brand allegiance*, ou seja, a expressão de opiniões no papel de embaixadores. (Smith et al., 2021).

Se a atuação nas redes sociais contribui para a criação e manutenção da marca empregadora, então as organizações devem estar despertas para o recurso à voz enquanto

expressão formal de ideias direcionadas a um target específico, na tentativa de atingir um objetivo. (Hesse et al., 2022; Bashshur & Oc, 2014).

Para caracterizar o *word of mouth* em contexto online, devem considerar-se os seguintes indicadores: valência, conteúdo, antecedentes e consequências. Quanto à valência, esta pode ser positiva ou negativa: os colaboradores podem expressar contentamento ou frustração, tendo em conta que a mensagem passa de forma tão mais forte, quanto mais negativo for o tom, uma vez que a carga de importância das mensagens negativas é maior, ainda que o tom positivo gere mais interação. Em relação ao conteúdo, este pode estar relacionado com o setor/área de trabalho, a organização ou as funções. Já no que toca aos antecedentes e consequências, está claro e previamente justificado que o primeiro determina o segundo. Antecedentes como grandes níveis de satisfação, lealdade, confiança e compromisso dão origem a mensagens de apoio e com valor acrescentado para a reputação. Insatisfação, descontentamento e desgaste podem desencadear no expoente máximo, processos de sabotagem à reputação da própria empresa. (Lee et al., 2020; Van Zoonen et al., 2015; Alexandrov et al., 2013).

A voz dos colaboradores, neste contexto específico, é assim sinónimo de qualquer mensagem, comentário positivo ou negativo, feito por atuais, antigos ou potenciais colaboradores que fica disponível para uma multiplicidade de pessoas e entidades, com consequências profundas e generalizadas em muitos processos organizacionais e sociais. (Lee et al., 2020; Harris & Ogbonna, 2012). A rede de *stakeholders* atingidos por estes conteúdos atribui uma reputação positiva às organizações que reúnem três atributos no fluxo de comunicação em que são integradas: a autenticidade das mensagens, a sua consistência ao longo do tempo, afastando a ideia de casos isolados, e o seu carácter distinto, genuíno e proveniente da experiência. (Wolf et al., 2015).

Ainda que o seu poder esteja à vista, a *word of mouth* dos colaboradores é um recurso inexplorado em muitas organizações para melhorar a reputação. Quando a voz dos colaboradores não é orientada ou monitorizada, salvaguardando sempre o seu cariz autónomo e independente, para além do risco de causar danos à reputação, não está a ser utilizada para criar uma vantagem competitiva. A voz dos colaboradores e o poder das suas mensagens são um recurso valioso, mas a sua eficácia depende de cada ambiente organizacional e da postura da gestão de topo. Se o tom pode ser promotor (orientado para

melhorias e satisfação generalizada) ou defensivo (motivado pelo medo ou pela insatisfação), as organizações devem olhar para as plataformas sociais e profissionais como uma hipótese de canalizarem as mensagens mais positivas. Um trabalho interno de motivação de colaboradores e valorização do seu trabalho poderá ser a chave para mensagens com grande peso no próximo processo de recrutamento, na manutenção de relações estáveis e duradouras com *stakeholders*, no fecho da próxima parceria, na satisfação interna e, acima de tudo, na criação de um círculo virtuoso com retorno para a reputação. (Zhao & Guan, 2024; Miles & Mangold, 2014).

2.4 - Employer Branding e Reputação - uma relação interdependente

Conforme se demonstrou, é inequívoco que a relação entre a reputação de uma organização e os seus colaboradores é bilateral. (Helm, 2010). Por um lado, os colaboradores influenciam ativamente a perceção de outros *stakeholders*, por outro lado, são afetados por essa mesma perceção, e seguem comportamentos alinhados com a imagem e expectativas associadas à reputação organizacional. Aqui parece residir um dos segredos da estabilidade organizacional: se o maior incentivo à reputação positiva é alcançado através dos colaboradores, então as organizações têm o dever de reforçar a identificação deste grupo com a marca empregadora. Foi com vista a atingir este objetivo, que os princípios do marketing passaram a ser aplicados à gestão dos ativos das organizações, para efeitos de aumento da reputação, surgindo o *Employer Branding* como seguimento natural da aplicação destes princípios à gestão de pessoas. (Santiago, 2019; Helm, 2010).

O *branding* eficaz de uma organização como potencial ou atual marca empregadora dá vantagem às empresas no contexto da “War of Talent”, uma vez que, não só garante que os atuais colaboradores estão envolvidos na cultura e estratégia da organização, como consegue atrair e reter uma força de trabalho qualificada e talentosa, crucial para a prestação de níveis de produtividade e inovação elevados. Este tipo de processo “people oriented”, permite criar colaboradores satisfeitos que determinam a satisfação dos vários grupos de *stakeholders* em cada interação, gesto ou ação, mediante o contexto. (Santiago, 2019; Alireza Naser Sadrabadi et al., 2018).

Ao tentar um exercício de mapeamento da relação entre *Employer Branding* e reputação, compreende-se que a base está no poder e consciência dos colaboradores na

revelação da cultura e valores da organização. Este caminho, potenciado no contexto das organizações modernas, por meio do aparecimento do segmento online e redes sociais em contexto profissional, admite que os colaboradores são espelho da organização, devendo incorporar os seus valores e identidade. (Sakka & Ahammad, 2020; Lee & Kim, 2020).

Assim, de forma paralela, as organizações dão atenção à forma como gerem o ambiente interno e influenciam os grupos externos. A construção da reputação começa no interior das organizações, por meio de uma gestão que capacita e motiva os colaboradores a serem verdadeiros agentes/embaixadores da estratégia da empresa, por outras palavras, a procura-se a implementação de estratégias utilizadas nas organizações, para que estas sejam vividas internamente de forma positiva, na tentativa de gerar consistência nas experiências e atividades de comunicação que impactam o ambiente externo. Este, por sua vez, está preparado para receber informação e tomar decisões com base neste conjunto de trabalhos internos. Ao fornecer informações completas, transparentes e genuínas, em canais distintos, por meio de vários interlocutores, as organizações têm capacidade de atrair o talento que, de forma mais ágil e eficiente, se integrará no ambiente proposto e dará resposta aos desafios apresentados. (Erlinda & Safitri, 2020; Schaarschmidt & Walsh, 2018; Harris, 2007).

Despertadas para a possibilidade de os comportamentos dos colaboradores serem atribuídos à marca empregadora e afetarem de maneira positiva ou negativa a reputação, as organizações começam a investir em estratégias que lhes permitem tirar proveito desta inevitabilidade, em vez de se deixarem consumir num círculo vicioso de comunicação negativa. Para isso, perceberam que a chave está em investir no alinhamento entre os valores da organização e dos seus colaboradores. Tradicionalmente, os recursos do *branding* eram utilizados para construir a imagem externa da empresa, mas perante esta necessidade, o Employer Branding surgiu como solução para a manutenção da reputação a nível interno, com consequências no panorama externo. Alimentando-se de forma recíproca, são dois indicadores fundamentais na atração e retenção de talento. (Silva & Dias, 2022; Schaarschmidt & Walsh, 2018).

Uma vez que as organizações não conseguem controlar toda a informação que circula a seu respeito, devem esforçar-se no sentido de monitorizar as mensagens que as afetam para que o trabalho interno seja orientado no sentido de aproximar a realidade e a perceção. (Silva & Dias, 2022). Como em última instância, o *timing* e conteúdo das mensagens são escolhidas

por cada colaborador, a programação interna ganha quando concretizada da forma mais personalizável possível, ao longo da *Employee Journey* (Keppeler & Papenfuß, 2020).

O trabalho tem sido visto como uma mera fonte de rendimento, mas tem-se verificado uma mudança no paradigma, no sentido de o considerar uma fonte de realização e bem-estar geral. Mutter, aplica um modelo que permite distinguir os vários tipos de colaboradores que atuam nas organizações e prever as suas necessidades, que são eles: os *sparkers*, os *supporters*, os *seekers* e os *strikers*. Os *sparkers* estão altamente motivados, no início do seu percurso na organização e na chamada “*honeymoon phase*”. Para estes casos, as organizações devem perceber as causas da motivação, aproveitando-a ao máximo e preparando a saída desta fase. Os *supporters* já formaram fortes laços com a organização, estão empenhados e são leais, valorizando o ambiente de trabalho e estratégias de motivação internas. As organizações devem tratar estes casos com especial cuidado, tirando partido do seu apoio e demonstrando empenho constante na sua motivação, tentando que estes não se sintam esquecidos. Os *seekers* destoam dos grupos anteriores, pois estão constantemente à procura de novos desafios e oportunidades, não constroem uma relação forte com a organização e não a conhecem de forma tão profunda. Aqui, o desafio é tirar partido da procura de oportunidades, tentando um caminho paralelo de criação de uma relação emocional com a organização. Por fim, os *strikers* não se envolvem nas atividades da organização, cumprem meramente o seu trabalho e não criam relações profissionais. Para este grupo, além de atenção redobrada para possíveis níveis de insatisfação, as organizações devem tentar perceber as reais necessidades do grupo para que a tendência se inverta. (Mutter, 2024).

O modelo anterior revela um conjunto de colaboradores com características, necessidades e atuações distintas. Porém, existe algo que todos têm em comum - o poder e capacidade de expor informação acerca da organização e, assim, tal como já foi justificado, influenciar a reputação. Mapeando a fase final da relação entre os colaboradores, as estratégias de *Employer Branding* e a reputação, desvenda-se o jogo de reciprocidade, controlado até certo ponto através de duas variantes interdependentes que existem em todas as organizações que trabalham neste âmbito. O ser humano é um ser de troca que responde à necessidade básica da reciprocidade. Se forem implementadas estratégias que lhes permitam atender a necessidades pessoais, como o autoaperfeiçoamento, autoafirmação, programação da carreira, benefícios financeiros, aplicação de conhecimento, equilíbrio entre

a vida pessoal e profissional e necessidades coletivas, como um ambiente de trabalho saudável, criação de relações e entreajuda, então existirão condições mais propensas a que os colaboradores, de forma voluntária, recomendem e comuniquem de forma positiva a sua organização. Estratégias de gestão ativamente implementadas que não se limitam a uma exposição meramente declarativa, têm influência na motivação dos colaboradores, no alinhamento entre percepção e realidade e na diferenciação no mercado. (Dabirian et al., 2017; Mutter, 2024; Alexandrov et al., 2013).

As organizações que decidem investir neste posicionamento, devem encará-lo como um sistema de incentivos completo, integrado numa proposta de valor competitiva com retorno para a reputação. Uma máquina de trabalho motivada e qualificada, com melhores relações profissionais e percepções de justiça aprimoradas é um selo de garantia de estabilidade e sucesso nas organizações modernas. O reconhecimento dos valores económico, social, de interesse e cooperação auxilia nos níveis de lealdade e participação, fortalecendo a retenção de talentos e a atratividade no mercado. (Santiago, 2019; Eren & Vardarliyer, 2013; Bashshur & Oc, 2014). Neste ponto, torna-se evidente que as organizações com forte cultura interna e práticas eficazes de gestão de pessoas, possuem uma reputação mais estável e positiva. Este é um caminho seguro, testado e que coloca o ónus nos colaboradores, uma vez que neles reconhece o fator diferenciador para a prosperidade das organizações num mercado cada vez mais saturado, exigente, a precisar de novos desafios e das soluções mais estratégicas para os ultrapassar. (Sakka & Ahammad, 2020; Wæraas & Dahle, 2019). A Figura 2. expõe o quadro conceptual que, não só resume e serve de mapa ao enquadramento teórico, como constitui o ponto de partida para a fase seguinte - a metodologia.

Figura 2 - Quadro conceptual



Desta forma, no âmbito da aplicação do *Employer Branding* ao contexto organizacional, percorreram-se aspetos pertinentes que ilustram o estado da arte e desvendam possíveis caminhos de investigação: estratégias de *Employer Branding* e a sua integração na estratégia global das organizações; conveniência do papel dos colaboradores enquanto embaixadores internos; o poder das mensagens e sua influência na reputação; a necessidade de alinhamento entre a estratégia declarativa e a sua aplicabilidade. No caminho, revela-se o *output* principal, assente na teoria da Troca Social, que muito diz a respeito da manutenção da relação entre *Employer Branding* e Reputação, que deve ser interpretada pelas organizações como um jogo de reciprocidade. Por sua vez, na metodologia, vão juntar-se à equação dados provenientes de uma fase exploratória e dados primários, na tentativa de reconstruir esta relação a partir de um novo ângulo. Da triangulação destas três dimensões, resultará a discussão de resultados e o valor acrescentado desta investigação.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo III – Estratégia metodológica, apresentação e discussão de resultados

3.1 – Questão de investigação e objetivos de investigação

Os estudos na área das Ciências Sociais tentam, por norma, aprofundar o conhecimento acerca de questões do foro social. Para isso, o processo de investigação admite a criação de uma problemática específica que serve de barómetro no estudo do tópico escolhido, traduzindo a perspetiva teórica a partir da qual o tema será explorado. (Quivy & Campenhoudt, 2005). No presente estudo, a questão de investigação é a seguinte:

- Em que medida as estratégias de Employer Branding seguidas pelo Grupo Ageas Portugal têm reflexo na experiência dos seus colaboradores e influenciam a forma como estes contribuem para a reputação da marca empregadora?

Para melhor direcionar a investigação, a definição de objetivos claros e alinhados com a problemática é essencial. Neste tipo de estudos, o investigador deve definir os aspetos estruturantes da pesquisa, como os objetivos, para alinhar a definição da situação, aos olhos dos sujeitos observados, num mesmo quadro de representações. (Da Silva, 2013). Os objetivos deste estudo têm origem no quadro conceptual partilhado no fim do capítulo do enquadramento teórico. São eles:

- (i) Investigar o processo de conceção, implementação e monitorização das estratégias de *Employer Branding*, do ponto de vista dos profissionais responsáveis pela área no Grupo Ageas Portugal;
- (ii) Explorar as perceções dos colaboradores sobre as estratégias de *Employer Branding* aplicadas pelo Grupo Ageas Portugal e a forma como estas influenciam a sua experiência ao longo da *Employee Journey*;
- (iii) Compreender de que modo os colaboradores atuam como agentes/embaixadores da experiência vivida no Grupo Ageas Portugal;

- (iv) Analisar o grau de alinhamento ou discrepância entre as mensagens de *Employer Branding* promovidas pela organização e as experiências efetivamente vividas e relatadas pelos colaboradores.

O Grupo Ageas Portugal caminha, desde 2017, para uma entidade e cultura únicas. Há cerca de três anos iniciou o processo de se tornar reconhecido no mercado nacional como um grupo inovador, não só pela imagem colorida, mas também pelo espírito empreendedor e pela ambição de ir além do ramo segurador. Nesse sentido, a seleção deste contexto organizacional específico não se justifica tanto pelo âmbito do seu negócio, ainda que este seja um fator influenciador na verdadeira razão da escolha: a jornada que o Grupo Ageas Portugal tem vindo a percorrer ao longo dos anos, assenta na criação de uma reputação forte de marca empregadora, começando, desde logo, por posicionar os seus colaboradores no centro da estratégia.

3. 2 – Enquadramento situacional do Grupo Ageas Portugal

“O Grupo Ageas Portugal é um dos líderes no *ranking* segurador português. A operar em Portugal, desde 2005, a Ageas aposta no país como um dos principais mercados, onde se pretende implantar e expandir, através de parcerias fortes que contribuem para o desenvolvimento do país e da sociedade através da Fundação Ageas. Ajudamos os Clientes a gerir, antecipar e proteger-se contra riscos e imprevistos, para que possam viver o presente e o futuro com a máxima segurança e serenidade.” (Grupo Ageas Portugal, 2025a).

Enquanto seguradora líder na Europa e na Ásia: aposta nos mercados existentes e procura novas oportunidades; é especializada num portefólio de produtos diversificados entre Saúde, Vida e Não Vida, para clientes particulares e empresas; investe no desenvolvimento de competências, sendo exemplo de uma forte cultura empreendedora. (Grupo Ageas Portugal, 2025a)

A missão do Grupo Ageas Portugal é proporcionar uma experiência emocional e relevante na vida das pessoas, sendo um parceiro de referência nos seguros e o melhor local de trabalho para pessoas empreendedoras. Para isso, conta com 1.328 Colaboradores e 2.261 Mediadores para prestar um serviço de excelência aos cerca de 1.7 milhões de Clientes das

várias marcas comerciais. Para além da missão, o Grupo Ageas Portugal tem presente a visão partilhada de, até 2030, se tornar uma presença ativa e bem-vinda em cada família portuguesa, cultivando ligações sinceras e multigeracionais com base na confiança, no cuidar e numa profunda compreensão das diferentes etapas da vida. Para alcançar esse patamar, o Grupo Ageas Portugal é orientado pelos seguintes valores: *i) Care* - Respeitar e cuidar de quem nos rodeia, mantendo-nos fiéis a nós próprios; *ii) Dare* - Desafiar os limites, sem medo de arriscar; *iii) Deliver* - Fazer acontecer, cumprindo as nossas promessas; *iv) Share* - Aprender, inspirar e partilhar o sucesso. (Grupo Ageas Portugal, 2025b).

Os fundamentos que orientam a atuação do Grupo Ageas Portugal espelham também uma história organizacional assente em fusões e aquisições. Atualmente no seu portefólio, o grupo conta com cinco marcas comerciais: Ageas Seguros, Médis, Seguro Direto, Ocidental e Ageas Pensões. Além de seguros, fazem parte do grupo a Ageas Repara, Livo e Clínicas Médis. (Grupo Ageas Portugal, 2025c).

Com estatuto de IPSS e Utilidade Pública, o universo do Grupo Ageas abrange ainda a Fundação Ageas, de âmbito nacional. Esta fundação corporativa promove o voluntariado e capacita entidades da economia social, assim como pessoas em situação de vulnerabilidade. (Grupo Ageas Portugal, 2025d).

“Em 2024, o Grupo Ageas teve um desempenho positivo, reforçando a segunda posição no ranking global de seguros em Portugal, com uma quota global de mercado de 15,5% correspondente a um volume de negócios de €2,4 mil milhões.” (Grupo Ageas Portugal, 2025a).

Tal como em qualquer outra empresa ou grupo empresarial, o Grupo Ageas Portugal não só já passou por várias mudanças, como se encontra em processo de transformação neste preciso momento. Até 2024, o grupo estava ancorado numa visão para a sustentabilidade e inclusão. A estratégia atual – Elevate 27 – coloca o foco na cultura Cliente. Também à semelhança de outros contextos, os projetos não estão a ser abandonados, mas sim repensados, com o objetivo de definir as prioridades para o grupo, no momento presente. (Grupo Ageas Portugal, 2025b).

Em janeiro de 2025, o Grupo Ageas foi distinguido com a certificação *Top Employers*, alcançando uma classificação global superior a 86%. A certificação *Top Employers* é atribuída pelo *Top Employers Institute*, que avalia e reconhece as empresas que se destacam pelas suas práticas de Recursos Humanos, contribuindo para a sua reputação como empregadoras de excelência e para a atração e retenção de talento. (Grupo Ageas Portugal, 2025e).

Esta distinção reflete o compromisso do Grupo em proporcionar um ambiente de trabalho positivo e em investir no desenvolvimento das suas Pessoas, sempre com a missão de ser *A Great Place to Grow* – traduzido em benefícios concretos para os colaboradores do Grupo Ageas Portugal, que encontram na empresa um ambiente que valoriza o seu crescimento profissional e pessoal. (Grupo Ageas Portugal, 2025e).

A certificação *Top Employer* é também o reconhecimento de uma jornada de quase 10 anos, focada no investimento na cultura de pessoas. (Marketeer, 2025) Em entrevista à Human Resources Portugal, Eduardo Caria, Diretor de Pessoas e Organização, refere que aceitou o desafio de “transformar a área num verdadeiro parceiro estratégico, funcionando como um “verdadeiro motor de crescimento e inovação” do Grupo, “preparando-o para o futuro”. Acredita que isso passa pela aposta nas lideranças e pela atualização e expansão das competências dos colaboradores. Isto num contexto em que os impactos da pandemia, a escassez de talento face à procura do mercado e a mentalidade das novas gerações mudaram o paradigma do trabalho e a relação com as empresas”. Eduardo Caria sublinha que um dos principais objetivos é “tornar a organização *A Great Place To Grow*”, onde o desenvolvimento pessoal e profissional é constantemente incentivado e valorizado. Este objetivo envolve integrar uma visão holística, requerendo a implementação de estratégias que melhorem o desempenho e a eficiência, mas também que promovam um ambiente positivo e estimulante, capaz de reter e desenvolver talento; alicerçado na solidez dos nossos valores, numa cultura inclusiva e numa abordagem dinâmica encorajadora de inovação. Como maior desafio, destaca o de equilibrar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, preparando a mesma para os desafios e futuro do sector. Esse equilíbrio é crucial para alinhar as iniciativas de gestão de Pessoas com a visão e metas da empresa, garantindo um ambiente de trabalho motivador e coeso. (Human Resources Portugal, 2024).

O setor segurador está a reinventar-se em Portugal, nomeadamente no que diz respeito à atração e retenção de talento. Por convite das HR Talks 2024, Joana Lemos, *People Experience Manager* do Grupo Ageas Portugal, refere a importância de promover internamente a proposta de valor do grupo - “São diversas as situações em que as pessoas optam por agarrar outras oportunidades fora da nossa organização e, mais tarde, até acabam por regressar. Percebem, depois, que a nossa proposta de valores é efetivamente atrativa face às outras que encontram fora da empresa.” Em todos os processos, explica a importância de “ter os colaboradores *on board* desde o primeiro momento” destacando também a necessidade de “envolver as lideranças intermédias”. Como desafio mais preponderante, Joana Lemos salienta o de encontrar medidas transversais que também se adaptem às individualidades. Cada pessoa é uma pessoa, e gostamos de tratar as pessoas de forma personalizada”. Ao nível da comunicação, a profissional atribui relevância considerável à eficiência na comunicação – “Temos de continuar a comunicar o que fazemos de melhor, mostrando qual é a nossa proposta de valor para o mercado (...) cada vez mais as pessoas olham para o sector segurador como um mercado leve e agradável para se trabalhar.” (HR Talks, 2024)

3.3 - Estratégia metodológica

No campo das Ciências Sociais, existem dois tipos de métodos que podem ser aplicados em investigação: quantitativos e qualitativos. A escolha de um ou outro depende do investigador, consciente de que determina, desta forma, a informação relevante, a que descarta e as respostas que obtém. De forma genérica, os métodos quantitativos são aplicados para questões causa-efeito, ou para medir e avaliar algo. Já os métodos qualitativos apresentam um ajuste natural e capacidade de aprofundar o significado e as formas de pensamento críticas, permitindo chegar a uma construção social da realidade. (Daymon & Holloway, 2010; Denscombe, 2010). Da Silva (2012) salienta as seguintes características nos métodos qualitativos:

- i) “Os “factos sociais”, enquanto eventos contextualizados, são descritos e interpretados a partir dos significados construídos pelos atores sociais”. (Da Silva, 2012, p.3).
- ii) A valorização da componente subjetiva do comportamento social revelada pela experiência pessoal dos atores em contexto. (Da Silva, 2012, p.3).

- iii) A procura do significado da ação construído pelos atores para compreender o modo como o sistema social funciona, pois, o social é uma dimensão pejada de significados. (Da Silva, 2012, p.3).
- iv) A explicação da interação social e dos factos sociais sob consideração dos contextos culturais da sua produção, uma vez que o processo de conhecimento é um processo de interpretação do real dentro de um sistema culturalmente determinado de atribuição de significados aos factos da vida social. (Da Silva, 2012, p.3).

Os dois métodos indicados não concorrem para se superar um ao outro, antes servem propósitos diferentes para melhor conduzir a investigação. Neste contexto específico, fica claro que a temática e problemática subjacentes ao projeto determinam uma abordagem assente em significado, contexto e experiência. Nas fases descritas de seguida, o método utilizado é qualitativo e os resultados têm origem na cocriação entre investigador e participantes. (Daymon & Holloway, 2010).

Na primeira fase de recolha de dados, com o objetivo de agrupar dados exploratórios, foram feitas cinco entrevistas exploratórias a colaboradores do Grupo Ageas Portugal. Nestas entrevistas, o interlocutor deve adotar uma atitude neutra e atenciosa, abrindo espaço para que o entrevistado seja o mestre das suas escolhas e das suas palavras, esforçando-se para ser o menos diretivo possível (Anexo I). O grupo escolhido para executar esta primeira fase de entrevistas pertence a uma das categorias de interlocutores recomendadas para as entrevistas exploratórias: as testemunhas privilegiadas – pessoas que, pela sua posição ou responsabilidades, têm um conhecimento amplo acerca do problema. (Quivy & Campenhoudt, 2005). Nesta pequena amostra reúne-se um grupo capaz de dar respostas acerca da estratégia e do racional de *Employer Branding* implementado na empresa, a importância da comunicação e a gestão da reputação da marca empregadora. Cumprindo este requisito, foram preparadas as seguintes entrevistas:

- (i) Entrevista ao Responsável de Relações Públicas e Comunicação Digital (RPCD) – Anexo III
- (ii) Entrevista ao Responsável de Comunicação Interna (CI) – Anexo IV
- (iii) Entrevista à Responsável de Cultura Organizacional (CO) – Anexo V

- (iv) Entrevista à Diretora de Comunicação Corporativa, Marca e Cultura Organizacional (CMCO) – Anexo VI
- (v) Entrevista ao Responsável de Pessoas e Organização - Talento, EVP, D&I e Futuro do Trabalho (P&O) – Anexo VII

À luz do que o método qualitativo defende, enquadrado na estratégia de implementação de entrevistas exploratórias, optou-se por um modelo semiestruturado, capaz de conduzir uma conversa que permitiu aos entrevistados aceder a tópicos e ideias que julgaram ser pertinentes no âmbito geral da entrevista. (Driscoll, 2011)

Na segunda fase de recolha de dados, optou-se novamente pelo método qualitativo, também em formato de entrevista semiestruturada. Este conjunto de entrevistas foi realizado com o objetivo de aferir o maior ou menor alinhamento entre os pontos abordados na primeira fase de entrevistas e a real experiência dos colaboradores.

De acordo com Da Silva (2012, p.9) “só se pode entender o comportamento humano se se apreender o quadro referencial dentro do qual os atores sociais interpretam as suas ações e sentimentos. Por isso, o investigador deve procurar compreender o significado do comportamento dos indivíduos, enquanto procura manter a sua visão objetiva [de fora] do fenómeno em estudo”. À semelhança da primeira fase, a recolha de dados junto dos colaboradores beneficia desta abordagem. Os princípios utilizados na entrevista exploratória aplicam-se, grosso modo, nesta fase, porém, importa ressaltar que a preparação deste segundo momento, tal como é previsível no decorrer da investigação, foi influenciada pela primeira fase de entrevistas. Por essa razão, não servem um propósito exploratório, mas sim de verificação de resultados, podendo matizar ou corrigir a informação até aí recolhida – os dados primários. (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A entrevista semiestruturada não é inteiramente aberta, pelo que tenta corresponder a dois objetivos: receber, de forma imperativa, respostas às questões previamente estruturadas e deixar espaço para o entrevistado falar abertamente (Anexo II). Mais uma vez considerando a temática da entrevista, parece razoável aplicar um método em que se procuram respostas para temas preparados, enquanto se dá ênfase à elaboração de pontos de interesse por parte do entrevistado. (Denscombe, 2010; Quivy & Campenhoudt, 2005).

De forma a aceder a quadros conceptuais divergentes e experiências diversas, a escolha desta amostra específica obedeceu a dois critérios:

- i) Diversidade no que diz respeito à longevidade na empresa;
- ii) Diversidade no que diz respeito à marca para a qual trabalham diretamente.

Assim, tornou-se fácil compreender se a estratégia de *Employer Branding* acede a princípios de transversalidade, tanto no plano de perspetiva de carreira, como em relação ao posicionamento no organograma do Grupo Ageas Portugal. A lista de entrevistas é a seguinte:

- (i) Entrevistado 1 - Técnica de Comunicação (Anexo VIII)
- (ii) Entrevistado 2 - Gestora de Comunicação, Eventos e Parcerias (Anexo IX)
- (iii) Entrevistado 3 - Líder de RH em Análise de Dados e Relatórios (Anexo X)
- (iv) Entrevistado 4 - Gestora de Programas de Voluntariado Corporativo – Fundação Ageas (Anexo XI)
- (v) Entrevistado 5 - Comunicação Interna (Anexo XII)
- (vi) Entrevistado 6 - Programa A Team | Cultura Organizacional & Eventos Corporativos (Anexo XIII)
- (vii) Entrevistado 7 - Diretor Sénior (Anexo XIV)
- (viii) Entrevistado 8 – Especialista em cultura organizacional (Anexo XV)
- (ix) Entrevistado 9 - Responsável pela gestão de reclamações (Anexo XVI)
- (x) Entrevistado 10 - Analista de negócios e programador de automação de processos robóticos (Anexo XVII)
- (xi) Entrevistado 11 - Especialista em investimentos (Anexo XVIII)
- (xii) Entrevistado 12 - Gestor de Experiência do Cliente (Anexo XIX)
- (xiii) Entrevistado 13 - Diretora Financeira Ageas Repara (Anexo XX)

Resta deixar a nota de que todas as entrevistas, da primeira e segunda fase, foram realizadas em formato remoto, pelo conforto de compatibilização de agendas. Ainda que, à priori, essa não fosse a primeira opção, o conteúdo das entrevistas não foi afetado pelo contexto, em grande parte, devido ao esforço de colocar os entrevistados num ambiente confortável e seguro. A temática da conversa ajudou também a que se criasse um espaço de partilha sincero e produtivo para a investigação. Tomás & Bidet (2023) defendem que, com estratégias bem delineadas, os constrangimentos deste método são facilmente mitigados e em determinados contextos, pode não só ser uma estratégia viável, como até preferível.

Os dados exploratórios e primários serão explorados de forma detalhada e profunda adiante. Para resumir a estratégia metodológica, segue-se a tabela seguinte com as respetivas fases, métodos e objetivos.

Tabela 1 - Fases de investigação, recolha, codificação de dados e objetivos

Fase	Dados	Técnica de recolha de dados	Codificação de dados	Objetivos
1ª Fase	Dados exploratórios	Entrevistas exploratórias	Análise temática	Investigar o processo de conceção, implementação e monitorização das estratégias de <i>Employer Branding</i> , do ponto de vista dos profissionais responsáveis pela área no Grupo Ageas Portugal
2ª Fase	Dados Primários	Entrevistas semiestruturadas	Análise temática	Explorar as perceções dos colaboradores sobre as estratégias de <i>Employer Branding</i> aplicadas pelo Grupo Ageas Portugal e como estas influenciam a sua experiência ao longo da <i>Employee Journey</i> ;
				Compreender de que forma os colaboradores atuam como agentes/embaixadores da experiência vivida no Grupo Ageas Portugal;
				Analisar o grau de alinhamento ou discrepância entre as mensagens de <i>Employer Branding</i> promovidas pela organização e as experiências efetivamente vividas e relatadas pelos colaboradores

3.4 - Apresentação de resultados

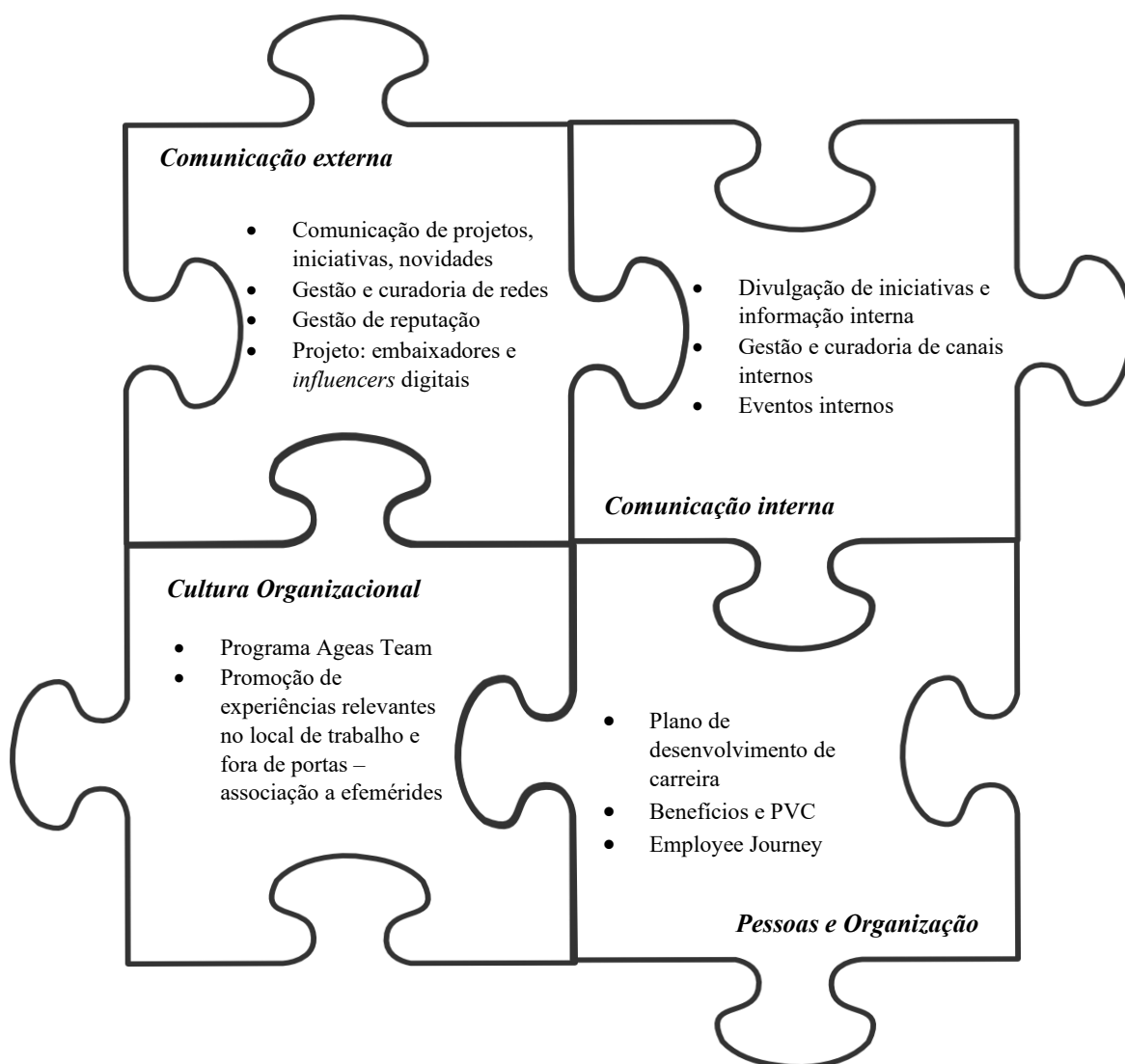
Na fase de apresentação e discussão de resultados, o capítulo estará organizado da seguinte forma: *i)* em primeiro lugar, os dados serão apresentados seguindo o modelo de análise temática; *ii)* depois de apresentados os dados, será exibida uma tabela resumo da análise temática que serve de síntese para a fase posterior; *iii)* na discussão de resultados, interpretam-se os dados, com base na análise temática, enquadramento teórico, mapa conceptual e contributos das entrevistas.

Tal como já foi previamente anunciado, nesta investigação realizaram-se duas fases de entrevistas, uma para recolha de dados exploratórios e outra para recolha de dados primários. Antes de se passar ao cruzamento das duas realidades, os dados recolhidos serão, de seguida, apresentados, segundo os princípios da análise temática. A análise temática é um método qualitativo utilizado para identificar, analisar e relatar padrões dentro de um conjunto de dados. (Scharp & Sanders, 2018). De forma a alcançar um maior sucesso e rigor científico, deve dividir-se em seis fases que, de forma sucinta, preveem que o investigador

se familiarize amplamente com os dados, defina um livro de códigos e os transforme em temas de análise. (Braun & Clarke, 2006)

A primeira fase de entrevistas permitiu recolher informação essencial acerca da estratégia, implementação e monitorização do *Employer Branding* no Grupo Ageas Portugal. Deste modo, no conjunto de entrevistas realizadas, ficou claro que o *Employer Branding* não está entregue especificamente a uma área, mas resulta, até à data, de um esforço multidisciplinar de várias áreas. Antes de serem apresentados os dados concretos, descrevem-se no esquema seguinte, os contributos reais de cada área, ao nível de desempenho de funções, para a melhor manutenção e gestão da marca empregadora.

Figura 3 - Employer Branding no Grupo Ageas Portugal



Partindo de um foco mais abrangente, e no seguimento da figura anterior, apresentam-se os contributos relevantes e recolhidos nas entrevistas acerca do primeiro tema – a área do *Employer Branding* enquanto conceito abrangente e abstrato. Atualmente, o grupo Ageas Portugal não possui uma área de *Employer Branding* específica, no entanto, o propósito, objetivos e relevância do tema estão no radar das equipas.

“À primeira vista, ninguém diria que o destaque vai para os colaboradores, mas a verdade é que a Ageas tem esse cuidado – valoriza quem realmente contribui para os resultados, incluindo as equipas internas, que fazem isto acontecer todos os dias”. (RPCD).

“O caminho tem muito a ver com as pessoas sentirem-se bem na empresa onde trabalham, sentirem que podem crescer, podem evoluir, e sentir que estão num ambiente onde são respeitadas, onde as vozes são ouvidas, onde as pessoas podem falar abertamente”. (CMCO).

Com este racional em mente, o Grupo Ageas Portugal, ao longo de uma jornada de oito anos, reuniu esforços para criar este tipo de condições. Apesar do balanço positivo, acredita poder fazer mais e melhor.

“Do ponto de vista externo, o grande objetivo é nós continuarmos a ser uma empresa de referência e enquanto local de trabalho, numa perspetiva interna, sermos um local para crescer” (CMCO).

“Não há alinhamento, às vezes não há coordenação de esforços, às vezes fazemos em duplicado. Há qualquer coisa que transparece para fora e para o colaborador, que ao fim do dia é positiva. Mas podia ser muito mais” (CI).

Conscientes de que a eficácia e eficiência podem ser aprimoradas, já terá sido desenhado um plano futuro que, mantendo o carácter multidisciplinar da área, estará assente em parâmetros mais coerentes, uniformes que respondem a uma liderança, pelo menos operacional.

“Embora não seja uma área que esteja assim formalmente estruturada no grupo, está claramente no radar. Nós tínhamos a previsão de montarmos aqui uma equipa de Employer Branding transversal e multidisciplinar” (CI).

“É muito importante que seja uma equipa multifacetada de diversas áreas para trazer riqueza. Eu acho que isso também vai beneficiar o futuro” (RPCD).

O planeamento estratégico desta ambição futura abre espaço para a discussão de métodos de trabalho e técnicas de melhoria. Tal como seria previsível, surgem também os desafios de implementação de um projeto como este, assim como os que serão herdados do caminho traçado até ao momento.

“Por vezes esquecemo-nos dos mediadores e só falamos dos colaboradores. Ou seja, quando falamos em Employer Branding, não nos podemos esquecer deste grupo, e numa seguradora, a questão dos mediadores é fulcral. São eles que estão com os clientes, são a cara da empresa” (RPCD).

“O que é que é muito difícil em estratégias de Employer Branding – é muito difícil a medição. Eu acho que é sempre possível medir, mas também temos de ser criativos na procura de indicadores (...) Eu acho que um dos grandes desafios agora é conseguir extrair do engagement survey, um conjunto de 5/10 perguntas, que nós associamos mais ao tema do Employer Branding e conseguir medir os resultados ano após ano. Construir um conjunto de perguntas que permita avaliar na continuidade aquilo que é o sentimento das pessoas em relação à empresa. (...) Vamos trabalhar também muito o tema da colaboração, das pessoas saírem um bocadinho dos seus silos e trabalharem mais em espírito colaborativo” (CMCO).

“Os principais desafios estão ligados sobretudo ao orçamento. Não conheço o orçamento do ano que vem e isso é que pode condicionar a nossa estratégia e o nosso modelo de atuação” (CO).

“Além do desafio de implementação, existem outros dois, na minha opinião, mais críticos. A montante disso, é passar um bocadinho esta fase em que estamos agora de grande transformação e rebuliço interno, que, para além de caos, traz ansiedade. (...) A jusante, o desafio é depois garantir que este grupo de trabalho, para além de definir o plano de projeto, define uma governance que não se desfaça com facilidade. Têm de se definir claramente responsabilidades, para mantermos a coerência. Assumindo que isto vai ser multidisciplinar, isto tem de estar sólido. Temos de estar todos, contribuir todos, para evitar que a narrativa se desfaça novamente” (CI).

Enquanto a contextualização e configuração atual da área de *Employer Branding* fornecem pistas acerca desta estratégia como um todo, acaba também por introduzir a importância isolada de cada uma das suas vertentes. Sendo hoje fruto do esforço de várias equipas, a valorização, promoção e comunicação eficaz dessa mesma estratégia devem ser atribuídas à comunicação externa, assim como a gestão da reputação do Grupo Ageas Portugal como marca empregadora de referência. Desta forma, comunicação externa e gestão de reputação são a segunda temática desta análise. A comunicação externa assume um papel preponderante no Grupo Ageas Portugal, desde logo por se posicionar enquanto veículo diferenciador no setor dos seguros, aos olhos dos vários *stakeholders*.

“Eu não tinha muita expectativa de trabalhar em seguros. Não tem uma imagem externa assim, do ponto de vista do empregador, muito apaixonante (...) O acumulado de esforços que aqui são feitos faz com que, curiosamente dentro dos seguros, a frescura da empresa me tenha surpreendido por ser a antítese daquilo que eu esperava numa seguradora, nomeadamente naquilo que é a oferta interna, tom e estilo. Depois tem este visual que se nota, não só visualmente, mas também na comunicação em redes sociais – muito colorido, muito dinâmico (...) Eu acho que é justo dizer que há um esforço da

nossa comunicação corporativa, que tem conseguido posicionar o Grupo Ageas como uma empresa fresca, jovial e colorida” (CI).

Para além da função de criar uma identidade com a qual as pessoas facilmente se identifiquem e de a comunicar de forma efetiva, a comunicação externa tem também o pelouro de divulgação de todas as informações que o Grupo Ageas Portugal julga serem importantes para o público externo, tanto de uma perspetiva informativa, como de posicionamento ou promoção. Seguindo esta lógica, e no que diz respeito ao Employer Branding, a comunicação externa tem um papel estruturante na divulgação e gestão da reputação.

“A comunicação externa ajuda a reforçar este posicionamento de empregador de referência” (CO).

“No nosso LinkedIn, por exemplo, grande parte dos seguidores são diretores e cargos de topo. Depois também tenho juniores e pessoas que estão a começar agora... se estão atentos é porque efetivamente algo lhes captou a atenção (...) O nosso LinkedIn está mais focado no percurso, vestir a camisola, fazemos coisas mais institucionais, enquanto no Instagram fazemos coisas mais descontraídas, mas onde mostramos as nossas pessoas e as nossas instalações” (RPCD).

“Tenho um anúncio de recrutamento para uma área qualquer. Se há dois anos para uma função similar, eu tinha 20 candidatos e hoje tenho 40 ou 50, se calhar significa que há mais pessoas para quem esta empresa é atrativa. Não é o único fator, tem a ver também com condições de mercado, mas pode ser um indicador internamente” (CMCO).

“Queremos continuar a ser um bom local para se trabalhar, para se crescer e bom para as pessoas se desenvolverem. Esta premissa vai continuar a ser o nosso farol. A reputação do grupo é alicerçada não só em termos de marca, mas também em termos de pessoas. Queremos continuar o nosso caminho, por exemplo, consolidando um grupo de trainees formal” (P&O).

Paralelamente ao trabalho operacional da comunicação corporativa, a comunicação dos colaboradores pode ser uma mais-valia no aperfeiçoamento e validação da reputação. No centro desta perspetiva, está sediada a máxima pela qual o trabalho de comunicação do Grupo Ageas Portugal se rege – o colaborador no centro. Em *Employer Branding*, para que os colaboradores sejam embaixadores da marca, eles devem ser uma prioridade máxima aos olhos da organização.

“Há aqui a necessidade de que os nossos colaboradores sejam embaixadores de marca (...) Nós não comunicamos nada para fora, sem comunicar primeiro para dentro. Esse é o primeiro ponto e ao fazer isto, fazes com que os colaboradores se sintam no centro e eles são o pilar fundamental da comunicação, seja interna, seja externa (...) eles devem ser os primeiros a entender a estratégia” (RPCD)

Neste sentido, têm sido criadas oportunidades para tirar proveito do poder de comunicação dos colaboradores.

“Abrimos um casting call para colaboradores, no qual eles se escreviam e se tornavam embaixadores das redes sociais. O objetivo era eles promoverem nas suas redes pessoais, iniciativas com as quais se identificavam, ou seja, sem obrigatoriedade nenhuma. As pessoas seguem pessoas mais do que marcas. (...) Os colaboradores integraram o programa de forma voluntária e tiveram formação” (RPCD).

“Apesar destas iniciativas, para mim, o objetivo último é sempre que estes embaixadores sejam embaixadores de forma orgânica, voluntária e genuína. Hoje já temos muitas pessoas assim, felizmente, que proactivamente partilham as coisas da empresa e celebra. Isso é um passo muito importante naquilo que diz respeito ao que as pessoas sentem, porque se sentem genuinamente também genuinamente partilha” (CMCO).

“Nas nossas redes sociais, principalmente no Instagram, a comunidade mais participativa são os próprios colaboradores. Posso mesmo dizer que já sei quem vai ver os stories – são sempre os mesmos – já são muitos anos disto e a experiência ensina-nos a reconhecer quem está sempre presente. (...) Nós somos comunicação externa, mas se não tiveres os colaboradores contigo, também não vais ter o resto” (RPCD).

Embora a comunicação externa desempenhe uma função indispensável na projeção e solidificação do Grupo Ageas Portugal enquanto marca empregadora de referência no mercado de trabalho, é apenas umas das peças da engrenagem. Tão importante como aquilo que é divulgado, é o que é vivido e experienciado pelos colaboradores internamente. Neste ponto, a comunicação interna e a cultura organizacional podem muito bem significar a diferença entre um bom ou mau alinhamento entre o discurso e a prática. O terceiro tema explora então estas duas vertentes.

“Esta empresa tem boa cultura de comunicação interna e isso sente-se no feedback das pessoas. As pessoas estão atentas e têm opinião sobre comunicação interna” (CI).

A comunicação interna é essencial na divulgação de informação para que os colaboradores sintam que têm um bom nível de conhecimento acerca da organização. No Grupo Ageas Portugal existem vários canais que permitem atingir esse objetivo.

“Temos uma abordagem multimeio. No grupo temos vários meios à disposição, vários canais e do conhecimento que tenho, pontuamos bem e posicionamo-nos bem nesse contexto. (...) Há dois que se distinguem acima de todos os outros. (...) Nós continuamos a postar no email. Mandamos alguns emails a colaboradores para garantir que têm taxa de leitura, mais da qualquer outra coisa, quando queremos garantia de que rapidamente chega às pessoas. O email continua a ser eficaz, especialmente quando não o banalizamos. Depois temos uma intranet (...) temos resultados bastante bons, 30% da empresa a ler os conteúdos. Temos de olhar de forma relativa, comprando com a interação de outras intranets (...) Depois temos uma rede social corporativa que é o Viva Engage. O que nós tentamos fazer é, tentamos promovê-

la ativamente juntos dos nossos clientes internos e incentivamos a usá-la (...) Temos uma rede de televisores e ecrãs espalhados pelos edifícios de Lisboa e do Porto” (CI).

Para além da divulgação de informação, a comunicação interna desempenha ainda funções na organização de eventos e momentos internos que alimentam a PVC. Os mais significativos são *Staff Event* – encontro anual de colaboradores – as manager meetings e os encontros “Juntos Somos Futuro”.

“O Staff Event é um grande momento de comunicação interna do grupo e culturalmente também tem uma importância grande. É a nossa grande iniciativa do ponto de vista interno e que deixa memórias para sempre (...) As manager meetings são encontros de gestão que servem para fazer um ponto de situação dos principais temas mais estratégicos do grupo a cada momento. São eventos para cerca de 100 pessoas (...) Quase na mesma altura fazemos uma declinação deste evento para os colaboradores. Estamos a fazer, neste momento, integralmente virtuais (...) Normalmente há muita abertura e transparência nestas coisas. Nós fazemos um apanhado das perguntas que ficaram por responder e no prazo de uma semana temos o compromisso de ir atrás das respostas (...) temos quase todas as pessoas ligadas (...) É muito valorizado e do ponto de vista cultural, faz muito parte do nosso ADN” (CI).

O balanço de adesão e participação é muito positivo. O aspeto comunicacional deve estar bem oleado para assegurar a estabilidade cultural. Como tal, a comunicação interna tem o poder de alavancar outras iniciativas que contribuem para um clima organizacional agradável e, por essa mesma razão, trabalha em estreita relação com os programas que permitem alcançar isso mesmo. No Grupo Ageas Portugal, um dos programas que mais contribuem para a criação de experiências enriquecedoras e de valor acrescentado no local de trabalho é o Ageas Team, que combina iniciativas de carácter social, cultural, desportivo, de bem-estar e lazer.

“É uma oportunidade de trabalharmos o espírito de união e de cultura única e não de silos. Este programa surge na evolução do que existia no passado (...) tinha todo o potencial, mas precisava de ser completamente revisto e ser mais inclusivo (...) É muito importante nós termos estas iniciativas, para aumentar a proximidade entre as nossas pessoas e fortalecer esta ligação emocional (...) Queremos criar uma verdadeira família Ageas (...) contribuir também para reforçar a visibilidade da marca global. Sermos um empregador de referência” (CO).

Para isso, o programa apresenta uma variedade de atividades que contemplam várias áreas, na tentativa de chegar a todos os gostos, expectativas e necessidades.

“O caso dos Talentos Ageas, é um grupo de colaboradores que dança, canta e prepara performances, sobretudo para o Staff Event, mas também já foram convidados para alguns eventos corporativos externos (...) Temos um programa estilo Fama Show, que lançamos duas vezes por ano, para que as pessoas na empresa possam conhecer melhor o programa, é um formato inovador, que acaba também por ser comunicado de forma

mais criativa (...) Temos quatro equipas de competição, uma de atletismo, uma de ciclismo, uma de futebol e uma de paddle (...) temos caminhadas, passeios de cicloturismo, temos o Ageas Challenge, que é internacional e permite, todos os anos, a inscrição de 12 atletas por país para participar num triatlo a nível internacional. (...) Temos os eventos do magusto e datas comemorativas, os convívios de reformados ao fim de semana e os campos de férias para os colaboradores no verão (...) parcerias e patrocínios, nós tentamos sempre negociar com os nosso colegas de outras áreas para que os nossos colaboradores também possam participar e tirar partido disso” (CO).

Para o programa ser viável, o grupo Ageas Portugal tem também uma cultura grande de utilização dos recursos da empresa, colocando-os ao seu serviço. Na tentativa de criar comunidades sólidas, a organização do programa conta com vários colaboradores, das mais variadas áreas.

“Em termos de modelo de governance, nós temos 14 coordenadores e depois temos dinamizadores de atividades (...) o coordenador é alguém que tem uma comunidade a seu cargo (...) depois temos dinamizadores de algumas áreas em específico, que colaboram connosco também a trazer ideias para dentro do programa” (CO).

“Depois temos os detratores, que criam ruído negativo para os outros colaboradores, que começam a ficar para baixo, desmotivados e não querem participar” (RPCD).

Apesar das várias reações possíveis, o programa Ageas Team alcança cada vez melhores resultados.

“Nós o ano passado organizámos 58 atividades, tivemos uma taxa de satisfação do programa de 4.7. Nos talentos contamos com quase 60 pessoas. Este ano chegámos aos 300 atletas (...) Como é que nós conseguimos justificar o investimento no programa? A monitorização sempre foi também um dos nossos grandes objetivos (...) Nós temos um report muito robusto, que permite saber estas participações, isso é que nos vai permitir ser mais exigentes. Nós trabalhamos uma infografia, não só para passar à administração, mas também dar a conhecer aos colaboradores o impacto que nós estamos a ter” (CO).

O sucesso pode ser atribuído, entre outros fatores, ao esforço comunicacional que tem acompanhado todo o programa, do ponto de vista interno e externo.

“Nos primeiros dois anos, foi sobretudo trabalhar o awareness. A parte da comunicação foi muito trabalhada, pensámos muito em comunicação interna e na qualidade da comunicação. Para nós foi fundamental trabalhar a parte da notoriedade. Fomos também a algumas áreas e direções fazer a apresentação do programa e começámos a participar nos onboarding dos colaboradores (...) Temos de trabalhar muito a parte da comunicação, não é só o evento em si, é organizar e comunicar para comunicar o pós iniciativa. (...) Este ano decidimos também comunicar os nossos resultados, porque eram muito positivos, ao resto da empresa, fizemo-lo através de infografia, que foi depois adaptada para fora, porque é importante até para mostrar o impacto que estamos a ter e isso também ajuda a fortalecer não só a marca, mas o grupo como empregador de referência” (CO)

No seguimento do contributo da comunicação interna e externa e cultura organizacional, também os Recursos Humanos, no Grupo Ageas Portugal, denominados Pessoas e Organização, desempenham o seu papel na área multidisciplinar do *Employer Branding*. Paralelamente às atividades e iniciativas da Ageas Team, existe um conjunto de benefícios a contribuir para a PVC, inseridos em vários âmbitos, na tentativa de trabalhar e comunicar uma oferta competitiva e abrangente. De seguida, uma *overview* dos principais, traduzidos na tabela seguinte:

Tabela 2 - Proposta de Valor ao Colaborador (Grupo Ageas Portugal)

Âmbito	Benefício/Oferta
Família	• Subsídios escolares; • Subsídio de lar; • Cabaz de Natal e presentes para os filhos dos colaboradores até 14 anos; • Kit bebé; • Plano Mais Colaborador Millenium BCP; • Seguro de vida; • Subsídios de Funeral e Ramo de Flores;
Saúde e bem-estar	• Possibilidade de check-ups; • Seguro de saúde; • Serviço social e assistente social; • Serviço de psicologia; • Serviço de consultas de nutrição; • Espaço de amamentação; • Medições antropométricas; • Vacinas; • Movimento de cessação tabágica; • Doações de sangue e rastreios; • Programas de prevenção oncológica; • Consultas de medicina geral e coletiva; • Osteopatia, acupuntura, massagem e estética; • Pedidos de receita médica
Reforma	• Plano individual de Reforma; • Plano complementar de Reforma; • Seguro de saúde reformados
Outros Benefícios	• Assessoria jurídica; • Bus UP; • Days Off + dispensas em datas festivas; • Flex Ben; • Flex Work (2 dias de teletrabalho);

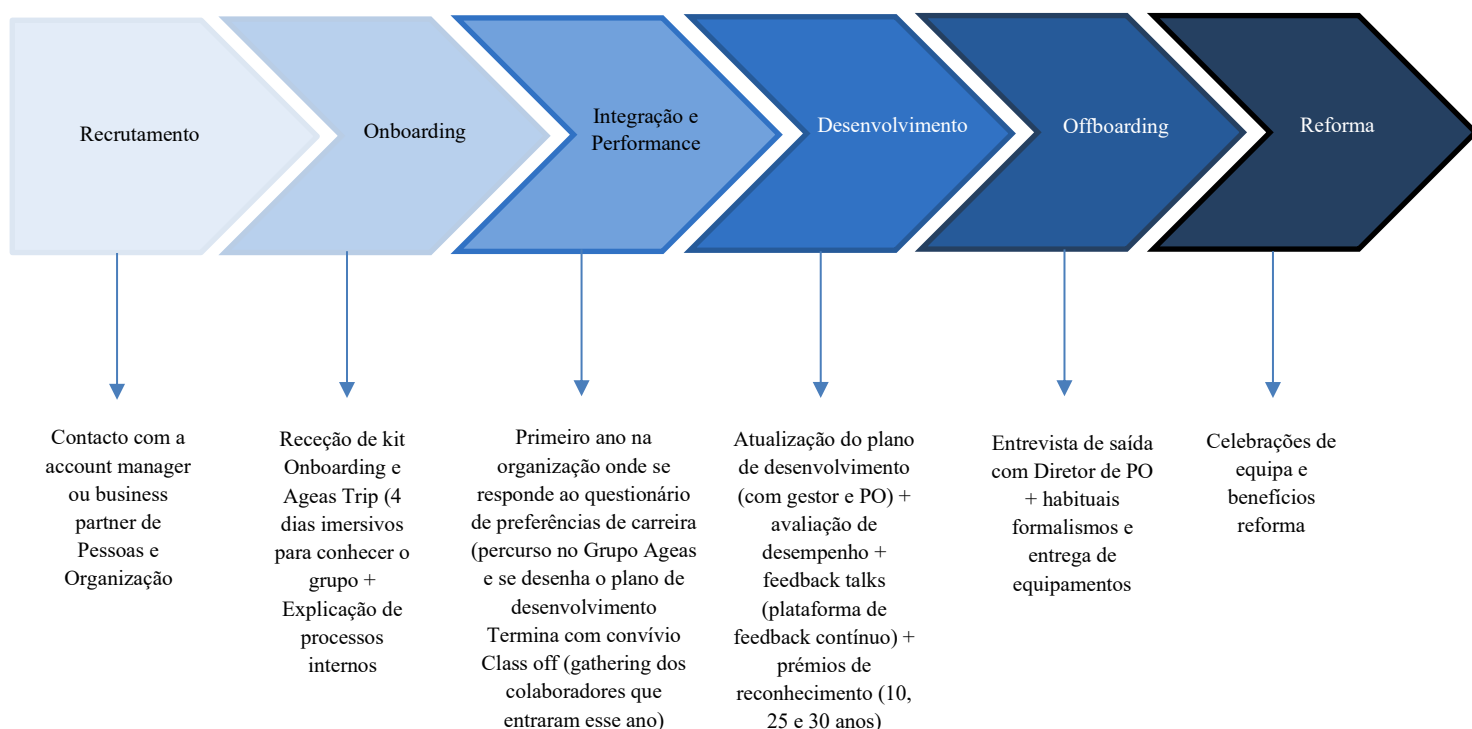
	• Horas de Voluntariado; • Licença sabática; • Protocolo de aquisição de veículos; • Portal de Descontos; • Reconhecimento.
--	---

Para além do desenho de todos os benefícios, o departamento de Pessoas e Organização acompanha o colaborador ao longo de toda a sua carreira, desde o processo de recrutamento até à saída. Como tal, apoia todas as etapas da Employee Journey.

“Já não existem carreiras pré-estalecidas ou pré-definidas. Isso é algo que existia no passado, atualmente temos as carreiras ziguezague” (P&O).

Ainda que cada jornada seja diferente, existem pontos e etapas comuns a todos os colaboradores, proporcionadas pelo grupo, e dependentes da longevidade das pessoas na organização. No esquema seguinte, destacam-se as principais etapas e momentos a elas subjacentes, indicados, novamente, por P&O.

Figura 4 - Employee Journey Map - Grupo Ageas Portugal



“Muitas vezes, o colaborador acha que a organização tem de fazer tudo por ele e isso não é verdade. Nós temos aqui um grande ónus de responsabilidade e se não formos nós a trilhar, a desenvolver, a sair da nossa zona de conforto, ninguém o vai fazer por nós. A empresa vai dando pequenas deixas” (RPCD).

“Rui Coelho refere que atualmente já não é tão latente esta guerra pelo talento de reter as pessoas e querer ficar com elas. É muito mais rica a possibilidade de as pessoas poderem ter outras experiências até eventualmente voltarem, de alguma forma, a ziguezaguear por diferentes contextos (...) Se a felicidade da pessoa já não está connosco, claro que há situações em que as motivações de saída são muito particulares, nomeadamente a questão salarial, se reconhecermos que é uma pessoa válida, necessária e com um impacto muito grande, então fazemos esse exercício” (P&O).

Muito associada ao mapeamento da jornada do colaborador está a questão da retenção de talento.

“A perceção tem muito a ver com a proximidade das pessoas a áreas em que efetivamente seja mais difícil reter e outras em que existe muita mobilidade. Nós, na verdade, não temos um turnover assim tão elevado (...) Temos de melhorar a divulgação e mostrar mais às pessoas exemplos concretos de mobilidade, espelhá-los de uma forma global (...) é obvio que, e para te ser muito honesto, nós não conseguimos chegar a todas as pessoas” (P&O).

“Mesmo que não fiquem, que seja uma aprendizagem que contribua para a vida delas. Eu prefiro que as pessoas venham e vão, mas que levem daqui sempre uma experiência, que isto tenha contribuído para o seu enriquecimento profissional. (...) Cada vez mais as pessoas movem-se por desafios, projetos, um propósito e isso nós tentamos muito trabalhar, incutir nas pessoas que estão connosco, até porque a natureza do nosso negócio está muito ligada à proteção e à parte emocional” (CMCO).

Depois de abordadas as vertentes de comunicação interna, externa, cultura organizacional e recursos humanos, acabou por surgir, no decorrer das entrevistas, de forma natural e transversal, um aspeto que não fazia parte do eixo temático da investigação, porém, os dados revelados conferem robustez à proposta, uma vez que têm influência direta nas vertentes acauteladas inicialmente. Justifica-se assim a sinalização de um último tema, que não se compadece com um desvio, mas com um aprofundamento necessário, possibilitado pelo contributo dos entrevistados: liderança e gestão da mudança.

A atuação dos líderes e a gestão de equipas são determinantes na experiência dos colaboradores. Se isto é um ponto culturalmente assente no Grupo Ageas Portugal, ele ganha ainda maior expressão no contexto de mudança do seu CEO. Os desafios, transformações e influências desta mudança são mencionados nas várias entrevistas e permitem também que se faça o exercício de relação direta com as temáticas em questão.

“O tema do Employer Branding acaba por estar um pouco disperso, mas depois tem aqui uma outra dimensão que é transversal a toda a empresa, que tem a ver com liderança, que tem um papel preponderante. A experiência que as pessoas têm com a sua gestão influencia muito a experiência. As decisões influenciam muito a motivação,

estado de espírito, e a vontade de quere ficar e desenvolver-se, de se identificarem também com aquilo que são os valores da própria equipa de gestão” (CMCO).

O Grupo Ageas Portugal possui um instrumento que possibilita a avaliação e monitorização de vários aspetos relacionados com o envolvimento dos colaboradores na organização, permitindo assim à gestão de topo, um olhar próximo sobre as considerações dos colaboradores.

“Temos vários inquéritos de satisfação e de avaliação do ambiente da empresa. O nosso Engagement Survey, com muitas perguntas ligadas ao ambiente de trabalho, a identificação com o estilo de liderança, a promoção do bem-estar, a promoção de diversidade e inclusão na empresa (...) Existem duas dimensões. Enquanto empresa, a equipa de gestão analisa os resultados de forma transversal. Daí sai um plano de ação da empresa naquilo que são as dimensões que estão, se calhar menos positivas. Portanto há um plano de ação de empresa para endereçar os temas mais críticos e depois, numa segunda dimensão, os resultados de cada área, passados ao diretor respetivo, que é o meu caso, eu tenho visão sobre aquilo que é o resultado da minha área. Eu gosto de partilhar estes resultados da empresa globais, partilhar os resultados de equipa com a equipa e promover a discussão em torno daqueles resultados” (CMCO).

No final do ano de 2024, o Grupo Ageas Portugal mudou de CEO. Esta alteração deu origem a um processo de gestão de mudança que coincidiu com um novo ciclo estratégico para a organização. As entrevistas decorreram numa altura em que este processo já estava enraizado no trabalho de várias equipas, contribuindo para o *awareness* do significado desta transformação de forma ampla e transversal pela empresa, ainda que seja difícil prever a influência das alterações no futuro.

“Até ao ano passado tivemos um CEO que era o Steven. Aqui que tu vês ainda hoje, é muito espelho do trabalho dele. Era carismático e inspirador. Pronto, depois podemos discutir se faltava ou não realismo, se havia algum lirismo, mas que dava boa imagem, dava. Apesar de não ser uma pessoa jovem, transmitia uma certa jovialidade de espírito (...) Agora curiosamente temos uma pessoa nova, com outro perfil. Tem algumas coisas mais disruptivas e outras, pelo contrário” (CI).

“Passámos de um contexto de um líder muito visionário, muito virado para as pessoas, com uma visão muito a longo prazo, muito virado para a sustentabilidade, para a diversidade e inclusão, para a inovação. Neste momento temos um também muito virado para as pessoas, mas que vem com um foco muito grande, que nós precisamos, naquilo que diz respeito ao serviço cliente” (CMCO).

Estas alterações causam as habituais reações nos colaboradores, porém, parece existir o consenso de que este será um novo ciclo estratégico e uma nova fase para o Grupo Ageas Portugal. Para além de todas as transformações que estão a acontecer, nas mais variadas áreas, o *Employer Branding*, nas suas várias vertentes, é previsivelmente afetado.

“Vêm aí uma série de medidas de disrupção e transformação, portanto a empresa está a mudar um bocadinho a matriz. A empresa tinha um foco muito grande na sustentabilidade, na diversidade e inclusão. Parece-me que esse foco vai sofrer um abrandamento. Vai haver um foco maior no cliente, que eu compreendo, acho que existia pouco e, para todos os efeitos, somos um retalhista, vivemos de vendas” (CI).

“Isto tem naturalmente impacto naquilo que possa ser qualquer estratégia de Employer Branding, no sentido em que temos muitas pessoas que se identificavam muito com o estilo de gestão anterior, mas também temos muitas pessoas que tinham a expectativa de mudarmos algumas coisas na empresa e que este novo CEO está a fazer. Vamos ter de redirecionar muito a empresa para o serviço cliente e ele começa naquilo que é a atitude dos nossos colaboradores, que estão na linha da frente, e do reconhecimento que estas equipas também têm de ter, porque são elas que, na verdade, são a prova perante o cliente final. Isto é começar dentro” (CMCO).

“Eu sinto duas sensações primordiais nas pessoas: desconfiança, pelo fantasma das mudanças anteriores; por outro lado, também sinto este entusiasmo de expectativa. O que vai dar segurança às pessoas é a consistência, consistência entre aquilo que é dito e aquilo que realmente é feito. Acho que o retorno é mais positivo do que negativo (...) Estamos a criar este alinhamento” (P&O).

Esta transformação ganha ainda mais relevância se associada à herança do Grupo Ageas Portugal. O histórico justifica a diferença de opiniões e as perceções que acompanham cada projeto de transformação.

“Nós éramos uma empresa muito fragmentada a nível de unidades de negócio e a nível geográfico, ou seja, nós estávamos espalhados por 5 ou 6 edifícios e tivemos um grande processo de transformação e mudança. (...) Com dois edifícios únicos, um no Porto e outro em Lisboa, nós implementámos uma nova forma de trabalhar” (CO).

“É uma empresa que tecnologicamente está um bocadinho datada, tem uma série de projetos, mas vai levar uns aninhos a recuperar o tempo perdido. Isso também é fruto da complexidade do grupo, que evoluiu com muitas fusões e aquisições num curto espaço de tempo - é uma manta de retalhos. Percebes? Traz alguma complexidade porque há uma herança daqui uma herança dali. No fim do dia é um acumular de legados” (CI).

Em relação à área de *Employer Branding* pensada antes deste período, continua em projeto, mas a sua implementação poderá tardar mais do que era previsto.

“É importante passarmos agora um bocadinho esta fase de rebuliço interno, que para além do caos, traz ansiedade (...) É uma empresa que foi feita de fusões e aquisições, algumas delas dolorosas, nem sempre geridas da melhor maneira. Isto é uma amálgama de várias culturas e subculturas (...) Assim que a coisa esteja estabilizada, já tenhamos encontrado identidade e ADN, as pessoas estão mais calmas e seguras, podemos avançar com isto” (CI).

Depois das pistas oferecidas pela primeira fase de entrevistas, os mesmos temas foram explorados na **perspetiva da experiência do colaborador**, no Grupo Ageas Portugal. Esses são os dados apresentados de seguida, que revelam *insights* complementares, mais ou

menos aproximados da realidade desenhada na primeira fase de entrevistas. No que diz respeito a considerações gerais sobre o *Employer Branding* e a sua concretização, estas devem ser percebidas no contexto do setor em questão, e na escala de valorização da própria estratégia na organização.

“Aqui na ótica do Employer Branding, não existem empresas perfeitas, mas há empresas que se tentam aproximar. (...) Eu acho que a Ageas tem muitas coisas boas internamente, tem uma imagem forte em termos de mercado, eu tenho orgulho em fazer parte da Ageas” (Entrevistado 6).

“É a oportunidade de trabalhar numa empresa que supostamente já tem as melhores práticas do mercado nessa área, porque também tem uma casa mãe que é belga e onde efetivamente, ou supostamente, tu tens os melhores exemplos já daquilo que se pratica a nível de Employer Branding (...) Isto é realmente uma empresa com um olhar muito atento naquilo que é o futuro do mercado de trabalho” (Entrevistado 1).

As exigências e necessidades do mercado têm sofrido alterações ao longo dos anos e algumas organizações perceberam a urgência de alterar determinados padrões.

“Na altura dos meus pais, era o sonho de qualquer pessoa ir trabalhar para a banca ou para seguradoras. Agora já não é tão assim. As pessoas querem empresas com motivo, que tenham bom fundo” (Entrevistado 11).

“Eu acho que há um gap geracional na forma de ver o trabalho entre a minha geração e as outras” (Entrevistado 4).

“Este tema é tão relevante. Eu acho que as grandes empresas às vezes esquecem-se tanto da importância entre estratégia, cultura e pessoas. Isto é um triângulo amoroso. Se um falha, os outros também vão falhar” (Entrevistado 13).

Em relação à valorização do capital humano, enquanto ativo relevante nas organizações, parece estar dependente de vários fatores e do trabalho concertado de várias áreas. Poderá, porém, reger-se por uma regra de ouro.

“O colaborador tem de entregar à empresa na medida em que acha que a empresa merece que ele entregue. E a empresa merece tanto mais quanto ele se sentir bem aqui. A empresa é um órgão vivo, eles sentem-se bem aqui se se sentirem acolhidos” (Entrevistado 7).

“Uma estratégia de Employer Branding não é só para unir aquilo que já está estabelecido, a meu ver, uma estratégia de Employer Branding deve trazer coisas diferentes que faltam na empresa” (Entrevistado 8).

Este sentimento, nas suas várias ramificações, assim como a relação que o alimenta foi o ponto de partida para a segunda fase de entrevistas. Os colaboradores expressaram as suas ideias, convicções e pontos de vista acerca da temática e das várias realidades que a compõem. Os primeiros dados foram apresentados numa lógica de fora para dentro da

organização, por razões de *storytelling*. Utiliza-se o mesmo argumento para a apresentação dos contributos dos colaboradores, mas na lógica inversa, de dentro para fora. Assim, o foco centra-se, para já, na **liderança de equipas e gestão da mudança**, num primeiro momento, no que diz respeito à relação com a chefia, um ponto determinante na experiência dos colaboradores numa organização.

“Desde que o meu trabalho apareça feito dentro dos prazos que eu tenho para cumprir, eu estou à vontade para fazer outras coisas (...) também tenho sorte porque o meu gestor direto permite, porque sei que há pessoas que têm esse tipo de dificuldades (...) o meu gestor direto incentiva-me e não é nada uma pessoa de fazer micromanagement” (Entrevistado 5).

“Tenho tido a sorte de ter chefias pelas quais eu tenho passado, temo-nos dado bem e haver permissão para nós falarmos abertamente” (Entrevistado 2).

“Aqui vemos administradores na cantina, no café, conhecem-nos, sabem o nosso nome. Temos uma iniciativa em que tomamos o pequeno-almoço com a administração” (Entrevistado 11).

Tendo em consideração o contexto, o estilo de liderança e os meandros de cada relação, cada colaborador tem uma experiência diferente, mais ou menos positiva.

“Há pessoas que deixam de falar porque sabem que depois a chefia vai saber (...) têm medo ou vergonha porque sabem que ao nível da chefia, vão ser mal vistas (...) Se tu fores uma pessoa um pouco menos confiante, que não quer pôr em causa o seu lado profissional, então desistes de alguns eventos e iniciativas” (Entrevistado 13).

“Tem de existir um espírito e uma mente mais aberta para ouvir as pessoas e de lhes permitir maior responsabilização (...) as pessoas sentem que lhes é retirada autonomia e, de algum modo, a confiança (...) os nossos gestores têm imensas formações, mas não neste campo mais aberto, nós continuamos a ter microgestores, que fazem equipas inteiras doentes, fazem equipas inteiras com burnout (...) Nós temos pessoas na empresa que dizem que existem duas realidades distintas na empresa. Quando se diz que as pessoas seguem os exemplos dos chefes, isso é verdade e isto é bloqueador porque há umas pessoas que seguem, outras sentem-se revoltadas e outras saem da empresa” (Entrevistado 8).

“Existe agora uma maior pressão para as pessoas virem para o escritório, daquilo que percebi, havia equipas que não vinham de todo. (...) Isso é um fator aqui de desequilíbrio entre aquilo que são hoje os modelos de trabalho” (Entrevistado 1).

“Eu só estou aqui para ver se vos consigo (equipa) arranjar maneira de vocês trabalharem melhor (...) Eu tento empurrá-las sempre para duas coisas: para a responsabilização que têm de ter na gestão do seu tempo e a segunda é para procurarem sistematicamente a mudança, para procurarem aspetos em que podem melhorar alavancando as suas melhores capacidades. Para mim é muito isto, eu ponho ou não ponho a prioridade nas pessoas. Eu acho que temos de pôr, para que as equipas estejam connosco. Não me lembro da última vez que tive de pedir a uma pessoa para trabalhar horas extra para fazer uma entrega qualquer” (Entrevistado 7).

Para além da relação com os seus subordinados, em liderança de equipas, as chefias têm um papel determinante na divulgação de informação e partilha de *feedback*, não só em momentos-chave, mas também na consolidação da cultura e valores organizacionais.

“Há uma forte aposta para que toda a gente seja envolvida e haja uma preocupação grande com a integração. Se ela é bem entendida ou não, depende muito da forma como às vezes as próprias chefias, os níveis hierárquicos mais altos passam para baixo essa cultura” (Entrevistado 13).

“Aqui o papel do manager é fundamental, tudo depende do grau de envolvimento de cada um dos atores” (Entrevistado 12).

Em cenários e contextos de gestão de mudança, a transparência e informação que circula pode ser determinante no sucesso e ultrapassagem dessa etapa.

“As mudanças têm de ser lentas, empresa tem de ter lucro e às vezes não consegues conciliar. É uma questão de gestão de prioridades” (Entrevistado 10).

“Não há assim coisas que tu efetivamente sintas que mudam muito, até porque os problemas são sistémicos. Os problemas acabam por ser sempre os mesmos e as soluções demoram a aparecer”. (Entrevistado 1).

Relativamente às alterações atuais que atravessam o Grupo Ageas Portugal, as opiniões parecem dividir-se, mas a curiosidade é transversal, principalmente devido à mudança de foco.

“Vai haver aqui algumas mudanças (...) Acreditamos todos nós que vem (o novo CEO) com muita fé no foco, fazendo menos, mas melhor. Isso ainda não se notou propriamente, mas vão existir efetivamente algumas mudanças” (Entrevistado 1).

“Agora com esta nova administração, o foco é efetivamente o negócio e apostar e sermos o principal player do mercado segurador. Então o foco é muito negócio, mas também é negócio com as pessoas certas” (Entrevistado 3).

“Gosto de perceber quais é que são as características da pessoa, se a pessoa vem com um objetivo, nós temos de respeitar e temos de conseguir aceitar o modo de ser das pessoas” (Entrevistado 2).

“Era uma área que queria humanizar o negócio (era do Steven) e era tudo muito hipotético e holístico, acho que ninguém chegava lá. Aprendi mesmo muito e aprendi ferramentas que utilizo nos dias complicados, foi uma forma de construirmos ali um caminho. Foi um projeto que veio no tempo certo” (Entrevistado 6 apresenta o caso do Beautiful Business).

“Não vai ser uma mudança de cultura, mas uma mudança de foco (...) antes tínhamos um foco nas pessoas independentemente dos resultados, acho que estamos a inverter a tendência para um foco nos resultados independentemente das pessoas (...) Há os ciclos de mudança e há depois o vale de desespero, as mudanças provocam sempre isto. Vamos implementar a mudança nos próximos anos e eu acho que o engagement pode sofrer” (Entrevistado 7).

Tal como já foi referido, o processo de gestão de mudança no Grupo Ageas Portugal deve ser entendido no contexto do seu historial passado. As diversas heranças estão na memória de alguns e suscitam diferentes reações.

“Se me perguntares como é que consegues ficar 25 anos na mesma empresa, eu diria que se calhar é difícil, mas no meu caso não foi porque eu trabalhei em várias empresas. Eu sou fruto de várias empresas que, entretanto, se foram juntando e transformando no grupo Ageas Portugal” (Entrevistado 2).

“A cultura organizacional teve aqui um grande desafio na última aquisição, foi a conjugação de mundos completamente diferentes” (Entrevistado 12).

“As pessoas que estão cá há muitos anos ainda trazem muito esse cunho, ainda vestem um bocadinho a camisola das marcas que representaram, porque também cresceram dentro delas, cada marca acaba por ter uma voz” (Entrevistado 9).

“Faz parte das empresas isso acontecer, mas houve um grande trauma nessa altura, por causa de despedimentos coletivos, nessa altura os colaboradores estavam muito traumatizados (...) as relações foram melhorando e isso foi esbatido, acho que as coisas estão muito melhores agora” (Entrevistado 10).

As práticas de liderança são um contínuo na experiência do colaborador, enquanto a gestão da mudança acaba por ser mais pontual, ainda assim, ambas definem, em grande medida, a jornada do colaborador.

Dessa mesma jornada, das suas várias etapas e dos contornos que assume, assim como a perceção da PVC, é o que trata o próximo tema: **Jornada do colaborador e PVC**. O Grupo Ageas Portugal possui um pacote de benefícios, robusto e amplo, capaz de aceder a várias necessidades. Para além de todas as atividades e iniciativas proporcionadas pela organização, a quem os colaboradores prestam o devido reconhecimento, também a unidade orgânica de Pessoas e Organização possui um pacote de benefícios que enriquece a PVC.

“A organização tem uma série de benefícios que são diferenciadores daquilo que existe no mercado no geral (...) é um setor que procura muito reter talentos e, portanto, acabas por ter aqui uma grande competitividade entre empresas da mesma área” (Entrevistado 1).

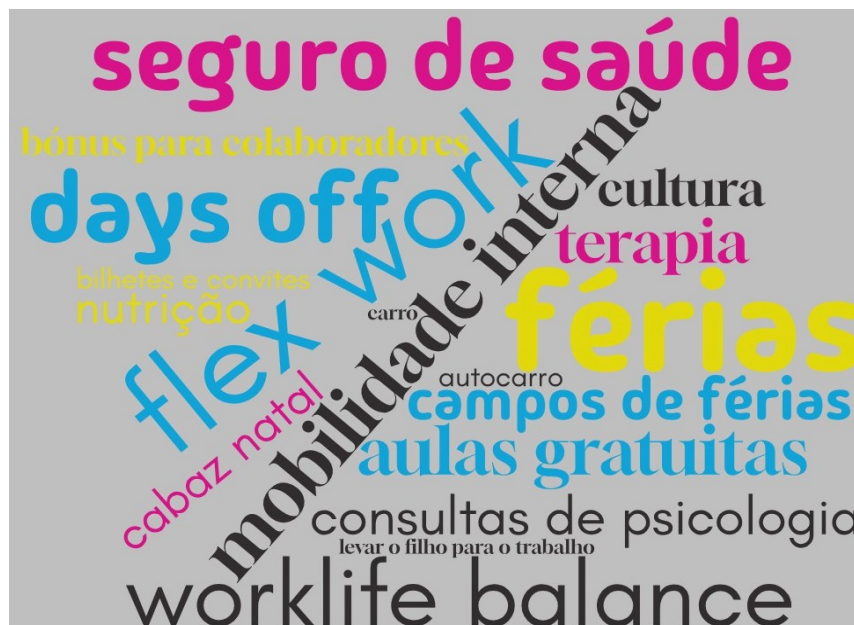
“As pessoas se queixam de barriga cheia na maior parte das vezes, porque temos muitas coisas boas, muitas vezes em situações e contextos económicos menos favoráveis (...) Ainda ontem estive com uma colega que saiu e voltou a regressar, lá está, não conhecem outras realidades e nunca estão satisfeitas” (Entrevistado 6)

“Não me pedem para patrocinar estas palavras a ninguém, mas eu acho que o pacote de benefícios do Grupo Ageas Portugal é extraordinário. Eu acho que as pessoas às vezes não fazem as contas honestamente. Eu sei que sou privilegiado, já tenho acesso a um pacote de benefícios que entra na lógica do carro” (Entrevistado 10)

“Falta-nos uma política de recompensa salarial pelas horas extra que nós muitas vezes temos de trabalhar” (Entrevistado 7).

Na nuvem de palavras representada de seguida, é possível observar os benefícios mais valorizados e mencionados pelo conjunto de colaboradores entrevistados.

Figura 5 - Benefícios do Grupo Ageas Portugal



A valorização dos benefícios está associada ao perfil de cada colaborador, assim como o modo como entende e à sua atuação na organização. O capital humano das organizações é distinto, ainda mais em organizações com um número elevado de colaboradores. Assim, no Grupo Ageas Portugal, a paisagem de recursos humanos e predisposição para atuar e assumir determinados comportamentos no dia a dia varia, muito em parte, com a função que ocupam e/ou o histórico na organização.

“Varia um pouco de equipa para equipa. Nós, sendo uma equipa corporativa, é muito mais fácil sentirmo-nos enturmados e termos esse contacto (...) áreas como operações, eu acho que se calhar eles não têm tanta capacidade de aproveitar em pleno as coisas que nós temos. Existe essa dupla realidade, entre funções que estão muito focadas no negócio e que, afinal, são o sustento da organização e depois funções que se calhar têm um bocadinho mais de flexibilidade (...) Tu vais ouvindo coisas e vais sabendo de equipas que têm desafios maiores, mas não sinto que isso contribua para um clima mais negro” (Entrevistado 5).

“Há efetivamente uma exaustão de algumas equipas (...) algumas áreas estão muito exaustas, nomeadamente áreas de operações. Portanto, há aqui muito essa sensação de que há muita gente cansada, que depois também não tem coragem de sair, arrastam-se e depois não é positivo” (Entrevistado 1).

De acordo com o modelo de Mutter (2024), a grande maioria dos colaboradores entrevistados posiciona-se atualmente numa posição de *supporter* ou *seeker*, porém, muitos não deixam de apontar que eles próprios já se sentiram desmotivados e acreditam que uma franja do capital humano da organização se sente assim. Chega a altura de compreender melhor que decisões a organização e os próprios colaboradores tomam, ao longo da jornada do colaborador, no sentido de incentivar ou solucionar diferentes cenários que ajudam a desbloquear situações mais ou menos positivas, que permitam depois posicionar os colaboradores nos vários perfis do capital humano da organização.

“Representam a nossa população, não em maioria absoluta, mas diria que em todos os quadrantes consegues encontrar uma percentagem de colaboradores” (Entrevistado 12 acerca dos supporters).

A jornada do colaborador já foi previamente resumida. Os colaboradores entrevistados, no âmbito da temática em questão, assinalam alguns momentos mais e menos felizes da jornada que justificam, em parte, a divisão do capital humano.

“Tem havido também uma forte aposta para garantir que as pessoas quando entram, tenham um bom suporte (...) Eu acho que a possibilidade da mobilidade interna é ótima e a questão de tu poderes ir para outras áreas. Eu já o fiz e posso dizer que a maior parte das pessoas, até amigas próximas, já mudaram bastante” (Entrevistado 9).

“Há três anos eu senti-me desmotivado, estava nas mesmas funções há quase 17 anos. Aconteceu a oportunidade de poder fazer a mobilidade interna e cá estou. Isso é muito positivo. As pessoas podem pedir mobilidade interna, que normalmente são aceites” (Entrevistado 10).

“É uma empresa com muito pouca rotatividade, isso torna a empresa cansada e nós temos aqui esta mobilidade interna que funciona muito bem e até se quiseres podes ativar a internacional, mas sentes que há aqui pessoas com muitos anos de casa que depois estão muito cansadas. Um turnover um bocadinho maior ia ajudar a empresa a respirar” (Entrevistado 1).

“Atualmente, o programa de trainees que tínhamos era para muitas vezes, colmatar falta de mão-de-obra. Saíam ao final de um ano e não aproveitávamos sequer as skills que tinham ganho em termos de know-how de negócio, não olhamos para aquele perfil como um perfil que possa encaixar nas nossas necessidades” (Entrevistado 3).

Apesar das oportunidades de mobilidade interna, vistas de forma muito positiva pelos colaboradores, outros pontos são assinalados, enquanto indicadores nocivos.

“Os recursos humanos pecam porque não conseguem reter pessoas (...) Nós não retemos as pessoas que têm o legacy e isso é muito importante. A Ageas teria condições para poder fazer melhor e questionar a pessoa, porque é que ela está insatisfeita, ou o que é a que a faria mudar. (...) É muito por causa do salário e acho que em alguns colaboradores devia interessar acompanhar” (Entrevistado 10).

“Nós só vamos conseguir atingir os resultados de negócio se tivermos as pessoas certas. Muitas vezes estávamos a perder negócio ou rentabilidade porque estávamos a munir-nos de equipas frágeis, equipas sem skills, lideranças sem competência, estamos a rever um bocadinho isto. (...) Não nos podemos dar ao luxo de estar a perder pessoas para o mercado a toda a hora. E isso continua a acontecer” (Entrevistado 3).

“Quando somos mais novos, é fácil estar sempre a subir, depois chega-se a um ponto em que é mais difícil e eu já tenho mais de 20 anos de carreira” (Entrevistado 11).

“Se calhar temos um turnover maior em gerações mais novas, têm aspirações um bocadinho diferentes, se calhar ligadas ao teletrabalho, remunerações diferentes, por aí” (Entrevistado 5).

“É fundamental, mais do que o onboarding, fazer uma entrevista de saída (...) é uma empresa exigente e temos muito trabalho, temos cansaço que se acaba por refletir em casos de burnout” (Entrevistado 6).

“Isso não vale nada (entrevista de saída), há pessoas que até dizem que não vão. Nunca conseguiste falar com o diretor de recursos humanos, para que é que vais falar quando já decidiste sair? Até podia fazer sentido se aquilo que as pessoas dissessem servisse para não repetirem os mesmos erros com as pessoas que cá ficam, mas não é o que acontece. E nesta empresa, se há coisa que não corre bem, é a retenção de bons colaboradores” (Entrevistado 2).

Mais uma vez os fenómenos de perceção podem ser traiçoeiros e as realidades enviesadas. Dois casos específicos, que assumiram contornos muito diferentes, são apresentados de seguida.

O entrevistado 7 conta que a determinada altura as chefias de um colaborador da sua equipa vieram falar com ele porque “o colaborador queria rodar há imenso tempo, já tem 60 e tal anos e queria candidatar-se à reforma antecipada. Eu tive a conversa com esta pessoa e disse-lhe onde achava que ele podia acrescentar valor, tinha visto o currículo dele, o que é que ele podia fazer (...) Depois da conversa passei-lhe a palavra e ele disse que não tinha nada a dizer, aquilo que ouviu agradou-lhe tanto e esperava que isso se concretizasse. Estava brutalmente motivado para fazermos acontecer e eu respondi que essa responsabilidade não era minha, era dele. Temos de perceber que as coisas vão acontecer e fazê-las acontecer, mas é da vossa responsabilidade, muito mais do que da minha”.

O entrevistado 8 admite que durante a altura da pandemia estava com um burnout. “Tive na altura duas reuniões com os recursos humanos e o que me diziam era para ir a uma consulta de psicologia e se não estava bem na função, para me candidatar a uma mobilidade interna. Não me senti apoiada neste sentido. A minha diretora e gestora souberam e deram-me algum espaço, não houve tanta pressão. A empresa tem, juntamente com RH de definir os problemas que levaram a pessoa àquela situação. Eu sei de colegas que tiveram burnout, que foram acompanhadas por profissionais e quando estavam ok para voltar, voltaram para as mesmas equipas, nas mesmas condições e voltaram a pedir acompanhamento”.

Com base nestes casos, percebe-se que a organização deve estar atenta, na medida do possível, às ambições e projetos dos colaboradores, dando seguimento e atualizando os instrumentos por si criados para esse efeito.

“O que nós fazemos quando entramos é um plano de carreira – o que nós queremos atingir, e onde nos vemos no futuro aqui dentro – tu defines as tuas metas futuras. Ou queres chegar a líder ou tens a meta de te especializares. Eu não sei se esse plano de carreira é seguido à risca, se eles olham para ele e procuram motivar-te. Gostava de, a seu tempo ter uma conversa onde fossem feitas essas perguntas, para que tu também possas evoluir. Eu sou muito mais de propósito do que de ordenado. Toma lá mais não sei quanto ao final do mês, para mim não é uma evolução, é uma retenção rápida, fácil” (Entrevistado 1).

“Nós trabalhamos numa cadeia de modelo organizacional por Y. Tens carreiras transversais até um certo nível e depois temos carreiras de gestão para um lado e de especialista para outro. Para cada uma das funções e cada um dos layers, temos benefícios e targets específicos. (...) Todos os colaboradores têm noção daquilo que têm de fazer para seguir a carreira que pretendem” (Entrevistado 3).

“Nós (chefias) olhamos para os questionários (engagement surveys), nós criamos planos de ação e tentamos fazer follow-up desses planos. Mas quem tem de criar os planos não somos nós, as chefias devem criar o ambiente propício para que as equipas consigam criar esses planos de ação” (Entrevistado 7).

As ambições variam entre os colaboradores e refletem as suas intenções futuras, naquilo que depende delas e na responsabilização da organização.

“A questão da progressão de carreira acho que é muito importante, isso e a questão dos salários mais competitivos” (Entrevistado 4).

“Prefiro manter uma posição mais abaixo e permitir-me ter este lado de contactar com as pessoas e poder participar nas iniciativas e de me continuar a dedicar ao impacto social” (Entrevistado 9).

“Quero continuar a ter desafios e coisas que deem realmente motivação (...) autonomia também é muito importante e acho que se os projetos correm bem, tem de haver um reconhecimento numa perspetiva mais salarial” (Entrevistado 5).

“Tenho o reconhecimento da chefia, dos seus pares e da comissão executiva, mas “nós não vivemos só de reconhecimentos. Há sempre a ambição salarial. Para mim é somente uma ascensão na carreira. Tenho as responsabilidades, tenho de ter o cargo, não posso só ter as responsabilidades” (Entrevistado 2).

“Existe um gap gigante no reconhecimento versus entrega. Temos muitas pessoas desfasadas daquilo que é o seu trabalho e reconhecimento. O salário emocional é bom, mas acho que não sou reconhecida para o que desempenho, tanto o meu salário como os meus benefícios ficam aquém daquilo que são as minhas responsabilidades (...) Eu conheço a realidade da casa e temos gaps iguais a mim em 50% dos colaboradores” (Entrevistado 3).

A Jornada do Colaborador e a PVC são vividas de forma individual, mas só ganham consistência quando são sustentadas coletivamente pela **cultura organizacional e a comunicação interna**. O ambiente organizacional partilhado, numa perspetiva interna, congrega o tema seguinte. Em relação à comunicação interna, as opiniões diferem, mantendo a coerência dos temas anteriores, mas de modo geral, o esforço é bem recebido.

“Há uma preocupação constante de partilhar via e-mail, intranet, até nas televisões dos edifícios. Não há falta de comunicação” (Entrevistado 13).

“Os novos edifícios, a nova forma de trabalhar, foram tudo oportunidades de comunicação muito bem aproveitadas, quer do ponto de vista de comunicação interna, quer do ponto de vista da comunicação externa” (Entrevistado 7).

“As iniciativas podiam estar mais bem divulgadas” (Entrevistado 4).

“Algumas áreas acham que o processo não é justo (...) Nós lançamos as atividades e as pessoas escolhidas são as primeiras a responderem. Aqueles que não têm um regime tão apertado de objetivos e estão sempre ligados conseguem e os outros quando se vão inscrever já fecharam as candidaturas (Entrevistado 8).

“A equipa de comunicação interna fez um trabalho extraordinário para tentar aglutinar a cultura Ageas, no princípio era um bocadinho PowerPoint, estava tudo muito nos chavões, mas depois começaram a comunicar de forma muito clara as mudanças organizacionais e institucionais. Acho que o próprio investimento que se fez do ponto de vista dos valores, vivê-los também, foi um passo importante” (Entrevistado 12).

A **comunicação interna** teve um papel de destaque na consolidação da cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal que, como já foi referido, tem na sua origem diferentes culturas e, como tal, assumiu contornos mais desafiantes na sua implementação.

“Assisti a uma coisa muito interessante no universo Ageas. A cultura criou-se rapidamente, nós não temos ainda sistemas unificados e já temos uma cultura única. Mas eu ainda hoje falo com pessoas que são do tempo antes da fusão e percebo automaticamente de onde vêm, se são da cultura Ocidental ou Axa (...) os valores ajudaram muito na criação dessa cultura, são imediatos e eu acho que não há ninguém que não se apaixone por isto” (Entrevistado 7).

“Tens aqui um fator de identificação fantástico, os próprios benefícios dos colaboradores, o bem-estar, work-life balance, tudo isto acabou por ajudar a construir esta cultura que considero, atualmente, muito forte. Acho que as equipas são dinâmicas e enérgicas. O sentido de entreajuda, trabalhar em equipa, não há um fecho de portas. Há exceções naturalmente, mas tudo aquilo que é o próprio posicionamento Ageas, acaba por ser abrangente para os próprios colaboradores e acabamos por sair embebidos nesta estratégia em uníssono” (Entrevistado 12).

“Há um bom ambiente de trabalho, uma boa atmosfera e um ambiente saudável” (Entrevistado 10).

A **cultura organizacional** acaba por ser fomentada pelas iniciativas propostas pelo grupo Ageas Portugal (Ateam), que permitem aos colaboradores aceder a um pacote de atividades diversas, enquanto consolidam a cultura organizacional do grupo.

“Sou super fã do Ageas Team, é um dos meus programas preferidos. São coisas em que tu levas a tua família, mais para descontraíres e para realmente criares ali uma ligação entre a tua família e a própria empresa. Para mim é uma das iniciativas mias interessantes que temos dentro de portas” (Entrevistado 1).

“Tem uma coisa muito boa, permite o cruzamento interequipas, um alargamento do espetro e uma forma de nos conhecermos além do trabalho e conhecer os interesses de cada um. É muito fácil quando estamos num foco total de custos, reduzir neste tipo de atividades. Na minha visão são atividades que têm custos que nós não devíamos reduzir. Nos talentos eu conheci pessoas com histórias de vida extraordinárias, descobres o que é que está escondido por trás de cada um” (Entrevistado 7).

“Atualmente acabamos por ter aqui um lado b muito interessante e estas comunidades estão envolvidas e já são reconhecidas lá fora. Agora os restantes colaboradores, que são 1000, não estão” (Entrevistado 3).

“Faço parte dos grupos todos, se tiver tempo, eu gosto de fazer parte, até porque é uma forma rápida de conhecer pessoas de outras áreas, criar networks facilimos (...) é balanceado, há quem adore e elogie e há quem diga mal e critique” (Entrevistado 13).

O desporto e atividades desportivas também reúnem um grupo muito expressivo de colaboradores, divididos por várias modalidades.

“Tenho amigos no atletismo com pessoas que ficou a conhecer fora do trabalho, com as quais nunca iria lidar. Nós trabalhamos com as áreas financeira, tesouraria, contabilidade e isso já dá a oportunidade de conhecer outros colegas” (Entrevistado 11).

“É quase como um segundo ordenado (...) Todas estas iniciativas acho excelentes, as pessoas começam a perceber que têm outras aptidões, o seu lado b. Esse lado b faz com que elas procurem aquilo em que são boas e depois começamos a ver a beleza das pessoas (...) No atletismo nós temos criado este espírito que é fomentar a pessoa a ir mais além, além do que consegue. A pessoa começa a conhecer-se muito, muito se si própria. Há muito a capacidade de resiliência que depois de aplica no trabalho” (Entrevistado 10).

“É muito importante, desbloqueia muitas situações profissionais, também a nível pessoal. Traz alguma leveza ao trabalho (...) O Ageas Challenge é um programa de triatlo a nível internacional que o grupo promove, mas o target são pessoas mais sedentárias, muitas com excesso de peso, que de repente de inscrevem nisto, isto muda a vida delas e o desporto passa a ser um fator fundamental, ganham qualidade de vida” (Entrevistado 4).

“Se me perguntares se participo ativamente, não, mas valorizo. Acho que devem existir. É uma mais-valia que a Ageas permita que elas existam” (Entrevistado 2).

Para além do desporto e dos talentos, existem outras iniciativas. As comunidades dedicam-se a temas próprios no sentido de marcar a diferença.

“Também temos a questão das comunidades de diversidade e inclusão, que eu também faço parte. Há dois anos que estou a coordenar a comunidade de deficiência e neuro divergência e nós já conseguimos mudar imensas coisas nos edifícios, por exemplo” (Entrevistado 9).

A **comunicação interna e a cultura organizacional** dedicam-se à construção de uma credibilidade no sentido de dentro para fora. A comunicação externa chega como reflexo

dessa realidade para o exterior, gerindo a reputação do grupo com os indicadores que considera mais bem trabalhados e, por isso, mais fortes e diferenciadores e ganhadores.

“Nós temos tentado desconstruir um bocadinho isso e mostrar que tu aqui podes fazer uma panóplia gigante de coisas, as iniciativas que nós temos tentado levar não só internamente, como também externamente, para que as pessoas possam perceber o que nós fazemos, além seguros e doutrinas pequeninas que as pessoas ainda associam ao nosso negócio” (Entrevistado 5).

“Comunicamos muito mais o caminho do que a realidade, onde estamos, ainda que aquilo que comunicamos não tem nada a ver com vender uma coisa ou passar uma imagem que não é correta, de todo. Claramente há muitas coisas que já lá estamos, outras que estamos a caminhar para lá” (Entrevistado 12).

Paralelamente ao trabalho feito pela comunicação externa, a organização incentiva os seus colaboradores a serem embaixadores do Grupo Ageas e a utilizarem a sua voz nas várias plataformas sociais e profissionais.

“Acredito muito na questão dos embaixadores das empresas, serem efetivamente aquelas pessoas que estão mais motivadas e felizes e que realmente se sentem ouvidas. Nós temos um grupo de influenciadores interno que tem vindo até a receber algumas formações. Temos aqui um grupo que identificámos como sendo pessoas mais ativas nas redes. Com as menções e hashtags certos, aquelas coisas todas que são fundamentais para que uma publicação tenha sucesso” (Entrevistado 1).

“Temos de ser estes embaixadores de marca, porque se não conseguirmos ser, se não confiarmos naquilo que fazemos, onde estamos a trabalhar, também não conseguimos passar isso lá para fora” (Entrevistado 2).

“Se amanhã for procurar uma empresa, também vou procurar aquilo que é dito pelos colaboradores, eles, melhor que ninguém, sabem o que lá se passa” (Entrevistado 5).

“Muitos colaboradores gostam de seguir as redes sociais da empresa onde trabalham, gostam de acompanhar no que é que se passa, eu faço isso de forma natural. Sei que há muita gente que gostava de partilhar, mas não sabe bem como o fazer” (Entrevistado 13).

“Fui convidada para ter uma formação de influencers com o intuito de tentarmos perceber como é que se partilhavam certas coisas, para o exterior eu acho que já o faço, de forma muito genuína” (Entrevistado 6).

“Vou participando com algumas vitórias que temos tido na nossa área, criações de novos edifícios, certificações de sustentabilidade” (Entrevistado 11).

“Partilho bastante de forma genuína, partilho as iniciativas que a mim me fazem sentido, com as quais me identifico” (Entrevistado 9).

“Em relação à Fundação eu partilho, já fiz publicações, até devido ao meu trabalho, quero ir apoiando aquilo que vamos fazendo” (Entrevistado 4).

Ainda assim, em determinadas situações, os colaboradores têm as suas reservas em relação à partilha de conteúdo no âmbito profissional.

“Agora não é a altura oportuna, não sei como é que isso ia soar. Eu sou uma pessoa muito discreta, se puder passar despercebida melhor, só se fosse algo muito específico” (Entrevistado 6).

“Isso às vezes entra um bocadinho em choque com o próprio setor. Imagina vez sinistros e pessoas chateadas porque as coisas não foram resolvidas e de repente vez qualquer coisa da fundação, há dinheiro para isso? Mas atenção que acho que não o devemos deixar de fazer temos é de explicar às pessoas que é importante termos colaboradores felizes para terem acesso aos melhores serviços” (Entrevistado 4).

“Às vezes tenho algum receio de partilhar, porque estamos a viver um período de contenção e eu estou a pôr nas redes que houve um evento... não é que os eventos não tenham de acontecer, e faço muitas partilhas” (Entrevistado 2).

“Existe uma lacuna em termos de produto. A maior parte dos nossos colaboradores não é nosso cliente e não promove. Também depende das marcas lá está, porque estão separadas. Tens às vezes clientes, como em todo o lado, com comentários menos positivos e aí poderia haver um reforço” (Entrevistado 9).

A consistência entre a realidade interna e a comunicação externa define em muito a imagem reputacional de uma organização. Aos olhos dos seus colaboradores, é maioritariamente positiva. As principais ideias podem ser consultadas na seguinte nuvem de palavras.

Figura 6 – Reputação Percebida do Grupo Ageas Portugal



“O que as pessoas leem é que deve ser uma experiência profissional divertida e energética, de tu acordares de manhã com vontade de trabalhar” (Entrevistado 12).

“Na realidade somos uma empresa com muitas festas, temos muitos acontecimentos, mas tem depois uma componente interna de muito trabalho e desgaste interno. Há um bocadinho esse desfasamento da realidade” (Entrevistado 6).

“Nós conseguimos criar uma marca que não existia em Portugal. Já trabalhámos muito essa imagem e agora se calhar vamos ter de ir por outros caminhos para conseguirmos aqui também estar no patamar em que nos colocamos (...) nós somos uma empresa de seguros, mas essencialmente nós queremos ser uma empresa de proteção nas várias fases da vida, na proteção de seguros, mas também na parte de proporcionar experiências” (Entrevistado 2).

“Nós já somos reconhecidos por essa vertente, eu acho que isso é um bom indicador de que conseguimos chegar, seja aos estudantes, sejam outras empresas (...) Conseguimos passar uma imagem positiva e conseguimos ultrapassar algumas barreiras daquele que é o nosso mercado, algo cinzento” (Entrevistado 5).

“O Grupo Ageas é uma companhia que se preocupa com o colaborador, eu acho que sim, que somos e devemos ser uma referência no mercado” (Entrevistado 3).

A análise temática conduziu a narrativa ao longo de cinco temas que permitiram assinalar um conjunto de dimensões e perspetivas que serão discutidas na fase seguinte. *Employer Branding* aplicado no contexto organizacional, comunicação externa e gestão de reputação, comunicação interna e cultura organizacional e a jornada do colaborador e PVC eram temas já pré-determinados. A gestão da mudança e liderança de equipas apareceu de forma inesperada, trazendo um contributo que em muito auxiliou a compreensão mais aprofundada de alguns conteúdos, oferecendo-lhes robustez e coerência transversal. O quadro seguinte apresenta um resumo da análise temática, que guiou a apresentação de resultados.

Tabela 3 - Análise temática: Temas, descrição e códigos associados

Tema	Descrição	Códigos associados
Employer Branding aplicado no contexto organizacional	Este tema explora a atual configuração do Employer Branding no Grupo Ageas Portugal, os seus desafios e ambições futuras. Coloca-se a ênfase no trabalho e caminho traçado até ao momento, nos planos já pensados para a área, os principais desafios e o processo de implementação. O balanço é positivo, mas pode ser ainda melhor.	área transversal e multidisciplinar, principais desafios, pessoas no centro, construção da área, ambição, expectativa, relação com a organização, mercado de Trabalho
Comunicação externa e gestão de reputação	A comunicação externa é um dos elementos que contribui para a vertente multidisciplinar da área do Employer Branding, com um papel fundamental, não só na divulgação e promoção de projetos que posicionem o grupo como marca empregadora de referência, como na gestão da reputação do grupo. Neste tema poderemos também perceber o contributo dos colaboradores, enquanto embaixadores da marca, para essa mesma reputação.	embaixadores, redes sociais, partilha de conteúdos, reputação, narrativas, LinkedIn e Instagram, tempo, partilha, colorida, dinâmica, credibilidade, confiança, área cinzenta, comunicar
Comunicação interna e cultura organizacional	Neste tema temos acesso a informação acerca de outras duas vertentes de enorme relevância na máquina de Employer Branding, não só numa perspetiva de perceber e definir modos de atuação, planos de iniciativas e métodos de trabalho, como também a real experiência de quem usufrui e vive todos os dias a aplicação de estratégias que têm por base garantir um ambiente de trabalho, agradável, saudável, transparente e aberto.	canais e meios, divulgação de informação, eventos, cultura interna, bem-estar no trabalho, atividades, A Team, aulas, gerações, comunidades, equipa, convívio, edifício
Jornada do colaborador e PVC	Neste tema, consegue-se um olhar aproximado acerca da PVC e de todos os benefícios promovidos pelo Grupo Ageas Portugal. Paralelamente, e através da descrição das várias fases da Employee Journey, percebe-se melhor o fenómeno da atração e retenção de talento. Como base, tem-se também acesso à constituição da paisagem de recursos humanos e suas características.	Employee Journey, retenção, onboarding, entrevistas, benefícios, People Hub, burn-out, plano de desenvolvimento, cansaço, rotatividade, mobilidade interna, ambição, estilo de colaborador
Outros: Gestão de mudança e liderança de equipas	Um tema que surgiu de forma natural no decorrer das entrevistas. Dá conta de uma alteração de CEO que automaticamente veio iniciar um processo de gestão de mudança. Como tal, todas as áreas, assim como as introduzidas e problematizadas neste trabalho científico, estão a sofrer alterações e transformações. O real impacto ainda não se consegue prever na totalidade, mas está claramente no radar de muitas pessoas, assim como todas as suas ramificações. Aborda-se também a questão da liderança e o papel importante e influenciador da gestão de equipas, como fatores determinantes na experiência do colaborador.	atenção à equipa, plano de ação, abertura e transparência, trabalho de motivação, mudança, feedback, hierarquia, administração, herança, fantasma, relação, chefia, novo CEO, diferenças, ciclo estratégico, transformações

3.5 - Discussão de resultados

Com base nos resultados apresentados anteriormente, este capítulo dedica-se à análise e discussão desses mesmos resultados, relacionando-os entre si e também com a revisão de literatura. Desta forma, abre-se espaço ao cruzamento de várias fases da investigação, procurando responder, não só à problemática, mas também aos objetivos traçados.

Através de uma posição epistemológica construtivista, que permitirá não só relacionar os resultados como fazer uma análise crítica aos seus significados, a máquina de *Employer Branding* do Grupo Ageas Portugal será percorrida através da lente do empregador e do colaborador, na tentativa de chegar aos efeitos dessa estratégia na reputação da organização. Essa realidade será comparada com os contributos que serviram de base teórica para a investigação, com o objetivo de detetar aproximações ou contradições. Para isso, todos os temas da análise temática serão discutidos e rematados por meio de uma síntese integradora.

3.5.1 – *Employer Branding* em contexto organizacional

O primeiro tema da análise temática é simultaneamente o ponto de partida do quadro conceptual que encerra o enquadramento teórico. Antes de se rever o tema nas suas várias vertentes, encontram-se pontos de referência no que diz respeito ao grau de importância atribuído à área, ao conceito e à sua manifestação, assim como aos contornos que assume devido à natureza do negócio em que se insere.

Os contributos e resultados das entrevistas indicam um claro alinhamento com a ideia de que o *Employer Branding* está cada vez mais no radar das organizações. No Grupo Ageas Portugal, ainda que não exista uma área específica dedicada funcionalmente à matéria, regista-se um esforço efetivo para ir ao encontro das necessidades e expectativas dos colaboradores. Assumindo um lugar de destaque enquanto fator diferenciador, a organização não só colhe já frutos da implementação desta estratégia, como tem a intenção e ambição futura de lhe dar corpo e atribuir importância crescente. Este pensamento confirma o entendimento de Itam & Gosh (2020), na defesa de que as organizações que definem o capital humano como uma das suas prioridades, têm tendência a prosperar no atual mercado

competitivo. Esta parece ser a conclusão a que o grupo responsável pela manutenção de uma estratégia mais ou menos estruturada de *Employer Branding* no Grupo Ageas Portugal já chegou e que terá servido de veículo motivador suficiente para traçar um caminho futuro com o objetivo de enriquecer e fortalecer a área. Já os colaboradores demonstram apreço pela estratégia aplicada, reconhecendo as vantagens de trabalhar numa organização que tenta colocar as pessoas no centro, sem nunca perderem a exigência e foco em relação ao caminho que ainda falta percorrer.

Acompanhando a evolução do mercado, a transformação na manifestação do Employer Branding no Grupo Ageas Portugal, aumentando a sua complexidade, espelha a evolução do próprio conceito ao longo do tempo. Enquanto Ambler e Barrow (1996) o caracterizaram como um conjunto de benefícios de natureza vária e Biswas e Suar (2016) como uma filosofia de negócio, outros contributos oferecem visões menos redutoras e que contemplam as suas várias ramificações e, acima de tudo, o seu carácter multidisciplinar.

Na primeira fase de entrevistas, fica clara a multiplicidade de vertentes às quais a organização dá atenção, na tentativa de retirar um retorno positivo da estratégia. Paralelamente, na segunda fase de entrevistas, também os colaboradores têm consciência dos vários âmbitos trabalhados, não só na comparação com ciclos anteriores da organização, como na consciencialização do futuro desenho do mercado de trabalho. Assim, a concretização do Employer Branding, no contexto do Grupo Ageas Portugal aproxima-se mais das perspetivas de Gilani & Cunningham (2017) ou Chiang & Yu (2021) que a defendem como uma aplicação de conhecimentos e *inputs* de várias áreas para o estabelecimento de uma experiência de trabalho superior. Nesta fase, importa notar que a aplicação de uma abordagem mais ou menos complexa do conceito está dependente do contexto organizacional estudado. No Grupo Ageas Portugal, essa adaptação tenta ir ao encontro das necessidades da própria organização, enquanto espelha também os contornos específicos do seu capital humano. Não obstante a personalização da estratégia a cada contexto, a multidisciplinaridade parece ser chave para o sucesso e consequentemente, assume-se como regra transversal.

Partindo desta premissa, torna-se necessário olhar para a natureza do negócio do Grupo Ageas Portugal. Tanto na primeira, como na segunda fase de entrevistas ficam claras duas ideias: o setor dos seguros, no momento presente, é visto como uma área cinzenta e

eventualmente pouco atrativa para se trabalhar; o *modus operandi* do setor, que assume institucionalmente a missão de proteger do risco os clientes, leva a uma inevitável reflexão interna de que os colaboradores devem também ser cuidados e, como tal, devem-lhes ser dadas as melhores condições de trabalho possíveis. Com isto em mente, justifica-se a aposta numa estratégia que aplica o *branding* na gestão de pessoas, pela vantagem competitiva que isso representa, ainda mais num setor que sai valorizado pela mesma.

Estes resultados alinham-se com o contributo de Charbonnier-Voirin et al. (2016), que chama a atenção para o posicionamento dos colaboradores enquanto clientes internos, como uma das prioridades da organização. Igual confirmação se encontra nas perspetivas de Das & Dhan (2022) ou Pawar & Charak (2014) que reconhecem nas organizações que investem neste tipo de estratégias, uma boa conduta de gestão de relações e cuidado com os seus ativos. Se a área de *Employer Branding* marca presença no futuro do mercado de trabalho, parece adquirir contornos de maior urgência em setores que nela veem o segredo para a atração e retenção de talento.

3.5.2 – Jornada do colaborador e PVC

Avançando no quadro conceptual, a análise temática desbloqueia as vertentes que conferem multidisciplinaridade ao *Employer Branding*. Uma das peças fundamentais para a engrenagem são os Recursos Humanos, no Grupo Ageas Portugal, a unidade orgânica de Pessoas e Organização. Esta área de peso contribui para a estratégia como um todo através do desenho e acompanhamento da *Employee Journey* dos colaboradores, da manutenção de uma proposta de valor competitiva e da gestão da atração e retenção de talento no grupo.

Relativamente à *Employee Journey*, a organização tem planos claramente definidos e etapas às quais quer dar resposta. Ao longo da jornada do colaborador, vários momentos se vão sucedendo na tentativa de dar resposta às necessidades de cada fase: na fase de *onboarding* e no que diz respeito à receção e integração; no desenvolvimento, por meio de instrumentos e ferramentas que permitem não só avaliar o desempenho profissional do colaborador, como atender às suas expectativas; e num eventual caso de saída da organização, por processos de *offboarding*. A estratégia está desenhada de forma lógica e alinha-se com o modelo de Cattermole (2019) que define seis fases ao longo da experiência do colaborador, juntando às anteriormente descritas, a fase de atração, recrutamento e retenção, também

trabalhadas pelo Grupo Ageas Portugal. As várias fases são valorizadas e reconhecidas pelos colaboradores, dependendo do perfil e circunstâncias em que cada um se encontra. Na sua elaboração, pode estar um processo de *design thinking*, que apesar de não mencionado nas entrevistas, revela-se ao longo do processo. Porém, quando avaliamos o contributo de Schwarz et al (2023), que define o processo através de uma base de personalização, percebe-se que, embora na teorização da estratégia, todas as componentes sejam consideradas, na sua aplicação, existem alguns desalinhamentos. Esta situação em muito se deve à estreita correlação entre a jornada do colaborador e a função que desempenha na organização.

Na segunda fase de entrevistas, através do olhar dos colaboradores, foi possível validar o modelo de Mutter (2024) que identifica quatro colaboradores-tipo. De uma perspetiva interna, todos os tipos de colaborador podem ser encontrados no Grupo Ageas Portugal em graus de representatividade diferentes, em parte justificados, precisamente, pela função que desempenham. Ainda que a maioria do capital humano se alinhe com os “*supporters*”, áreas menos transversais como as áreas de operações, não só são mais desgastantes, como pela exigência do trabalho, dificultam a adesão e envolvimento em várias das iniciativas que fomentam a relação positiva com a organização. Alguns dos entrevistados assumiram que já tinham passado por fases mais complicadas na organização, solucionadas porque foram acionados mecanismos próprios da jornada do colaborador, como a mobilidade interna. De acordo com Keppeler & Papenfuß (2020), a experiência do colaborador sai beneficiada quanto mais personalizada for, ainda assim, numa organização com cerca de 1400 colaboradores, essa atividade torna-se mais desafiante e não é possível chegar a todos. Tendo isso em consideração, será necessário rever os fundamentos da teoria do contrato psicológico, pela visão de Arasanmi & Krishna (2019) que prevê uma troca entre lealdade e segurança, para perceber que além de todo o trabalho da organização, está também no impulso e vontade do colaborador fazer mais pela sua experiência e usufruir das ferramentas que são disponibilizadas. Esse pode ser o primeiro passo no desenvolvimento da sua carreira, ou mesmo na ultrapassagem de uma fase menos positiva para uma que cumpra as suas expetativas.

Muito ligada à jornada do colaborador está a PVC. Cada contexto organizacional desenha a sua PVC na tentativa de criar uma proposta diferenciadora e competitiva. No Grupo Ageas Portugal a PVC é complexa e robusta, satisfazendo várias necessidades. Desde o programa A Team, até aos benefícios proporcionados, o salário emocional está assegurado

e é um dos pontos mais mencionados nas entrevistas, de forma muito positiva. Aqui faz sentido sublinhar que o *core* do negócio do Grupo Ageas potencia em muito o enriquecimento da PVC, uma vez que possibilita o acesso a um seguro de saúde muito completo, mas também a uma variedade de regalias com origem nas outras vertentes de negócio, nos apoios a projetos culturais e ainda na gestão de parcerias com outras marcas. Esta aparente facilidade não retira mérito à estratégia, mas antes confirma que a organização coloca as pessoas no centro e tenta retirar, na sua atividade, além de retorno financeiro e reputacional, medidas que beneficiem os seus colaboradores. Esta espécie de salário emocional está integrada na definição de PVC de Charbonnier-Voirin et al. (2016) e Uthayasuriyan & Vijayalakshmi (2015), porém, a PVC não se esgota apenas neste tipo de benefícios e os autores atribuem igual peso aos princípios económicos e de remuneração. No Grupo Ageas Portugal, assim como em muitas organizações, o salário é um dos pontos a sofrer mais contestações e na segunda fase de entrevistas, apesar do salário emocional ser elogiado, os princípios económicos, em muitos casos, não correspondem. Esta situação em muito se deve à atribuição de responsabilidades e ao não acompanhamento das mesmas do ponto de vista salarial.

Neste sentido, vale a pena recuperar as bases que estão na origem da definição da PVC, para perceber se no Grupo Ageas Portugal a relação de troca está efetivamente equilibrada. Para Butler et al. (2016), a satisfação do colaborador é tanto maior quanto melhor for a PVC, mas a verdade é que existem diferenças entre a teoria e a aplicação. Por muito que o salário emocional seja reconhecido de forma positiva, como já foi referido, os princípios económicos, muitas vezes, não acompanham essa tendência, mas aqui o ponto prende-se com a perceção de que a satisfação do colaborador não está apenas dependente de uma PVC robusta. Estratégias financeiras e não financeiras, ao contrário do que Rounak & Misra (2020) e Arasanmi & Krishna (2019) defendem, por muito que tentem corresponder exatamente às expetativas dos colaboradores, não são suficientes para assegurar a total satisfação. Outras situações e indicadores podem contribuir para alterar o estado de satisfação dos colaboradores. Uma dupla realidade foi detetada na organização foi detetada tanto na primeira como na segunda fase de entrevistas: colaboradores cuja expetativa de satisfação, não obstante todos os benefícios, se prende também com o processo de desenvolvimento da carreira, para o qual a organização deve estar desperta; colaboradores com situações mais complicadas, alguns casos em situação de burnout e num contexto onde os benefícios podem mitigar, mas não solucionar o problema. Transcendendo a PVC, estes

são casos em que o Grupo Ageas deve percorrer a experiência do colaborador com um olhar aprofundado para entender eventuais causas ou motivos e responder cautelosamente, procedendo às alterações que se revelarem necessárias e que potenciem a satisfação dos colaboradores.

Percorridos os pontos da jornada do colaborador e PVC, resta discutir os resultados da aplicação dessas estratégias no maior ou menor sucesso na atração e retenção de talento. Este acaba por ser um dos pontos onde os contributos da primeira e da segunda fase de entrevistas são mais desviantes. Em relação à atração de talento, na primeira fase de entrevistas é apresentado um conjunto de estratégias e planos que remetem para um ambiente de trabalho positivo e diferenciador, que, além de monitorizado com alguma frequência, é comunicado de maneira eficaz, sinalizando mesmo resultados ao nível da reputação e consequente procura de trabalho no setor. Butler et al. (2016) alinham-se com esta perspetiva na defesa de que uma organização bem-sucedida e com boas condições de trabalho tem mais tendência para unir equipas e atrair novos talentos. Na segunda fase de entrevistas, os colaboradores têm consciência do valor competitivo da organização no mercado, mas consideram que certos processos deveriam ser tratados de forma mais inteligente, desde já, a começar pela atração de talento. O melhor negócio é feito pelas melhores pessoas e alguns consideram que as oportunidades são desaproveitadas, quando, por exemplo, um grupo de *trainees*, ao fim de um ano de aprendizagem e aquisição de know-how, sai da empresa.

Partindo deste raciocínio, no que respeita à retenção de talento, encontra-se a mesma situação. Na primeira fase de entrevistas, encontram-se questões acerca do que é sugerido por Yadav e Vihari (2021), quando mencionam que o sucesso das empresas em grande parte está dependente de uma força de trabalho leal. Ainda que no Grupo Ageas Portugal a retenção de talento não seja ignorada, ao contrário do que seria de prever no contexto da “War of Talent”, a partir do momento em que os colaboradores demonstram interesse em sair, a organização depreende que o devem fazer, salvo exceções em que consideram que vale a pena acompanhar as expectativas. Também nesta fase, o nível de *turnover* é apresentado como baixo. Na segunda fase de entrevistas encontram-se também algumas contradições, muitos dos colaboradores consideram que a empresa não consegue reter talento e não faz esse esforço, ainda que também seja mencionada a necessidade de alguma rotatividade e refrescamento da organização. Perante um fenómeno claramente percecional,

é ainda assim possível retirar algumas conclusões a partir de ideias que surgem do equilíbrio das várias considerações: (i) o Grupo Ageas Portugal estará porventura a perder para o mercado as pessoas certas e que trazem valor acrescentado para o negócio, ainda que essa perda não seja quantitativa, pode ser significativa em termos qualitativos; (ii) na presença de um fenómeno de percepção, a divulgação de informação que demonstra a real versão dos factos ajudará a atenuar visões distorcidas; (iii) acompanhando a perspetiva de Itam & Gosh (2020), antes de chegar à etapa de saída, será interessante apostar no mapeamento de eventuais desejos futuros que permitam prever o desenrolar dos acontecimentos. Fica claro que a comunicação é a chave para a atração de talento e para a retenção, pelo que faz sentido acompanhar de forma muito próxima a etapa intermédia de desenvolvimento.

3.5.3 – Comunicação interna e cultura organizacional

Passando a outro dos temas, a comunicação interna e cultura organizacional oferecem conteúdo para mais um bloco do quadro conceptual. Igualmente relevantes para a máquina do *Employer Branding*, dão corpo e sustento à realidade que se quer transmitir para o ambiente externo, quando a intenção da organização passa por se diferenciar enquanto marca empregadora de referência, como é o caso do Grupo Ageas Portugal.

A comunicação interna e os processos que lhe estão associados foram apresentados na primeira fase de entrevistas. Chiang & Yu (2021), apontam a comunicação como uma das práticas que, aliadas aos recursos humanos e ao *branding*, garantem o sucesso do Employer Branding. É desta forma e com este tipo de valorização que a comunicação interna é percecionada no Grupo Ageas Portugal. A comunicação interna acompanha o colaborador ao longo de toda a sua jornada, ainda que três momentos de maior importância se destaquem: na comunicação da PVC e no alinhamento de expectativas durante a fase de recrutamento, só desta maneira o colaborador poderá ter todo o conhecimento do seu lado para poder tomar uma decisão ponderada; na fase de validação de expectativas, quando termina a fase de *onboarding* e os colaboradores tentam perceber o maior ou menor desfasamento entre a realidade e o que lhes foi comunicado no início da jornada; no âmbito e função que desempenham, tanto no que diz respeito à divulgação de informação interna, como à produção de iniciativas que alimentam a identidade cultural própria do Grupo Ageas. De acordo com Gilani & Cunningham (2017), uma comunicação eficaz nestas várias etapas cria prestígio organizacional a nível interno e externo. Da mesma forma, Rounak & Misra (2020), destacam a importância da comunicação no projeto do *Employer Branding* pela sua

responsabilidade e papel no sucesso das outras áreas. Devido à sua transversalidade, pode ditar o rumo da empresa a vários níveis. Também por essa razão, a comunicação interna e a cultura organizacional acabam por ter uma relação de dependência muito forte.

Para além dos momentos já referidos, a comunicação interna tem, na sua génese, uma tarefa basilar para a boa manutenção da organização. Servindo de veículo à comunicação da essência da organização, a sua clareza vai permitir a identificação dos colaboradores com a própria empresa. Tal como refere Erkmen (2018), este alinhamento permite criar uma realidade interna congruente, passível de ser comunicada externamente como um *asset* valioso. Na segunda fase de entrevistas, a comunicação interna foi abordada de forma positiva, ainda que, tendo em consideração a dupla realidade existente no grupo, talvez se torne necessário, a longo prazo, rever e repensar algumas metodologias.

A propósito da cultura organizacional, as duas fases das entrevistas espelharam de forma muito evidente o papel de cada ator no dia a dia da organização, na sua vivência. Enquanto na primeira fase teve-se acesso ao desenho da estratégia e aos seus fundamentos, na segunda fase foi possível perceber o lado de quem molda, encaminha e usufrui dessa mesma estratégia. A cultura organizacional faz-se assim da relação entre dois atores – a organização e os colaboradores – onde o primeiro disponibiliza os recursos e estrutura e os segundos asseguram a concretização e a assimilação da cultura em práticas reais. O salário emocional é uma das alavancas mais fortes da cultura organizacional, pois estimula as relações entre colaboradores, permite conhecer a fundo os colegas em contextos externos ao ambiente de trabalho e possibilita ainda o desenvolvimento de características da dimensão humana que podem facilmente ser transportadas para a atuação profissional.

A cultura organizacional tem também origem na internalização dos valores, missão e propósito da organização pelos colaboradores. Os valores do Grupo Ageas são diretos, concisos e passam a mensagem de maneira eficaz, pelo que dificilmente se encontra um colaborador que não os conheça e interiorize. Esta facilidade de interpretação e reconhecimento faz com que os colaboradores consigam espelhar esses valores no dia a dia. Em linha com o pensamento de Rokka et al. (2013), a prosperidade das organizações em muito se deve a esta vivência real dos valores no dia a dia da organização e ao longo da jornada do colaborador. Com valores tão enraizados na cultura e consequentemente comunicados, torna-se mais fácil atrair as pessoas que se identificam com esses mesmos valores, tal como confirma Das & Dhan (2022). Numa perspetiva de reputação, no âmbito

de marca empregadora de referência, a cultura organizacional reúne os elementos que legitimam o reconhecimento e orgulho dos colaboradores e, paralelamente, a curiosidade e confiança dos públicos externos.

3.5.4 – Comunicação externa e reputação organizacional

Ainda no eixo da comunicação, aborda-se agora a comunicação externa, responsável por comunicar as etapas anteriormente referidas de forma estratégica, com o objetivo de posicionar o Grupo Ageas Portugal como referência no mercado. Para atingir este fim, a comunicação externa movimenta-se em dois eixos: a manutenção e monitorização da comunicação em nome da organização, por meio de comunicados, redes sociais ou profissionais, divulgação de projetos; a consciência e aproveitamento do papel dos colaboradores na comunicação e, como tal, a idealização de estratégias que permitam tirar partido dessa comunicação de maneira eficaz. Na primeira fase de entrevistas, para além do papel da comunicação externa e da responsabilidade que lhe está associada, ficou claro o posicionamento do colaborador como um ativo estratégico da comunicação, que deve ser rentabilizado. Esta reflexão alinha-se com as ideias de Hesse et al. (2022) que legitimam os colaboradores como um grupo crítico na construção da reputação. Na mesma linha, Mutter (2024) dá conta de uma tendência de assimilação do potencial comunicativo dos colaboradores, por parte das organizações, devido ao seu nível de conhecimento. Estas ideias já foram internalizadas pelo Grupo Ageas Portugal e veem-se, em parte, concretizadas por iniciativas como os *influencers* ou embaixadores digitais. Estas iniciativas são abertas e de cariz voluntário e não colocam em causa a partilha genuína dos colaboradores, estejam eles associados ou não a estes programas. Keppeler & Papenfuß (2020) ou Soens & Claeys (2023) alertam para a rigidez no controlo dos conteúdos, que desfavorece a predisposição dos colaboradores, assim como a visão positiva do público externo. No Grupo Ageas Portugal, a partilha é livre e os programas existem apenas para ajudar a fomentar a comunicação.

No Grupo Ageas Portugal, os colaboradores partilham conteúdos com os quais se identificam e não há registo de partilhas com carga negativa associada, ainda que existam algumas reservas. Para além da comunicação do próprio grupo, reconhece-se o poder das mensagens dos colaboradores e incentiva-se o papel dos mesmos enquanto embaixadores da organização. Soens & Claeys (2023) revelam que as partilhas dos colaboradores funcionam como confirmação das expectativas, pelo nível de conhecimento que detêm. O Grupo Ageas

Portugal parece contrariar a tendência enunciada por Zhao & Guan, 2024, de que muitas organizações não exploram este recurso. Nessa perspetiva, não só valoriza esta estratégia como percebe a sua urgência, num contexto em que o mundo online intensifica cada vez mais a sua influência em relação à reputação das organizações, tal como defendem Van Zoonen et al., 2015.

Aqui valerá a pena retomar novamente a questão da natureza do negócio. A reputação de uma seguradora pode seguir vários caminhos, mas quando o *core* do negócio, ainda que forte, não é o mais favorável, porque complexo e algo polémico, abre-se espaço à exploração de novas vertentes, ainda para mais quando o setor é reconhecido como algo cinzento. Neste sentido, existe um claro foco do Grupo Ageas Portugal em trabalhar a reputação da organização no âmbito do negócio, mas também enquanto local de trabalho que oferece as melhores condições aos seus colaboradores. Esta decisão deriva também da consciência de que, atualmente, a reputação é fruto de uma construção de significado conjunta, não apenas gerida pela própria organização. Chun et al. (2019) alertam para o aparecimento das redes sociais enquanto ferramentas fomentadoras desta realidade, pela arena de partilha de opiniões e ideias que geram.

Assim como em relação ao *Employer Branding*, também a reputação na visão do Grupo Ageas Portugal afasta definições redutoras, seguindo o contributo de Lange & Lee (2011) que a caracteriza como um fenómeno dinâmico e ainda mais de Waeras (2019) que faz uma compilação de contributos ainda válidos. A reputação é um ativo volátil e bastante sensível, que surge do equilíbrio entre a realidade e a comunicação. Na primeira fase de entrevistas, fica claro o esforço mobilizador da organização com vista à criação de uma imagem positiva do grupo, mas a segunda fase de entrevistas, ainda que dê conta do envolvimento dos colaboradores na partilha de conteúdos, desvenda a realidade de muitas organizações: muitas vezes comunica-se uma realidade para a qual ainda se está a trilhar caminho, no fundo, o plano ideal. Por muito que se comunique uma imagem colorida, iniciativas internas, alegria no trabalho, associações e parcerias culturais, existem outros pontos mais negativos que integram também a realidade interna da organização, mas são filtrados para o ambiente externo, não numa ótica de secretismo, mas porque a solução deve ser encontrada no registo interno. Os colaboradores não se sentem enganados, mas percecionam que deve ser feito um caminho na tentativa de alinhar mais as duas realidades, nunca colocando em causa o bom nome da organização. De forma genérica, ainda que exista

a consciência dessa situação, quando os colaboradores entram no plano externo, a partilha, a acontecer, tem origem no apoio à organização, no desejo de celebração e no orgulho em fazer parte de determinados projetos. Com este tipo de apoio e o trabalho subjacente ao reforço de um capital humano leal, torna-se mais fácil afastar o perigo de crises reputacionais.

Por fim, resta levantar algumas questões em relação ao entendimento de Esenyl (2020) e Alzola (2019) que propõem uma relação algo linear entre a gestão de uma reputação positiva e uma situação financeira confortável. É quase forçoso subscrever a premissa de que a gestão de uma reputação otimizada se traduz numa redução de custos e no incremento da vantagem competitiva. Mas mesmo que não se considere essa perspetiva redutora ou pelo menos limitada nas conclusões que permite, não se deve perder de vista que, mesmo quando uma boa reputação é percebida pelos colaboradores, como se observou nas entrevistas realizadas, há variáveis determinadas por outros segmentos da decisão empresarial que podem conduzir, apesar desse efeito virtuoso, à necessidade de alterações estratégicas na organização, mais ou menos estruturais e, consequentemente, com maior ou menor impacto naquela reputação, nem sempre com um sentido evidente ou desejado.

3.5.5 – Gestão da mudança e liderança de equipas

O último tema não estava previsto, mas emergiu de forma espontânea e demasiado recorrente nas entrevistas para ser ignorado, tornando-se pertinente. Partindo da sua relevância e encontrando pontos de contacto com os temas levantados, justifica-se a sua análise nesta discussão. Ainda que não tenha sido sinalizado no enquadramento teórico e **no** quadro conceptual, é prova do cariz flexível do método qualitativo. Desta forma, não faz sentido perder a oportunidade de aprofundar o conhecimento do fenómeno estudado.

À data das entrevistas, o Grupo Ageas Portugal estava a passar por um processo de transformação e início de um novo ciclo estratégico. Em finais de 2024, entrou um novo CEO para a organização e, tal como é previsível neste tipo de processos, trouxe consigo novas ideias, novos *inputs* e expectativas condizentes. Em traços gerais, o processo de mudança parece respeitar o legado do Grupo Ageas, priorizando o foco no serviço cliente. Na primeira fase de entrevistas, ficou claro que os ciclos estratégicos, na sua concretização, serão diferentes, mas não contraditórios. Enquanto a liderança anterior foi marcada por pilares como a sustentabilidade, diversidade e inclusão ou o foco nas pessoas, a liderança

atual aponta a uma renovação da orientação anterior associada a uma reorganização de prioridades e de foco. Apesar da consciência e percepção das possíveis alterações, na primeira fase de entrevistas parece existir um acordo comum de que essa mudança é necessária, acima de tudo, devido a um dos princípios referenciais que caracteriza o Grupo Ageas Portugal como empresa – a rentabilidade.

Com as transformações já em curso, na segunda fase de entrevistas foi possível aceder a algumas das reações a este processo de mudança. Os colaboradores têm informação acerca das alterações, pelo menos das que impactam a sua atividade de forma direta. Existe transparência e, a seu tempo, a informação vai sendo difundida. À expectativa habitual, junta-se algum grau de ansiedade que reflete não tanto o receio acerca deste específico processo de transformação, mas sim a carga associada ao histórico de mudanças na organização – onde se destacam fusões, aquisições e a herança de experiências menos positivas e processos não conduzidos da melhor forma. Este é um elemento identitário do Grupo Ageas Portugal, claramente visível na cultura organizacional, aos olhos dos colaboradores. Ainda que tenham sido reunidos esforços para criar uma cultura organizacional única, ainda existem vestígios das eras passadas na atuação de vários colaboradores, consoante os contextos respetivos. Ainda assim, a percepção genérica é a de uma fase da organização muito diferente e de uma aproximação cada vez maior a uma cultura unificada.

Este início de novo ciclo estratégico foi tema recorrente nas entrevistas, não só devido aos aspetos anteriormente referidos, mas igualmente no que diz respeito ao período de adaptação, revisão e reflexão ao qual várias áreas foram submetidas. Com algumas áreas a sofrerem alterações mais ou menos radicais, ao olhar para o *Employer Branding* de forma isolada, ainda que certos segmentos e vertentes vejam continuidade e inclusive se desbloqueiem alguns planos estratégicos, o plano macro de formalizar a área de *Employer Branding* poderá tardar, permanecendo um objetivo futuro.

A mudança de CEO abriu caminho ao tema da liderança e consequente gestão de equipas. No Grupo Ageas Portugal existem vários estilos de liderança capazes de, se não determinar, pelo menos influenciar a experiência dos colaboradores. Tanto na primeira, como na segunda fase de entrevistas, ficou claro que este é um fator determinante na experiência do colaborador, desde logo, através da comunicação e feedback que rodeia a

relação entre ambas as partes. Na primeira fase de entrevistas, deu-se conta de uma variedade de mecanismos e instrumentos que têm por objetivo facilitar a comunicação entre a gestão e os membros das suas equipas. Já na segunda fase, os colaboradores dão conta de que a utilidade dessas ferramentas está muito dependente do trabalho que deve existir a montante e jusante da aplicação desses mesmos instrumentos, de parte a parte. Nesse sentido abre-se um caminho sinuoso em relação ao *Employer Branding*, na vertente de liderança e gestão de equipas – a responsabilização. No decorrer do dia a dia na organização, é difícil clarificar onde começa e acaba o papel de cada ativo, quem deve ter a iniciativa, quando é que os colaboradores de sentem ouvidos, quando é que a liderança os deve fazer sentir dessa maneira. A responsabilização tanto pode ser evidente, em determinadas tarefas, como pode assumir um carácter mais ambíguo e difuso, que dificilmente leva a interpretações objetivas. A chave está na criação e manutenção de um entendimento comum, raramente universal, mas sim condizente com cada momento ou desafio vivido pelos colaboradores e equipa.

As outras vertentes e dimensões do *Employer Branding* saem também afetadas pela relação com a gestão. São exemplos: a maior ou menor adesão a atividades e iniciativas que promovem a cultura organizacional; o seguimento dos planos de ação promovidos por Pessoas e Organização; o estímulo da partilha de informação e transparência.

3.5.6 – Síntese integradora

Analisados e discutidos todos os temas, dirige-se agora o olhar para o desfecho do quadro conceptual que dá conta de um jogo de reciprocidade entre *Employer Branding* e reputação. Este fecho lógico é reflexo dos resultados encontrados e, por essa razão, esta etapa guarda espaço para uma recapitulação dos mesmos, enquanto empreende uma tentativa de rematar a resposta às razões que levam a experiência individual do colaborador a projetar-se na reputação organizacional.

Se for definida a relação que une os dois conceitos, no contexto do Grupo Ageas Portugal, e tal como evidencia Santiago (2019) e Helm (2010), então verifica-se uma situação de relação bilateral autossustentável. Esta ligação é alimentada por várias dimensões que permitem unir os conceitos numa lógica estratégica, onde o reconhecimento e perceção de que o maior incentivo à reputação positiva são os colaboradores, remete para o reforço da identificação deste grupo com a marca empregadora. Para fazer desta uma

equação virtuosa, a comunicação interna, cultura organizacional, comunicação externa, pessoas e organização e liderança e gestão de equipas têm um papel determinante enquanto pilares estruturantes e influenciadores do maior ou menor sucesso deste jogo de reciprocidade.

O conjunto de entrevistas deixa claro que há ainda um caminho a percorrer: a cultura organizacional, ainda que unida no esforço de promoção de iniciativas e atividades que concorrem para a criação de uma cultura única, assente em valores amplamente difundidos, encontra ainda desafios no reconhecimento interno, na valorização orçamental e no histórico da própria organização; a comunicação interna, difundida num sistema complexo, poderá ter de ajustar algumas metodologias para responder à dupla realidade do grupo; pessoas e organização, na posição de área mais desafiante no equilíbrio das exigências entre a organização e os colaboradores, apesar de uma PVC competitiva, debate-se com o alinhamento entre responsabilidades e salários, o acompanhamento do plano de carreira e a retenção de talento; a comunicação externa, com um plano ajustado à valorização dos embaixadores, que corre em paralelo com a comunicação corporativa, encontrará sempre um desafio de alinhamento e manutenção da reputação; a liderança e gestão de mudança, tendo em consideração a variedade de estilos, facilita ou bloqueia o circuito de comunicação e permite uma inevitável ambivalência no dia-a-dia da organização.

Estes desafios são sinais de um caminho iniciado com os instrumentos certos, que encontra as suas barreiras e quer ultrapassá-las, encontrando maior ou menor resistência, consoante as expectativas e necessidades de cada um dos lados. Apesar de serem apontados alguns pontos menos positivos, a vontade ou motivação de expor essa realidade ao exterior não transpareceu em nenhum momento, pelo contrário, os colaboradores registam eventuais falhas com a vontade de querer fazer parte da solução. Esta mentalidade deve ser atribuída, em parte, à identificação dos colaboradores com a marca empregadora, situação apenas possível devido ao esforço concertado das várias dimensões já abordadas. A marca empregadora passa do discurso institucional para uma realidade partilhada, que posiciona os colaboradores como agentes ativos no crescimento e aperfeiçoamento constante da organização. Estas são as condições favoráveis à criação do círculo virtuoso e contagiante referido por Santiago (2019) e Sadrabadi et al (2018), quando as organizações criam colaboradores satisfeitos que determinam a satisfação de outros grupos.

Por via desta estratégia, e de acordo com Erlinda & Safitri (2020), a construção da reputação de uma organização começa no seu interior e o Grupo Ageas Portugal parece ter chegado a essa conclusão uma vez que, não só determinou uma equipa capaz de fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização, como colhe já frutos da aplicação dessa estratégia, reunindo argumentos para o reforçar o investimento e aposta na mesma.

Depois de reunidos todos os contributos, é preciso salientar que todos os colaboradores têm uma experiência própria, subjetiva e individual dentro da organização. Por essa razão, quando se reúne algum consenso positivo, importa reconhecer mérito à empresa e perceber as razões que levam a essa conjuntura. A experiência perfeita dificilmente existe, mas a sua aproximação pode estar na pista oferecida por Keppeler & Papenfuß (2020), que concedem ao maior sucesso da estratégia, a personalização. Ora no universo do Grupo Ageas Portugal, mesmo que exista essa intenção, ela é dificilmente concretizável. Neste caso, talvez o caminho não passe inteiramente pela personalização, mas também pela integração do colaborador como dimensão da própria estratégia, e não apenas como o alvo. Tal como Díaz-Muñoz & Andrés-Reina (2024) referem, deve encontrar-se um alinhamento entre o cargo e a pessoa que o vai ocupar, porém, afastando a lente, talvez se deva também encontrar uma convergência entre pessoa e organização. Desde o momento zero, na fase de recrutamento, para além de todas as competências avaliadas, deverá olhar-se para o encaixe entre o indivíduo e a organização, na forma como vai trazer valor acrescentado ao seu *métier*, mas também em relação à motivação e sentimento de pertença que poderá projetar nos seus colegas. Em última instância, na influência que tem na vontade dos seus pares de quererem permanecer na organização.

Momentos há, em que os destinatários do *Employer Branding* passam a agentes da própria estratégia, assumindo uma participação ativa no propósito da retenção de talento e, em última análise, com reflexos visíveis na própria reputação da organização.

“Eu recebi um saco grande de amêndoas e nós lá em casa não conseguíamos consumir aquilo, então trouxe um saco cheio que está aqui na nossa copa e que eu vou enchendo, confirme se vai comendo. Não disse a ninguém que sou eu que coloco lá as amêndoas, mas aquilo gera ali um momento de conversa (...) Eu acho que isto é um sinal do meu próprio engajamento com a empresa” (Entrevistado 7).

O facto de um colaborador por sua iniciativa e discretamente, deixar algumas amêndoas no espaço da copa, veio a criar um momento de convívio regular e desejado pelos colegas como tempo de aproximação e descontração.

“Eu costumo fazer uma coisa que acho muito importante. Por volta das 10:30, quando estou no escritório, dou uma volta ao edifício para dar os bons dias. Levanto-me da cadeira e em vez de culpar o edifício, culpo-me a mim próprio. Já faço isto há quase dois anos e é muito positivo, até porque é motivador para eles e motivador para mim, porque vem uma energia maior dos sorrisos das pessoas” (Entrevistado 10).

A instalação dos serviços da organização em diferentes pisos do edifício, não foi vista como uma barreira, mas antes sentida como uma oportunidade de promover diariamente um cumprimento pessoal mais familiar, cuja falta pontual é notada.

Os temas que compõem esta análise temática são prova de que o *Employer Branding* não resulta de iniciativas casuísticas, mas antes do trabalho concertado de várias áreas interdependentes entre si. Tal como Sakka & Ahammad (2020) e Wæraas & Dahle (2019) percecionam, organizações com cultura interna e práticas de gestão de pessoas eficazes, possuem uma reputação mais estável e positiva. Este processo sistémico, que no Grupo Ageas Portugal ainda tem espaço para crescer e otimizar-se, influencia a reputação da organização enquanto marca empregadora. Com base neste entendimento, são apresentadas, de seguida, as considerações finais.

Capítulo IV – Conclusão

Nesta etapa final, reúnem-se os principais resultados que emergiram da análise desta investigação. Em jeito de conclusão e em tom reflexivo, apresenta-se uma visão conjunta e integrada do conhecimento acerca de *Employer Branding* e da sua influência na reputação das organizações, por meio da atuação e comportamentos dos seus colaboradores.

Retomando a questão central da investigação, através da discussão e do cruzamento entre os dados provenientes das entrevistas e o atual estado da arte acerca dos principais conceitos problematizados, encontram-se respostas para a compreensão do fenómeno em causa. Da repartição da questão de investigação, surgem as etapas para as quais esta investigação concorre, não só na descoberta dos respetivos intervenientes, âmbito da atividade, elementos promotores e dissuasores ou responsabilidades, como também no

diálogo e relação que lhes é inerente. A somar à equação, cada uma das etapas seguiu uma linha de raciocínio concretizada num objetivo de investigação.

A primeira etapa foca as estratégias de *Employer Branding* seguidas pelo Grupo Ageas Portugal, evocando o primeiro objetivo de investigar o seu processo de implementação e monitorização.

Os resultados obtidos evidenciam que as estratégias aplicadas têm origem no trabalho de várias áreas, nomeadamente na de Cultura Organizacional, Comunicação Interna e na área de Pessoas e Organização. De uma forma geral, os esforços destas três áreas contribuem para uma PVC abrangente e completa, que foca várias necessidades, procurando atingir um grande número de expectativas e uma experiência agradável e positiva de trabalho. Ao colocar as pessoas no centro, o Grupo Ageas Portugal mostra-se desperto para as exigências do mercado de trabalho, enquanto reconhece as fragilidades do setor em que se insere, não as descurando.

Paralelamente, a jornada de implementação desta estratégia concede a essas mesmas áreas um grau de conhecimento elevado acerca dos desafios, falhas e estratégias de sucesso, possíveis de serem extraídos no período de experimentação e desenvolvimento. Por outras palavras, estes anos foram decisivos na tomada de consciência sobre a urgência de implementação deste tipo de estratégias e na assimilação de caminhos de aperfeiçoamento futuros.

Nessa ótica, existe ao nível do planeamento, a ambição de otimizar e potenciar a área de *Employer Branding*. Entre os fatores decisivos, verificou-se que essa área deve permanecer multidisciplinar, cumprir com os requisitos a si associados, criar raízes numa *governance* dedicada e retirar partido da potencialidade da estratégia, desde o momento zero até à manutenção da reputação da marca empregadora.

O principal contributo deste estudo advém também da segunda etapa da questão de investigação, que tenta perceber o reflexo das práticas de *Employer Branding* na experiência dos colaboradores, convocando o segundo objetivo de explorar as perceções dos colaboradores ao longo da *Employee Journey*.

Ao nível da experiência de trabalho no Grupo Ageas Portugal, faz-se um balanço maioritariamente positivo de apreciação global da organização. A oferta é muito competitiva pela amplitude de interesses que combina. Aos pontos positivos apontados juntam-se algumas barreiras e desafios com origem na diversidade do capital humano, nas exigências do setor e nas heranças do grupo. No essencial, importa sublinhar que cada indivíduo tem uma experiência individual diferente e aponta aspetos de melhoria em concordância, mas essa experiência vive também inserida numa dimensão coletiva, muito pautada pelas relações entre equipas e colegas. Dessa forma, torna-se impossível ignorar a envolvente que influencia de forma significativa a perceção global da experiência na organização. De forma mais ou menos expressiva, os colaboradores não ficam indiferentes às situações que lhes tocam de forma mais ou menos direta, sejam elas positivas ou negativas.

No contexto do Grupo Ageas Portugal, a segunda fase de entrevistas demonstra que todas as dimensões da área estão acauteladas, a diferença está na distinção entre as que precisam de maior trabalho e investimento. São exemplos a questão salarial, o volume de trabalho ou a evolução de carreira. Apesar das condicionantes, a experiência é positiva e os colaboradores estão, na sua maioria, satisfeitos e comprometidos.

Considerando este enquadramento, os colaboradores estão na posição de influenciar e contribuir para a reputação da organização. A terceira etapa da questão de investigação cumpre com o objetivo de compreender como os colaboradores se podem tornar agentes da experiência vivida no Grupo Ageas Portugal e influenciar os públicos externos.

Até aqui, de forma integrada, pode afirmar-se que as práticas e iniciativas de *Employer Branding* estão a ter efeitos na satisfação e compromisso dos colaboradores. Esta manutenção do *engagement* cultiva um espaço propício ao desejo de partilha, fértil em agentes e embaixadores da organização.

A consciência do poder das mensagens dos colaboradores, a sua valorização e monitorização é acompanhada pela área de comunicação externa, que não só potencia o poder destes conteúdos, através de estratégias e iniciativas de motivação e formação, como na sua atuação corporativa, bebe já dos resultados de uma cultura voluntária e espontânea de partilha, fomentada por essas mesmas iniciativas.

No que diz respeito à reputação, esta é uma cultura já notada que tem possibilidade de crescer através da mobilização interna e do cuidado com o proveito externo.

Conforme se referiu no âmbito da apresentação de resultados, surgiu como elemento omnipresente nas preocupações dos colaboradores, a questão da mudança de CEO, associada a uma reorientação estratégica da empresa e à forma de gerir essa mudança. Os receios de uma reorientação para o negócio foram sempre temperados com uma expectativa de que a gestão de topo terá a perceção de que cuidar do negócio e colocar o foco no serviço ao cliente envolve necessariamente ter os colaboradores focados nisso. Nessa medida, a ideia de entusiasmar os colaboradores para uma dinamização do *core business* da empresa passa naturalmente por incorporar elementos do negócio no *Employer Branding* e não por secundarizar essa componente estratégica da gestão.

Deste modo, encerra-se este percurso de investigação destacando o último objetivo do estudo, que, não decorrendo da questão de investigação, está presente na lógica da estrutura metodológica e desvenda a chave para o sucesso da estratégia quando verifica a relação e caminho descrito na questão de investigação. Na discussão de resultados, é desafiante comparar entendimentos aparentemente objetivos com a realidade subjetiva do contexto estudado, mas chegada esta fase, torna-se fácil compreender a relação entre os conceitos e como estes dialogam. Neste contexto específico, como é que o Grupo Ageas Portugal, ao apostar em práticas de *Employer Branding*, consegue valorizar a organização como uma marca empregadora de sucesso.

O estado da arte é comprovado com este estudo, uma vez que a lógica do círculo virtuoso, abordado ao longo da investigação, vai ao encontro dos resultados das entrevistas, já que existe um alinhamento entre o racional do *Employer Branding*, retirado da primeira fase, e a perceção e real experiência contada pelos colaboradores na segunda fase. Ainda que esse alinhamento não seja perfeito, a sua aproximação enriquece a gestão da reputação, afinal, a força da marca empregadora manifesta-se na coerência entre discurso e realidade.

A presente investigação entende que a estratégia de *Employer Branding* pode ser trabalhada segundo uma troca de valor que beneficia os colaboradores e a organização. Apesar da sua concretização ser sensível ao contexto no qual é aplicada, a sua natureza continua fiel à criação de benefícios mútuos. Dessa forma, o principal desafio – coerência

entre a promessa e a realidade – torna-se a maior oportunidade de valorização competitiva. No Grupo Ageas Portugal, a marca empregadora constrói-se no discurso da organização, mas ainda mais na experiência real dos colaboradores, o que justifica a relevância determinante de a posicionar enquanto estratégia central na orientação global da organização e pilar fundamental da reputação corporativa.

Capítulo V – Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

5.1 – Limitações do estudo

A presente investigação não está isenta de limitações, ainda que estas não invalidem ou comprometam os resultados obtidos, definem o enquadramento e contexto de aplicabilidade do estudo. De forma rigorosa, e em linha com outros projetos de investigação, encontram-se limitações do foro metodológico, contextual e teórico.

Em relação às limitações metodológicas, e tendo em consideração que se optou por um projeto integralmente qualitativo, o mesmo fica dependente da visão subjetiva inerente a este método. Por essa mesma razão, os resultados obtidos são dificilmente replicáveis, uma vez que não obedecem a critérios universais ou de generalização. Tendo presente as características da amostra e os traços menos objetivos da temática em estudo, importa considerar que as respostas obtidas têm uma componente de perceção muito forte.

De uma perspetiva contextual, não se devem perder de vista a especificidade do setor em questão – setor segurador –, assim como os contornos específicos da situação atual da organização – mudança de CEO e início de um novo ciclo estratégico. Esta conjuntura concorre para a eventual influência no discurso dos colaboradores, algum enviesamento emocional e ainda o possível carácter transitório das opiniões e perceções.

No que diz respeito às limitações teóricas, é importante notar que os resultados foram lidos à luz de um enquadramento teórico específico, focado em *Employer Branding*, jornada do colaborador e reputação. Outras referências podiam levar a um outro conjunto de resultados. Para além disso, a temática em questão está em atual consolidação teórica e os

contributos existentes focam maioritariamente a questão da atração e retenção de talento, deixando espaço para o futuro cruzamento de correntes e conceitos.

5.2 – Recomendações para investigações futuras

Apontadas as limitações do estudo, torna-se claro que estas podem ser transformadas em oportunidades, na tentativa de dar seguimento à investigação e às suas ramificações.

Este estudo, em abordagem *cross-sectional*, recolhe perceções e ideias de um momento específico, por essa razão, seria interessante repensá-lo no formato longitudinal. Neste caso, essa abordagem não só permite a análise e evolução das perceções ao longo do tempo, como oferece pistas acerca da influência do novo ciclo estratégico no futuro da organização, evidenciando o impacto da gestão de mudança.

Em relação ao contexto de análise, tendo em consideração que este estudo foca o enquadramento situacional do Grupo Ageas Portugal, futuras investigações podem debruçar-se sobre outras organizações do mesmo setor ou até mesmo áreas diferenciadas. Outro caminho possível recai sobre a análise comparativa entre dois contextos, na tentativa de assinalar melhores práticas, estratégias de sucesso e hierarquização de prioridades.

A utilização do método qualitativo fornece essencialmente respostas à questão do “porquê”. No futuro, investigações que utilizem métodos mistos vão encontrar respostas mais precisas acerca da pergunta “o quê”. O método quantitativo permite também chegar a um maior número de resultados, ter uma maior noção das perceções do universo, ainda que de forma menos detalhada.

Seguindo os principais resultados desta investigação, estudos futuros têm a oportunidade de aperfeiçoar e otimizar a estratégia de *Employer Branding* e, em última instância, contribuir para o maior alinhamento entre a teoria e a prática, conduzindo a um cenário reputacional positivo, que retira partido da relação estreita entre organização e colaborador.

Referências:

- Acar, P., & Yıldırım, G. (2019). The effects of employer branding and career anchor on intention to leave. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(5), 62–69. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.454>
- Alexandrov, A., Lilly, B., & Babakus, E. (2013). The effects of social- and self-motives on the intentions to share positive and negative word of mouth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 531–546. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0323-4>
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alzola, M. (2019). Even when no one is watching: the moral psychology of corporate reputation. *Business & Society*, 58(6), 1267–1301. <https://doi.org/10.1177/0007650319826189>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, J. C., & Milkovich, G. T. (1980). Propensity to Leave: A Preliminary Examination of March and Simon's Model. *Relations Industrielles*, 35(2), 279–294. <https://doi.org/10.7202/029063ar>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2019-0043>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2023). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: the Definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Butler, T. D., Armstrong, C., Ellinger, A., & Franke, G. (2016). Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 322–343. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2015-0058>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2019-0042>
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2016). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 34(4), 429–437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1379>
- Charoensukmongkol, P. (2014). Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36, 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.061>
- Chiang, H.-H., & Yu, S.-Y. (2021). Employer branding and employee-based brand equity: The mediating and moderating effects in multilevel models. *Management Review*, 40(1), 131–154. [https://doi.org/10.6656/MR.202101_40\(1\).ENG131](https://doi.org/10.6656/MR.202101_40(1).ENG131)
- Chun, R., Argandoña, A., Choirat, C., & Siegel, D. S. (2019). Corporate reputation: being good and looking good. *Business & Society*, 58(6), 1132–1142. <https://doi.org/10.1177/0007650319826520>
- Conner, M. L. (2014). Social learning augmented by social media: creating better organizations for a better world. *Development in Learning Organizations an International Journal*, 28(6), 6–8. <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2014-0058>

- Cravens, K., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201–212. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00015-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00015-X)
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.10.006>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2016). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Das, S. C., & Dhan, S. A. (2022). Antecedents and consequences of employee value proposition: A scientific review for future research agenda. *Amity Journal of Management Research*, 5(1), 1-19. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/359340026>
- Da Silva, E. A. (2012). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana De Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). Qualitative research methods in public relations and marketing communications. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203846544>
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide: for Small-Scale Social Research Projects*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA38408142>
- Díaz-Muñoz, R., & Andrés-Reina, M. P. (2024). Onboarding: Key to perception of the company as a great place to work. *Revista Electrónica de Comunicaciones Y Trabajos de ASEPUMA*, 25(1), 21–36. <https://doi.org/10.24310/recta.25.1.2024.19866>
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344–356. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0087​>

- Driscoll, D. L. (2011). Introduction to Primary Research: Observations, Surveys, and Interviews. *Writing Spaces: Readings on Writing, Volume 2*. http://gameofcomp.weebly.com/uploads/3/8/4/6/38467285/driscoll-introduction_to_primary_research_exerpts_.pdf
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/ijbm-02-2014-0031>
- Eren, E., & Vardarlier, P. (2013). Social Media's Role in Developing an Employees Sense of Belonging in the Work Place as an HRM Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 852–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.557>
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52. <https://doi.org/10.3390/admsci8030052>
- Erlinda, F., & Safitri, R. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRANDING, CORPORATE REPUTATION, AND RECRUITMENT WEB ON INTENTION TO APPLY. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(8), 1572. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>
- Esenyel, V., & Emeagwali, O. L. (2019). The relationship between perceived corporate reputation and employee's positive word of mouth behavior: The mediation effect of trust to managers. *Management Science Letters*, 673–686. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.004>
- Esenyel, V. (2020). Corporate Reputation as a Strategic Management Tool: Through the Lens of Employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24–42. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.91.24.42>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. Researchgate. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>
- Grupo Ageas Portugal. | Quem Somos (2025a). Grupo Ageas Portugal. <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/quem-somos/>
- Grupo Ageas Portugal. | A Nossa Estratégia e Valores (2025b). Grupo Ageas Portugal. <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/a-nossa-estrategia-e-valores/>

- Grupo Ageas Portugal. | As nossas marcas (2025c). Grupo Ageas Portugal. <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/>
- Grupo Ageas Portugal. | Fundação Ageas (2025d). Fundação Ageas. <https://www.fundacaoageas.pt/>
- Grupo Ageas Portugal. | Notícias do Grupo (2025e). Grupo Ageas Portugal. <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/noticias-do-grupo/grupo-ageas-portugal-obtem-certificacao-top-employers-2025/>
- Gupta, S., & Saini, G. K. (2018). Information source credibility and job seekers' intention to apply: the mediating role of brands. *Global Business Review*, 21(3), 743–762. <https://doi.org/10.1177/0972150918778910>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2012). Forms of employee negative word-of-mouth: a study of front-line workers. *Employee Relations*, 35(1), 39–60. <https://doi.org/10.1108/01425451311279401>
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102–114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550123>
- Hastwell, C. (2024). *How to Build a Magnetic Inside-Out Employer Brand: Secrets to Empowering Employees as Brand Champions*. Great Place to Work®. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-build-a-magnetic-inside-out-employer-brand>
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- Hesse, A., Schmidt, H. J., Bosslet, R., Häusler, M., & Schneider, A. (2022). How posting in social networks affects employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 56(7), 1907–1925. <https://doi.org/10.1108/ejm-06-2021-0396>
- Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 207–217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
- Human Resources. (2024, August 28). *Entrevista a Eduardo Caria, Grupo Ageas Portugal: Criar “A Great Place To Grow.”* Human Resources Portugal. <https://hrportugal.sapo.pt/eduardo-caria-grupo-ageas-portugal-criar-a-great-place-to-grow/>

- Human Resources (agosto 2024). *HR Talks: Como se está a reinventar o setor segurador na gestão de pessoas*. Human Resources Portugal. https://www.grupoageas.pt/media/tnjhdze2/hr-talks_talento_gap.pdf
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2020040103>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2020). Employer Branding and Recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. *Qualitative Market Research an International Journal*, 8(3), 277–295. <https://doi.org/10.1108/13522750510603343>
- Kitchen, P. J., & Watson, T. (2010). Reputation Management: Corporate image and communication. In *Cengage Learning eBooks*. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/12633/>
- König, C. J., Richter, M., & Isak, I. (2021). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), 381–397. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0148>
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 89. <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>
- Lange, D., & Lee, P. M. (2007). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 33(1), 153–184.
- Lee, Y. (2020). Motivations of employees' communicative behaviors on social media. *Internet Research*, 30(3), 971–994. <https://doi.org/10.1108/intr-06-2019-0264>
- Lee, Y., Cho, S. Y., Sun, R., & Li, C. (2020). Public responses to employee posts on social media: the effects of message valence, message content, and employer reputation. *Internet Research*, 31(3), 1040–1060. <https://doi.org/10.1108/intr-05-2020-0240>

- Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>
- Marketeer. (2025, Julho 2). *Grupo Ageas Portugal: Dar palco ao desenvolvimento das pessoas*. <https://marketeer.sapo.pt/grupo-ageas-portugal-dar-palco-ao-desenvolvimento-das-pessoas/>
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>
- Mutter, A. (2024). The four types of employer brand ambassadors. *Organizational Dynamics*, 101115. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101115>
- Omar, S., & Noordin, F. (2013). Career Adaptability and Intention to Leave among ICT Professionals: An Exploratory Study. *Journal of Educational Technology*, 12(4), 11–18.
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A study and review of employee value proposition: A tool of human resource management. *Review of Research*, 3(6). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339956381>
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(2), 109–135. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n2a6>
- Quivy, R., & Luc Van Campenhoudt. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa Gradiva.
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2013). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7–8), 802–827. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2013.813577>
- Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development in Learning Organizations an International Journal*, 34(6), 9–12. <https://doi.org/10.1108/dlo-09-2019-0216>
- Ruge, C. O., Le, N. Q., & Supphellen, M. (2020). When and why employees of non-profits promote their organizations: Determinants of positive staff-word-of-mouth. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 26(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1704>

- Sadrabadi, A. N., Saraji, M. K., & MonshiZadeh, M. (2018). Evaluating the Role of Brand Ambassadors in Social Media. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 2(3). <https://journal-of-marketing-management-and-consumer-behavior.com/index.php/JMMCB/article/view/102>
- Santiago, J. (2019). The Relationship between Brand Attractiveness and the Intent to Apply for a Job. *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 28, no. 2, pp. 142–157, <https://doi.org/10.1108/ejmbe-12-2018-0136>.
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 119, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038>
- Schaarschmidt, M., & Walsh, G. (2018). Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 117, 718–726. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.027>
- Scharp, K. M., & Sanders, M. L. (2019). What is a theme? Teaching thematic analysis in qualitative communication research methods. *Communication Teacher*, 33(2), 117–121. <https://doi.org/10.1080/17404622.2018.1536794>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation, and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2022-3129>
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 834–853. <https://doi.org/10.1108/jpbm-03-2020-2821>
- Soens, E., & Claeys, A. (2021). Can organizations guide employees' social media behavior? The benefits of incentive rather than restrictive social media guidelines. *Journal of Communication Management*, 25(4), 454–471. <https://doi.org/10.1108/jcom-02-2021-0017>
- Soens, E., & Claeys, A. (2023). The ambassadorship potential of employees: Examining the impact of work-related social media posts on consumer attitudes and

behaviors. *Public Relations Review*, 49(5), 102390.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102390>

- Šontaitė-Petkevičienė, M., & Vaščėgaitė, A. (2022). Employees as Brand Ambassadors: A Case Study Exploring the Impact of Employees' Communication on Consumer Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(87), 135–154. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0008>
- Subbarao, N. V., Chhabra, B., & Mishra, M. (2022). Social media usage behavior in Job Search: Implications for corporate image and employer branding. In *Palgrave studies in democracy, innovation, and entrepreneurship for growth* (pp. 51–79). https://doi.org/10.1007/978-3-030-79709-6_3
- Tomás, L., & Bidet, O. (2023). Conducting qualitative interviews via VoIP technologies: reflections on rapport, technology, digital exclusion, and ethics. *International Journal of Social Research Methodology*, 27(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/13645579.2023.2183007>
- Uthayasuriyan, K., & V. Vijayalakshmi. (2015). The impact of employer branding on employee performance. *Indian Journal of Applied Research*, 5(8). [https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-\(IJAR\)/recent_issues_pdf/2015/August/August_2015_1438434910_59.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/recent_issues_pdf/2015/August/August_2015_1438434910_59.pdf)
- Van Zoonen, W., Van der Meer, T. G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Employees' work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850–852. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.001>
- Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W., & Vliegenthart, R. (2015). How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior*, 55, 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.021>
- Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2019). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38(2), 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.010>
- Walden, J. (2018). Guiding the conversation: A study of PR practitioner expectations for nonnominated employees' social media use. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 423–437. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2017>
- Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. (2015). Look who's co-creating: employer branding on social media. *European Conference on Information Systems*. <https://doi.org/10.18151/7217533>

- Wolfswinkel, M., Enslin, C., & Terblanche-Smit, M. (2023). The employer brand through a brand lens: A critical review of literature. *Human Resource Management – An Update*. IntechOpen <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002507>
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 231971452110125. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>
- Yang, J., Wan, C., & Wu, C. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267–280. <https://doi.org/10.1177/1467358415580358>
- Zhao, P., & Guan, J. (2024). When employee voice backfires: Examining how and when employee voice induces workplace deviance. *Current Psychology*, 43(1), 18503–18516. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05587-w>

Anexos

Anexo I – Guião das entrevistas exploratórias

Nota introdutória: Esta entrevista não se quer um interrogatório ou questionário. As perguntas são feitas no sentido de reconduzir a entrevista aos seus objetivos, para recuperar a sua dinâmica ou incitar o aprofundamento de alguns aspetos particularmente importantes. Como tal, o seu carácter flexível permite adaptar-se às considerações dos entrevistados. De forma resumida, esta entrevista tentará, de forma holística, perceber como se relacionam estas três variantes:

- 1) Estratégia de *Employer Branding*
- 2) Poder das mensagens dos colaboradores
- 3) Reputação de marca empregadora

Pontos de orientação:

- 1) *Quick screening*: Nome, função, tempo na empresa, expectativas à entrada e situação atual;
- 2) Contexto e estratégia de Employer Branding (adaptado segundo a dimensão em causa, o objetivo é perceber o contributo de cada dimensão);
 - a. Comunicação externa e reputação
 - i. Objetivos
 - ii. Principais práticas e sua adaptação à *Employee Journey*
 - iii. Medição de resultados
 - iv. Comunicação da marca empregadora: Canais, estratégia, narrativas utilizadas, linha editorial e desafios;
 - v. Mensagens dos colaboradores: Acompanhamento e monitorização, incentivos, avaliação de influência, gestão de reputação;
 - b. Comunicação interna
 - i. Objetivos
 - ii. Funcionamento e recetividade
 - iii. Canais e iniciativas
 - c. Cultura organizacional
 - i. Valores

- ii. Herança organizacional
 - iii. A Team
 - iv. Traços gerais acerca do ambiente, relações e vivência
 - v. Monitorização
- d. Recursos Humanos
 - i. *Employee Journey*
 - ii. Benefícios
 - iii. Atração e retenção de talento
 - iv. Capital humano

Considerações finais (questões de fecho):

- Como imagina este tema a evoluir no Grupo Ageas nos próximos 2-3 anos?
- Alguma questão importante que não tenhamos abordado e que considere essencial nesta discussão?

Anexo II – Guião das entrevistas semiestruturadas

Nesta 2ª fase de entrevistas, o contributo dos entrevistados é absolutamente central. Pretende-se compreender em profundidade o alinhamento entre a estratégia de *Employer Branding* delineada pela organização e a realidade vivida pelos colaboradores no terreno. Esta entrevista é de carácter semiestruturado. Mais do que recolher respostas objetivas, esta fase visa aprofundar as dinâmicas internas, compreender o impacto real das iniciativas de *Employer Branding* e captar elementos que apenas podem emergir da experiência concreta dos colaboradores.

Questões

1. *Quick screening* – Nome, cargo, expectativas ao entrar na empresa, longevidade na empresa, pequeno resumo do percurso até aqui;
2. Qual a perceção da cultura interna ao longo do tempo?
 - a. Envolvimento em iniciativas como a Ageas Team, grupo de embaixadores, comunidades, influenciadores
 - b. Relação entre colegas

- c. Prática dos valores
 - d. Evolução ao longo do tempo
3. De acordo com o modelo de Mutter existem 4 tipos de colaboradores – com qual mais se identifica? (Breve explicação do modelo)
- a. Desenho do capital humano do grupo
 - b. Apreciação e análise da divisão
 - c. Caracterização de cada grupo
 - d. Razões e motivos que levam à divisão pelos vários tipos de colaborador
 - e. *Employee Journey* e adaptação de estratégias
 - f. Desenvolvimento de carreira
4. Consegue listar os benefícios que mais valoriza no Grupo Ageas?
- a. Listar PVC e verificar prioridades
 - b. Detetar estratégias de sucesso e possíveis lacunas
5. Sente-se ouvido na organização, tem abertura para expressar a sua opinião?
- a. *Engagement Survey* – utilidade e aplicabilidade
 - b. Desafios à gestão e feedback
6. De que forma é que a motivação (potenciada pelas práticas de EB) serve de motor para a comunicação positiva dos colaboradores acerca do Grupo Ageas?
- a. Noção de poder e papel de embaixador
 - b. Iniciativas de incentivo à partilha e comunicação
 - c. Tipos de mensagens
 - d. Principais limitações e desafios
 - e. Influência na reputação
7. Indique 3 palavras/ expressões para definir a reputação do Grupo Ageas.
- a. Visão interna
 - b. Perceção externa
 - c. Selo de marca empregadora – uma dimensão da reputação positiva?

Anexo III – Entrevista ao Responsável de Relações Públicas e Comunicação Digital

Mariana

A primeira fase de entrevistas exploratórias não se quer uma entrevista muito estruturada. O objetivo é termos uma conversa aberta sobre o tema, onde eu vou orientando com alguns pontos de referência, mas a ideia é ser uma conversa mais informal e descontraída para tocarmos aqui alguns pontos.

Entrevistado

OK.

Mariana

Começamos com uma breve apresentação, portanto, nome, função no Grupo Ageas - Quando é que entraste e que expectativas tinhas? Como é que te sentes atualmente depois de x anos na empresa? Algo rápido, conta-me.

Entrevistado

Então, está a fazer 19 anos, vai fazer agora em julho, no próximo mês, 19 anos no Grupo Ageas. Passei por diversas áreas, a última é comunicação no qual sou responsável pela área de Relações Públicas e Comunicação Digital, mas já passei por diversas áreas, ou seja, comecei na área de sinistros, que é uma área que tem uma visão muito transversal do cliente e fui evoluindo para uma área mais *reporting control*, mais relacionada com a minha formação de base, que é a economia. Depois passei para o marketing, mais focado na análise quantitativa. A partir daí, abracei a comunicação primeiro nas redes sociais, depois a área toda de assessoria de imprensa, relações-públicas e, atualmente, a comunicação digital. Expectativas à entrada... eu era muito novo, 22 anos, nem sequer sabia o que era uma seguradora, não sabia o que é que se fazia numa seguradora. Não fazia a mínima ideia. O que é que era uma seguradora? O que é que ia fazer? O que é que ia encontrar? Foi tudo um mundo novo para mim e sabia que nessa altura, com 22, se calhar ia começar pela área financeira, sendo economista e foi o que aconteceu a partir daí. A verdade é que nunca trabalhei propriamente na área financeira, felizmente! Acho que não tinha expectativas nenhuma. Queria ter uma primeira experiência profissional e queria aprender e tinha muita sede de ir para o mundo empresarial e de poder contribuir e colocar em prática alguns dos meus conhecimentos. Eu acho que não tinha grandes expectativas. As expectativas vieram depois, quando percebi realmente aquilo que eu efetivamente gostava de fazer, no marketing e depois na comunicação, aí sim vieram as expectativas e continuam as expectativas. Na primeira fase acho que não eram expectativas, era muito a sede de aprender e evoluir, crescer.

Mariana

É uma resposta interessante.

Entrevistado

Eu sinto que esta é a área em que eu quero evoluir. No outro dia até falava com amigos que

a minha criatividade nunca foi trabalhada em 4 anos em economia - não somos talhados para a criatividade e eu não sabia, até chegar ao marketing, que era uma pessoa criativa. Até lá, a minha criatividade estava completamente bloqueada.

Mariana

Ou silenciada.

Entrevistado

Silenciada exato, porque ela tinha de estar lá. É isso mesmo, ela estava silenciada e foi no marketing que eu descobri mais propriamente na comunicação e nas redes sociais.

Mariana

Portanto, quando entraste, não tinhas essa ideia da comunicação, foi algo que depois foi surgindo.

Entrevistado

Não de todo, nem sabia o que é que se fazia em comunicação. Acho que também já percebeste pela forma como me conheces, como me vais conhecendo, eu envolvo-me muito naquilo que faço e depois tenho uma grande paixão pelo que faço.

Mariana

Então, olha para fazer a ponte com o tema da investigação, ia perguntar-te se esse caminho que fizeste e que acabaste de descrever no Grupo Ageas, sentes que foi feito, em grande parte a nível individual? Ou seja, tu foste trilhando esse caminho por ti, por decisões que tu foste tomando e pela interpretação e perceção que tinhas da tua pessoa dentro da empresa, ou foi o próprio grupo que também te ajudou a trilhar esse caminho?

Entrevistado

Eu acho que fui muito eu e escolhas que fui fazendo no percurso, etc. Eu tive, a certa altura, um convite quando fui para o marketing e como tal, não posso dizer que a empresa não me ajudou em certo momento. Aliás, a pessoa que me fez esse convite, disse que eu tinha perfil para aquela área das redes sociais e daí significa que houve uma preocupação da organização em associar o meu perfil a uma função e eu acho que isso foi um casamento, aqui um casamento em sentido figurado, feliz porque eu tinha aquele perfil e tinha toda a motivação para desenvolver aquele trabalho e, como tal, acho que nisso a organização teve aqui uma grande responsabilidade. Agora eu acho que muitas vezes o colaborador acha que a organização tem de fazer tudo por ele e isso não é verdade. Nós temos aqui um grande ónus de responsabilidade e se não formos nós a trilhar, a desenvolver a caminhar, a sair da nossa zona de conforto não é a empresa que o vai fazer por nós. A empresa vai dando pequenas, pequenas deixas.

Mariana

Utilizando a tua expressão, foi um casamento feliz na medida em que tu, sendo uma pessoa ambiciosa, foste trilhando o teu caminho e procurando sempre novas oportunidades, tendo

em conta aquilo que tu sentias. A determinada altura o grupo também te estendeu a mão e deu-te essa oportunidade. Pelo menos nesta primeira fase vou focar mais a questão da comunicação contigo. Mas ainda assim, antes de chegarmos aí, queria ir à temática base do Employer Branding.

Entrevistado

Neste momento, não existe uma área de Employer Branding, mas caminhamos para isso e estamos a trabalhar para isso. Ou seja, há aqui a necessidade de que os nossos colaboradores sejam embaixadores da marca e nós temos esse cuidado. É muita coisa e começa logo no primeiro chavão que eu aponto sempre - nós não comunicamos nada para fora, sem comunicar primeiro para dentro. Esse é o primeiro ponto e ao fazer isto, fazes com que os colaboradores se sintam no centro e eles são o pilar fundamental da comunicação, seja interna, seja externa. Amanhã tenho uma comunicação externa, mas que a comunicação interna está a trabalhar em paralelo, para que os colaboradores sejam os primeiros a serem informados. Eu acho que as organizações têm de começar a caminhar mais numa vertente de não existir esta diferença entre interna e externa. Percebo que às vezes seja necessário, porque estamos mais focados. O target é diferente, mas eu acabo por esquecer-me da componente colaborador que é tão importante.

Mariana

E no que diz respeito ao Employer Branding?

Entrevistado

Abrimos um casting *call* para colaboradores, no qual eles se inscreviam e se tornavam embaixadores nas redes sociais. O objetivo era eles promoverem nas suas redes pessoais iniciativas no qual se identificavam, ou seja, sem obrigatoriedade nenhuma. O colaborador é que decidi. O que é que se ganha? As pessoas seguem pessoas mais do que marcas. Nós temos grande dificuldade em crescer nas redes sociais. Somos uma marca, somos uma seguradora, somos vistos muitas vezes como aborrecidos e cinzentos, bem que eu acho que a nossa comunicação não tem nada disso, nós caminhamos completamente no sentido contrário e as pessoas com quem eu falo dizem-me sempre isso. No início trouxemos 14 colaboradores. Depois juntaram-se mais e atualmente são quase 30. Estes 30 colaboradores integraram o programa de forma voluntária e tiveram uma formação. As novas gerações estão atentas e não se candidatam a qualquer empresa. É importante saber que esta empresa cuida delas. No caso do Grupo Ageas, temos um gabinete médico no qual as pessoas têm um médico todas as semanas.

Mariana

Não estamos a falar só do de apenas um salário ao final do mês, não é? Há todo um outro leque de exigências que se procuram.

Entrevistado

É isso. E os benefícios estão por trás percebes? Nós asseguramos psicóloga, por causa da saúde mental e nutrição. Mais de 500 colaboradores estão no programa de nutrição que tem

uma nutricionista que o acompanha. Depois temos os eventos promovidos pela Ateam, que permitem aumentar o sentimento de pertença. Eu quando vou às coisas da Ateam, é ali que eu conheço pessoas da financeira, das operações que nem sequer sabiam que eram meus colegas.

Mariana

Vestir a camisola e permitir o contacto fora do ambiente corporativo.

Entrevistado

Eu acho que ainda há um bocadinho a fazer na Ageas. Não estou a dizer que somos perfeitos, até acho que há um caminho longo a fazer, mas desde as conversas que tivemos há 1 ou 2 anos, na área da diversidade e inclusão no qual trazíamos pessoas para falar sobre temáticas LGBT, inclusão... trazer isso para os nossos colaboradores. Nós temos uma estratégia de sustentabilidade, mas antes, queremos que os nossos colaboradores também bebam esta estratégia, percebam do que é que estamos a falar. Esta é uma grande preocupação e põe o colaborador no centro e sinceramente, do que eu vejo Mariana, eu acho que é da das empresas que mais a coloca o colaborador no centro.

Mariana

As pessoas valorizam?

Entrevistado

Às vezes é muito ingrato para quem trabalha a comunicação e está no fim da linha e muitas vezes a fazer programas e planos para que aquelas pessoas se envolvam e sejam um verdadeiro embaixador. Eu às vezes vejo comentários do tipo “Ai, não quero participar simplesmente nisso”. Às vezes deixa-me triste ... A questão da remuneração, por exemplo, surge sempre em Employer Branding. As pessoas nunca estão satisfeitas com o que ganham, nunca! É sempre o ponto menos bem avaliado no questionário interno. E por isso, às vezes, deixa-me triste ver sempre os mesmos a participar nas coisas? É este o lado menos positivo. Depois temos os detratores, que criam um ruído tão negativo que depois também os outros colaboradores começam a ficar para baixo, desmotivados não querem participar.

Mariana

Como é que tentam contrariar isso?

Entrevistado

Escolher um interlocutor em áreas mais difíceis, por vezes que nos ajudam a levar as mensagens. O *word of mouth* e as conversas informais ajudam nisto.

Mariana

Deixa-me recuar um pouco, até à questão do casting de colaboradores como embaixadores. No âmbito do Employer Branding, fala-se muito do carácter voluntário que esta prática deve ter. E isso tem um impacto claro nos colaboradores.

A percepção do público em geral é que esse tipo de testemunho, vindo de um colaborador, é mais genuíno e gera mais confiança do que um *post* institucional. Porquê? Porque se assume que a pessoa não tem nada a ganhar com isso, que o faz de forma espontânea. A mensagem “somos o melhor sítio para trabalhar” tem mais impacto quando vem de dentro, de alguém com conhecimento de causa, do que quando é comunicada pela própria empresa. A minha pergunta é - Quando fizeram essa abordagem aos colaboradores para se tornarem embaixadores, achas que isso pode afetar a percepção de genuinidade? Ou seja, pode haver quem pense: “Porque é que tenho de ter quase um segundo trabalho no Grupo Ageas, sem receber nada por isso?” Pessoalmente, acredito que não invalida a confiança, mas gostava de saber se achas que essa percepção pode existir, seja do público externo ou dos próprios colaboradores.

Entrevistado

Olha, eu acho que não invalida até pelo cariz voluntário da coisa. Não existe qualquer remuneração ou qualquer benefício. A pessoa está lá porque quer. Tivemos pessoas que desistiram pelo caminho, é verdade, mas não invalida o processo.

Mariana

Claro.

Entrevistado

No nosso LinkedIn, por exemplo, grande parte dos seguidores são diretores e cargos de topo. Depois também tenho juniores e pessoas que estão a começar agora... se estão atentos é porque efetivamente algo lhes captou a atenção.

Mariana

Em que consistia essa plataforma de monitorização que vocês tinham?

Entrevistado

É uma plataforma de *social listening*. Servia para ter acesso a todas as menções da Ageas. Eu conseguia perceber a mancha e se era positiva, negativa ou neutra.

Mariana

Têm noção se chegam a todas as pessoas?

Entrevistado

Por vezes esquecemo-nos dos mediadores e só falamos dos colaboradores. Ou seja, quando falamos em *Employer Branding*, não nos podemos esquecer deste grupo. E numa seguradora, a questão dos mediadores, é fulcral. São eles que estão com os clientes, são a cara da empresa. Em *Employer Branding*, é uma visão muito redutora olhar só para os colaboradores. Todas as pessoas que ligam para o Grupo Ageas ligam para um *call center* – lá não trabalham colaboradores, é uma empresa outsourcing.

Mariana

Como é que imaginas este tema a evoluir nos próximos 2/3 anos? Penso que fazem um trabalho muito importante naquilo que diz respeito à integração desta estratégia na estratégia global da empresa. Tendo em conta o contexto e o setor em que se inserem, acredito que existe o desejo de tornar a vida desses clientes o melhor possível. Tendo isso em consideração, é fácil perceber a necessidade de a determinada altura, terem olhado para os colaboradores enquanto clientes internos, igualmente merecedores destas preocupações.

Entrevistado

É a visão mais acertada que podias dizer - não tenho necessidade de acrescentar aqui nada. Colocar o colaborador no centro, eles devem ser os primeiros a entender a estratégia.

Mariana

Em mudanças e gestão de mudança, esta questão do *Employer Branding* poderia passar a não ser uma prioridade

Entrevistado

Eu acho que é uma prioridade, até porque nós vamos ter mesmo uma área, não vou dizer uma área, mas uma equipa de trabalho sobre este tema específico. Era um tema que várias pessoas trabalhavam e vai passar a ser uma área multidisciplinar com uma única equipa que desenvolve todas estas vertentes. Estamos a falar de pessoas. Estamos sempre a falar de marca, mas também pessoas - pessoas da comunicação interna, pessoas de pessoas e organização, as pessoas da cultura organizacional. Eu acho que é muito importante que seja uma equipa multifacetada e de diversas áreas para trazer riqueza. Eu acho que isso também vai beneficiar o futuro.

Mariana

Queres acrescentar mais alguma coisa ou abordar mais alguma coisa que consideres essencial no tópico? Acho que deste aqui várias pistas e acho que inclusive a validaste alguns pontos que eu tinha aqui apenas do ponto de vista da perceção.

Entrevistado

Sim, há uma coisa que ainda não te tinha dito, mas já agora ficas a saber: nas nossas redes sociais, principalmente no Instagram, a comunidade mais participativa são os próprios colaboradores. Posso mesmo dizer que já sei quem vai ver as *stories*, porque são sempre os mesmos — já são muitos anos disto, e a experiência ensina-nos a reconhecer quem está sempre presente. Estou há 8 anos nisto dos conflitos sociais, e já conheço bem quem veste a camisola com garra. Hoje, por exemplo, tivemos uma novidade: o 'RFM Sem Olhar a Quem', com pessoas a mandarem mensagens... e claro, os colaboradores estavam lá, atentos como sempre. Nós somos comunicação externa, mas se não tiveres os colaboradores contigo, também não vais ter o resto. E eu acho que isso é o primeiro ponto. E nós mostramos muita a vida no escritório, as pessoas adoram os nossos edifícios!

Mariana

E em relação à comunicação?

Entrevistado

LinkedIn está mais focada no percurso. Vestir a camisola, fazemos coisas mais institucionais, enquanto no Instagram fazemos coisas mais descontraídas, mas no qual mostramos as nossas pessoas e as nossas instalações. É um bocadinho isto. Para dar um exemplo de *Employer Branding* excelente, que também pode ser um exemplo. Histórias seguras é um projeto 100% externo. As histórias foram baseadas em histórias que nos deram os nossos colaboradores e elas foram convidadas, estiveram no evento e foram as protagonistas, ou seja, trazer os colaboradores, os embaixadores para projetos também de comunicação externa é um objetivo nosso. Dar palco a estas pessoas que muitas vezes estão escondidas.

Mariana

É a chave.

Entrevistado

Trabalham com clientes e em situações difíceis — desde casos de cancro a acidentes automóveis — e é importante dar-lhes o protagonismo que merecem. São essas pessoas que devem estar no centro, e trazê-las para o foco de iniciativas, mesmo quando externas, como as da TVI, é essencial. À primeira vista, ninguém diria que o destaque vai para os colaboradores. Mas a verdade é que a Haja tem esse cuidado: valoriza quem realmente contribui para os resultados, incluindo as equipas internas que fazem isto acontecer todos os dias

Anexo IV – Entrevista ao Responsável de Comunicação Interna

Mariana

Tiago, obrigada pela disponibilidade. Antes de abordarmos os tópicos mais relevantes, pedia-te uma espécie de *quick screening* – função, há quanto tempo estás no Grupo Ageas, que expectativas tinhas quando entraste e quais é que foram surgindo?

Entrevistado

Particularmente em comunicação interna, é uma coisa que não estava nos planos iniciais nem sequer sabia muito bem o que era comunicação interna, não era um tema, academicamente falando e profissionalmente também, era muito insípido nas empresas. Quando eu comecei há 20 anos, comecei na EDP que eu acho que é capaz de ser a maior escola de comunicação interna em Portugal. Foi das primeiras empresas a apostar seriamente em comunicação interna. Há 20 anos tinha um departamento muito maior do que nós temos aqui na Ageas. Depois passei tive uma passagem mais fugaz, não chegou sequer a um ano na Jerónimo Martins. Depois surgiu a Ageas e vim para cá. Estou cá há 3 anos e meio mais ou menos e voltei à base de coordenar uma equipa de comunicação interna. Em sentido lato, pronto. Fazemos tudo um pouco, desde os eventos internos, até aquilo que fazia na EDP.

Gerimos os canais, produzimos nós, os conteúdos. Temos inclusivamente um designer na equipa que também faz umas perninhas audiovisuais. Portanto, também temos ainda alguma capacidade. Estamos a acabar de fazer agora um estúdio interno, que ainda vai aumentar essa nossa capacidade, pronto, embora provavelmente necessitemos de parceiros a ajudar-nos a dinamizar aquilo porque nos faltam sítios e também nos faltam recursos, falta de competências e recursos para conseguir. Eu não tinha muita expectativa de trabalhar em seguros. Não tem uma imagem externa assim, do ponto de vista do empregador, muito apaixonante.

Mariana

Contudo falamos de *Employer Branding*.

Entrevistado

Contudo, contudo, estamos a falar de *Employer Branding*. Embora não seja uma área que esteja assim formalmente estruturada no grupo, está claramente no radar. O acumulado de esforços que aqui são feitos das várias equipas, faz com que, curiosamente dentro dos seguros, a frescura da empresa me tenha surpreendido por ser a antítese daquilo que eu esperava numa seguradora. Nomeadamente naquilo que é a oferta interna, o tom e o estilo. Depois tem este visual que se nota não só visualmente, mas também na comunicação nas redes sociais - muito colorido, muito dinâmico. Pronto e avancei correu muito bem. Estou muito feliz por aqui estar e acabei por ser eu o escolhido.

Mariana

E depois quando entras?

Entrevistado

É como em tudo, não é? Há a lua-de-mel e depois a realidade. Nada é cor-de-rosa e nada é perfeito e normalmente nada é exatamente aquilo que parece. Mas aqui, apercebi-me que havia algumas discrepâncias de facto, ou seja, há aqui muito mérito de quem tem trabalhado. Eu acho que é justo dizer que há um esforço grande da nossa comunicação corporativa, que tem conseguido posicionar o grupo Ageas como uma empresa muito fresca, jovial e colorida. Ou seja, há esse mérito, mas, por outro lado, pode haver uma certa, alguma frustração de expectativas quando tu entras. Eu senti um pouco isso, mas dito isto, também senti isso noutros sítios por onde passei. A questão é que o hype que tive é que, de facto, éramos mais à frente do que aquilo que somos. Até ao ano passado tivemos um CEO que era o Steven. Aquilo que tu vês ainda hoje, é muito espelho do trabalho dele. Era carismático e inspirador. Pronto, depois podemos discutir se faltava ou não faltava realismo, se havia algum lirismo lá no meio, mas que dava uma boa imagem, dava. Ele era um bocadinho o RP executivo da empresa e representava-nos muito bem. Apesar de não ser uma pessoa jovem, transmitia uma certa jovialidade de espírito.

Mariana

E esta nova liderança, o que veio acrescentar, alterar?

Entrevistado

Agora, curiosamente, temos uma pessoa mais nova, tem outro perfil. Tem algumas coisas mais disruptivas e outras pelo contrário. Estamos para ver o efeito que terá ao nível da imagem externa enquanto empregador e outras coisas, mas também é cedo. Deparei-me que realmente, na altura do Steven, havia uma narrativa para fora, havia uma narrativa para dentro e depois havia uma narrativa real. Não havia um alinhamento perfeito entre estas três, nomeadamente entre as narrativas de comunicação fosse para fora ou para dentro. E é real.

Mariana

Porque é que achas que isso acontece?

Entrevistado

Pronto é uma empresa que tecnologicamente está um bocadinho datada, tem uma série de projetos, mas vai levar uns aninhos a recuperar o tempo perdido. Isso também é fruto da complexidade do grupo, que evoluiu com muitas fusões e aquisições num curto espaço de tempo - é uma manta de retalhos. Percebes? Traz alguma complexidade porque há uma herança daqui, uma herança dali. No fim do dia é um acumular de legados. Em termos de práticas de recursos humanos, criou-se aqui uma cultura de muita abertura, de muita pedagogia, muita flexibilidade de valores: sustentabilidade, diversidade e inclusão. Mas pronto, sabemos que agora o mundo mudou e há um certo retrocesso em muitas coisas. Esse progressismo todo agora amenizou um bocadinho. E pronto, estamos numa fase muito diferente desta empresa.

Mariana

Nas vossas áreas em específico também?

Entrevistado

Também em todas, em todas, literalmente em todas e mais está por vir. Mas vem aí vem aí uma série de medidas de disrupção e transformação, portanto, a empresa está a mudar um bocadinho a matriz. A empresa tinha um foco muito grande na sustentabilidade, na diversidade e inclusão. Parece-me que esse foco vai sofrer um abrandamento. Vai haver um foco maior no cliente, que eu compreendo, acho que existia pouco e para todos os efeitos somos um retalhista, vivemos de vendas.

Mariana

Isso irá afetar o caminho percorrido até aqui?

Entrevistado

Queremos que os números subam claramente e, portanto, há aqui um foco neste ciclo estratégico. São 3 anos. Há aqui um foco grande no cliente, na eficiência interna, portanto contrasta com um ciclo mais de lirismo, mais inspiracional.

Mariana

Existem ciclos para colocar determinadas áreas em maratona para ver outros sprints a acontecer, não é?

Entrevistado

Sim, são ciclos, e quando o ciclo resvala demasiado no sentido normal, depois a seguir vem outro para fazer o ajuste. O maior desafio é tentar atingir um certo equilíbrio.

Mariana

Onde tem lugar o *Employer Branding*?

Entrevistado

Nós tínhamos a previsão de montarmos aqui uma equipa de *Employer Branding* transversal e multidisciplinar. Eventualmente chegou a ser equacionado ser coordenada pela comunicação interna. Entretanto, houve estas mudanças todas e a coisa está assim um bocadinho, uma marinada.

Mariana

Tudo isso pensado pré mudança de CEO? Quase como se fosse uma formalização da área certo?

Entrevistado

Pré mudança sim. Decidimos que agora não é timing para estar a estruturar muito, vamos continuar a fazer o que temos feito, mas temos de assentar a poeira que tem de assentar. Temos de perceber quem somos ou quem vamos ser daqui para a frente.

Mariana

Mas não ficará esquecido, ou perdido no meio de outras prioridades?

Entrevistado

Não sei se ainda este ano vai haver condições de avançarmos com esse projeto. Ele está claramente no nosso plano estratégico. Fizemos até algumas formações e chegámos à conclusão que o caminho teria de ser sempre multidisciplinar. Depois existe uma questão de coerência - vamos todos esperar que isto fique mais robusto, mais sólido e assente, e então, aí sim, vamos trabalhar neste contexto multidisciplinar. Alguém tem de assumir aqui um bocadinho, uma liderança, nem que seja operacional. O projeto seria trabalhar isto - construir algo em conjunto, com coerência e único, mas no âmbito multidisciplinar.

Mariana

Que fosse quase uma espécie de continuação do trabalho que está a ser feito até agora, mas que resulta apenas da união de esforços que existe entre equipas e não num trabalho concertado.

Entrevistado

Exato, mas agora com mais coordenação. O que acontece é que há muita coisa a ser feita, só que há uma para direita, outra para a esquerda. Não há alinhamento. Às vezes não há coordenação de esforços. Às vezes fazemos em duplicado que não é eficiente. Às vezes atropelamos outras vezes, nem sabemos o que é que está a acontecer. Há qualquer coisa que transparece para fora, para o colaborador e ao fim do dia é positiva. Mas podia ser muito mais.

Mariana

Tiago, antes de entrarmos aqui em conclusões, eu queria só algumas linhas mais específicas acerca do trabalho que está a ser feito neste momento. Ou seja, no que toca ao *Employer Branding*, qual o papel da comunicação interna?

Entrevistado

Sim.

Vou falando especificamente daquele que é o meu, o meu âmbito específico de comunicação interna. A nós trabalhamos, temos uma abordagem multimeio.

No grupo temos vários meios à disposição, vários canais e do conhecimento que tenho, pontuamos bem, posicionamo-nos bem nesse contexto, mas eu diria que há 2 que se distinguem acima de todos os outros. Um é um bocadinho óbvio, não é muito criativo, mas é o que é e continua a ser, é o e-mail e nós continuamos a apostar no e-mail. Neste momento temos uma média de dois por semana.

Mandamos alguns e-mails para os colaboradores para garantir que têm taxa de leitura mais do que qualquer outra coisa quando queremos garantia de que rapidamente chega às pessoas. O e-mail continua a ser eficaz. Especialmente quando não o banalizamos. Depois temos uma intranet que é muito robusta e é uma intranet verdadeiramente de comunicação interna - acima de tudo, um site noticioso. Depois tem outros conteúdos, área de clipping, etc... temos resultados bastante bons, 30% da empresa a ler os conteúdos. Temos de olhar de forma relativa, comparando com a interação de outras intranets.

Mariana

E é uma cultura também que se cria...

Entrevistado

E eu e eu acho que esta empresa tem boa cultura de comunicação interna e isso sente-se no feedback das pessoas. As pessoas estão atentas e têm opinião sobre comunicação interna. Há interesse genuíno de quase todas as equipas do grupo em colaborar com a comunicação interna. O nosso trabalho é muito mais de gestão de expectativas. Embora crie para nós algumas dificuldades, é bom. Existe cultura de comunicação interna e de partilha. Portanto, temos esses 2 que claramente se destacam. Temos também uma rede social corporativa que é o Viva Engage, não é bem um canal de comunicação. O que nós tentamos fazer é, tentamos promovê-lo ativamente junto dos nossos clientes internos e incentivamos a usá-la. Ainda a respeito de canais, temos uma rede de

televisores e ecrãs e leds, espalhados pelo edifício, em Lisboa e no Porto. Alguns com informação mais rotativa e pontual, outros nem tanto.

Mariana

Isto a respeito de canais, e outros momentos também trabalhados por vocês que alimentam a proposta de valor ao colaborador?

Entrevistado

Temos os nossos eventos internos. Nós fizemos, o ano passado, uma alteração organizacional de *governance* e constituímos uma equipa de eventos. Montámos finalmente uma equipa, neste momento são 3 pessoas. E alguns eventos internos passaram a ser coordenados por essa equipa. Talvez um dia todos os eventos passam a ser coordenados por essa equipa, internos e externos. Obviamente, se for interno, vai ser sempre em estreita colaboração com a comunicação interna

Mariana

Quais são os que destacas?

Entrevistado

Vou destacar os principais. Um é o STAFF EVENT - encontro anual de colaboradores. Normalmente fazemos um por ano. Os últimos 2 foram integralmente coordenados pela equipa de comunicação interna. Fomos nós o coordenador, mas o projeto sempre foi multidisciplinar, e sempre existiu uma *task force* com várias pessoas da equipa. É um grande momento de comunicação interna do grupo e culturalmente também tem uma importância grande. Portanto, em termos de *Employer Branding*, é a nossa grande iniciativa do ponto de vista interno e que que deixa memórias para sempre. Depois temos outros 2 mais pequeno. As *manager meetings* são encontros de gestão. Fazemos uma por trimestre, em que fazemos um status, um ponto de situação dos principais temas mais estratégicos do grupo a cada momento. São eventos para cerca de 100 pessoas. Quase na mesma altura temos uma declinação do outro. Primeiro temos a management meeting para a população de gestão e depois, passado umas semanas, declinamos e temos um evento para colaboradores – “Juntos somos futuro”. Estamos a fazer neste momento, integralmente virtuais. São 1400 pessoas. Portanto, se fossem presenciais, para já, não tínhamos orçamento e não tínhamos capacidade, então são eventos em Teams. Com a participação de toda a Comissão. O nosso trabalho ali é muito mais de curadoria dos conteúdos e definição da agenda. Normalmente levamos grandes temas. Eles são um bocadinho, uma repetição e uma atualização uns dos outros. Às vezes levamos temas novos que estão muito críticos, estão muito quentes naquele momento, mas há uma estrutura mais ou menos criada. Primeiro, há um ponto de situação do COI, dos principais indicadores de negócio. Normalmente, depois há uma apresentação de resultados trimestrais. E depois há um *drill down*, normalmente de um ou outro projeto mais quente ali naquele momento. Nisto tens metade do evento e depois a segunda metade é para questões acerca do que ali foi dito. Normalmente há muita abertura e transparência nestas coisas. Nós fazemos um apanhado das perguntas que ficaram por responder e no prazo de uma semana temos o compromisso de ir atrás das respostas.

Mariana

E contam sempre com uma boa adesão nesses eventos?

Entrevistado

Nesses eventos, temos quase todas as pessoas ligadas. Nós nunca temos todas as pessoas em coisa nenhuma, mesmo num encontro de colaboradores. Porque há sempre férias, há sempre outras coisas e há serviços mínimos a garantir a equipas muito operacionais que não podem mesmo parar a 100%. É muito valorizado e do ponto de vista cultural, faz muito parte do nosso ADN. As pessoas estão muito habituadas a estes eventos. Depois fazemos coisas mais pontuais. Podemos fazer eventos pontuais de acordo com a necessidade. Às vezes temos ativações, já tivemos ativações de várias coisas, desde produto, outros temas, sustentabilidade, diversidade e inclusão. E também fazemos isso às vezes para surpreender e fazer diferente, quando queremos chamar mais atenção.

Mariana

Qual o maior desafio para o grupo Ageas nos próximos 2/3/4 anos? Tendo em consideração as temáticas e âmbito desta entrevista?

Entrevistado

Eu estou disponível para ter mais uns minutos para dar uma resposta mais desenvolvida, se conseguires.

Mariana

Claro que sim.

Entrevistado

Para já temos de ter essa *task force* montada. Isso já foi apalavrado em tempos, quando começamos a pensar nisso, fomos logo falar. Agora já passou algum tempo, temos de voltar a atualizar. A coisa estava mais ou menos oleada, mas nunca demos o *kick off*. Mas, para mim, isso é um ponto intermédio entre se calhar 2 coisas que até são mais críticas. A montante disso, é passar um bocadinho esta fase em que estamos agora de grande transformação e de rebuliço interno, que, para além do caos, traz muita ansiedade.

Mariana

A questão da transparência também é muito importante nesta altura.

Entrevistado

Nunca consegues ser totalmente transparente. E depois, no dia seguinte, o mundo já mudou e já não é bem assim e pronto. E, portanto, essa ansiedade existe sempre e esta é uma empresa...eu não vivi isso, mas conheço bem a história. É uma empresa que foi feita de fusões e aquisições, muitas, algumas delas dolorosas, nem sempre geridos da melhor maneira. Isto é uma amálgama de várias culturas e subculturas e empresas recentes, com 8 anos não é nada. Assim que a coisa esteja estabilizada e já tenhamos encontrado identidade, ADN, as pessoas estão mais calmas e seguras podemos avançar com isto. Isso é crítico, que

é o desafio dos próximos tempos. Não é um desafio nosso da comunicação interna, mas é um desafio para a organização como um todo. Depois, com tudo isso assegurado, então esta *task force* pode dar o *kickoff*.

Mariana

A jusante...

Entrevistado

A jusante o desafio é depois garantir que este grupo de trabalho, para além de definir o plano do projeto, define uma governance que não se desfaça com facilidade. Têm de se definir claramente responsabilidades, para mantermos coerência. Assumindo que isso vai ser multidisciplinar, isto tem de estar sólido. Temos de estar todos, contribuir todos, para evitar que a narrativa se desfaça novamente.

Mariana

Na verdade, cada pessoa tem outras coisas para fazer, associadas à sua função, não é?

Entrevistado

Esse é um desafio porque nós, a nossa organização, tem sido sempre um bocadinho de silos. Chega uma altura que a malta às tantas se fecha na bolha e avança. Para mim, são esses três desafios: a poeira assentar, constituir equipa e plano de projeto, um rumo e a seguir garantir que a coisa é implementada de forma sustentada no tempo, garantindo que o governance é cumprido. Estes 3 anos deste ciclo vão ser anos de contenção orçamental, ou seja, aquilo que fazemos tem de ser assim o mais enxuto, eficiente, possível, que é para rentabilizarmos o esforço.

Mariana

Muito obrigado pelo teu contributo, não sei se queres acrescentar alguma informação. Se, entretanto, me surgir alguma questão, também falo rapidamente contigo.

Entrevistado

Estou cá para o que precisares. Obrigada, eu.

Anexo V – Entrevista à Responsável de Cultura Organizacional

Entrevistado

Pronto, então é o seguinte, o Ageas Team tem como grande objetivo alavancar aqui o *Employee Experience* e o *Employer Branding*. Portanto, apesar de este programa estar dentro da coluna da direção de comunicação, cultura e marca, está um bocadinho espalhada, quer pelo pela área de comunicação, quer pela área de recursos humanos. A comunicação interna ajuda muito na questão da divulgação e a comunicação externa a reforçar este posicionamento do empregador de referência. No A Team, o que fazemos é sobretudo a organização de iniciativas de carácter social, lazer cultural, desportiva e bem-estar. Todas

estas iniciativas são alavancadas por comunicação – no Viva Engage, já com cerca de 1200 seguidores. Sempre que há necessidade, também fazemos obviamente comunicações por e-mail, mas sobretudo tudo o que se passa neste programa é divulgado no Viva Engage, que é algo que aqui funciona bastante bem como rede social interna. Para além destas iniciativas, nós também temos alguns projetos específicos de *Employer Branding*, como o caso dos talentos Ageas. É um grupo de pessoas que dança e canta e fazem performances, sobretudo no nosso STAFF EVENT, mas também já foram convidados para alguns eventos corporativos externos. Aqui não é necessário nenhuma *skill* específica por parte da pessoa, só ter vontade em pertencer a este grupo.

E depois, para além disso, temos um projeto inovador que foi o programa, que é uma espécie de fama show ou faz faísca - é um formato interno que é um programa onde nós mostramos o que melhor acontece, porque este é o clame também do programa do A Team - onde o melhor acontece. Temos este programa que lançamos 2 vezes por ano, para que as pessoas na empresa possam conhecer melhor, ter alguns testemunhos e é um formato um bocadinho inovador porque estamos a falar de um programa de 15 minutos, acaba por ser também uma forma mais criativa.

Mariana

Qual o propósito do programa, o que pretendem atingir?

Entrevistado

O nosso propósito, sobretudo, é trabalhar aqui uma cultura única do grupo Ageas Portugal. Nós, há 4 anos, começámos a trabalhar. Nós éramos uma empresa muito fragmentada a nível de unidades de negócio e a nível de geográfico, ou seja, nós estávamos espalhados por 5 ou 6 edifícios e tivemos um grande processo de transformação e de mudança assente em 4 pilares e um deles era sobretudo trabalhar esta cultura única do grupo Ageas Portugal. Com 2 edifícios únicos, um no Porto e outro em Lisboa, nós implementamos uma nova forma de trabalhar. A questão da sustentabilidade, a questão da cultura, a questão da flexibilidade e da mobilidade e, portanto, a cultura já era uma preocupação grande porque tínhamos uma *governance* muito fragmentada por unidades de negócio e esta era a oportunidade de trabalharmos este espírito de união e de cultura única e não de silos. Este programa surge na evolução do que existia no passado, que era um grupo de colaboradores, um clube de colaboradores que era gerido sobretudo por reformados. Tinha uma entidade própria, externa, mas que de certa forma estava muito obsoleta e a maior parte das pessoas que participavam nestas iniciativas já estavam reformadas. Nós achávamos que o programa tinha todo o potencial, mas precisava de ser completamente revisto e ser mais inclusivo e, que também tivesse mais alinhada com aquilo que eram os valores e estratégia do grupo. E, portanto, tentamos com isto centralizar tudo o que eram iniciativas dedicadas a colaboradores debaixo deste chapéu do A Team. Para além disso, já há aqui também uma cultura grande de se usar recursos da empresa e colocá-los ao serviço da empresa, como envolver colegas como coordenadores e dinamizadores. Com este modelo híbrido de trabalho, cada vez se tornou mais importante trabalhar a proximidade e aumentar a rede de contato das nossas pessoas. Depois de 2 anos a trabalhar 100% em casa era muito importante

nós termos estas iniciativas também para contribuir para aumentar a proximidade entre as nossas pessoas e fortalecer esta ligação emocional.

A abrangência deste projeto é grande em termos de target, porque nós queremos incluir todos e estamos a falar de colaboradores internos, colaboradores em regime de outsourcing reformados, estagiários e familiares. Obviamente que nem todas as iniciativas são para todos estes targets. Queremos criar uma verdadeira família Ageas.

Mariana

Isso já passa lá para fora?

Entrevistado

Aquilo que eu falei no início, que é contribuir também para reforçar a visibilidade da marca global. Seremos um empregador de referência. Nós atuamos em 4 áreas, sobretudo na área desportiva, cultura e lazer. Nós atualmente temos 4 equipas de competição, uma de atletismo, uma de ciclismo, uma de futebol e uma de *paddle*.

Anualmente abrimos inscrições e, portanto, não, não temos uma lógica até para poder controlar custos e controlar a adesão e a assiduidade, porque é muito importante. Aquilo que temos vindo a perceber nos últimos anos é que quanto mais iniciativas “free” temos para as pessoas, menos elas valorizam porque pagam zero e então, para haver um compromisso, nós temos de ter um controlo sobre quem faz parte destas comunidades. Se a pessoa quiser continuar no ano seguinte, terá de renovar e os coordenadores, que são uma extensão da nossa equipa, ajudam nisso e a controlar o ambiente da comunidade. Depois há outro tipo de atividades, não de não competição - podem ser caminhadas, passeios de cicloturismo. Temos um programa que é o *Ageas Challenge*, que é internacional, portanto não é específico nosso. Todos os anos, permite a inscrição de até 12 atletas por país e têm de ser sempre novos a participar num triatlo e a nível Internacional. Tentamos sempre associar a efemérides. Por exemplo, o dia do Riso - vamos encher as salas de *Comedy Club* e, portanto, tentamos sempre ter um propósito para justificar as nossas ações. Temos os talentos, com as aulas de dança e música e depois as performances. Depois temos colegas internos que são Djs e que participam nos nossos eventos. Temos os eventos de Magusto e datas comemorativas e, portanto, na parte da família temos as iniciativas que acontecem mais durante o Verão para as famílias. Aos fins de semana, os convívios de reformados. Tratamos de tudo o que é campos de férias para filhos de colaboradores e prendas de Natal e festas de Natal.

O nosso foco é sobretudo criação destas comunidades, sejam elas desportivas ou de lazer ou performance musical, sobretudo para criar relações emocionais mais fortes. Nós atualmente contamos com já com 300 atletas nas equipas desportivas de competição, para além das aulas regulares que nós temos nos nossos edifícios. Pronto é no fundo, é promover experiências relevantes no local de trabalho.

Mariana

Tiram também partido das iniciativas e projetos em que a marca está envolvida?

Entrevistado

O exemplo do Coliseu e do teatro Dona Maria, que são parcerias geridas dentro da nossa direção, entre outro tipo de patrocínios que possam existir até das nossas marcas, nós tentamos negociar sempre com os nossos colegas das outras áreas para que os nossos colaboradores também possam participar e tirar partido disso.

Mariana

E resultados? Vamos falar de números.

Entrevistado

Alguns números do ano passado foram bastante significativos. Foi o nosso segundo ano. Nós o ano passado organizamos 58 atividades, tivemos uma taxa de satisfação do programa de 4.7, acabamos o ano com 1083 membros da Comunidade.

Nos talentos, contamos com quase 60 pessoas. O ano passado tivemos 3080 participações únicas, entre reformados a colaboradores, em regime de outsourcing e internos, estagiários ou familiares. Temos uma taxa de 55.6% de *engagement*, só internos, participações únicas. E, portanto, estamos a falar de 932 colaboradores face ao universo. Portanto, atualmente temos uma boa taxa de *engagement*. No primeiro ano acabamos o ano com 35% e o ano passado acabamos com 55.6, o que foi muito, muito positivo e o número de atletas este ano também já aumentou. No primeiro ano começamos com 100, o ano passado chegamos aos 212, e este ano chegámos aos 300. Mas nesta fase não será, não será muito viável ultrapassar muito os 300 atletas, por questões de orçamento.

Mariana

Como é que conseguem coordenar a operação? Falaste na questão dos coordenadores...

Entrevistado

Em termos de modelo de *governance*, só para te mostrar um bocadinho, nós temos 14 coordenadores e depois tempos dinamizadores de atividades. A diferença entre coordenador e dinamizador: o coordenador é alguém que tem uma comunidade a seu cargo, por exemplo, atletismo, ciclismo, futebol, pádel e a parte dos talentos e da música, porque são comunidades fixas; depois temos dinamizadores de algumas áreas em específico, que colaboram connosco, por exemplo, na dinamização dessa atividade, mas também a trazer algumas ideias para dentro do programa. Tudo isto envolve muito trabalho. Temos de trabalhar muito a parte de comunicação, ter um tom descontraído, não é só organizar a atividade em si, é organizar e comunicar e avaliar depois também comunicar o pós da iniciativa. Ou seja, partilhar fotografias, partilhar como é que foi a iniciativa, porque só assim é que também temos conseguido alavancar o *awareness*. Todos os coordenadores e dinamizadores são colegas que trabalham em áreas completamente distintas e eu reúno com eles mensalmente. Eles colaboram connosco em regime pro Bono. Têm um prémio anual que não é fixo, pode ser extinto a qualquer momento, dependendo do orçamento que temos, mas nós achamos que pelo esforço e envolvimento e impacto que têm na cultura da empresa, é fundamental eles serem reconhecidos, nem que seja de uma forma simbólica. Depois, para nós é muito importante avaliar. Este ano decidimos também comunicar os nossos resultados porque eram muito positivos ao resto da empresa e fizemo-lo através de infografia, que

depois também foi divulgada para fora e adaptada para fora, porque é importante até para mostrar o impacto que estamos a ter e isso também ajuda a fortalecer não só a marca, mas o grupo como empregador de referência.

Mariana

Como é que vocês conseguiram vender o projeto aos *sponcers* e aos colaboradores, ou seja, mostrar à administração e ao top management que este era o caminho e que isto era importante, que traria retorno para a empresa e como é que venderam isto a quem participa, que é para voltar ao top management e dizer que está a resultar. Como é que alimentam no fundo este ciclo?

Entrevistado

Olha, nós inicialmente definimos, lá está, várias etapas dentro do projeto. Nos primeiros 2 anos foi tudo, sobretudo trabalhar o *awareness*. A parte da comunicação foi muito trabalhada, pensámos muito em comunicação interna e na qualidade da comunicação. Para nós foi fundamental trabalhar a parte da notoriedade do programa. Fomos também a algumas áreas e direções fazer a apresentação do que é que era o programa. Começamos a participar também nos *onboarding* de colaboradores. À medida que fomos avaliando os resultados que estávamos a ter e para alcançar os objetivos, fomos também abordando estas áreas de recursos humanos, que estão responsáveis também pelos *onboarding*, para poder ter um tempo de antena maior para quem entrasse, ficasse a conhecer. Tivemos várias ativações no início, no *staff event*, partilhámos muitos vídeos... Depois para mim, o mais importante de tudo e respondendo à tua segunda questão mais ligada, como é que nós conseguimos justificar o investimento neste programa? A monitorização sempre foi também um dos nossos grandes objetivos. Inicialmente, no primeiro ano, tínhamos indicadores mais ligados à adesão e à satisfação. Temos vindo a evoluir e a implementar novos indicadores que nos permitam cada vez mais medir o impacto e, por isso é que queremos ter uma relação muito próxima com os coordenadores. Eles recebem também muita informação em primeira mão e são também grandes embaixadores nossos porque ajudam a também para além das comunidades que gerem, ajudam-nos a passar a palavra de muitas iniciativas que nós desenvolvemos. É fundamental ter estes coordenadores e dinamizadores como embaixadores do programa, porque eles próprios também passam a palavra internamente e externamente. Nós temos um report muito robusto, que permite saber estas participações e distinguir aquilo que são totais de participações e participações únicas, porque isso é que nos vai permitir também ser mais exigentes. Nós trabalhamos uma infografia, não só para passar à administração, mas também dar a conhecer aos colaboradores do impacto que nós estamos a ter. Agora estamos a trabalhar um bocadinho mais de forma qualitativa e por isso é que também estamos a ser mais exigentes.

Mariana

Com esta questão da mudança de CEO, percebi que estão a passar por algumas mudanças profundas. A vossa área foi impactada?

Entrevistado

Sim.

Também fomos impactados, obviamente, e tivemos obviamente de rever a nossa estratégia. Se calhar, este ano, nós não vamos conseguir ter os mesmos números de 2024, mas nós queremos trabalhar sobretudo a parte qualitativa dos nossos resultados. Portanto, se calhar vamos fazer menos, mas para tentar fazer melhor. Porque obviamente estamos a fazer menos ações porque temos menos dinheiro, mas ainda assim, acho que conseguimos colmatar com uma revisão estratégica de algumas coisas que nós automaticamente tivemos de deixar cair, outras tivemos de limitar. Tendo isto em consideração, também estamos mais exigentes com a questão da assiduidade e penalizações. Trabalhamos com vagas e queremos que quem se inscreve, realmente compareça nas iniciativas, sob pena de estar a retirar lugar a alguém que queira muito ali estar. Por outro lado, a automatização do trabalho também tem sido um aspeto que eu me tenho batido muito com a minha equipa, porque envolve muito trabalho manual. Mas torna-se ingerível manualmente fazer esta gestão e, portanto, adotamos uma plataforma. Tudo aquilo que nós pudermos fazer para automatizar o nosso trabalho também é um ponto muito importante, porque isso vai-nos permitir aligeirar o nosso dia de trabalho e também fazer mais coisas e canalizar a nossa energia para coisas que efetivamente precisamos de trabalhar mais.

Mariana

É um programa muito competitivo e que, de facto, eleva muito a proposta de valor ao colaborador.

Entrevistado

Sim, este ano vamos candidatar-nos com o programa a um prémio de cultura organizacional. Estamos a pensar também no próximo, no próximo ano, candidatar-nos a outro tipo de prémios. Já temos participado também em algumas conferências externas para falar também do programa e isso é importante. Nós também criamos *networking* com outras empresas para perceber o que é que eles fazem.

Mariana

Principais desafios daqui para a frente?

Entrevistado

Olha, os principais desafios estão ligados, sobretudo com orçamento. Não conheço o orçamento do ano que vem e isso é que pode condicionar a nossa estratégia e o nosso modelo de atuação. E, portanto, é aquilo que me preocupa neste momento. É como é que nós vamos manter o programa e com que orçamento? A adesão não me preocupa, eu sinto que é algo cada vez mais valorizado e sentimos isso pelos testemunhos que recebemos.

Anexo VI - Entrevista à Diretora de Comunicação Corporativa, Marca e Cultura Organizacional

Entrevistado

Como o meu nível de informação é mais reduzido, não sei que dimensões queres aprofundar, portanto, também para ir ao encontro daquilo que tu precisas, vai orientando, vai-me orientando nesse sentido. Eu vou falando e tu dirás de tua justiça.

Mariana

Combinadíssimo.

Entrevistado

Então, sobre o tema do *Employer Branding*, nós pensamos no *Employer Branding* sempre numa perspetiva muito transversal, interna e externa, como é natural... quase em pleno. Naturalmente, que do ponto de vista externo, o grande objetivo é nós continuarmos a ser uma empresa de referência e enquanto local de trabalho, numa perspetiva interna, sermos um local para crescer.

E, portanto, tudo aquilo que nós fazemos externamente contribui naturalmente para que seja uma empresa atrativa e com a qual as pessoas se identificam e valorizam. Tem muito a ver com as pessoas sentirem-se bem na empresa onde trabalham, sentirem que podem crescer, podem evoluir a sentir que estão num ambiente onde são respeitadas, onde as vozes são ouvidas, onde as pessoas podem falar abertamente. É uma empresa que aposta muito também no bem-estar e na segurança das pessoas e, portanto, isso tudo faz com que as pessoas gostem de trabalhar nesta empresa e queiram ficar. Mesmo que não fiquem por algum motivo, que seja uma aprendizagem que contribua para a vida delas. Eu prefiro que as pessoas venham e vão, mas que levem daqui sempre uma experiência, que isto tenha contribuído para o seu enriquecimento profissional e, portanto, também nós, enquanto empresa, temos a obrigação de fazer com que seja, de facto, uma experiência boa. Cada vez mais as pessoas movem-se por desafios, por projetos, por uma missão, por um propósito, e isso nós tentamos muito trabalhar, incutir nas pessoas que estão connosco, até porque a natureza do nosso negócio está muito ligada à proteção e à parte muito emocional.

Mariana

A natureza do vosso negócio faz-vos olhar para dentro e proteger os colaboradores como se fossem clientes?

Entrevistado

Isso. Exatamente, é isso mesmo. Naquilo que é a minha visão também sobre o tema do *Employer Branding*, no nosso caso, já deves ter percebido isso, acaba por ser um tema transversal e trabalhado por várias equipas. Acaba por estar um pouco disperso, mas depois tem aqui uma outra dimensão que é transversal a toda a empresa que tem a ver com a liderança, a que, de facto tem um papel preponderante. A experiência que as pessoas têm com a sua gestão influencia muito a experiência. As decisões influenciam muito a motivação, estado de espírito e a vontade de querer ficar e querer desenvolver-se, se identificarem

também com aquilo que são os valores a da própria equipa de gestão. Portanto, nós tentamos muito trazer a equipa de gestão e envolvê-la muito em iniciativas transversais, onde entendemos que faz sentido. Depois acredito muito nos colaboradores enquanto embaixadores da nossa marca. Temos um grupo de embaixadores... enfim. Apesar destas iniciativas, para mim, o objetivo último é sempre que estes embaixadores sejam embaixadores de forma orgânica, voluntária e genuína. Hoje já temos muitas pessoas assim, felizmente, que proativamente partilham as coisas da empresa e celebram. Isso é um ponto, é um passo muito importante naquilo que diz respeito ao que as pessoas sentem, por que se sentem genuinamente também genuinamente partilham.

Mariana

Claro.

Entrevistado

Nós estamos a tentar criar uma equipa de projeto transversal. O que é que é muito difícil em estratégias de *Employer Branding* - é muito difícil a medição.

Mariana

A medição de resultados.

Entrevistado

Eu acho que é sempre possível medir. Mas também temos de ser criativos na procura dos indicadores, que são os que fazem mais sentido para avaliar o resultado de uma estratégia de *Employer Branding*. E vou dar alguns exemplos. Tenho um anúncio de recrutamento para uma área qualquer. Se há 2 anos para uma função similar, eu tinha 20 candidatos e hoje eu tenho 40 ou 50, se calhar significa que há mais pessoas para quem esta empresa é atrativa. Não é o único fator, tem a ver também com condições de mercado, mas pode ser um indicador internamente. Nós temos vários inquéritos de satisfação e de avaliação do ambiente da empresa.

Mariana

Algum exemplo concreto?

Entrevistado

O nosso *Engagement Survey* anual, com muitas perguntas ligadas ao ambiente de trabalho, a identificação com o estilo de liderança, a promoção do bem-estar, a promoção da diversidade e inclusão na empresa, o respeito. E, portanto, há muitos indicadores.

Mariana

Esse questionário que vocês fazem foca só essa questão do bem-estar e motivação?

Entrevistado

É transversal a várias áreas, mas todas elas, de alguma forma, estão ligadas a essa questão. Tem imensas perguntas: sinto-me valorizado, sinto-me reconhecido, sinto que a minha opinião é ouvida, sinto que sou respeitado que a minha empresa promove o bem-estar.

Mariana

E resultados?

Entrevistado

Temos tido resultados muito bons. Eu acho que um dos grandes desafios agora é conseguir extrair deste *survey*, que tem se calhar 60 ou 70 perguntas, um conjunto de questões 5 -10, que nós associamos mais ao tema do *Employer Branding* e conseguir medir os resultados ano após ano, tendo uma estratégia concertada e consolidada que já existe. É só mesmo uma questão de *governance*. Construir um conjunto de questões que permita avaliar na continuidade aquilo que é o sentimento das pessoas em relação à empresa. Acho que isso é importantíssimo

Mariana

Que tipo de instrumentos e estratégia é que vocês utilizam para depois tomarem determinadas decisões relativamente aos resultados desse *survey*?

Entrevistado

Existem 2 dimensões. Enquanto empresa, a equipa de gestão analisa os resultados de forma transversal. Daí sai um plano de ação da empresa naquilo que são as dimensões que estão, se calhar menos positivas. Existe muito espaço para comentários qualitativos é que nós lemos em detalhe. Eu faço questão de os ler porque tiro muito, muito conteúdo e muita riqueza dali. Portanto, há um plano de ação de empresa para endereçar os temas mais críticos e depois, numa segunda dimensão, os resultados de cada área, passados ao diretor respetivo, que é o meu caso, eu tenho a visão sobre aquilo que é o resultado da minha área. Eu gosto de partilhar estes resultados da empresa globais, partilhar os resultados de equipa com a equipa toda e promover uma discussão com a equipa em torno daqueles resultados. Tentar se calhar aferir alguns exemplos concretos em algumas dimensões. O inquérito é anónimo, portanto, há que ter aqui um cuidado muito grande quando se promovem estas reuniões. Porque a ideia não é identificar quem é que disse o quê e quem é que escreveu o que de todo, mas é tentar aferir na equipa como um todo, quais são realmente as grandes preocupações em linha com os resultados e, a partir daí, construímos um plano de ação de equipa para endereçar aqueles temas que consideramos mais críticos.

Mariana

Algum exemplo de sucesso na aplicação desta abordagem?

Entrevistado

Há cerca de 2 anos, a nossa equipa enfim teve muitas mudanças. Muitas pessoas que saíram, outras que entraram. Houve ali um período de alguma instabilidade na equipa a diferentes

níveis de maturidade. As pessoas terem de se adaptar a um novo contexto. Enfim, tudo isso. Pronto, e nessa altura eu pensei, vamos ter de fazer alguma coisa, porque isto não vai correr bem. E então fizemos várias coisas, fizemos um *off site* com a equipa toda, endereçamos as dores todas num “Muro das Lamentações”, tudo o que não está bem, completamente aberto. No final, discutimos um bocadinho tudo aquilo e identificámos palavras que estavam na parede de forma mais evidente para definir o que era mais prioritário. Trabalhámos enquanto equipa e a partir daí, então, começámos a endereçar esses temas. Hoje, o contexto da equipa é completamente diferente. Isto para te dar o exemplo que há aqui uma grande responsabilidade de cada gestor, de facto, estar muito atento à equipa, ao espírito das pessoas e às preocupações, e dedicar tempo para se conversar com as pessoas.

Nessa altura eu decidi falar com cada pessoa individualmente, então fiz uma conversa individual com as 20 pessoas da minha equipa. Para ouvir, para perceber motivações do que gosta, do que se revê a fazer noutra área dentro da direção, se gostava de experimentar outras coisas, a pedir feedback em relação a mim. Portanto, este é o tipo de coisas que nós todos temos a responsabilidade de fazer e temos o nosso papel naquilo que é o caminho da construção de uma estratégia de *Employer Branding*.

Mariana

E hoje o resultado está à vista.

Entrevistado

Dar uma nota em relação ao contexto de mudança que referias no início ou como é que isto se cruza com o tema do *Employer Branding*? Nós tivemos uma mudança de CEO. Nós passámos de um contexto de um líder muito visionário, muito humano, muito preocupado com as pessoas, com uma visão muito a longo prazo, muito virado para a sustentabilidade, para a diversidade e inclusão, para a inovação.

E, neste momento, temos um também muito virado para as pessoas, mas que vem com um foco muito grande e que também nós precisamos naquilo que diz respeito ao serviço cliente. Isto tem naturalmente impacto naquilo que possa ser qualquer estratégia de *Employer Branding*, no sentido em que temos muitas pessoas que se identificavam muito com o estilo de gestão anterior, mas também temos muitas pessoas que tinham a expectativa de mudarmos algumas coisas na empresa e que este novo CEO está a fazer. E neste momento, nós estamos com um projeto de transformação cultural muito profundo e, ao mesmo tempo, um novo ciclo estratégico. Vamos ter de redirecionar muito empresa para o serviço cliente e quando eu digo serviço cliente, ele começa, naquilo que é a atitude dos nossos próprios colaboradores que estão na linha da frente a naquilo que é o reconhecimento que estas equipas também têm de ter, porque são elas que, na verdade, são a prova perante o cliente final. Se eu tenho um acidente, o que eu quero é que seja resolvido rápido, com simpatia e, portanto, estas pessoas de operações da área comercial têm de facto, aqui um papel fundamental e tem de se trabalhar muito. Isto é começar dentro. Esta é uma das dimensões que vamos trabalhar.

Mariana

Todas as áreas estão ligadas e um colaborador motivado e satisfeito, que é a primeira pessoa a fazer um cliente igualmente satisfeito.

Entrevistado

Exatamente. Portanto, essa é uma das dimensões que vamos trabalhar. Vamos trabalhar também muito o tema da colaboração, das pessoas saírem um bocadinho dos seus silos e trabalharem mais em espírito colaborativo. A do *accountability*, do foco na eficiência. Estamos com uma transformação digital muito grande também, que vai trazer ganhos do ponto de vista de eficiência, de eficácia e até de libertar as pessoas de tarefas mais rotineiras.

Mariana

Tudo isso ajuda no final do dia.

Entrevistado

Sim, sempre sem deixar de continuar a apostar nas pessoas, no seu desenvolvimento, no seu crescimento e continuar a fazê-las acreditar acima de tudo, naquilo que é a nossa missão e o nosso propósito.

Anexo VII – Entrevista ao Responsável de Pessoas e Organização - Talento, EVP, D&I e Futuro do Trabalho

Mariana

Queria começar por falar contigo acerca da jornada do colaborador e aquele que é o vosso trabalho no planeamento da carreira dos colaboradores.

Entrevistado

Hoje, a construção da carreira faz-se muito com o próprio, não é? E já não existem carreiras pré-estabelecidas ou pré-definidas. Isso é algo que existia no passado. Eu acho que à data de hoje nós temos muitas carreiras ziguezague, não é. E pessoas que tiram uma determinada formação e acabam por trabalhar num contexto completamente diferente. Eu costumo dizer que só há 2 profissões que nós não conseguimos ser se não tirarmos a formação que é Astronauta e médico, tudo o resto, acho que nós conseguimos aprender de alguma forma. O que nós temos definido são diferentes planos consoante aquilo que são os exercícios que estamos a falar. Imagina, quando uma pessoa entra, recebe antes de entrar, todo um contato com a área de recrutamento com a sua *account manager* de Pessoas e organização, recebe pela nossa equipa um kit de Onboarding. Depois, numa primeira fase, integra a companhia com um contato da área de recursos humanos para perceber o funcionamento de um conjunto de processos que estão ligados ao desenvolvimento da pessoa. Depois temos um exercício tipo tour, são 4 dias em que a pessoa fica a conhecer todas as áreas da companhia em sessões desde mesas redondas, sessões expositivas, sessões mais intimistas em que as pessoas vão

falar um bocadinho sobre si. Incluímos também a possibilidade de a pessoa estar num contexto de *call center* a acompanhar um exemplo concreto de contato com o cliente, porque muitas das pessoas que acabam por ir para a companhia, acabam por ter um contato mais próximo com o seu cliente interno, não com o seu cliente externo e por isso é importante que a pessoa perceba o impacto que o cliente externo tem no nosso negócio. Posto isto, ainda dentro desta jornada, a pessoa termina no final de 1 ano, sensivelmente, com uma atividade que nós chamamos *class off* - é uma espécie de *gathering*, em que nós juntamos todas as pessoas que entraram nesse ano. Fazemos então uma reunião com todos os membros da Comissão Executiva e termina a jornada de 1 ano.

Mariana

Processo de Onboarding e integração, no fundo.

Entrevistado

Exato, é a fase inicial. Paralelamente a isto, há toda uma ligação com o próprio gestor, que pressupõe definição de objetivos e partilha do modelo de avaliação de desempenho. Temos uma ferramenta que está relacionada com o *feedback*, que são as *Feedback Talks*, que pressupõem que o gestor pode dar *feedback* regular ao longo do ano. Nem sempre acontece, mas o grande objetivo dessa ferramenta é que possa acontecer com alguma regularidade. Depois existe o plano de desenvolvimento e nesse plano de desenvolvimento, que deve ser montado com o próprio gestor, são definidos, com base naquilo que são as ambições, aspirações da pessoa são definidas as ações de desenvolvimento, que devem ser de alguma forma promovidas pelos gestores, juntamente com a área de recursos humanos. O pressuposto é que este plano seja atualizado todos os anos, que exista aqui um movimento de - vamos perceber o que é que temos a desenvolver, não é? - e potenciar de alguma forma, nesse primeiro ano, que a pessoa também possa logo perceber o que é esperado dela. Para além disso, nós temos uma ferramenta que se chama o questionário de preferências de carreira, em que logo à entrada, ou quando tu pretenderes, normalmente ativamos essa ferramenta quando são os momentos de avaliação, mas de qualquer das formas, está sempre disponível ao longo do ano e os gestores sabem disso. Podes preencher esse questionário segundo o percurso que tu gostarias de ter dentro do grupo. É mais um input para eu, enquanto gestor, ter informação sobre aquilo que é o teu estudo, motivações de carreira e interesses. Nem sempre as pessoas vêm isto desta forma, acham que, tendo as competências, é só mudar. Não, o que eu posso fazer, é começar a preparar-me para ter as competências, para e quando surgir a oportunidade. Cada vez mais assistimos a mobilidades internas, promovidas muito ou por candidatura ou por interesses das pessoas, e as vagas surgem e nós procuramos também satisfazer um bocadinho as nossas pessoas, para que se sintam confortáveis nestas funções que estão disponíveis.

Mariana

Fala-me um pouco do processo de saída.

Entrevistado

Podem existir vários processos de saída, a maior parte deles, são motivados pela saída das próprias pessoas. Ou seja, eu tenho intenção de saída e eu vou porque tenho um emprego novo, com melhores condições ou porque estou cansado da organização. Temos algumas situações de acordos, não é? Ou seja, acordos de saída em que nós proporcionamos um determinado valor e a pessoa disponibiliza-se a sair. Isto acontece muito com pessoas que estão quase numa situação de reforma, mas para todos estes casos, nós temos um processo de *offboarding*, em que a própria gestora de recursos humanos entrevista as pessoas. O próprio Eduardo (Diretor de Pessoas & Organização) também gosta de falar com todas as pessoas que saem. O processo de saída tem sido este. No caso das reformas, já temos aqui algumas, às vezes algumas celebrações que localmente as equipas fazem. Nós também temos alguns momentos de reconhecimento. Ou seja, nestas jornadas em que a pessoa está connosco, imagina nos 10 anos, nós juntamos as pessoas que fazem 10 anos para um almoço com a Comissão Executiva, quando fazem 25 anos, têm 1 almoço e uma tarde e nós damos um prémio de reconhecimento às pessoas que fazem 25 anos - pode ser um relógio, uma viagem ou um valor monetário para essas pessoas. Quando as pessoas fazem 30 anos, têm mais um salário adicional nesse ano.

Mariana

Na tua opinião, o processo de *offboarding* está mais pensado numa perspetiva de - queremos que esta pessoa saia bem da empresa ou uma fase para mostrarmos à pessoa que queremos que ela fique?

Entrevistado

Eu acho que em nenhuma organização isso acontece, ou seja, as pessoas saem porque querem sair. Se a felicidade da pessoa já não está connosco, claro que há situações em que são motivações muito particulares que fazem as pessoas sair, nomeadamente, a questão salarial, e nós até temos margem para poder reter a pessoa, então nós fazemos os esforços que são possíveis, se reconhecermos que é uma pessoa válida, necessária e com um impacto muito grande naquilo que é o negócio. Fazemos esse exercício, claro que sim, agora, por norma, vamos fazê-lo em situações muito específicas, não é? Não podemos fazê-lo para todas as pessoas, porque lá está, isso seria também castrar um bocadinho a possibilidade das próprias pessoas serem felizes. É muito mais rica a possibilidade de as pessoas poderem ter outras experiências, até eventualmente voltarem e de alguma forma, zigzaguear por diferentes contextos.

Mariana

Vamos falar agora sobre benefícios, quais são os que compõem a vossa proposta (PVC)?

Entrevistado

No *people hub*, temos tudo o que são os benefícios que as pessoas têm.

Mariana

Isto está inserido na vossa Intranet?

Entrevistado

Sim, até aqui andava tudo muito disperso. Esta plataforma retirou imenso tempo de procura. Podemos começar pela saúde e bem-estar, benefícios desde: possibilidade de check-ups, serviço social, serviço social, serviço de psicologia, também temos uma plataforma para acesso com descontos a nutricionistas. Depois nós temos um espaço de amamentação, temos medições antropométricas, depois vamos tendo programas com regularidade da vacina da gripe, temos um movimento de secessão tabágico, fazemos doação de sangue no local de trabalho, fazemos rastreios, temos programas de prevenção de oncologia.

Temos marcação de outros serviços de saúde e bem-estar em que podemos ter osteopatia, acupuntura e massagem. Temos medicina tradicional chinesa com pintura, osteopatia, massagem, estética também. Depois, consultas de medicina geral e coletiva. Depois, quando entramos na questão da família, temos em fase escolar, a questão dos subsídios relacionados com a entrada na escola.

Temos o apoio do subsídio de lar, que é a nossa assistente social que proporciona, depois temos o cabaz de Natal e o presente criança que é dado aos filhos dos nossos colaboradores até 14 anos. Temos o Kit bebé. Depois temos o plano mais colaborador que é um plano ligado ao Millennium Bcp. Como sabes, parte do nosso negócio está elencado diretamente com o Millennium Bcp. E no caso, temos também algum alguns benefícios associados a spreads mais baixos e condições da própria abertura de conta, despesas de manutenção que estão associadas ao facto de sermos colaboradores. Depois, o seguro de vida, também temos um seguro de vida interessante e temos a questão do subsídio de funeral e ramo de flores.

E depois, no caso da reforma, damos um plano complementar de reforma, que é uma percentagem relacionado com o salário. Temos ainda aqui assessoria jurídica, apoio a procedimentos notariais e, portanto, a área de departamento jurídico também ajuda com essas questões de solicitadoria, certificação de fotocópias, autenticação de documentos, reconhecimento de assinaturas. Temos os autocarros que passam por determinadas zonas para recolher os nossos colaboradores, na proximidade das suas zonas de residência. Depois temos os *days off* - temos direito a 2 dias *off* por ano. Damos 2 dias extra para além dos 25 dias de férias que as pessoas têm. Depois temos teletrabalho, também é um benefício, nós podemos trabalhar 2 dias em casa e 3 no escritório, portanto, é bastante positivo. Pronto, depois temos aqui uma licença sabática, temos o nosso portal descontos também, o protocolo de aquisição de veículos, com alguns descontos associados à compra de veículos da marca, mini ou BMW.

Mariana

Agora queria a tua opinião, na perspetiva de Pessoas & Organização, em relação à rotatividade e retenção de talento.

Entrevistado

Tem muito a ver com a perceção e a proximidade que as pessoas têm. Podem estar inseridas

em equipas em que efetivamente seja mais difícil de reter e outros em que há muita mobilidade e isso trata-se de perceção, porque na realidade nós não temos um turnover assim tão elevado. Na realidade as condições que nós damos às pessoas também potenciam muito essa retenção, e o próprio ambiente, a cultura que nós tentamos disseminar também faz com que as pessoas queiram trabalhar connosco e queiram continuar connosco. Claro que quando nós falamos ou perguntamos no nosso *engagement survey* sobre a questão, as pessoas vão sempre dizer que não. Mas não é uma assunção única, se perguntares a mesma coisa em relação ao salário, toda a gente vai dizer que ganha mal. Nós ainda temos de fazer ainda um caminho para melhorar isso, mais divulgação, mostrar mais às pessoas exemplos concretos de mobilidade, espalhá-las de uma forma global para as pessoas conhecerem melhor essa realidade e esses exemplos.

A perceção é baseada em factos, não é? As pessoas não veem, não é visível e tudo o que não é visível não é percecionado. E nós temos factos, temos evidências, não é? É óbvio e para te ser muito honesto, nós não conseguimos chegar a todas as pessoas, mas isso nenhuma organização.

Mariana

Pelo olhar de pessoas e organização, como é que achas que as pessoas estão a viver este processo de gestão de mudança?

Entrevistado

Consigo dizer-te o que é que as pessoas percecionam e falam sobre o assunto, mas mais uma vez, algumas são factos, outras são perceções. Acho que estamos a atravessar um caminho de 2 sensações primordiais. Desconfiança, porque sentiram esta colisão nalguns processos, nalguns momentos e sentiram também uma grande ansiedade, porque houve aqui uma situação de algumas saídas. Existem fantasmas que podem alavancar esse medo. Por outro lado, também sinto este entusiasmo de expectativa. O que vai acontecer? Antes o foco estava em áreas que não são o core da organização e como essas áreas podiam passar uma imagem positiva da organização e também ajudar a marca. Agora, a mudança está muito mais focada na tal sustentabilidade financeira. Alguma coisa está a acontecer e o que mais vai dar segurança às pessoas e motivá-las vai ser a consistência, não é? Quando a consistência entre aquilo que é dito pela administração e aquilo que realmente é feito estiver alinhada. Acho que o retorno é mais positivo do que negativo, até ver, mas lá está, estou a falar sempre numa estratosfera porque ainda não sei o futuro, mas aquilo que eu estou a sentir, que a organização está a sentir, é que estamos a criar este alinhamento. Agora vamos ver daqui para a frente.

Mariana

Relativamente à reputação, e tendo em conta que estava no vosso projeto de colocar o Grupo Ageas lá fora enquanto marca empregadora de referência. Esse caminho e essa ambição continua? Continua, mas achas que pode ser afetada por este novo ciclo estratégico?

Entrevistado

Eu acho que esse objetivo vai continuar. Vamos continuar a ter esse objetivo, mesmo em termos daquilo que é a nossa alteração estratégica, um dos pilares vai ser o bom sítio para se

trabalhar, bom para se crescer, bom para as pessoas se desenvolverem. Essa premissa vai ser o nosso farol e vai continuar a ser. A reputação do próprio grupo é alicerçada não só em termos de marca, mas também em termos de pessoas. Temos de tratar bem as nossas pessoas, porque isso também traz retorno. E posto isto, nós queremos continuar o nosso caminho mesmo em termos de Pessoas & Organização, por exemplo, consolidando um programa de trainees formal. Queremos efetivamente ter, para o público mais jovem, que está a acabar um determinado ciclo de estudos, um programa que esteja na ponta da língua como outras empresas, como a Microsoft, a Sonae, a Jerónimo Martins. Apostar nesta malta também nos traz um retorno, porque eles eventualmente vão precisar de um seguro, vão precisar de assistência médico-hospitalar, o dentista o que for, por isso, ficar a conhecer o grupo, sentirem-se bem no grupo também ajuda a divulgar a partilhar, a dizer que o Grupo Ageas Portugal é positivo, mesmo que eventualmente não fiquem.

Mariana

Poderá ser um indício de que voltam, no futuro, a bater-vos à porta.

Entrevistado

Mesmo que não lhe demos oportunidade profissional, estamos a dar-lhe oportunidade de poderem conhecer a nossa marca e de sentirem bem connosco.

Anexo VIII – Entrevista a Técnica de Comunicação

Mariana

Começamos então pelo *quick screening*.

Entrevistado

Então eu trabalho no Grupo Ageas desde junho de 2024, portanto, fiz agora um ano de casa mais ou menos, um ano e um mês. Eu já conhecia o grupo quando me candidatei à vaga, ou seja, não foi algo que surgisse sem saber muito bem em que mundo é que ia entrar. Eu trabalhei como jornalista durante 10 anos, depois senti necessidade de mudar de carreira porque já estava cansada do que fazia e precisava de novos desafios e de me desafiar. Eu já conhecia bem o grupo, já tinha feito aqui algumas coisas, nomeadamente reportagens sobre *Employer Branding*, portanto, para mim não foi novidade. A verdade é que a expectativa que tu tens é muito alta, porque é um grupo diferente, porque vens à procura de uma empresa que já tem as melhores práticas do mercado nessa área, porque tem uma casa mãe que é belga e onde efetivamente supostamente tu tens os melhores exemplos já daquilo que se pratica a nível de *Employer Branding*, portanto, tu vens com expectativa alta, vens para um sítio com o *mindset* diferente. Quando entras, tu percebes que tens uma série de benefícios que são muito diferenciadores daquilo que existe no mercado no geral, sendo que aqui, tens algumas multinacionais e mesmo dentro dos seguros há muitos benefícios que são muito idênticos e é um setor que também procura muito reter talentos e, portanto, acabas por ter aqui uma grande competitividade entre empresas da área, do mesmo setor. Tu tens realmente

aqui um leque de benefícios super importantes. Aqueles que foram mais diferenciadores são o facto de tu teres ajuda no que toca à tua saúde mental e física. Para mim, esses foram os 2 principais.

Depois tens ainda outra coisa que são as aulas gratuitas dentro dos edifícios, yoga, PT, consegues conciliar quando vens ao edifício, aproveitas e fazes uma aula à hora do almoço. Agora, o que eu acho, muito sinceramente, é que o mercado tem uma ideia demasiado boa daquilo que se vive aqui dentro, no real. Ou seja, é um grupo colorido, tem muitas cores, tu vens com uma expectativa muito grande, mas há efetivamente alguns problemas de burnouts internos. Há efetivamente uma exaustão de algumas equipas, nomeadamente áreas das operações pronto e isso sente-se um bocadinho aqui dentro. Por outro lado, a flexibilidade existe, nós temos direito a dois dias de teletrabalho, mas à semelhança do que se tem vindo a passar com outras empresas, há cada vez uma maior pressão para as pessoas virem o escritório. O edifício foi pensado de acordo com os novos modelos de trabalho de flexibilidade, mas com esta pressão, há mais gente no escritório e a experiência perde-se um bocadinho, nomeadamente às horas do almoço, quando queres marcar um lugar de garagem, tudo se torna um bocadinho mais complexo, porque realmente há demasiada gente. A nível do mercado, acho que há empresas que são mais flexíveis neste aspeto

Mariana

Sabes o que é que está no na origem desse pedido ou dessa pressão?

Entrevistado

Sim, pelo que percebi, havia equipas que não vinham de todo, mas também não existe propriamente um modelo que controle se a pessoa vai ou não ao escritório. De resto, o que é que eu sinto? Os espaços são espetaculares, não é? Tu tens muito bom ambiente de trabalho no que toca aos espaços. Os edifícios são ambos tanto de Lisboa como no Porto, muito bonitos e muito inspiradores. Portanto, tens aqui realmente muito boas condições de trabalho que também te fazem querer vir. Depois tens realmente aqui alguns casos que eu acho que ainda precisam de ser bem trabalhados, nomeadamente a nível de burnout, do cansaço das equipas, mas no geral, isto é realmente uma empresa com um olhar muito atento em relação aquilo que é o futuro do mercado de trabalho.

Mariana

Como és uma recente colaboradora no grupo, fala-me um bocadinho, como foi o teu processo de *onboarding*?

Entrevistado

Nós temos uma coisa chamada Ageas Trip, ou seja, o que se pretendem é que tu faças uma viagem dentro das várias áreas da empresa. Para quem não vem do mundo dos seguros, isto é muito confuso, porque tem realmente muitas áreas diferentes e, portanto, o que eles fazem é uma espécie de imersão, uma viagem pelas várias áreas da empresa em que durante mais ou menos 4 dias, tu ficas a conhecer as áreas todas. É também uma oportunidade para conhecer os teus colegas novos. Eu sei que essa viagem está a ser também repensada para se

tornar um bocadinho mais apelativo. Às vezes, torna-se um pouco cansativo, porque de facto, são muitas horas a ouvir falar destes temas, é muita informação. Depois tens o teu gestor, que está contigo e é responsável por te dar a conhecer também a equipa, como está organizada as funções de cada pessoa. Mas assim a nível de *onboarding*, o que tu tens é realmente isto. O que acontece depois no final, e que foi muito giro foi o *class off*, em que eu tive oportunidade de ir almoçar fora e fazer um pouco de *team building* com as pessoas que entraram no meu ano, não tanto para conhecer o lado profissional da pessoa, mas o lado pessoal.

Mariana

Fazes um balanço positivo?

Entrevistado

Sim, essas iniciativas são muito interessantes, porque realmente permite entrar dentro de uma empresa que é muito grande, 1400 colaboradores. São momentos em que percebes que não estás sozinha. É novidade para todos. Para além disso, eu recebi em casa, gostei imenso de ter recebido em casa um kit de Onboarding. Nós recebemos um kit de boas-vindas em casa, um kit de boas-vindas com imensas coisas. Achei superinteressante a iniciativa.

Mariana

Mencionaste aí a questão do *burnout* e do cansaço de algumas equipas. Achas que isso impacta a cultura interna e também a adesão destes grupos a atividades proporcionadas pela empresa?

Mariana

Olha, eu sou super fã da Ageas Team, é um dos meus programas preferidos e já participei em várias iniciativas fora do escritório, são coisas em que tu levas a tua família, para descontraíres e para realmente criares ali alguma ligação entre a tua família e própria empresa. E de facto, para mim, é uma das iniciativas mais interessantes. O que eu sinto é que há uma grande adesão também dos próprios colaboradores àquilo que são as atividades do A Team. Rapidamente esgotam. Geralmente elas costumam esgotar. Depois, no que toca à questão de termos aqui colaboradores com mais anos de casa, tu de facto sentes que é uma empresa com muito pouca rotatividade, e isso torna-a, às vezes, uma empresa um pouco cansada e isso transporta-se para o ambiente que aqui se vive. Não é fácil de vir com garra de fazer coisas e entrar num ambiente novo para ter de lidar com lideranças que são muito mais antigas. Estão cansadas, já passaram por várias vários momentos dentro da empresa. Isso pode criar dificuldades nesta gestão diária do ambiente, mas de facto, o que eu sinto é que há sempre gente nova a chegar. Mas se calhar um turnover um bocadinho maior ajudaria a empresa a respirar.

Mariana

No seguimento desse pensamento, expunha-te um modelo que define os tipos de colaboradores numa organização (explicação do modelo). Que situações encontras de forma mais recorrente aí e em que grupo pensas estar inserida?

Entrevistado

Então, eu acho que me insiro no colaborador que já passou a fase de Onboarding e está numa posição leal de *win-win*. Ou seja, não sinto que esteja desligada da empresa de todo, mas a verdade é que, para mim, o trabalho é uma coisa que me deve complementar e não ser um problema. Já que temos de trabalhar, ao menos que seja num sítio em que nós gostamos. No dia em que eu sentir que não estou feliz, sou a primeira a dizer, está na hora de fazer uma mudança. Eu sou comprometida. Geralmente sou uma colaboradora comprometida com a empresa onde estou, portanto, gosto muito de participar nas atividades. O que é que eu sinto que há mais aqui também, efetivamente pode existir mais o colaborador que tu referes mais perigoso que já não se sente bem, mas que também não tem coragem de sair e o que acaba minar os outros com a sua insatisfação, o que faz com que depois as outras equipas desmotivem também e sintam que podem não ter capacidade ou de crescimento ou de se sentirem felizes ou de estarem bem. Portanto, há muito aqui essa sensação de que muita gente está cansada.

Mariana

O que é que deveria ser assegurado pelo Grupo numa fase mais avançada da tua carreira aí, para que não chegues a essa etapa?

Entrevistado

Eu preciso de sentir que estou sempre em evolução, que estou sempre a conseguir criar algo com propósito, a estagnação para mim não funciona. O que é que nós fazemos quando entramos? Um plano de carreira. Perguntam-nos isso à partida, onde é que nos vemos no futuro aqui dentro e o que é que nós queremos atingir.

Esse plano é criado juntamente com o teu líder, tu defines as tuas metas de futuro, porque tu aqui tens duas hipóteses - ou tens a meta de chegar a líder e queres ser líder de equipa ou tens a meta de te especializares. E, portanto, temos aqui estas 2 vertentes que podemos escolher. Não sei se esse plano de carreira é seguido à risca, se eles olham para ele e se eles vão procurando motivar-te. Mas neste momento ainda estou a aprender muita coisa, assimilar muita coisa. Daqui a algum tempo, gostava que houvesse essa conversa de perceber se está tudo bem, perceber o potencial para determinada tarefa. Eu gosto do desafio, gosto mais de coisas novas, gosto mais de sair da zona de conforto. Preciso disso para sentir que estou em evolução e fazer outras coisas com as quais me consigo motivar. Eu sou muito mais de propósito do que propriamente de um ordenado. Para mim, a motivação não vem por me darem mais dinheiro, vem de dizer que tu vales muito para esta empresa.

Isso para mim não é uma evolução, é uma retenção rápida, fácil.

Mariana

Percebi por alguns exemplos que mencionaste e também tendo em consideração a resposta que acabaste de dar, que valorizas algumas estratégias que não passam pela vertente mais económica ou financeira, o que mais valorizas na PVC?

Entrevistado

Para além dos que já referi, há aqui várias coisas que eu gosto. Olha, por exemplo, o autocarro da empresa. Basicamente apanhei o autocarro e vim direta para aqui, isso é um benefício excelente. Só tens de ir até um dos pontos de encontro, é realmente um conforto enorme. Eu valorizo imenso. Nós temos tanta coisa que às vezes até é difícil lembrar-nos, eu ao início tive muita dificuldade em saber tudo o que existia. Temos mais dias de férias do que o normal, isso é uma coisa que eu valorizo bastante. Temos também outro benefício, já é mais monetário para quem tem filhos. Em setembro, temos aqui um benefício que te permite realmente teres um extra para livros escolares e material escolar. Temos um cabaz super lindo no Natal. Pronto e basicamente os que eu valorizo mais são mesmo os da saúde e do bem-estar e depois são as atividades que tu consegues fazer em família. Por exemplo, eu não uso, mas há muita gente que usa a semana de campos de férias para os miúdos. Mais do que a forma monetária, para mim, acho que estes benefícios são aquilo que me permite ter motivação no dia a dia, sinceramente.

Mariana

É seguro dizer que colaboradores motivados e num bom ambiente de trabalho que alcance os objetivos pretendidos vão ter muito mais propensão para chegar eventualmente às suas redes e comunicar de forma positiva. Até que ponto é que sentes que estas iniciativas e benefícios te ajudam, no âmbito voluntário a saíres para as plataformas e comunicares positivamente acerca do teu local de trabalho?

Entrevistado

Olha, eu sou muito ativa nas redes sociais e profissionais. O meu Instagram, por exemplo, sempre foi um Instagram profissional, portanto, eu sempre tive um Instagram ligado à minha profissão pelo teor da profissão e porque realmente era como me fazia sentido e sempre fez. Nunca quis muito partilhar a parte pessoal, mas sim a parte profissional, porque fazia realmente coisas muito giras e também gostava de partilhar isso. Mas também tenho de perceber a área em que estou inserida. Se calhar uma área de sinistro ou operações não tem tanto isto. Eu gosto muito de ser embaixadora do sítio onde eu trabalho, portanto defendo muito isso e acredito mesmo muito nisso. E quando realmente dão tudo para tu seres feliz no teu local de trabalho, tu automaticamente consegues ser embaixadora desse local e contagiar um bocadinho. Claro que acabas sempre por exacerbar um bocadinho como as coisas realmente são e por trás daquilo, há sempre imenso trabalho e a verdade é que temos uma pressão imensa para que corra tudo bem. Mas eu acredito muito nessa questão dos embaixadores das empresas serem efetivamente aquelas pessoas que estão mais motivadas e felizes e que realmente se sentem ouvidas. E há um trabalho interno que nós temos vindo a fazer que são os nossos influenciadores. Nós criámos um grupo de Influenciadores interno que tem vindo a ter até algumas formações. A verdade é que se tu tiveres uma grande estratégia de *Employer Branding* consegues motivar as pessoas e acho que naturalmente elas vão minar os que estão à volta delas. É um processo natural. A forma como a empresa olha para ti sem ser só um número faz toda a diferença.

Mariana

Queria fazer 2 perguntas finais, uma a propósito do vosso *Engagement Survey*. Que propósito é que achas que acaba por tentar servir? Vês as prioridades estabelecidas?

Entrevistado

Pronto, então eu ainda só preenchi uma vez o *Engagement Survey*. Ele é muito extenso e muito completo e permite realmente deixar respostas às perguntas com muita clareza. Portanto, é dado espaço para tu seres muito sincero. Se efetivamente existem mudanças, daquilo que eu percebo, não há assim coisas que tu sintas que efetivamente mudam muito, até porque os problemas são sistémicos. Os problemas acabam por ser sempre os mesmos e as soluções demoram a aparecer. Há coisas mais rápidas, que tu consegues alterar, mas de facto aquelas mudanças que são mesmo necessárias, não se fazem num ano ou 2 ou 3. Tendo aqui uma nova liderança, eu acredito que vão surgir aqui algumas mudanças, também estamos expectantes todos aqui dentro para perceber quais. Acreditamos todos nós que vem com muita fé no foco, ou seja, de fazermos menos, mas melhor. Nunca senti que a empresa não desse espaço para eu dizer aquilo que eu penso de uma forma aberta e transparente. Nunca senti isso. Depois, depende um bocadinho do perfil de pessoas, há pessoas que se calhar se sentem mais confortáveis em serem mais transparentes, que há outras que nem tanto.

Mariana

Para terminar, pedia-te para definires assim em 3 palavras, aquela que consideras ser a reputação do grupo.

Entrevistado

Então para fora, como as pessoas olham para nós é como eu olhei antes de entrar – uma marca colorida, inovadora e à frente do seu tempo, com visão de futuro e que pode vir a ser ainda mais colorida. Internamente, precisa de mudanças internas, ou seja, precisa realmente de lideranças novas e de rotatividade. Precisa de ter novos colaboradores para que também o cansaço que se sente interno, diminua um bocadinho.

Anexo IX – Entrevista a Gestora de Comunicação, Eventos e Parcerias

Mariana

Antes de mergulharmos nos temas, vamos fazer um pequeno *quick screening* – função no grupo, expectativas no início do percurso...

Entrevistado

Se me perguntares como é que consegues ficar 25 anos na mesma empresa, eu diria que se calhar é difícil, mas no meu caso não foi, porque eu trabalhei em várias empresas. Eu sou fruto de várias empresas que, entretanto, se foram juntando e se foram transformando no Grupo Ageas Portugal. Na altura fazia parte do Millennium Bcp e, portanto, eu comecei a

trabalhar na parte dos seguros e ao telefone. Passei por tudo o que tinha a ver com a área comercial. Depois da área comercial, passei para a área de apoio ao cliente, área de reclamações. Depois fui para a formação e recrutamento. Na altura da aquisição, candidatei-me a uma mobilidade interna para a área do marketing. Comecei muito na parte da análise de mercado, depois comecei a trabalhar com as redes comerciais, trabalhava na divulgação do produto e também na parte de formação para os nossos medidores conseguirem vender melhor.

Sou uma profissional, acho eu, muito mais de pessoas e de relacional. E o marketing tem uma componente muito analítica e então eu comecei a criar um bichinho pela área da comunicação. Estou há 5 anos na comunicação. Portanto, como vez quando eu digo 25 anos, eu não os sinto porque não tive sempre na mesma função. Comecei nas parcerias e nos patrocínios e agora estou na área de eventos.

Mariana

Portanto, eu vou tirar partido do facto de teres passado por várias áreas e teres acompanhado de perto o histórico de aquisições e fusões do grupo. Consegues identificar as características da cultura organizacional e as alterações que foi sofrendo ao longo do tempo?

Entrevistado

Depois de 25 anos, nós continuamos a ter ambições. Na altura, eu acho que agora melhorou muito, mas na altura era uma cultura organizacional muito fechada, nós tratávamos as pessoas por doutor isto, doutora aquilo. Depois, já enquanto grupo Ageas, havia e há mais proximidade, mesmo com os diretores e comissão executiva.

Isso ajuda-nos a posicionar melhor e ajuda-nos a estar melhor e mais confortáveis também. Uma cultura onde as pessoas têm a capacidade de poder dizer o que sentem. Tenho tido a sorte das chefias pelas quais eu tenho passado, de nos termos dado bem e haver a permissão para nós falarmos abertamente, como é óbvio, com todo o respeito. Eu acho que me identifico com aquilo que é o posicionamento da empresa, aquilo que são os valores. Melhoraria aquilo que é as áreas de recursos humanos. Mas isto, eu acho que é aqui, na nossa empresa, ou em qualquer outra.

Se eu olhar para os recursos humanos, eu olho e acho que eles não acompanham aquilo que são as necessidades dos colaboradores. Agora, até que ponto é que eles têm ferramentas para isso? Até que ponto é que têm também autonomia para isso? Da parte da cultura organizacional, eu sinto-me completamente alinhada com aquilo que são os valores da empresa. Vivemos muito os nossos valores.

Mariana

Em relação aqui à cultura interna, percebi que a manta de retalhos que poderia existir está a fazer um caminho de uniformização. Achas que as iniciativas e regalias que vocês têm ajudam a acelerar esta uniformização? Eu queria perceber qual é o teu envolvimento neste tipo de iniciativas.

Entrevistado

Em termos daquilo que é o nosso pacote de benefícios, eu acho que a Ageas é uma das empresas que está muito bem posicionada. Eu acho que nós temos um bom seguro de saúde. A pessoas queixam-se muito da questão salarial, mas, às vezes esquecem-se de pensar nestas pequeninas coisas - o nosso pacote de férias, nós temos 25 dias mais 2 dias, mais um *Day Off*. Isto também tem de se juntar ao salário, não é? Temos a possibilidade de estar em *Flex work*. Portanto, acho que também é de valorizar. O que é que falta aqui, como eu acho que deve faltar em todo o lado, uma clareza naquilo que é a parte das promoções, aquilo que é a parte dos níveis, aquilo que é a parte das pessoas evoluírem enquanto cá estão. E isso é um trabalho que eu julgo que também já deva estar a ser feito, mas é um trabalho que já está a ser feito há algum tempo e que deveria estar a ser mais célere. Agora se me perguntas em termos daquilo que é o nosso pacote de benefícios, eu acho que nós não estamos abaixo do mercado ou estamos muito alinhados ou em algumas situações até estamos acima.

Mariana

E o envolvimento nas iniciativas? Comunidades, talentos, embaixadores...

Entrevistado

É assim, comunidades, eu aprecio e acho que é importante existirem. Eu não participo porque eu não tenho tempo, mas identifico-me imenso.

Perguntas-me - mas tu participas ativamente? Não, mas valorizo. Acho que acho que devem existir. Quando há iniciativas, tento participar também para ajudar os colegas a fazer ver que o trabalho deles faz todo sentido. Mais uma vez, é uma mais-valia a Ageas possibilitar que elas existam, eu acho fantástico A minha filha vai agora para a colónia de férias totalmente gratuita. Valorizo muito. Agora estamos numa outra fase, então pronto estamos a fazer um caminho. Eu acho que, para mim, já é bom esta minha experiência de ter mudado várias vezes também, já me dá aqui uma estaleca para me acalmar e tentar perceber quais é que são as características boas da pessoa.

Mariana

Vou fazer aqui um exercício, que tenho feito nas outras entrevistas para identificar os vários tipos de colaborador no Grupo Ageas. (Explicação do modelo de Mutter) Queria perceber mais ou menos onde é que tu te posicionas.

Entrevistado

É assim, também fruto daquilo que tem sido a minha experiência, eu acho que, neste momento, ainda estou no primeiro caminho (*supporter*). Neste momento eu faço o que gosto, adoro esta área de eventos, adoro estar com pessoas, o que não quer dizer que, daqui a 10 anos não possa já estar um pouco estagnada. Aquilo que eu também quero receber, não é porque eu neste momento tenho o reconhecimento da minha chefia, tenho reconhecimento dos meus pares, até mesmo da Comissão Executiva. Mas a gente não vive de reconhecimentos, não é? E, portanto, há sempre esta ambição salarial que, até ao momento, tem correspondido. Às vezes uma pessoa já quer mais, não só a nível salarial, mas também

a nível de posição. Ainda me sinto muito alinhada com aquilo que são as perspetivas que tenho.

Mariana

Imagina que, num cenário hipotético, sentavam-se contigo e diziam algo como -queremos que continue connosco por mais x anos. O que é que tem de ser assegurado? No fundo, para continuares a ser um *supporter*?

Entrevistado

Para mim, é somente uma ascensão na carreira, é uma promoção a nível hierárquico. Eu tenho as responsabilidades, tenho de ter o cargo, não posso só ter as responsabilidades. Como é que é feita a retenção nesta empresa? Eu acho que não é feita. Não te estou a dizer que não haja por parte das nossas chefias uma preocupação e atenção ao nosso desenvolvimento em termos da carreira, não é por aí, mas se calhar os RH também não têm o número de pessoas necessário para este tipo de conversas, mas não pode ser só quando eu digo tive aqui uma proposta, vou ter de sair. Tens uma conversa com o diretor de recursos humanos nessa altura? Há pessoas que até dizem não obrigada, não vou ter conversa nenhuma. Nunca conseguiste falar com o diretor de recursos humanos, para que é que vais falar quando já decidiste sair? Até podia fazer sentido, se aquilo que as pessoas dissessem, servisse para não repetirem os mesmos erros com as pessoas que cá ficam, mas não é o que acontece e nesta nossa empresa, se há alguma coisa que não corre bem, é a retenção de bons colaboradores. Agora, eu também já tive propostas profissionais em cima da mesa e a razão que me fez ficar tem muito a ver também com este pacote de benefícios. Nesta altura da minha vida também não vou para outra empresa.

Mariana Ferro Aires

Vamos agora à questão da reputação e da comunicação da real experiência vivida pelos colaboradores. Há aqui uma correlação positiva. Sentes-te embaixadora do grupo, achas que existe um alinhamento entre aquilo que é comunicado e a realidade?

Entrevistado

Eu acho que sim, pelo menos a 60%. Porque é que não digo os 80 ou 90 ou 100%? Porque nós temos ainda muitas áreas, que são áreas como as operações e áreas mais técnicas que não vivem isto. Ainda não somos todos embaixadores da marca, mas sabemos que aquilo que nós temos dentro de casa, temos de tratar dentro de casa.

Eu considero-me uma embaixadora da marca, confesso-te que nem sempre estou ali muito ligada, estava mais na altura das parcerias culturais. Agora neste momento, tenho algum receio porque estamos a viver um período de contenção e eu estou a pôr nas redes que houve um eventual evento, não é que os eventos não tenham de acontecer. Depois ponho-me no papel destas pessoas que têm carreiras que ficaram estagnadas há muito tempo pronto e que estão agora a ser revistas. Eu por acaso tenho um percurso muito bom, de todas as chefias por onde passei, só tenho uma ovelha negra no meu percurso. Agora, eu acho que nós conseguimos criar uma marca que não existia em Portugal, que não era conhecida e acho que o departamento de comunicação trabalhou muitíssimo bem. Continuamos a ter

reclamações, continuamos a ter clientes insatisfeitos, mas eu acho que a insatisfação se calhar, diminuiu um bocadinho. Já trabalhámos muito esta imagem, agora também temos de trabalhar o interior, também para estarmos num patamar em que nós nos colocamos. Acho que é muito por aí.

Mariana

Para terminar, e quase para servir como uma espécie de resumo da conversa, gostava que definisses, aos teus olhos, a reputação da Ageas. E como achas que o público vos percebe?

Entrevistado

É assim, eu acho que em termos reputacionais, nós somos uma empresa que é uma empresa de confiança. Utilizava a palavra confiança, porque eu acho que temos uma rede comercial que é excelente. Acho que os nossos mediadores, a forma como eles apresentam as propostas, a forma como tratam os clientes, nós somos uma marca de confiança. Acho que é um grupo sólido, estamos a conseguir tornar-nos um grupo sólido aos olhos dos nossos clientes. Aos olhos das pessoas e dos parceiros, é uma empresa que se mostra disponível para apoiar. A parte da cultura também é muito importante. Nós somos uma empresa de seguros, mas essencialmente nós queremos ser uma empresa de proteção, em várias fases da vida do cliente, não só na proteção de seguros, mas também na parte de proporcionar outras experiências.

Mariana

E achas que poderão estar a caminhar no sentido de lá fora serem uma empresa, nessa linha da proteção, que cuida dos seus colaboradores?

Entrevistado

Sim, concordo em absoluto. Eu acho que é a ambição de qualquer empresa, área de comunicação, termos colaboradores felizes. Assim, nós conseguimos levar para fora aquilo que sentimos cá dentro. Se não conseguirmos, não confiarmos naquilo que fazemos, onde estamos a trabalhar, também não conseguimos passar cá para fora. Portanto, eu diria que sim, que isso vai ser o propósito.

Anexo X – Entrevista a Líder de RH em análise de dados e relatórios

Mariana

Antes de seguirmos para os temas principais da nossa conversa, peço-te uma espécie de *quick screening* do teu percurso na Ageas – função, expectativas, há quanto tempos estás no grupo.

Entrevistado

Comecei há 12 anos no Grupo Ageas Portugal. A minha origem é Millennium Bcp. Eu continuo a ser uma entidade Millennium e continuo ainda a trabalhar muito com base também em Millennium, OK? Apesar de, atualmente, ter uma função transversal, sou

responsável pela área de *analytics*. Estou inserida no departamento de *People and Organization*, o que me dá uma visão um bocadinho diferente daquilo que é o *Employer Branding*. Voltando aqui um bocadinho àquilo que é o meu percurso, fui para área de planeamento e controlo do Grupo Millenium ainda antes da fusão onde fazia gestão de budget. Depois dá-se a fusão e eu sou inserida numa equipa da área financeira. Trabalhei nessa área e mudei algumas vezes de funções, fui crescendo aqui, ganhando alguma maturidade nestas áreas financeiras e há 3 anos fui convidada para formar aqui este departamento. Sou responsável da equipa há 1 ano e meio, mais ou menos. Em 12 anos, já mudei 6 vezes de funções e aqui estamos nós.

Mariana

A questão da vossa mobilidade interna tem sido bastante mencionada ao longo das entrevistas. Essa é uma das oportunidades ou benefícios que o Grupo oferece, uma vez que tens um olhar mais aproximado da área de Pessoas & Organização, achas que a PVC está bem pensada, na medida em que equilibra trabalho e motivação? Talvez seja uma questão mais de perceção, cada pessoa tem a sua experiência, não é? E o compromisso com a empresa está dependente de vários fatores, não apenas de um pacote de benefícios mais robusto.

Entrevistado

Então se nos focarmos de uma forma genérica, o Grupo Ageas é uma companhia que se preocupa com o colaborador e nesta parte do *Employer Branding*, do cuidar, esta parte dos benefícios e tudo mais, eu acho que sim, que devemos ser e somos um grupo de referência no mercado. A partir da pandemia começámos a criar aqui ferramentas e novas metodologias que se focaram muito em aumentar este ranking. Focando em mim, eu realço isso tanto para mim como para a equipa como para todos os colaboradores, há um grande trabalho a fazer na redução do gap entre reconhecimento versus entrega. Temos muitas pessoas desfasadas daquilo que é o seu trabalho e o seu reconhecimento. Se nos focarmos apenas em salário e tudo o que é remuneração, nós temos realmente as pessoas com salário inferior àquilo que mereciam. Agora, se nos focarmos que existe toda esta parte qualitativa, o grupo tenta equilibrar, vamos bater em temas como o salário emocional. Aí eu acho que se faz um bom trabalho. No entanto, desde que tenho esta função, acho que não sou reconhecida para aquilo que desempenho, tanto o meu salário como os meus benefícios ficam aquém daquilo que são as minhas responsabilidades. O reconhecimento não é imediato porque nós trabalhamos numa cadeia do modelo organizacional por Y, ou seja, carreiras transversais até um certo nível e depois temos carreira de gestão para um lado e carreira de especialista para outro. Todas as funções têm uma gaveta e as gavetas estão arrumadas neste Y. Nas funções transversais, as pessoas são profissionais ou técnicos. Depois, entramos numa carreira de gestão, uma carreira de especialista. Para cada uma das funções para cada um dos *layers*, nós temos benefícios e temos targets de benefícios. Portanto, temos aqui uma série de regras. Trabalhamos isto também numa lógica de plano de sucessões. Isto é um livro aberto, todos os colaboradores têm noção daquilo que têm de fazer para seguir a carreira que pretendem. Tocando no meu caso pessoal, eu passei para esta carreira de gestão há 1 ano e meio e acho que continuo a ter as coisas desfasadas, abaixo daquilo que é a minha função. Eu conheço a realidade da casa e temos gaps iguais a mim em quase 50% dos colaboradores. Embora o

grupo tenha um reverso da medalha, que é a preocupação com o *work life balance*, com este tipo de componentes, que são, na minha ótica, mais qualitativas, e que não deixam de ser menos importantes.

Mariana

Sentes que essa realidade é conhecida não apenas no plano interno? O outro lado da minha investigação relaciona-se com a questão da reputação. Sei que tem sido feito um trabalho no sentido de posicionar o grupo como referência enquanto marca empregadora. Sentes que no contexto de mudança que estão a ultrapassar neste momento, o caminho feito tem aqui, poderá sofrer um abrandamento, face àquilo que é o novo foco?

Entrevistado

Eficiência e controlo de custos. Mas depois existe aqui um pilar que é, e continua a ser pessoas. Nesta nova fase, neste novo ciclo, as pessoas são transversais a tudo aquilo que são as intenções desta administração. Eu acho que nós trabalhámos bem e continuamos a fazê-lo. Uma comunicação para *stakeholder* externo, nós somos fortíssimos nisso. Por vezes descuramos aquilo que é a comunicação interna, mas isto é opinião pessoal. Nós apostamos tanto em passar para fora esta imagem que acabamos por descurar a realidade interna. Por isso é que, nestes últimos anos, eu acho que fomos apostando lentamente no *Employer Branding*, mas não demos ainda o salto que eu acho que temos de dar. Agora com esta nova administração, o foco é efetivamente negócio e apostar em sermos o principal player de mercado. O foco é muito negócio, ok? Mas também é negócio com as pessoas certas, e aquilo que eu sinto na pele, com a minha função, é que estamos efetivamente a trabalhar para melhorar o *Employer Branding* interno. Eu acho que vamos continuar a trabalhar, não vamos abrandar, vamos é trabalhar num caminho diferente. Obviamente queremos continuar com essa comunicação externa muito forte, mas em paralelo, queremos equilibrar a comunicação interna e queremos equilibrar as nossas pessoas e gestão das nossas pessoas. Acho que esse trabalho vai ser feito de uma forma mais inteligente, porque nós só vamos conseguir atingir os resultados no negócio se tivermos as pessoas certas, as pessoas são o pilar da organização e muitas vezes estávamos a perder negócio ou a perder rentabilidade porque também estávamos a munir-nos de equipas frágeis, equipas sem *skills*, lideranças sem competências e agora estamos a rever aqui um bocadinho isto.

Mariana

Só para esclarecer, esse desfasamento de que falas entre comunicação interna e externa não é tanto ao nível da circulação de informação certo?

Entrevistado

Não, não! Estou a falar mesmo na aposta interna dos colaboradores, na gestão e na valorização. Um exemplo específico: o programa de trainees - nós temos estagiários, que estão connosco durante 1 ano, muitas das vezes a colmatar falta de mão de obra nas equipas, a ganhar know-how com as primeiras experiências de trabalho e ao final de 1 ano vão embora. Nós não aproveitamos sequer as *skills*, não reutilizamos e não olhamos para aquele perfil como um perfil que possa encaixar em necessidades que nós temos mais técnicas.

Desde há 2 anos para cá, estamos a trabalhar nisto de forma diferente. Este ano vamos até mudar o programa de estágios, que vai ser completamente transformado. Nós temos áreas muito específicas de negócio para as quais não nos podemos dar ao luxo de estar a perder pessoas para o mercado a toda a hora. E isso continua a acontecer. Mas aquilo que sai é 100% verdade.

Mariana

Para consolidar um bocadinho estes pontos todos ainda para mais, a pergunta que eu faço é se achas que esta abordagem ou esta promoção ao nível de *Employer Branding* no âmbito interno, poderá potenciar o papel dos colaboradores enquanto embaixadores das marcas e do grupo?

Entrevistado

Claro que sim, sem dúvida, as pessoas ficam mais engajadas, não é? As pessoas sentem-se mais envolvidas. Atualmente trabalhamos muito bem a comunicação externa e temos grupos específicos como os *influencers* e os embaixadores, que mencionaste. Eu faço parte de um grupo e sou dinamizadora e coordenadora de uma das atividades, os talentos. Acabamos por ter aqui um lado b muito interessante e estas comunidades estão envolvidas. Sentindo-se mais envolvidos, têm mais vontade de vestir a camisola e acabam por eles próprios ser pivôs de divulgação. Se formos ao LinkedIn, por exemplo, há muitos colaboradores que partilham.

Anexo XI – Entrevista a Gestora de programas de voluntariado corporativo (Fundação Ageas)

Mariana

Antes de passarmos aos temas mais relevantes, vamos fazer um *quick screening* introdutório.

Entrevistado

Entrei como estagiária, para a Fundação e estou como efetiva há 2 anos. Agora estou a fazer o meu caminho, de aprendizagem, desenvolvimento, vou ganhando mais autonomia.

Mariana

Queria perceber um bocadinho aquilo que é a tua perceção da cultura interna do grupo - envolvimento entre colegas, bem-estar, ambiente no trabalho.

Entrevistado

Logo no início, quando me juntei à empresa, senti que era uma empresa muito dinâmica, havia muita coisa a acontecer. Isso foi algo também que me agradou, ao nível dos colaboradores desenvolverem aqui as suas paixões. Eu juntei-me à equipa de atletismo, depois juntei-me à equipa de futebol, depois juntei-me à equipa de ciclismo. Isso também é aqui uma parte que eu acho muito importante e que tem bons efeitos no dia a dia. Uma pessoa

fica mais próxima dos colegas e alguns até passam a ser amigos. As coisas fluem muito melhor e efetivamente têm resultados. No meu próprio trabalho que é aquisição e ingresso de voluntários. Então eu preciso de conhecer as pessoas, preciso de saber o que elas precisam, é preciso estar nos sítios. Acho que é muito importante, desbloqueia muito questões profissionais e também a nível pessoal. Traz aqui alguma leveza ao trabalho. O facto de haver muitas atividades é algo que me agrada, compreendo que também para alguns colegas não lhes diga nada e há pessoas que preferem não se envolver em atividades da empresa porque efetivamente tu ficas mais ligado emocionalmente

Há uma questão que não está dentro do ATeam, a nível internacional, que eu acho que é muito importante – o Ageas Challenge - é um programa de triatlo a nível Internacional que o grupo promove e todos os anos vão colaboradores novos. O grupo não aproveita isto como devia aproveitar. Eu própria vendo muito o programa e tenho de vender mais nas redes sociais. Tu vais para a Bélgica, crias uma ligação fantástica, conheces os colegas a nível internacional, até a nível de mobilidade internacional pode ajudar. O programa não é feito para atletas atenção, é feito para pessoas que se querem desafiar, porque o ponto disto é também o de desafiar - sair da zona de conforto. Isto é feito mesmo para pessoas mais velhas que são sedentárias, ou têm excesso de peso. Isto muda a vida delas e o desporto passa a ser um fator fundamental, além de perderem peso, ganham qualidade de vida. Para além deste programa, acho que é muito importante falar do voluntariado e da Fundação. A Fundação alimenta aqui um lado muito emocional dos colaboradores e eu especificamente trabalho na área da Fundação que tem contato interno, é o pilar que trabalha para dentro, porque nós promovemos o voluntariado junto das pessoas, do universo do Grupo Ageas Portugal. E falamos de pessoas desde os mediadores aos reformados. Nós já comunicámos mais sobre isto, mas o próprio grupo vai comunicando alguma coisa.

Mariana

Acabas por também estar aqui a abrir o jogo acerca da comunicação e reputação. Antes disso e tendo em conta que referiste o *Ageas Challenge* como uma das atividades que mais valorizas e promoves, queria perceber que outros benefícios valorizas também no Grupo Ageas. Destacas mais alguns, financeiros ou não?

Entrevistado

Eu acho que não é pelo salário que as pessoas ficam no Grupo Ageas Portugal. Eu acho que é pelo lado. O que eu valorizo mais é, por exemplo, a questão das consultas de nutrição, a questão do médico também, terapia. O Autocarro também, por exemplo. Acho que poderiam estar mais bem divulgadas, ainda assim.

Mariana

Vamos agora fazer aqui um exercício. Existe um modelo que define 4 tipos de colaboradores dentro de uma empresa (Explicação do modelo de Mutter)

Com que tipo de colaborador é que te identificas, em que fase é que estás?

Entrevistado

Eu diria o 2 (*supporter*).

Mariana

Imagina que continuas no grupo. O que deve ser assegurado ou quais as condições que devem estar reunidas para continuares nessa posição?

Entrevistado

Acho que a questão da progressão de carreira é muito importante e acho que pode ser também um dos pontos mais complicados dentro do grupo, isso e os salários mais competitivos. Novos desafios, a oportunidade de fazer mobilidade internacional.

Mariana

Agora sim, a respeito da comunicação, queria perceber se te sentes uma embaixadora do grupo? Costumas celebrar e partilhar as conquistas, as iniciativas, o dia-a-dia? Atualmente os colaboradores são cada vez mais a chave para o posicionamento das empresas enquanto marcas empregadoras de referência.

Entrevistado

A nível pessoal, eu sou uma pessoa que comunico muito, mas as redes sociais não correspondem àquilo que pessoalmente faço, não partilho muito, mas há quem use e ache que também é um bom fórum. Em relação à Fundação, eu partilho, não sei se já partilhei alguma coisa do grupo, mas vou reagindo. Imagina eu comunico, eu gosto de comunicar, mas eu preciso de tempo para comunicar. Sou muito dedicada quando quero fazer alguma coisa, isso acaba por atrapalhar, gostava de partilhar mais.

Mariana

Eu agora fazia-te assim 2 questões finais. Qual é a tua relação com o *Engagement Survey*, é um instrumento válido para ti? Que utilidade lhe atribuis?

Entrevistado

Eu só preenchi uma vez, acho que é importante ter, mas confesso que começo a ficar cansada e que nem sempre sou muito honesta. Vale o que vale, acho que é importante também ter outras formas de procurar feedback dos colaboradores. Há situações que também não é ali que têm de ser resolvidas. Também acho que há um gap geracional na forma de ver o trabalho nas nossas gerações. Temos muitos colaboradores que já passaram por muito, também sofreram.

Mariana

Para terminar, perguntava-te acerca da reputação do grupo. Que adjetivos é que atribuis ao Grupo? E que adjetivos é que achas que vos atribuem, enquanto empresa?

Entrevistado

Eu acho que internamente até podemos dizer colorido, mas o mercado em si é muito cinzento, não é? Acho que a comunicação faz um ótimo trabalho para tentar que não seja visto assim. Em relação à questão marca empregadora, acho que ainda se pode comunicar mais, mas isso às vezes também entram um bocado em choque com o próprio setor. Vês sinistros e pessoas chateadas porque as coisas não foram resolvidas e de repente, vês as iniciativas todas, há dinheiro para isso? O cliente vai parar ao LinkedIn vê todos à volta de uma piscina. Mas acho que não devemos deixar de o fazer, não é? Ou seja, devemos tentar explicar às pessoas que é importante ter os colaboradores felizes para prestarem os seus serviços da melhor forma.

Mariana

Colaboradores, felizes, clientes, felizes.

Anexo XII – Entrevista a Técnica de comunicação interna

Mariana

Começamos então pelo *quick screening*.

Entrevistado

Faço parte da equipa de comunicação interna. Comecei como estagiária em 2018, portanto, faz agora 7 anos mais ou menos. Tenho tido desafios muito diferentes, sempre ligados à área de comunicação interna. Na altura eu não sabia muito bem o que é que ia acontecer, mas gostei muito da empresa. Acho que temos uma equipa muito coesa e isso fez-me ficar. Na verdade, foi um dos fatores que me fez ficar.

Nós temos também uma coisa, que não sei se já te falaram que são as mobilidades internas, portanto, muitas pessoas já fizeram parte de outras equipas, mas eu tenho continuado a querer fazer parte da equipa de comunicação e é algo que eu quero mesmo manter.

Mariana

Explica-me um bocadinho essa questão das mobilidades internas.

Entrevistado

Sim, imagina da mesma forma que tu podes chegar ao mercado e ver aquilo que são as ofertas, nós temos acesso àquilo que são as mobilidades internas, portanto, nós percebemos que funções é que estão disponíveis, porque antes de ser feita uma pesquisa no mercado, é feita uma pesquisa de mobilidades internas. Eu acho que isso também é muito importante e acho que é valorizado.

Mariana

Queria abordar agora a questão da cultura interna, ou seja, daquilo que se passa nesses corredores - a ligação que há entre os colaboradores, o bem-estar, a questão da motivação...

Entrevistado

OK, então olha, para te dar um bocadinho de contexto, a nossa empresa nasceu da fusão de várias entidades. Portanto, o que eu tenho sentido é que nós estávamos um bocadinho divididos por marcas e até estávamos divididos mesmo por edifícios e eu acho que isso criou ali alguma separação. Eu não sinto tanto isso porque eu já entrei numa ótica de grupo e trabalho numa vertente corporativa, mas acho que de uma forma ou de outra, em algumas marcas, isso ainda se sente. Depois também varia um bocadinho de equipa para equipa, porque imagina, no nosso caso, sendo uma equipa corporativa, é muito mais fácil eu sentir-me integrada. É muito mais fácil eu ter contato. O que é que nós sentimos, por exemplo, em áreas como operações que estão ligadas realmente ao core, eu acho que eles se calhar não têm tanta capacidade de aproveitar em pleno as coisas que nós temos na empresa. Eu acho que depois existe essa dupla realidade, entre funções que estão muito focadas no negócio e que ao fim ao cabo, são o sustento da empresa e depois funções que se calhar têm um bocadinho mais de flexibilidade a esse ponto.

Mariana

E em relação às iniciativas internas que têm aí no grupo?

Entrevistado

Em relação às iniciativas, nós por acaso temos mesmo uma equipa que está ligada ao bem-estar. Imagina, nós temos um mês da saúde no trabalho, nós temos a saúde mental, temos uma enorme panóplia de ofertas que te vão permitindo colmatar todas essas vertentes da saúde e bem-estar. Depois também tens ofertas, ligadas ao core da saúde. Tens uma série de ofertas mesmo. Depois temos uma equipa que faz parte da nossa direção que afinal, faz aquilo que é o trabalho de um clube de colaboradores, aliás, evoluiu nessa perspetiva e eu acho que tem tido uma adesão muito boa. É muito positivo, portanto isso é muito bom. Eu acho que as pessoas têm aderido e têm procurado.

Mariana

Falaste de uma dupla realidade no grupo. Que tipo de colaboradores achas que existem no Grupo Ageas? De acordo com um autor, Muttter existem 4 tipos de colaboradores numa organização. (Explicação do modelo) Gostava que me dissesse com qual te identificas e que outros grupos são mais relevantes no capital humano da empresa.

Entrevistado

Olha, eu acho que em qualquer organização tu vais encontrar um bocadinho de cada um deles. Eu acho que ainda me sinto leal. A empresa já passou por muito, é certo que a nossa geração raramente fica tanto tempo num sítio, mas eu acho que, efetivamente pela componente da equipa, acima de tudo, acho que isso faz realmente a diferença. Já passei por sítios em que a experiência não era exatamente essa e não são 100 ou 200€ que vão fazer com que eu opte por esta empresa em detrimento de outra. Acho que aqui, ainda encontro valores que me fazem efetivamente ficar. O que é que eu sinto? Sinto que se calhar temos um turnover maior em gerações mais novas, que têm aspirações um bocadinho diferentes,

se calhar ligadas ao teletrabalho, remunerações diferentes por aí. Acho que se calhar essa faixa etária está um bocadinho mais desligada. Ainda está a explorar o mercado. E depois também temos um grande volume de pessoas em faixas etárias mais elevadas, porque a nossa empresa, eu acho que ainda tem uma média de idades entre os 45 e os 50. Obviamente que há pessoas que se calhar não estão satisfeitas por questões de estratégia. Na Rádio Alcatifa, tu vais ouvindo coisas e vais sabendo de equipas que têm alguns desafios maiores que os nossos, mas não sinto que isso efetivamente contribua para um clima mais negro, sabes? Acho que ainda conseguimos ter um bom equilíbrio, mas existem.

Mariana

Vamos supor que ficas durante muito tempo no Grupo Ageas Portugal. O que é que o Grupo tem de assegurar, em relação ao que são as tuas expectativas e as tuas necessidades para que tu efetivamente continues motivada e com vontade de pertencer e vestir a camisola do grupo.

Entrevistado

Olha, eu acho que tem a ver com 2 componentes. Uma primeira, tem a ver com aquilo que se calhar eu acho que é um bocadinho mais a componente do trabalho que é continuar a ter desafios e continuar a fazer coisas que me deem realmente motivação. Acho que tenho de continuar a ter um bocadinho essas oportunidades.

Autonomia, também, mas eu acho que isso depende muito de equipa para equipa. Depois, obviamente, a componente de recursos humanos. Eu acho que tem de existir também um acompanhamento. Imagina, esta avaliação correu bem, este projeto correu bem, acho que também tem de haver esse reconhecimento numa perspetiva mais salarial, gosto da minha equipa, gosto do meu trabalho, tenho motivação, mas também gosto de ter um reconhecimento.

Mariana

Isso acaba por se ligar aqui com outra questão que são os benefícios, o que é que mais valorizas?

Entrevistado

Olha, eu valorizo, se calhar não tanto essa componente salarial, mas eu valorizo muito a flexibilidade que temos, o facto de conseguirmos fazer alguns dias no escritório, alguns dias em casa, também não tenho um horário rígido. Depois obviamente temos todas as questões que estão ligadas ao core, o seguro de saúde, por exemplo. Nós temos um seguro com um plafond ilimitado e isso é muito importante nos dias que correm. Se precisar de uma receita, eu consigo enviar um e-mail e no dia a seguir, se calhar tenho essa receita no meu computador. Portanto, este tipo de coisas eu acho que também são muito importantes e se calhar fazem-me escolher esta empresa em vez de outra, sim.

Mariana

Inês, chegámos aqui mais ou menos a meio do processo. Abordámos aqui um bocadinho de *Employer Branding*, cultura interna, cultura organizacional. Agora vamos falar um bocadinho do outro lado, no fundo, o aproveitamento que se pode retirar de uma boa

estratégia de *Employer Branding*, no sentido em que colaboradores motivados muito mais facilmente vão fazer e prestar uma comunicação positiva do grupo. Eu queria perceber se tu própria, também devido a esse background, te sentes motivada a partilhar e a falar bem acerca do teu trabalho.

Entrevistado

Isso faz todo o sentido. Aliás, eu, se calhar a título pessoal, se amanhã for procurar uma empresa, também vou procurar aquilo que é dito pelos colaboradores, não é, porque eles melhor que ninguém sabem o que lá se passa. Em relação ao Grupo, eu acho que também aquilo que se calhar tem atraído mais pessoas, é começarem a perceber que aqui, nós não fazemos só seguros. Dentro de uma seguradora, tu podes fazer muita coisa. Temos tentado desconstruir essas ideias.

Mariana

Inês, estamos a chegar às perguntas finais. Queria perceber um pouco a tua visão acerca da utilidade do *Engagement Survey*, que é um questionário que vocês aplicam, penso eu, anualmente. Que propósito é que achas que cumpre? Sentes-te ouvida?

Entrevistado

Tenho alguns *mixed feelings*, porque eu acho que é muito extenso, é demasiado extenso para aquilo que depois efetivamente tu consegues extrair de lá. Eu acho que se calhar se o questionário fosse um bocadinho mais reduzido, tu conseguias depois, a partir daí, ter um plano mais claro de ações a implementar. Nós somos 1300, se não estou em erro, 1300-1400, portanto, nunca vamos conseguir agradar a todas as pessoas, mas acho que ainda podemos melhorar nesse ponto.

Mariana

Para terminar, pedia para definires aquilo que achas ser a reputação e a perceção externa da empresa.

Entrevistado

Sim, olha, então, eu acho que se calhar nós conseguimos comunicar externamente uma realidade que nós queremos alcançar, mas que se calhar ainda estamos a caminhar para lá exatamente. Portanto, eu acho que isso é bom, porque efetivamente temos essa ambição e isso acho que já é um bom passo para o alcançarmos, mas há algumas pecinhas que nos faltam para lá chegar. Depois a nível interno eu sei que há algumas coisas que poderiam ser melhores. Nós estamos neste momento até com uma nova direção de topo, estamos a fazer aqui algumas alterações a nível de estratégia. Portanto, eu acho que se calhar nós estamos mais perto de conseguir isso.

Mariana

E achas que eventualmente vocês estão a tentar fazer um caminho em que a perceção externa de reputação não é só atribuída ao serviço cliente, mas também a esta questão do *Employer Branding*?

Entrevistado

Eu acho que nós já somos reconhecidos por essa vertente, de efetivamente passar uma imagem positiva de que estamos a conseguir ultrapassar algumas barreiras daquilo que é o nosso mercado. Recebemos vários prémios em relação ao edifício, inovação. Eu acho que temos esse reconhecimento e temos crescido muito. Ou seja, neste percurso eu acho que já tem sido feito esse caminho positivo. Agora, acho que podemos ser muito incríveis e ainda só somos incríveis.

Anexo XIII– Entrevista a Especialista de cultura organizacional e eventos corporativos – Programa A Team

Mariana

Vamos acabar por falar um bocadinho de todos estes temas, *Employer Branding*, cultura organizacional, reputação. Antes disso, e antes de aprofundarmos os temas, pedia-te, assim como tenho pedido aos teus colegas, uma espécie de *quick screening*.

Entrevistado

Antes de mais, acho que se calhar vou dar aqui umas luzes ou alguns *guidelines* interessantes. A minha área de formação é de gestão de recursos humanos, já trabalho na área de recursos humanos há sensivelmente cerca de 24 anos. Passei por algumas empresas e estou na Ageas há sensivelmente cerca de 8 anos. Os meus ciclos costumam ser de 7 anos noutras empresas, portanto eu costumo dizer que estar há 8 no Grupo Ageas quer dizer alguma coisa. Entrei numa fase de reestruturação, apesar de ter sido muito bom, também foi um bocadinho caótico. Aprendi imenso nessa altura e foi-me dada posteriormente a possibilidade de passar para outro departamento e para outra área e, portanto, eu acho que essas oportunidades que o grupo proporciona internamente são muito positivas, acabo por não ir procurar fora.

Eu estive num projeto que antecedeu esta minha função, que foi um projeto em que eu, desde o primeiro dia, disse que não ia acrescentar nada, e mesmo assim quiseram-me lá durante algum tempo. Eu depois percebi o porquê e acho que fez sentido tendo em conta o meu perfil. Mas voltando um bocadinho atrás, como estive ligada ao recrutamento, eu via que a cultura que existia dentro da companhia era algo que me agradava. É uma empresa onde se trabalha muito e trabalhamos muitas horas, mas é gratificante depois ver o retorno disso. Eu gosto muito de pessoas e gosto de ver as pessoas satisfeitas, acho que não é por acaso que me convidaram depois também para vir para a área de cultura organizacional. Na minha opinião, agora aqui um bocadinho na ótica do *Employer Branding*, não há empresas perfeitas, mas há empresas que se tentam aproximar. Eu acho que a Ageas tem muitas coisas boas internamente, uma imagem forte em termos de mercado e para mim eu tenho orgulho em fazer parte da Ageas, apesar da área seguradora ser um pouco polémica, não é? É uma área cinzenta, mesmo em termos de mercado. O que é que eu acho que pode eventualmente comprometer em termos de cultura organizacional? Temos muitas faixas etárias, que não

vejo como sendo algo negativo de todo, a questão é que são dinâmicas diferentes. Eu acho que nós também estamos a olhar para isso e acho que atualmente isso se nota cada vez menos. O facto de serem dinâmicas diferentes faz logo com que o trabalho, por si só, seja diferente e as pessoas que estão cá há mais tempo podem estar mais cansadas e podem, de vez em quando, fazer algum tipo de comentário que não seja tão construtivo. Na minha opinião, vale o que vale, desculpa a expressão, mas as pessoas queixam-se de barriga cheia, porque nunca passaram por outras empresas. A única realidade que conhecem é esta. Vale o que vale, agora nós temos muitas coisas boas e proporcionamos muitas coisas boas para os colaboradores. Temos imenso cuidado com os colaboradores, poderíamos ter mais? Se calhar, podíamos, mas nós podemos fazer sempre melhor. Eu sou dessa opinião, não é? Passámos por muitos processos de reestruturação, um CEO novo há relativamente pouco tempo, bastante diferente, com uma postura bastante diferente. Mas acho que a nossa área tem vindo a ajudar bastante, a construir aqui uma cultura única e mais forte, mais coesa. Estamos em plena altura das colónias de férias para os filhos dos colaboradores, ou seja, nós pagamos uma semana de colónias, de férias para os filhos, dos colaboradores. Há pais que nem sequer têm onde deixar as crianças e, portanto, quanto mais ser assegurado pela empresa. Se os pais não tiverem possibilidade de colocar os filhos em mais lado nenhum durante o período de férias de Verão, pelo menos uma semana é garantida do nosso lado, não é? E, portanto, eu acho que isso é valorizado. Só o facto de poderes, teres abertura suficiente para poder trazer o teu filho para o teu local de trabalho, só isso demonstra tudo. Há realidades em que não há abertura para rigorosamente nada, não há flexibilidade de horário. Lá está, acho que as pessoas se queixam de barriga cheia na maior parte das vezes, porque temos muitas coisas boas.

Mariana

Aproveito essa deixa para fazer um exercício contigo (Explicação do modelo de Mutter) Inseres-te em algum destes grupos em específico? Ou destacas algum grupo mais representativo do capital humano da Ageas?

Entrevistado

Então eu revejo-me claramente no segundo perfil (*supporter*), aliás atrevo-me a dizer, conheço bem a empresa e a realidade da empresa, que a maior parte das pessoas é este tipo de colaborador. Estão aqui há relativamente pouco tempo, mas vejo que, mesmo as que estão há mais tempo, há uma entrega e um compromisso, há gratidão para com a empresa, exatamente por tudo aquilo que tem feito até à data. Na verdade, eu posso vir para a empresa com alguma ideia, mas eu é que vou formar a minha opinião, que pode ser mais positiva ou menos positiva. Para mim é fundamental, mais até do que no onboarding, fazer uma entrevista de saída. E nessa entrevista de saída, tentar perceber efetivamente o porquê, o que é que leva a pessoa a sair e esclarecer a pessoa em relação a determinados pontos. Se isto não for feito, em algumas situações, é provável que passemos uma má imagem para o exterior, que contamina o mercado de trabalho. Mas acho que é uma minoria, se me perguntares honestamente. Se me disseres que é uma empresa exigente, é, temos muito trabalho, há cansaço, que se pode refletir em casos de *burnout*. Temos alguns colegas que estão em processo de *burnout*, mas também estão há muito tempo na empresa, já passaram

por vários processos de fusão, é natural que isso exista e mesmo assim a empresa teve o cuidado de colocar ao dispor uma equipa de terapeutas e psicólogos para que possam olhar para esses casos e trabalhar esse aspeto.

Mariana

Disseste que os teus ciclos nas empresas costumam ser de 7 anos, já passaste esse marco. O que é que tem de acontecer ou continuar para que permaneças no Grupo, se for essa a tua intenção?

Entrevistado

É fácil responder a essa questão. Para mim, lá está, porque eu também tenho as coisas muito definidas na minha cabeça e, portanto, sei perfeitamente o que quero.

O que é que eu gostava? Eu não sou ambiciosa, ou seja, não sou ambiciosa e não tenho perfil, ok? Eu claramente acho que não tenho perfil porque sou de pessoas, não sou muito assertiva, e quando digo que não sou muito assertiva, digo num papel de liderança, se tivesse de chamar a atenção a alguém, eu ia ter dificuldade. Não consigo ter posturas mais agressivas. Portanto, nunca ambicionei isso. Além disso as prioridades para mim estão muito definidas, família e amigos e depois trabalho e o grupo também tem de proporcionar isso. Portanto, qual era o passo seguinte, eventualmente convidarem-me para outro projeto, neste momento adoro aquilo que faço e acho que tem tudo a ver comigo. Sim, gosto muito daquilo que faço neste momento, mas via-me numa área comercial, via-me claramente numa área comercial, de contacto com o cliente. Não sei se alguém te falou do *Beautiful Business*. Foi uma área construída há uns anos, ainda com o antigo CEO, era a tal área que eu te estava a dizer que não conseguia entregar, porque era humanizar o negócio e era tudo muito hipotético, muito holístico. Consegui estar lá 2 anos, mas já estava a ficar desesperada. Aprendi imenso atenção, aprendi mesmo muito e aprendi algumas ferramentas que eu utilizo nos dias mais complicados, foi bom nessa perspetiva. Foi um projeto que veio no tempo certo.

Mariana

Já consegui perceber que és uma colaboradora comprometida. Quero perceber até onde vai esse compromisso e dedicação. Como sabes, a reputação da marca empregadora depende muito dos colaboradores. Perguntava-te se eventualmente, acabas também tu por ser este tipo de embaixadora que partilha e se revê nos conteúdos comunicados?

Entrevistado

Sem dúvida. Eu revejo-me claramente nesse papel. Aliás, fui considerada para uma formação de *influencers*, com o intuito precisamente de nós, tentarmos perceber como é que se partilhava algumas coisas no LinkedIn e no Instagram. Para o exterior, eu acho que já o faço de forma muito genuína. Agora acho que não é a altura mais oportuna, não sei como é que isso ia soar. Eu sou muito discreta, só se fosse algo muito específico. As pessoas sabem que eu gosto de trabalhar na Ageas, que eu tenho mesmo orgulho. E eu vinha de uma realidade muito simpática. Não há realidades iguais, não há empresas perfeitas de todo, mas acho que é de ter algum orgulho do que temos feito, temos feito coisas muito boas. O facto de termos uma cantina em que os nossos empregados que são ex-presidiários ou ex-toxicodependentes.

Se calhar temos colegas que não dão importância nenhuma a isto, mas isto para mim é fabuloso.

Mariana

Estamos mesmo aqui a acabar, agradeço muito o teu contributo. Queria que, assim e sem pensares muito, me definisses a reputação do Grupo Ageas, a tua perceção e a perceção que achas que o público tem.

Entrevistado

A perceção que eu acho que as pessoas têm é que é uma empresa de seguros que tentou sair do cinzento e, portanto, é uma empresa colorida, que estamos sempre em festa. Eu acho que às vezes comunicamos em demasia, mas acho que estamos sempre em festa e, portanto, que temos imensas festas a acontecer, imensos projetos todos. É uma empresa super dinâmica e super divertida. Essa é a perspetiva que eu acho que passamos para o exterior. Na realidade somos efetivamente uma empresa sempre em festa, mas temos muito trabalho associado, que gera algum desgaste interno e há esse desfasamento. Nós fazemos um *survey* anual todos os anos, portanto, há algumas áreas, algumas discrepâncias em algumas situações em particular – áreas das operações não é, do contato com o cliente, que acabam por estar mais desgastadas. Em termos de progressão de carreira, eu acho que há um trabalho a fazer, está a ser revisto, mas temos muito poucas saídas, a nossa taxa de rotatividade e *turn off* é muito baixa. Ainda ontem, estive no escritório e estava lá uma colega que saiu e voltou a regressar, agora há relativamente pouco tempo. As pessoas saem, nunca estão satisfeitas e depois voltam. Não conhecem outras realidades.

Anexo XIV – Entrevista a Diretor Sénior

Mariana

À semelhança do que pedi aos seus colegas, gostava de ter uma espécie de *quick screening*, uma nota introdutória sobre a função do José. Há quanto tempo é que está no grupo?

Entrevistado

Eu tenho 58 anos, grande parte da minha carreira foi feita em consultoria, no Millennium Bcp estive em várias áreas de negócio. Estive na Axa também e na Ageas estive envolvido no programa de integrações, depois estive responsável por tudo o que eram grandes projetos, já associado a uma área mais informática, que é onde estou agora mais. Lancei tudo o que é ecossistema de saúde. Agora faço parte do top management, diretores de primeira linha que reportam à administração. Sou um diretor que abraça muito as iniciativas do Grupo, visto muito a camisola das empresas por onde passei. Eu tenho um bocadinho esta opinião de gerir as equipas que tenho, que é empurrá-las sempre para 2 coisas: para uma responsabilização da gestão do seu tempo, para esta definição de prioridades e a segunda é para procurarem sistematicamente a mudança para procurarem aspetos em que podem melhorar alavancando as suas melhores capacidades.

Mariana

Eu vou tirar partido aqui de alguns insights que está a partilhar comigo e aproveitar o facto de liderar uma equipa, para explorar a questão do *Employer Branding*, do ponto de vista da liderança, que acaba por ser um fator muito importante. Já que está tão ligado a estas iniciativas, queria perceber um bocadinho a sua perceção da cultura interna.

Entrevistado

A parte cultural da empresa é crítica e é crítica porque é isso que as pessoas vivem e que pode apaixonar mais ou menos as pessoas. É muito difícil criar uma cultura única, mesmo tendo em conta as gerações e as diferenças que existem, a forma como nós olhamos para os problemas é diferente. Mas ainda assim, temos feito um caminho muito positivo. É engraçado que nós ainda não temos sistemas unificados, mas já temos uma cultura única, se bem que é engraçado. O processo normalmente é o inverso. As pessoas que entram de novo tem totalmente a cultura Ageas. Esta questão da cultura foi uma preocupação muito grande do nosso antigo CEO. Ele tinha esta consciência que a cultura era fundamental e conseguiu de facto acelerar brutalmente a cultura. Tivemos muita sorte também com outro projeto que aconteceu ao nível do grupo Internacional, onde se definiram os valores. Eu acho que não há uma única pessoa dentro da Ageas que não saiba os valores. Esses valores ajudaram muito também à criação desta cultura, porque eu acho que não há quem não se apaixone por isto. Depois mudámos todos para um edifício único, tudo isso foram oportunidades de comunicação, quer do ponto de vista da área de comunicação interna, quer do ponto de vista da comunicação externa. Depois, ao nível do meu envolvimento nas iniciativas, é a minha forma de gerir, é a minha forma de estar na chefia. Estas iniciativas permitem que as pessoas se encontrem, permite o cruzamento entre equipas e, portanto, um conhecimento e um alargamento do espectro e da forma de nos conhecermos em ambientes para além do trabalho. O Ageas Team tem atividades para tudo e mais alguma coisa, desporto, lazer, talentos.

Um dos grandes momentos do encontro de colaboradores é sempre a apresentação dos talentos. Cheguei a insistir para que as chefias estivessem presentes nos talentos, para estarmos próximos das pessoas em contextos diferentes, num ambiente mais descontraído.

Mariana

Acham que os colaboradores se comportam de forma diferente tendo em consideração que sabem que as chefias estão presentes?

Entrevistado

Boa pergunta, eu acho que pode mudar. A minha entrada nos talentos teve piada porque eu tinha acabado de chegar à companhia, ninguém me conhecia. Não sabiam qual era o meu cargo, alguns só se aperceberam passado 2, 3 anos e eu notei alguma inibição, foi engraçado. Tentei explicar que não tinham de me tratar de forma diferente. Este ano ponderei não ir para os talentos e a resposta foi engraçada, não queriam que eu saísse, porque sou a única pessoa do top management. Tenho algumas pessoas que vêm ter comigo para se juntarem à equipa, eu acho que no fundo é uma questão de gestão de prioridades. O grupo de talentos faz muito

pela organização e é muito fácil quando estamos num foco total de custos, reduzir os custos neste tipo de atividades. Na minha visão, são atividades que têm custos que nós não devemos reduzir. Conheço as pessoas, as suas histórias de vida extraordinárias e conseguimos perceber aquilo que está por trás de cada um. A gestão para mim é estar ao serviço das equipas e criar condições para que consigam trabalhar o melhor possível. Há muitas pessoas que têm receio de se candidatar a mobilidades internas, porque se têm uma chefia menos aberta, têm medo de mostrar que querem mudar e sair. Eu posso partilhar uma conversa que tive com uma pessoa da minha equipa. O colaborador queria rodar há imenso tempo, já tem 60 e tal anos e queria candidatar-se à reforma antecipada. Eu tive a conversa com esta pessoa e disse-lhe onde achava que ele podia acrescentar valor, tinha visto o currículo dele, o que é que ele podia fazer. Depois da conversa passei-lhe a palavra e ele disse que não tinha nada a dizer, aquilo que ouviu agradou-lhe tanto e esperava que isso se concretizasse. Estava brutalmente motivado para fazermos acontecer e eu respondi que essa responsabilidade não era minha, era dele. Temos de perceber que as coisas vão acontecer e fazê-las acontecer, mas é da vossa responsabilidade, muito mais do que da minha. Esta é a minha visão como chefia, pelo menos o feedback que tenho recebido tem sido bom

Mariana

Por falar em feedback, e tendo em conta a sua posição queria ter um olhar aproximado sobre a implementação do *engagement survey* e os processos que lhe estão associados.

Entrevistado

Eu sou engenheiro de formação e os engenheiros são muito de formulação de problemas e de encontrar as causas para os problemas. Se eu tenho um cano furado dentro da parede, e tapo a parede, vai aparecer água noutro lado. Eu tenho de abrir a parede, descobrir o problema e resolver. É muito importante termos alguma informação e sermos consequentes em gerir em cima da informação que temos. Isto leva-me a questionar se nós fazendo um questionário, atuamos sobre os resultados do questionário... A própria gestão desvaloriza uma ferramenta que devia ser fundamental. E, portanto, sim, nós fazemos o questionário, nós olhamos para os questionários, criamos planos de ação e tentamos fazer o *follow up* desses planos de ação. Como é que fazemos isto? Volto sempre ao mesmo quem tem de criar os planos de ação, teoricamente não sou eu, não são as chefias. As chefias devem criar ambiente para que as equipas possam criar esses planos de ação. Eu tenho de ser exigente, tem de ser, tenho de exigir que as pessoas entreguem ao mesmo tempo que crio condições para elas entregarem. O que devemos pensar é – eu tenho ou não tenho como prioridade as pessoas? Eu acho que temos de pôr as pessoas como prioridade. Não é fácil encontrar este equilíbrio, mas de um ponto de vista de cultura é fundamental para conseguirmos que as equipas estejam connosco. Há uma coisa que eu particularmente confesso que me orgulho - eu não me lembro da última vez que tive de pedir a uma pessoa para trabalhar horas extra para fazer uma entrega qualquer. Há uma vontade das pessoas entregarem aquilo com que se comprometeram. Portanto, eu acho que aí também se mede muito. Qual é que é o engajamento que as pessoas têm? Falta-nos uma política de recompensa salarial pelas horas

extras que nós, muitas vezes, temos de trabalhar. As pessoas percebem que quando não entregam, estão a prejudicar outras.

Mariana

Essa atitude é um grande sinal de engajamento e compromisso com a empresa.

Entrevistado

O colaborador tem de entregar à empresa, na medida em que acha que a empresa merece que ele entregue. Na medida em que a empresa merece. E a empresa merece tanto mais, quanto ele se sentir bem aqui. A empresa é um órgão vivo. Eles sentem-se bem aqui se sentirem acolhidos. Dou-lhe um exemplo, eu recebi um saco grande de amêndoas e nós lá em casa não conseguíamos consumir aquilo, então trouxe um saco cheio que está aqui na nossa copa e que eu vou enchendo, confirme se vai comendo. Não disse a ninguém que sou eu que coloco lá as amêndoas, mas aquilo gera ali um momento de conversa. Eu acho que isto é um sinal do meu próprio engajamento com a empresa. Quando as pessoas estão disponíveis para entregar, eu acho que isso é um indicador muito saudável do engagement.

Mariana

Sentem que isso já sai fora de portas?

Entrevistado

Essa é uma boa pergunta, tem de sair, já estamos a ganhar prémios nesse sentido.

Mariana

Aqui, estava a perguntar não tanto no sentido dos canais oficiais, mas ao nível dos colaboradores e das suas comunidades.

Entrevistado

Acho que nem para todas as áreas, infelizmente. Neste momento estamos com um desafio enorme, de mudança de foco. Espero não ser mal interpretado, mas acho que **passámos** de uma fase de foco nas pessoas, independentemente dos resultados, para um foco nos resultados, independentemente das pessoas. Estou a falar de perceções que começam a surgir. Há os ciclos de mudança e há depois o vale do desespero. Depois começa a subir outra vez. Eu tenho mais um bocadinho, depois começa a subir. Eu acho que este é o maior risco da viagem neste momento, estamos num ciclo de mudança, vamos implementar a mudança nos próximos anos e isso pode provocar uma mudança dos embaixadores e do espírito dos embaixadores. Dizem que nos veem sempre em festa, mas por trás da festa existe muito trabalho, trabalho intenso, muitas vezes.

Anexo XV– Entrevista a Especialista em cultura organizacional

Mariana

Gostava que fizesses assim uma nota introdutória de apresentação – função, expectativas, há quanto tempo estás no grupo?

Entrevistado

Estou na área da direção de comunicação e marca. Trabalho na empresa vai fazer 34 anos, primeiro como e agora como Ageas. Tive funções muito diversas na empresa, também fiz parte do *Beautiful Business* e agora estou na cultura organizacional. Nós tínhamos detetado aqui algumas arestas que necessitavam de ser limadas no antigo clube de colaboradores. Eles precisavam de ajuda em termos de comunicação e não só, então houve aqui um investimento. Queríamos alinhar os objetivos do clube com os valores da empresa, com a estratégia da empresa e passou a ser direcionado a toda a gente, sempre com a missão de trabalhar pessoas internas. Há muitas áreas que trabalham pessoas externas, cliente, parcerias, etc. Eu sempre tive virada para as nossas pessoas.

Mariana

Percebi que, entretanto, o *Beautiful Business* já não existe... Também é uma questão de ciclos estratégicos, como o que estão a atravessar agora. Considerando que estás há 34 anos no grupo, já passaste por vários ciclos, gostava, tendo em conta esse background, que me falasses um pouco acerca da cultura interna da organização e das eventuais alterações ao longo do tempo.

Entrevistado

Eu vim do mundo Axa que era um contexto muito diferente deste. Não dá para comparar um com o outro. São diferentes, totalmente diferentes. São identidades diferentes e tem sido muito difícil a nível de cultura, pelo menos traduzir isto tudo numa cultura única. Tem sido difícil aqui o contexto, apesar muitos colaboradores terem feito mobilidades internas, as culturas são fortes e vão agarradas às pessoas. Ainda é perceptível perceber quem vem de um contexto ou do outro. Eu diria que ainda existem aqui 3 culturas diferentes. Uma de seguradora, uma de banco e uma mista que vai apanhando coisas de um lado e do outro. Eu, na minha perspetiva, ainda estamos no caminho de construir a cultura única, ainda que cada dia esteja mais forte.

Mariana

E ao nível das iniciativas que vocês promovem para fortalecer essa cultura. Há adesão? As pessoas estão por dentro e envolvidas?

Entrevistado

Acho que falta consolidar um bocadinho a área do *Employer Branding*, o que acontece é que temos várias áreas que às vezes estão a trabalhar no mesmo, cultura ou liderança. Com várias áreas, não há uma estratégia única definida. Cada área puxa por si, o que é normal. Em

relação às atividades, é ótimo concentrar e juntar as pessoas de diferentes áreas, o programa nasceu para isso, para as pessoas se conhecerem. Os recursos humanos tinham atividades, a comunicação interna também fazia algumas coisas e agora ficou tudo agrupado no Ateam, que veio reunir e juntar esforços para ter o máximo de atividades que dizem respeito aos colaboradores. Por exemplo, não era feito nada com os nossos reformados, e pela primeira vez estamos a trabalhar nisso. Depois também temos atividades para os filhos dos colaboradores. No âmbito de trabalhar a cultura organizacional, tentamos ter atividades para todos. Para nós, a cultura não é só um ambiente que se vive no edifício pelos funcionários, pelos colaboradores ativos, portanto, estes que estão aqui no perímetro, também de alguma forma fazem parte.

Mariana

Tendo em conta as tuas necessidades e as suas expectativas? Quais os benefícios que mais valorizas dentro do Grupo Ageas?

Entrevistado

O pacote de benefícios, para mim, é um bocadinho subjetivo, porque nós temos um pacote de benefícios normalmente no âmbito de *People & Organization*. Eu valorizo muito o nosso pacote de saúde, o nosso seguro de saúde é muito bom. Nós temos apoios da infância, creche, universidade, também dou bastante importância e usufrui de tudo. Nós somos bastante informais é algo que noto também, por exemplo o nosso encontro de colaboradores tem a parte da estratégia e assim, mas depois tem música, dança... Isso é contrariar um pouco o setor, que é ainda muito cinzento. Eu já não me ia encaixar noutra realidade, já foram demasiados anos com uma cultura mais aberta e informal. O fator do trabalho híbrido também é ótimo, também dificilmente me adaptava a uma empresa que não oferecesse isso. O que é que eu acho que falta? Se calhar isto é uma visão minha e diferente das que tens ouvido, mas eu tive um *burnout* durante a altura da pandemia. As pessoas não gostam de falar muito porque entendem que isto as mostra de uma forma fragilizada. Eu não concordo com isso, eu acho que devemos partilhar. Na altura o facto de termos vindo para casa ajudou-me muito, fui tirando formações online, no campo da psicologia positiva, tudo por minha conta. Deu-me uma possibilidade de falar com outras pessoas que estavam a tirar as mesmas certificações, ouvir outros contextos, outras partilhas. Precisamos de um espírito mais aberto, uma mente mais aberta, temos de ouvir mais as pessoas, de lhes permitir maior responsabilização. A pandemia ajudou nisso, mas agora está a haver mais pressão para voltar aos escritórios. As pessoas sentem que lhes é retirada autonomia e de algum modo, parece que desconfiam do trabalho que elas fazem. Não podemos controlar tudo. Temos microgestores que controlam. Os nossos gestores têm imensas formações e têm tido imensas formações, mas não neste campo mais aberto, nós continuamos a ter micro gestores, que fazem equipas inteiras doentes, com *burnout*. Isto começa muito por cima, quando se diz que as pessoas seguem os exemplos dos chefes, é verdade, é bloqueador e as pessoas, umas seguem, outras sentem-se revoltadas, outras saem da empresa. Nós temos pessoas na empresa que dizem que há 2 realidades distintas, aquelas áreas mais técnicas de gestão de sinistros, de produção, de contratos, de resolução são setores mais rígidos. Quando lançamos as atividades do A Team, por exemplo, o método é selecionar as pessoas pela ordem de

chegada das inscrições. Como estas equipas têm um regime tão apertado de objetivos e não podem, por vezes, largar o trabalho, perdem algumas oportunidades

Mariana

Sem querer invadir, de alguma forma, o teu lado mais pessoal, queria perceber qual o acompanhamento que o Grupo te deu nessa altura mais frágil. Sentiste-te apoiada?

Entrevistado

Na altura, não sabia que estava com o *burnout*, foi uma altura horrível e o que me ajudou mesmo foi o trabalho remoto. Na altura, com os recursos humanos, aquilo que me diziam era para eu ir a uma consulta de psicologia, para ver o que é que se passava, o que me diziam era que se não estava bem, só tinha de mudar de função. Não me senti apoiada pelos recursos humanos nesse sentido. A equipa deu-me algum espaço, não houve tanta pressão. Eu acho que a empresa tem de dar algum espaço para a pessoa recuperar, mas sempre a acompanhar e acima de tudo a perceber os problemas que desencadearam a situação. Acima de tudo, para não acontecer de forma sistémica. Eu sei de colegas que tiveram burnout, que foram acompanhadas por psicólogas e quando estavam ok para voltar, voltaram para as mesmas equipas, para os mesmos motivos que os colocaram nessa situação e as pessoas voltaram a pedir acompanhamento. Não mudou nada, o que mudou foi o meu comportamento, a minha atitude, porque as situações não mudaram.

Mariana

Obrigada pela sinceridade!

Terminava com uma questão que acho que embrulha aqui um bocadinho a nossa conversa. Falámos da realidade interna, queria agora perceber o que é que passa para fora, do teu ponto de vista que reputação tem o grupo?

Entrevistado

Aquilo que está a sair, eu acho que é extremamente positivo. Quem está atento e acompanha o que comunicamos, vai ficar com a ideia de que nós somos uma empresa que tem muita atividade, muita a nível profissional. Vê-se pessoas que publicam por si, não estou só a falar dos canais oficiais. São as pessoas a publicar, seja no LinkedIn, seja no Instagram, pessoas em formação, pessoas nestes passeios, a ganhar prémios. Eu acho que é muito positivo. Eu acho que evoluiu bastante porque antes não tínhamos uma estratégia concertada e hoje temos. A nível de reputação da marca funciona muito bem.

Anexo XVI– Entrevista a Responsável pela gestão de reclamações

Mariana

Vamos fazer uma nota introdutória, uma espécie de *quick screening*, para começar. Há quanto tempo estás no Grupo Ageas, qual a tua função?

Entrevistado

Estou no grupo há 6 anos, entrei como estagiária para a Fundação Ageas, senti-me logo bastante bem, senti-me bem recebida. Eu queria perceber melhor a ligação com o setor segurador, queria trabalhar mais diretamente na empresa e surgiu uma oportunidade na gestão de reclamações, na Ageas seguros.

Mariana

Então, se calhar fazemos aqui já uma abordagem mais em relação à temática. Queria perceber um bocadinho aquilo que é a tua perceção da cultura interna do grupo. Assim, de forma transversal, aquilo que são as tuas ideias, a tua experiência aí no dia a dia, o que se vive, relações entre as pessoas, primeiro de uma forma genérica, aquilo que é a tua perceção e depois em relação ao teu envolvimento em iniciativas como a ATeam ou outras.

Entrevistado

Eu acho que tem havido um esforço muito grande para que a cultura seja o mais uniforme possível, mas nos 6 anos em que eu aqui estou, não sinto que o processo já esteja concluído. Acho que tem sido bastante amenizada ao longo do tempo, também agora com o facto de termos um edifício único. Havia muitas pessoas que estavam ligadas às empresas anteriores como a Ocidental ou a Seguro Direto, depois também tem a ver com as camadas geracionais. As pessoas que já estão cá há muitos anos ainda trazem muito esse cunho, então ainda vestem um bocadinho a camisola das marcas que representaram antes porque também cresceram dentro delas. Ao início é um pouco complexo, do género antes era feito assim e tal pessoa gostava que fosse feito desta forma e agora passou a ser doutra maneira. Isso também depois acaba por ser moldado um bocadinho à vontade da administração, mas eu acho que há uma boa cultura e eu sou uma pessoa que até acho que participo bastante nas iniciativas. Aulas de Yoga no edifício é o que me move para ir ao edifício confesso. Depois também temos a questão das comunidades de diversidade e inclusão que também fazem uma grande diferença. Imagina, há 2 anos que estou a coordenar a comunidade de deficiência e neuro divergência e nós já conseguimos mudar imensas coisas, no que diz respeito à acessibilidade do edifício, por exemplo. No grupo eu não sinto aquela questão hierárquica, sei que com algumas pessoas é diferente, mas eu não sinto isso. Trato toda a gente por tu e não sinto que alguma vez tenha sido penalizada por isso.

Mariana

Retira-te muito tempo, é uma espécie de segundo trabalho?

Entrevistado

Sim, mas faço com prazer e o meu gestor direto incentiva-me bastante, não é nada uma pessoa que faz micromanagement. Uma coisa que também valorizo é a gestão que fazes do teu tempo. Desde que o meu trabalho apareça feito dentro dos prazos legais que eu tenho para cumprir, estou à vontade para fazer outras coisas. No caso do A team, é muito dinâmico, mais do que anterior clube de colaboradores. Agora, a A Team tem coisas tão interessantes. Uma que eu fiquei triste de não ter conseguido ir, foi a apanha da cereja no Fundão. Eu adoro que elas tenham ideias assim, também já fiz muito muitos workshops, pintura, arte japonesa.

A questão da adesão, acho que é uma questão de gerir o tempo, no fundo. Mas é assim, nas iniciativas que eu fui, eu senti sempre que as salas estavam bastante compostas, quando são no edifício então, é uma grande facilidade. Acho que tem a ver com gestão de pessoas e uma forma de atrair talento. Ao longo dos anos eu sinto que tem havido também uma forte aposta para garantir que as pessoas quando entram, têm um bom suporte. Atualmente gostamos muito de pensar que as empresas têm todas estas mais-valias e é quase como se fossem obrigações das empresas, mas no fundo não é bem assim.

Mariana

Aproveito esse gancho, tendo em conta que percebi que já passaste por uma oportunidade de mobilidade interna queria perguntar-te quais são as tuas ambições futuras. O que tens para oferecer e como achas que deverias ser recompensada por isso? Isto para tentarmos identificar qual o teu tipo de colaborador (Explicação do modelo de Mutter).

Entrevistado

Neste momento, não é tudo ouro sobre azul como é óbvio, mas eu acho que não é em lado nenhum. Ainda assim, sinto que me insiro no grupo 2 (*supporter*).

Mariana

Alguma vez te inseriste noutro?

Entrevistado

Sim, já me inseri no outro, o meu processo de saída da Fundação foi bastante difícil. Eu não sinto que pretenda subir muito ao nível de hierarquia, porque não sinto que o *trade off* seja espetacular ou me faça sentido. Eu prefiro, de facto, manter uma posição mais abaixo e permitir-me ter este lado que eu gosto que é o de contactar com as pessoas, poder participar nestas iniciativas e continuar a dedicar-me ao impacto social. Na minha área percebemos muito bem os meandros do negócio e todos os dias são diferentes.

Mariana

Então e nesse sentido, recuperando aquilo que eu estava a dizer há pouco, o que é que tem de acontecer nos próximos anos para que tu te mantenhas enquanto *supporter*?

Entrevistado

Não sei se tenho a resposta para essa pergunta porque é uma pergunta que eu me faço bastante, nomeadamente na altura daqueles questionários anuais, mas nunca sei bem a resposta. Eu acho sinceramente que passa por esta possibilidade das mobilidades internas e a possibilidade de tu poderes ir para outras áreas. Eu acho que isso é uma vantagem que faz com que as pessoas se mantenham motivadas em relação à empresa. Conheço imensos colegas que já passaram por estes processos.

A maior parte das pessoas, até amigas próximas já mudaram bastante. Eu não me vejo, não me vejo a procurar, a não ser que tenha mesmo essa necessidade.

Mariana

Estamos a chegar mais ou menos aqui meio da nossa conversa, vamos ao outro ponto da minha investigação que acaba por se relacionar muito com a vossa experiência enquanto colaboradores e do aproveitamento, no melhor sentido, que a empresa pode fazer ao nível da reputação.

Entrevistado

É assim, em termos de o meu papel, eu sinto que partilho bastante, as partilhas que fiz e faço acabam por estar ligadas ao grupo. Também participei numa edição dos *influencers*, porque tinha muito interesse pela comunicação. Partilho as iniciativas que a mim me fazem sentido e com as quais me identifico. Super concordo com o poder dos colaboradores, são a nossa melhor comunicação. Agora, acho que há uma lacuna em termos de produto. A maior parte dos nossos colaboradores, não é nosso cliente e eu acho isto um problema. Acho que falta explorar essa parte. Os meus seguros estão todos no grupo, eu sinto que tenho de vestir a camisola a esse ponto, mas a informação não está passada de forma assim tão clara relativamente aos descontos ou benefícios que podemos ter enquanto colaboradores. Eu acho que as pessoas que de facto participam e interagem nas redes, não têm um grande interesse a este nível. Às vezes há clientes com comentários menos positivos e aí poderia haver um reforço.

Mariana

Falando em clientes e público externo, para terminar, queria que me explicasses qual é a tua perceção da empresa, ao nível de reputação e o que é que achas que pensam os públicos externos?

Entrevistado

Acho que dependendo dos interesses das pessoas, o reconhecimento delas puxa por aí. Mas acho que sem dúvida se destaca pela cor, não sei se se percebe a distinção entre o grupo e as marcas. Depois, o dinamismo, a sustentabilidade e talvez cultura.

Eu acho que as pessoas cada vez mais identificam a questão da ligação à cultura.

Mariana

E aos teus olhos?

Entrevistado

É difícil para mim, só porque o meu dia a dia são coisas negativas, não é? Há muitos momentos em que a coisa corre mal e eu verbalizo que a coisa está a correr muito mal, mas também não tenho a experiência de outra seguradora para ter a certeza que não acontece da mesma forma.

Anexo XVII– Entrevista a Analista de negócios e programador de automação de processos robóticos

Mariana

Há quanto tempo é que estás no grupo Ageas? Qual é a essa tua função?

Entrevistado

Eu venho do mundo Axa, estou neste momento há 22 anos. Estive sempre na área do *Workplace* e desde há 3 anos mudei de área e estou na robótica. Quando se formou a Ageas, vi o poderio de investimento e a vontade de querer agarrar nos colaboradores, animá-los, investiu bastante. A empresa começou a reanimar-se e a crescer, acho que isso foi positivo. Depois começa a construir um edifício novo para juntar todos os outros e fazer uma fusão para que o clima organizacional fosse mais unido. Ainda existem uns resistentes e alguns resquícios das identidades anteriores, mas faz parte das fusões das empresas isso acontecer. Há um grande trauma dessa altura, por causa de despedimentos coletivos, mas depois as coisas foram melhorando e as relações também, acho que as coisas estão muito melhores agora.

Mariana

Nesse sentido, vou aproveitar para te perguntar sobre a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo.

Entrevistado

Portanto, aquilo que eu acho é que, para já, os novos colaboradores que não conhecem a realidade anterior, já abraçam completamente o mundo Ageas.

Eu costumo fazer uma coisa, que eu acho muito importante que é - por volta das 10:30 da manhã, quando estou no edifício, dou uma volta ao edifício para dar os bons dias. Infelizmente é um edifício com 12 andares, há muitas pessoas que não se veem. Eu tenho a atitude e em vez de culpar o edifício, culpo-me a mim próprio. Aquilo até é engraçado, porque já há pessoas que sentem a falta quando, por alguma razão, não apareço. Já faço isto há quase 2 anos. Isto é muito positivo, porque é motivador para mim, ao ver os sorrisos das pessoas. Até vou à administração. Depois existem outras iniciativas, os talentos, por exemplo, é uma das melhores iniciativas. Cria nas pessoas aquilo que é o lado b, e as pessoas começam a perceber que têm outras aptidões. Um lado que nunca expuseram numa empresa que é de seguros, que é matemática, que é financeira, que é tudo quase racional. Nessas atividades são exploradas vertentes que a pessoa não sabia que tinha. Depois começamos a ver a beleza das pessoas. No A Team, outra vertente que também é bastante importante é a área do desporto, área de lazer. Eu sou coordenador da área do atletismo, com uma equipa de 80 atletas, 100 a contar com os do Porto. É bom ver o espírito de equipa. Normalmente temos um encontro antes da prova sempre, para o convívio e depois tiramos a foto de família que é muito importante. Temos feito provas nacionais e uma vez por ano, temos uma prova Internacional. Sim, mas temos fomentado este espírito da pessoa ir mais além, superar-se. Este tipo de provas e as maratonas servem para uma pessoa conhecer-se a si própria. Há

muita capacidade de resiliência, que depois se aplica no trabalho. O espírito de sacrifício, espírito resiliência e isso nota-se e é cada vez mais procurado. Depois outro lado bom é a publicidade que lançamos, porque vamos com a nossa camisola e passamos a ideia de uma empresa que promove a saúde e bem-estar.

Mariana

Perguntava-te agora, tendo em consideração a tua atividade e antiguidade na empresa, que tipo de colaborador pensas que és (Explicação do modelo de Mutter)?

Entrevistado

Para mim, os benefícios que a Ageas dá, funcionam quase como um segundo ordenado. Agarra de facto o colaborador, se fosse só pelo salário em si, não estaria motivado. Há 3 anos, eu senti-me desmotivado, estava nas mesmas funções há 17 anos, mas apareceu a oportunidade de fazer uma mobilidade interna que eu achei que já não iria acontecer. As pessoas têm de mudar, ter iniciativa e a proatividade de quererem mudar, ficam adaptáveis para outras funções. Isso incentiva essas pessoas a desenvolverem outras *skills*. Portanto, as pessoas podem pedir mobilidade interna, normalmente as mobilidades internas são aceites. Outra vertente é o próprio seguro de saúde que é bastante bom, não fossemos nós uma companhia de seguros. Depois existem outras coisas, como já disse, os talentos e o Ateam são um segundo ordenado. Em robótica, há muitas empresas que conseguiriam pagar o dobro do que eu estou a receber, mas não conseguem igualar outras coisas que existem aqui, as relações, as amizades. O dinheiro não é tudo e para já não me vejo a mudar.

Mariana

O que é que tem de continuar a acontecer ou melhorar para que continues com esse *mindset*?

Entrevistado

Aí nós pecamos um bocadinho. Acho que não conseguimos reter as pessoas. Muitas tiveram a hipótese de ir para outra empresa que lhe pagava um ordenado melhor e não soubemos reter essas pessoas. São pessoas que têm muito *legacy*, têm muito know-how da casa. Essas pessoas faziam falta para perceber e compreender algumas coisas, depois há coisas que falham. Tinham condições para fazer melhor e conduzir melhor estes processos.

Mariana

Conheces o processo das entrevistas de saída, há abertura para fazer certas perguntas?

Entrevistado

Não, não há abertura para esse tipo de questões. Não há nos recursos humanos essa política de pedir aos **diretores** para estarem atentos a essas situações. Isso nunca ouvi. Portanto, normalmente, quando as pessoas comunicam que vão sair, já está quase fechado. Normalmente as pessoas saem por causa do salário. Às vezes não interessa acompanhar outras vezes, acho que em alguns colaboradores devia interessar acompanhar. Mas acho que a situação está melhor, nos últimos tempos não tenho conhecimento que as pessoas tenham saído.

Mariana

Tenho aqui uma pergunta acerca de um instrumento onde supostamente, diz-me tu, poderiam fazer esse tipo de alertas – o *Engament Survey*. Qual a tua opinião acerca da ferramenta?

Entrevistado

Eu exponho e respondo da forma mais honesta possível, se isso tem impacto ou não, já é outra história. Para já, há muitas mudanças a acontecer. Temos um novo CEO que provavelmente vai agradar a uns e vai desagradar a outros. **Vai haver** dores de crescimento e como é natural, nas dores de crescimento, alguns vão sofrer. Eu percebo que há coisas que não são fáceis de mudar, normalmente é a parte dos salários, mas depois também há outras coisas. As mudanças têm **de** ser lentas, a empresa é uma empresa que tem de ter lucro e, portanto, têm de se conciliar as prioridades.

Mariana

O outro lado da investigação prende-se com a questão da reputação. Ração aqui da minha, da minha, da minha investigação que tem que se prende com a questão da reputação. Achas que são reconhecidos por ser um bom sítio para trabalhar, que no fundo oferece, utilizando as tuas palavras, quase 2 salários. Achas que isto é promovido? Tu fazes isso? Sentes-te embaixador do Grupo Ageas?

Entrevistado

Eu tento ser um bocadinho *influencer* do Grupo Ageas, interno, para os colegas, e para fora. Ajuda o facto da empresa não vender só seguros, vende muito mais do que isso vende um bom ambiente de trabalho.

Mariana

E, achas que isso passa lá para fora?

Entrevistado

Ora bem, nós tentamos, com as provas de atletismo, por exemplo. Depois temos a vertente da cultura, muito interessante, o Coliseu Porto Ageas, o Ageas Cool Jazz... Isso demonstra um apoio à cultura nacional que é muito bem visto.

Mariana

Pedia-te agora que me dissesse assim em 3 palavras ou numa frase, que me definisses a reputação da companhia. Qual é que achas que é a perceção externa?

Mariana

Aquilo que quiseses aquilo que vier à cabeça.

Entrevistado

Então vamos lá, acho que está a atingir, ainda não chegou lá, mas está a atingir o patamar das grandes empresas que conseguem não só a remunerar bem os seus trabalhadores, como dar boas condições de trabalho. A empresa está a tentar criar um melhor ambiente e a melhor

motivação para cada colaborador. Não é uma coisa que tenha resultados imediatos, não é uma coisa que se vê, mas está a sentir-se isso, uma melhoria constante. Basta a quantidade de jovens que temos a entrar.

Anexo XVIII– Entrevista a Especialista em investimentos

Mariana

Começamos então com o *quick screening*.

Entrevistado

Sou arquiteto, trabalho na área de investimentos imobiliários e, portanto, estou mais na área de aquisição de novos edifícios. Caso seja necessário, vendemos alguns ativos também e numa estratégia de rotatividade. Quando entrei, a expectativa, na altura, era de haver algum crescimento interno. No início, quando somos muito novos, é fácil estar sempre a subir, depois chega-se a um ponto em que é mais difícil. Acaba por ser um desafio. Obviamente eu estou numa área muito específica que não tem diretamente a ver com a área seguradora, porque são investimentos imobiliários. Mas a verdade é que existem muitas regalias, monetárias e secundárias. O seguro de saúde para toda a família, um subsídio que se chama o FLEX para trabalhar em casa. Temos várias formações, atividades, eu já estive em aulas de *paddle*, workshop de pintura, workshop de fotografia, estive em vários workshops de liderança. Tenho colegas que estão no atletismo. Cria-se uma dinâmica engraçada, até com pessoas com quem nunca iríamos lidar. Nós trabalhamos mais com a área financeira, portanto, só com a tesouraria e isso dá uma oportunidade de conhecer outros colegas, de falar, de ter outras experiências. E obviamente, também ter algum tempo de lazer interno. Na empresa temos também a parte mais social, em *team buildings* já pintámos escolas, plantámos árvores, demos algum contributo para a sociedade. Eu estive numa equipa que era dos *influencers* e vou participando com alguns algumas vitórias que temos tido na nossa área, criações de novos edifícios, certificações de sustentabilidade. Em relação ao nosso portefólio, é muito diversificado, residências seniores, habitação jovem, também damos esse contributo.

Mariana

Muitos parabéns, a verdade é que já conseguiu passar pelo menos em algumas coisas, mais ao de leve, outras coisas de forma mais aprofundada, em praticamente todas as questões que eu tinha aqui. Eu acho que traz aqui um contexto um bocadinho diferente e nesse sentido, vou aprofundar alguns pontos. Logo no início, mencionou a dificuldade de ascender na carreira quando não somos tão jovens. O *Employer Branding* tem uma componente muito ligada à retenção de talento, no Grupo Ageas, do seu ponto de vista, estamos perante um desafio?

Entrevistado

É óbvio que quando uma pessoa é muito jovem e está no início de carreira, ter um salário mais baixo não é tão relevante. Agora, eu tenho 46 anos, já passei por muitas coisas, muitas

chefias, muitas empresas, muitos estilos de liderança diferentes. O grupo está cada vez mais ativo, ainda mais na área seguradora, que costuma ser muito cinzenta, muito. Há 20, 30 anos, na altura dos meus pais, era o sonho de qualquer pessoa ir trabalhar para a banca ou seguradoras. E agora já não é tão, não é tão assim, não é? Portanto, as pessoas querem empresas com motivo, que tenham um bom fundo. Mas eu acho que a Ageas tem conseguido cativar. Depois também tem a ver com o *metié*, mesmo na minha área de imobiliária, que tem muito crescimento, que tem salários muito elevados, eu diria que é mais difícil depois manter as pessoas, daí tem de haver obviamente esse plano de retenção.

Não conheço a empresa toda, mas penso que na área da retenção, não tem sido tão fácil e não tem sido feito um esforço tão grande para reter pessoas. Saem bastantes colegas. Curiosamente, alguns têm regressado um ou dois anos depois.

Mariana

Vamos supor que no futuro continua no grupo durante bastantes anos. O que deve ser assegurado para que se sinta confortável e realizado?

Entrevistado

Para mim, a responsabilidade, irmos ganhando responsabilidade, ter uma equipa, ter autonomia. Poder contribuir em projetos desafiantes, isso nós vamos tendo vários projetos. Depois temos algumas regalias, o estacionamento, por exemplo. Muitos lugares estão reservados. Eu não concordo com tudo o que tem sido feito, mas obviamente também há muita coisa que eu concordo e no qual nunca teria pensado.

Vamos ver o futuro, mas em termos gerais, eu gosto de trabalhar na Ageas, acho que gosto muito. Venho ao escritório sempre que possível.

Mariana

Já percebi que a sua equipa não contacta de forma transversal com todas as áreas, isso influencia de alguma forma a vossa experiência ou o envolvimento com a própria empresa e com as iniciativas que proporciona?

Entrevistado

Eu vou responder por mim e depois vou dar a resposta do que eu vejo dos meus colegas de equipa. Nós vamos muito, a nossa equipa especificamente, vai muito ao escritório, tanto que o edifício é gerido por nós e, portanto, temos de estar muito presentes. Mas eu percebo que possa ser visto quase como uma empresa autónoma, na Bélgica é. Lidamos é com áreas mais específicas de tesouraria e contabilidade. Para além disso, existem projetos que não têm avançado. Existem formações que nós gostaríamos de fazer e que não são aceites.

Mariana

Aproveitam para deixar esses pontos mais positivos ou menos no *engagement survey*?

Entrevistado

Sim, sim, sim, mas nós temos vários instrumentos que permitem deixar claras as nossas intenções. Na avaliação de desempenho, ou no plano de carreira, devemos atualizar todos os

anos. A nossa disponibilidade para mudar de função ou ter um *assinment* fora. Eu percebo que não acedam a tudo, eu também percebo que se a equipa é pequena, não faz sentido enviar alguém para a Bélgica. Também há um plano de desenvolvimento, que também fazemos no início do ano, para nos inscrevermos em formações, por exemplo. No ano passado fiz um adicional em inglês que foi aceite. Também temos várias formações que são muito úteis para o dia a dia, que não são relacionadas com a minha atividade. E depois temos, aquelas que servem apenas para passar uma manhã diferente, pintura, poesia... no fundo, para criar um ambiente de trabalho mais propício e mais simpático a criar relações com outras outros colegas, não é? Só há aqui um adicional, que eu acho muito positivo, que é a proximidade com a administração. Vemos administradores na cantina, no café conhecemos as pessoas, elas sabem o nosso nome. Há agora uma atividade gira que está em curso, que são os pequenos-almoços com a administração. Fala-se um bocadinho do que é fazemos. Provavelmente também questões e pronto, isto obviamente, é uma proximidade que muitas empresas não têm, mas que é positivo, e eu acho que as pessoas se sentem valorizadas. Também depois há coisas que eu ainda não passei porque só estou há 4 anos, os aniversários de 10, 20 anos. Portanto, eu acho que isso é positivo, mas obviamente há sempre coisas para fazer e as pessoas depois ficam mais exigentes, não é? Quer dizer nós ficamos mais exigentes, sempre também ao longo da vida.

Mariana

Muito obrigada pelos contributo e *insights* valiosos.

Anexo XIX– Entrevista a Gestor de experiência do cliente

Mariana

Contexto feito, passamos ao *quick screening*.

Entrevistado

Vou tentar ser sucinto até porque é uma longa história, eu já estou no grupo há 20 anos. Vim do Millennium Bcp até chegar ao grupo em 2016. Já percebeste que temos muitos mundos, em termos de marcas, não é? E com posicionamentos diferentes, com targets diferentes, com segmentos diferentes. Agora estou ligado à jornada do cliente. Basicamente é este o propósito da equipa, depois temos mais ferramentas, nomeadamente a voz clara, muito para colorir os seguros e torná-los menos cinzentos. Paralelamente a isso, também acho que é um dado interessante para o teu estudo, sou um dos impulsionadores daquilo que é a cultura Ageas. Sou coordenador da equipa de padel, da A Team.

Mariana

Tendo isso em conta, fala-me um pouco da tua perceção acerca da cultura organizacional, do dia-a-dia aí no escritório.

Entrevistado

A cultura organizacional teve aqui um grande desafio na última aquisição, quando acaba por adquirir uma conjugação de mundos completamente diferentes. Agora, eu acho que a própria equipa de P&O, equipa de comunicação interna, fizeram um trabalho extraordinário para tentarem aglutinar a cultura numa lógica de Grupo Ageas. No princípio era um bocadinho PowerPoint, sentias que estava tudo muito no PowerPoint, e a coisa não fluía, eu acho que acabou. Eu acho que o grande momento de inflexão foi a partir do momento em que começou a haver muita rotatividade e mobilidades internas, um refrescamento na própria Comissão Executiva. Depois com iniciativas muito concretas da própria área de comunicação, a comunicar de forma muito clara, todas as mudanças não só organizacionais, mas também institucionais, facilitou muito e deu muito engajamento a cada um de nós enquanto colaboradores, para caminharmos para esse objetivo. Mas eu diria que esse foi o principal desafio.

Atualmente, eu acho que as coisas são completamente diferentes, acho que o próprio investimento que se fez, do ponto de vista de valores, partilhá-los, vivê-lo também, acho que foi um passo importante. Muitas das iniciativas que vão para a frente, têm como base o colaborador e eu acho que isso ajuda também na integração, na assimilação de uma cultura. Depois tens aqui um fator de identificação, também acho que houve um trabalho aqui fantástico ao nível dos próprios benefícios dos colaboradores, com o bem-estar, com este *work life balance*. Eu acho que tudo isso, junto, acabou por ajudar a construir esta cultura forte. Acho que as equipas são dinâmicas, são enérgicas. Naturalmente, como em qualquer outra empresa, há sempre alguém que não tem essa opinião, há sempre alguém que não viveu isso, mas uma percentagem robusta está nessa página. Obviamente isto também tem muito a ver com ciclos, não é? Nós neste momento estamos noutra ciclo. Um ciclo de mudança na própria liderança, visões core alinhadas com o grupo, mas depois visões específicas diferentes. Portanto, também estamos numa fase de mudança nesse sentido. Agora passando um bocadinho para a componente mais prática, existe uma grande facilidade de comunicação, sentido de entreajuda, sentido de trabalhar em equipa. Não há aqui um fecho de portas, tens exceções acabamos por sair embebidos em uníssono nesta estratégia.

Mariana

Notas esse enraizamento também na adesão às atividades e iniciativas?

Entrevistado

As pessoas já aderem às coisas com facilidade. Já há hábitos criados e as pessoas comprometem-se. Agora, por exemplo com os bilhetes para o cool jazz, aquilo esgota em 10 min.

Mariana

Falaste algures na questão das mobilidades internas. Isso prende-se com um exercício que gostava de fazer, que tenta detetar os tipos de colaboradores numa organização (Explicação do modelo de Mutter) Gostava que eventualmente falasses um bocadinho daquilo que sentes ser o teu papel nestes 4 tipos de colaboradores, tendo em conta que podes até sentir que não

te inseres em nenhum e se detetas, assim, de forma mais representativa, algum destes grupos dentro do grupo.

Entrevistado

Sendo 100%, claramente identifico-me com o colaborador 2 (*supporter*). A facilidade em transitar para outro tipo de funções, o apoio prestado sempre que necessitei de algum reforço, de alguma formação, de alguma. Sempre que a empresa me desafiou eu tentei fazê-lo também, para crescermos juntos. Depois acho que consegues encontrar exemplos de todos os outros quadrantes, os que estão a entrar e na fase de lua de mel e os que eventualmente já estão mais desligados. No entanto, se olharmos para a globalidade da organização, não nos podemos esquecer de várias coisas. Nós temos muitas áreas operacionais, desde áreas de produção, produção e fazer alterações numa apólice, sinistros que são coisas pesadas, que lidam diretamente com clientes, lidam diretamente com um problema. Temos muitas pessoas ligadas a essas funções e essas funções estão sempre muito ligadas a planos de incerteza futura. De incerteza e frustração, porque as decisões ao nível daquilo que têm sido os próprios projetos estratégicos da companhia, têm acabado por optar por mais investimento numas coisas em detrimento de outras, ou seja, em detrimento, de se calhar, lhes tirar essa carga.

Mariana

Novamente a título pessoal, tu referiste aí brevemente a questão da motivação e dos outros benefícios que a empresa dá. Tendo em conta que te sentes um *supporter*, o que é necessário assegurar para que continues a sentir-te assim, ou o que se deve evitar?

Entrevistado

Tens aqueles que são os que nos movem a todos, que são os financeiros e, no entanto, esses não se alteram muito. Mas a verdade é que o pacote de benefícios é extraordinário, eu acho que as pessoas não fazem contas honestamente. Tudo bem que eu posso também estar numa posição um bocadinho mais privilegiada, porque já tenho acesso a um pacote de benefícios que entra na lógica do carro, por exemplo, deixo de ter essas despesas. Tudo o que sejam pacotes de seguros, seguro de saúde, mega robusto, plano de pensões, dias de férias... Para mim é a questão da progressão profissional e do investimento naquilo que é a minha formação contínua.

Portanto, basicamente é continuar o trajeto que tem sido feito até ao momento.

Mariana

Essa motivação é um ótimo motor para a comunicação positiva. O outro lado da investigação relaciona-se com a questão da reputação e o papel dos colaboradores na construção da mesma. Para falar de cultura organizacional, nada melhor do que os próprios colaboradores. Achas que comunicam isso? És um embaixador do Grupo Ageas?

Entrevistado

Acho que comunicamos muito mais o caminho do que a realidade. Em relação ao que é comunicado, há claramente muitas coisas que já lá estamos, outras que estamos a caminhar

para lá e outras que temos claramente como objetivo. Quando alguém novo entra, com toda a energia e vontade de aprender e de fazer, às vezes esbarra um bocadinho naquilo que é a máquina pesada da Ageas. Em relação ao que eu faço, tenho um espaço na minha agenda para me dedicar a isso. Não comunico loucamente temas de Ageas, faço daquilo com que me identifico, que faz sentido passar lá para fora. Eu partilho de forma bastante seletiva, se acho que tem impacto naquilo que é a sociedade e que faz sentido as pessoas saberem claro que sim, mas de forma segmentada.

Mariana

Engagement Survey, para ti é útil? Sentes que há uma espécie de recolha de resultados, onde se elencam as prioridades que eventualmente vão ser trabalhadas?

Entrevistado

É um questionário muito longo, vários capítulos e toca em tudo o que possas imaginar. Ao nível da taxa de participação, parece-me que é elevada no grupo, portanto, as pessoas acreditam que faz sentido responder também pelo efeito bumerangue que o próprio questionário tem. Vamos fugir daqueles temas mais comuns que surgem, que têm a ver com remuneração. Sinto também que é muito variável de equipa para equipa. Aqui o papel do manager é fundamental. Se tiveres um manager que de facto acredite naquilo e acha que aquilo vai resultar numa declinação dos resultados, começando na Comissão Executiva, direções e equipas e subequipas. Depende do grau de envolvimento de cada nível.

Mariana

E eventualmente depois os resultados também se relacionam com aquele ponto que já falámos, os resultados devem ser muito diferentes entre áreas mais e menos pesadas, como as de operações.

Entrevistado

Claro, aliás, completamente de acordo, está muito bem o ângulo. De facto, os resultados mais baixos dos servidores estão seguramente associados àquelas áreas que te acabei de falar do ponto de vista daquilo que representam menos engajamento com a organização.

Mariana

Estamos mesmo a terminar, eu fazia uma última questão, a respeito da reputação. Consegues definir a tua perceção da reputação?

Entrevistado

A minha perceção é: credibilidade e pessoas. Acho que passamos uma forte credibilidade, ainda passamos e sentimos uma forte credibilidade interna, em termos de sustentabilidade, de posicionamento, de rentabilidade. É um grupo forte e sólido, muito focado também nas pessoas, daí o segundo ponto. Também é *fun*, é uma experiência profissional divertida e enérgica e de tu acordares de manhã com vontade de trabalhar. Agora, eu acho que tudo o que falamos para trás, depende muito do contexto de cada pessoa, mas acho que há muito mais alinhamento e consenso nestas ideias do que o contrário.

Anexo XX– Entrevista à Diretora financeira da Ageas Repara

Mariana

O contexto está feito basicamente, então vamos pegar neste outro lado da investigação, que é perceber a perspetiva do colaborador, motivação, bem-estar, cultura interna. Antes de avançarmos para esses temas, vamos fazer uma espécie de *quick screening* – Há quanto tempo é que estás na empresa? Que expectativas é que tinhas ao entrar? Qual é a tua função?

Entrevistado

Estou na Ageas há 3 anos e meio. Sou uma colaboradora recente, acho que o meu percurso foi pautado por muitas mudanças positivas. Estou a trabalhar nas áreas que eu gosto, que é a área das finanças. Estou na Ageas Repara, ligada ao multirrisco, como diretora financeira.

Mariana

Agora que já fizemos o *quick screening*, vamos entrar aqui num conceito abrangente, que é a questão da cultura interna, não só em traços gerais, como também a forma como ela se concretiza nas iniciativas fomentadas pelo grupo.

Entrevistado

Em termos de cultura interna, eu acho que há uma forte aposta e isso é notório, para que toda a gente esteja envolvida e haja uma grande preocupação com a integração. Isso é claro. Se ela é bem entendida, se não é, isso já depende, depende muito da forma até como às vezes as próprias chefias, os níveis hierárquicos mais altos passam para baixo essa cultura e como a as pessoas podem ou não ver esses casos. Eu faço parte de quase todos os grupos e acho que é uma forma muito rápida de conhecer as pessoas de outras áreas. Há um grupo em que estou inserida, os talentos, que fazem parte da A Team, que é um grupo em que há quem adore, elogie e há quem diga mal e critique. Depois também tem a ver com o teu próprio perfil, se és mais introvertida, se te importas muito com a opinião do outro. E se sabes gerir o teu tempo, nos dias de ensaios, por exemplo. Isso é uma coisa que eu também acho importantíssima, dizer que eu sinto muita liberdade na gestão do meu tempo também. Acho que há uma confiança no meu trabalho e acho que Ageas me dá muita liberdade para eu gerir o dia a dia. Acho que a cultura organizacional interna existe. Acho que há uma preocupação constante de partilhar via e-mail, via até comunicações nas televisões da do edifício, os eventos que existem. Não é por falta de comunicação dessa cultura. Às vezes são as próprias pessoas e os níveis intermédios que, ou porque não se identificam ou porque já estão fartos do tema, que causam às vezes entropias na comunicação e aí as pessoas, às vezes, têm medo ou vergonha de participar, porque já sabem que, ao nível da chefia deles, vão ser mal vistas. Não é falta de cultura interna, não é falta de mecanismos de comunicação, não é nada disso. São mesmo algumas pessoas que ainda têm uma visão antiquada e desajustada da cultura organizacional. Temos uma população muito envelhecida para o bem e para o mal, tem coisas boas – tens mais conhecimento, mais domínio das causas, mas depois tens mais dificuldade nestas coisas de abertura a novas estratégias e novas culturas.

Mariana

São eventualmente as pessoas que passaram por todas as fusões e alterações que foram acontecendo no grupo.

Entrevistado

Exatamente, que já não acreditam e resistem à mudança. Regra geral, essas pessoas já não acreditam nas mudanças, já não acreditam. Eu sinto que, às vezes, as pessoas com os seus comentários mais agridoces acabam por afetar a forma como tu estás e te sentes num determinado contexto. E se tu fores uma pessoa um bocadinho menos confiante, ou que não queres pôr em causa o teu lado profissional, então desistes de alguns eventos. Eu já trabalhei em várias áreas e já tive 3 chefes diferentes e todos eles viram com bons olhos estas dinâmicas e a minha participação nas mesmas, apoiaram-me sempre. Também já estive no desporto, mas eu já estou num nível um bocadinho mais agressivo. Depois também faço parte dos embaixadores que para mim é muito giro, porque eu gosto imenso de redes sociais, apesar de não ter nascido com a geração das redes sociais. Gosto de partilhar as coisas da Ageas, sinto que há liberdade para o fazermos e acho que é uma coisa importantíssima, não é imposto. Sou eu que por iniciativa própria, o partilho e divulgo e, portanto, acho que é nesse aspeto, todos os programas em que eu estou fazem sentido e reforçam a união de colaboradores. Isso para mim é fundamental e acho que isso torna estes programas espetaculares.

Mariana

Pelo discurso, dá para perceber que te sentes motivada e gostas do teu trabalho. Já passaste pela fase da lua de mel e conseguiste, em conjunto com a organização, chegar a uma posição confortável, ainda que desafiante, onde te sentes motivada e pronta a alcançar os objetivos. Concordas?

Entrevistado

Concordo, concordo. Tal e qual tal assim. Acho difícil ou pouco provável que vás falar com pessoas que não façam parte destes grupos, porque, regra geral, essas pessoas são mais fechadas, não têm paciência. Assim tens a visão de quem faz parte destes grupos e que gosta de fazer parte destes grupos e valoriza a sua participação, sabe que isso é uma mais-valia desta empresa.

Mariana

Tendo em conta a posição em que te encontras, quais são os benefícios que a Ageas proporciona que preenchem as tuas expectativas e necessidades?

Entrevistado

Olha, eu vou começar pelos financeiros, porque são sempre aqueles que são mais fáceis. Sempre que entreguei um trabalho acima do expectável, foi-me compensado sempre. Pelo menos eu sinto, na minha função, que sempre que eu entrego o trabalho dentro da expectativa ou acima da expectativa, eu tenho uma recompensa superior. Depois os benefícios não financeiros, eu acho, lá está, aí eu vou te falar da minha experiência que pode ser um

bocadinho diferente. Eu adoro dar aulas e fui feita para dar aulas, eu não posso nunca ser prejudicada por ter esse horário extra. Sempre que fui mudando, essa foi sempre a minha preocupação. Eu partilho isso no meu calendário com todas as minhas chefias para eles saberem que nesse período, mesmo que liguem, não vou poder atender a chamada, porque estou a dar aulas.

Este trabalho híbrido veio permitir também alguma liberdade que eu agradeço, para o meu estilo de vida deu-me imenso jeito e não compromete de todo a qualidade do meu trabalho. Também sei que há áreas que podem dizer o contrário, mas pronto eu valorizo imenso o trabalho híbrido, a liberdade de horário que eu tenho e de gerir o meu tempo de acordo com as minhas 2 valências, a de dar aulas e trabalhar no grupo. Até agora, todas as chefias que tive me apoiaram. Este teu tema é tão relevante. Eu às vezes acho que as empresas e a grupos assim grandes esquecem-se tanto da importância entre estratégia, cultura e pessoas, porque isto é um triângulo amoroso. Se um falha, os outros vão falhar.

Mariana

Agora vamos tocar o outro lado daquele que é o círculo virtuoso que eu estou a tentar demonstrar que surge do alinhamento entre *Employer Branding* e reputação da empresa. Eu faço uma ligação destes conceitos porque, no fundo, há aqui um caminho, lá está, um círculo virtuoso que, se for planeado e pensado de forma estratégica, terá tudo para beneficiar as empresas. A chave parece estar nos colaboradores. Tu já expuseste que gostas bastante e não te importas nada, de forma voluntária, de apoiar o grupo. Encontras algum desafio ou barreira para não o fazer, alguma dificuldade?

Entrevistado

Aqui no grupo já nos deram oportunidade de assistir a sessões para aprender a comunicar. Obviamente também há ali uma parte do trabalho e às vezes é chata, a edição, etc.

Mariana

Sentes que há pessoas que até vêm essas partilhas como uma espécie de segundo trabalho?

Entrevistado

Sim, acredito que sim. Basicamente é isso que tu estás a dizer e é isso que eu concordo. Ou seja, há aqui as pessoas como eu, que gostam de seguir as redes sociais da empresa onde trabalham, gostam de acompanhar o que é que se passa e eu faço isso de forma natural. Depois há aqueles que têm mais receio de partilhar, dão mais importância ao que as pessoas pensam, não se querem expor de determinada maneira. Eu acho que há muita gente que até gosta, que quer participar, mas não sabe como fazer. E depois é a tal história de sempre. Estás no ambiente empresarial, as pessoas retraem-se um bocadinho.

Mariana

Quase a acabar, perguntava-te, a propósito do engagement survey, o que é que tu sentes quando preenches aquele tipo de questionário?

Entrevistado

Vou dar-te um exemplo de uma situação que eu reporteii porque foi uma situação crítica e eu achei completamente desagradável, que envolveu um *compliance*. Em equipas mais pequenas, é muito fácil identificar a pessoa. Sinto que as pessoas têm medo de responder. Quando é um tema específico, imagina que tu queres mesmo dizer que a tua chefia agiu mal numa determinada situação, têm medo de ser identificados. Sei que há pessoas que deixam de falar porque sabem que depois a chefia vai saber, isso é mau, isso é mau porque eu acho que as pessoas nunca são honestas nessas coisas, nem nunca vão ser porque é sempre muito difícil. É verdade que aquilo é uma boa ferramenta e já dá alguma noção, até porque se se a empresa toda estiver mal, também vais ter ali algum impacto naqueles questionários. Acho que eles são muito bons para passar estratégia, para validar estratégia. Aquela parte que estavas a dizer no início, para validação de estratégia para validação da comunicação externa e interna. Se as pessoas estão satisfeitas e motivadas? Acho que não encontras ali grandes respostas.

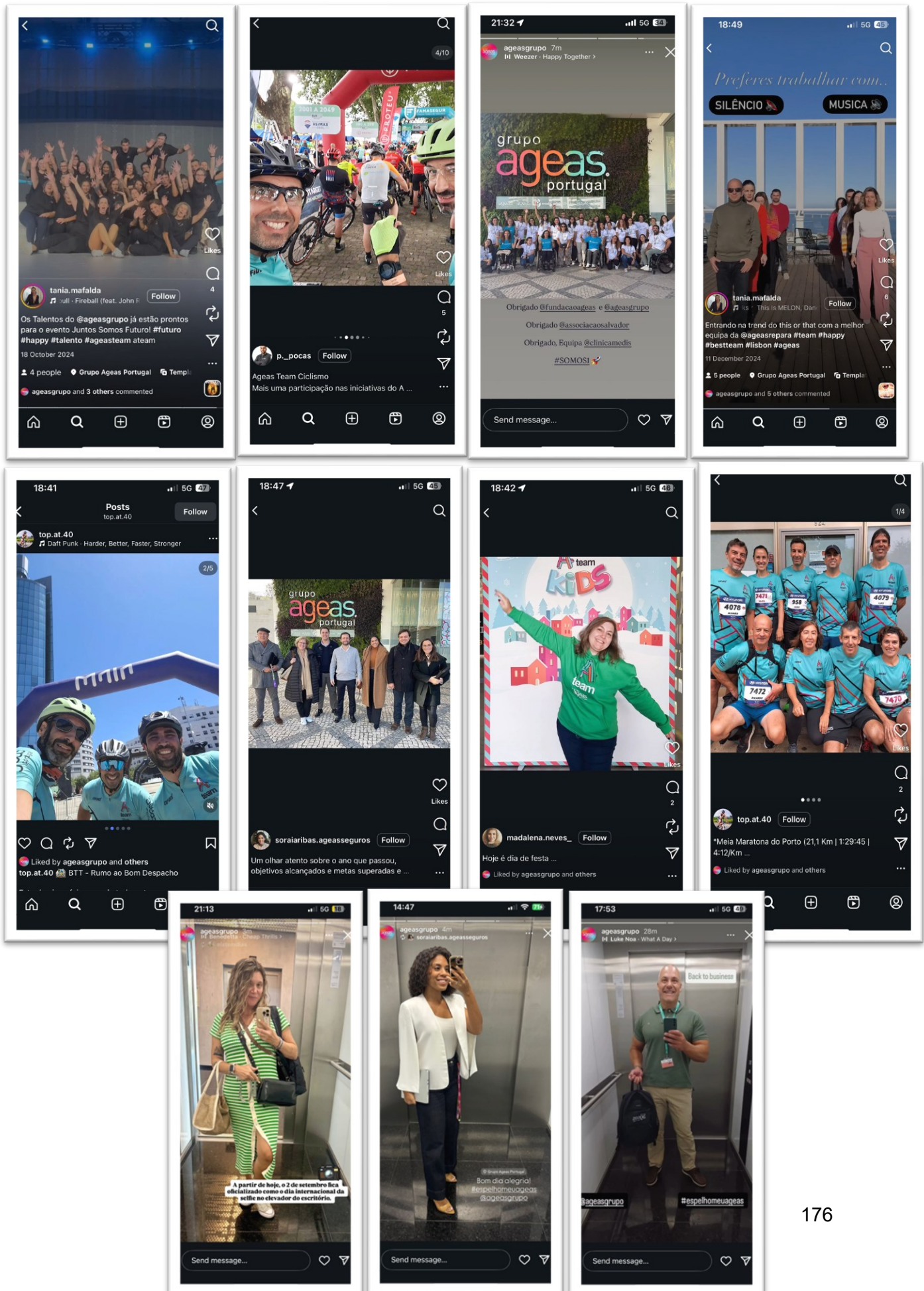
Mariana

Para terminar, quase na tentativa de embrulhar a nossa conversa, pedia-te para caracterizares a reputação do Grupo Ageas, a tua perspetiva e aquilo que pensas que é a perceção externa.

Entrevistado

Eu acho que é uma empresa de confiança, que tem uma imagem clara de posicionamento porque eu sinto isso, sinto que nós não somos líderes de mercado, mas também temos muito cuidado na concorrência e na competição. Não estamos ali a competir por preço ou por guerras. Estamos numa lógica de, queremos marcar pela diferença e eu sinto que somos diferentes, somos de confiança. E temos uma imagem muito segura nos clientes. Agora, na minha visão, eu acho que a empresa é divertidíssima. Acho que é uma empresa de confiança e acho que tem potencial para crescer. É um mundo muito complexo, mas pronto, eu acho que, não descurando que os clientes vejam a empresa como uma empresa segura e de confiança, claro que depois há situações e situações. Quando temos casos que correm pior, mas acho que isso não afeta a reputação do grupo como um todo honestamente.

Anexo XXI – Publicações dos colaboradores do Grupo Ageas Portugal (Instagram)



Anexo XXII – Publicações dos colaboradores do Grupo Ageas Portugal (Linkedin)

Ana Gaboleiro • 1ª
Comunicação | Storyteller | Jornalista [2014 - 2024]
9 m • 1

Orgulho em fazer parte do Melhor Workplace de Portugal!

Este prémio reflete o compromisso do **Grupo Ageas Portugal** em criar um ambiente onde todos se sentem valorizados, inspirados e motivados a dar o seu melhor todos os dias.

Mais do que escritórios com vista para o rio, fruta fresca todas as manhãs ou obras de arte nos espaços, é sobre fazer parte de uma organização que realmente prioriza o bem-estar, a inclusão e o desenvolvimento das pessoas. Isso faz toda a diferença!

Sabias que passamos mais de 90 mil horas da nossa vida a trabalhar? É por isso que hoje, mais do que nunca, as organizações precisam de ser mais do que locais de trabalho. Precisam de ser espaços de crescimento, colaboração e construção de algo maior. 🌟💡

Só assim conseguimos "ganhar asas" num mundo corporativo que tantas vezes é visto como cinzento, competitivo e cansativo.

#MelhorWorkplace #GrupoAgeasPortugal #MelhorLugarParaTrabalhar #HRExcellence

Human Resources Portugal
259.349 seguidores
9 m • Editado • 1

O **Grupo Ageas Portugal** foi reconhecido pelo Prémios Human Resources 2024 como a empresa com o "Melhor Workplace" em Portugal. E tem várias oportunidades de emprego em aberto.

Gostava de trabalhar na empresa com o melhor workplace em Portugal? É uma seguradora e está a...

Angela Leão • 2ª
EVP & Talent Management | Grupo Ageas Portugal
11 m • 1

É sempre gratificante coordenar o processo de onboarding para novos membros da nossa organização. 🌟

Acredito que um onboarding bem estruturado é essencial para o sucesso a longo prazo de qualquer profissional – ele não só facilita a adaptação, como também reforça a cultura da empresa e o sentimento de pertença. 🏡💡

Ver o entusiasmo e a motivação de quem está a começar na empresa é, sem dúvida, uma das partes mais recompensadoras deste processo. E, claro, há sempre o benefício adicional de aprender com diferentes perspetivas e renovar a nossa própria forma de ver o trabalho.

Que venham mais onboardings e mais talentos a contribuir para o crescimento coletivo! 🌟

Marta Teixeira • 2ª
Responsável Cultura Organizacional (Ageas Team)
6 m • 1

É com orgulho que vejo o programa Ageas Team continuar a fazer a diferença, não apenas no crescimento da nossa cultura organizacional, mas também no bem-estar dos nossos Colaboradores. ...mais

Grupo Ageas Portugal
49.524 seguidores
6 m • 1

🌟 O nosso programa Ageas Team, dedicado à cultura organizacional, tem dado cartas! ...mais

3.080 participações
58 atividades realizadas ao longo de 2024
Mais de 55% de taxa de participação
210 atletas em 4 equipas desportivas
28% sentiu melhorias no bem-estar/saúde física

Madalena Neves • 2ª
Cultura Organizacional Expert | Chief Happiness Officer | Internat...
1 a • 1

Segundo Mahatma Gandhi, "Não existe caminho para a felicidade. A felicidade é o caminho.

Sabemos que as organizações que têm as Pessoas como foco dão importância à construção de um ambiente de bem-estar, privilegiando momentos ao longo do ano para juntar as equipas, promovendo o convívio, as #emoçõespositivas e ligações interpessoais.

Estes são alguns dos fatores que contribuem, sem dúvida para a felicidade no local de trabalho. E, este é um desafio para todas as organizações, mais do que nunca.

Convido-vos a verem o vídeo abaixo, um exemplo do **GrupoAgeasPortugal** quando potencia a oportunidade das pessoas poderem mostrar quem são numa organização, poderem crescer e evoluir mesmo não sendo estritamente ligado à sua função profissional, promovendo as ligações emocionais entre as pessoas.

É um orgulho trabalhar nestes projetos e sentir os resultados desta forma. E quando temos parceiros como os **Ritmos Urbanos** tudo se torna mais fácil.

Grupo Ageas Portugal
49.524 seguidores
1 a • 1

No Grupo Ageas Portugal acreditamos numa cultura organizacional focada nas Pessoas e na sua felicidade e bem-estar. Para reforçar esta ideia, criámos a...

Nuno Nunes do Vale, MRICS • 2ª
Real Estate Investment Expert no Grupo Ageas Portugal
11 m • 1

Insurance, Art, Architecture, Food and Nature- Ageas Headquarter at Lisbon

Os meus spots favoritos deste Edifício incrível concebido pelo Arquitecto Capinha Lopes

Os nossos colaboradores adoram vir trabalhar para os Escritórios, onde podem trabalhar, descontrair, comer e usufruir dos espaços sociais!!!!

My favorite spots of this amazing building designed by the Architect Capinha Lopes
Our teams love to work at the offices, where they can work, chill out, eat and use the social areas!!!

Grupo Ageas Portugal
#gruopageasportugal #art #architecture #ageastejo #restaurants

Exibir tradução

Flávia Nobre • 2ª
Sustainability Manager na Ageas Portugal Grupo
10 m • 1

Muito orgulhoso da minha equipe e do trabalho que temos feito juntos!

Exibir original · Configurações de tradução

Grupo Ageas Portugal
49.524 seguidores
10 m • Editado • 1

A **APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial** distingue Organizações com Práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, e o Grupo Ageas Portugal foi uma das distinguidas este ano! ...mais

Prémios APEE 2024 · 2 páginas

1/2

Bruno Cavaco • 3ª e +
Licenciado em Gestão de Marketing
11 m • 1

Concluí a minha jornada, de um ano, no **Grupo Ageas Portugal**. Uma jornada que foi de menos a mais e acabou em mais e MAIS. Um local onde pude descobrir mais de mim, reforçando os meus pontos fortes e, ao mesmo tempo, trabalhando nos meus pontos fracos.

Quero destacar o fantástico ambiente de trabalho que é o Grupo Ageas Portugal. Além das excelentes condições, é admirável o seu foco na saúde, bem-estar, causas sociais, diversidade e inclusão.

Um destaque à equipa de Marketing Bancassurance, que tão bem me acolheu, tanto me ensinou e tantos momentos inesquecíveis me proporcionou. #teambancassurance 🌟

Agora, olhando para o futuro, sem nunca esquecer, claro, a importância do bem-estar físico, mental e emocional. Estou empolgado pelos desafios e oportunidades que me aguardam. Aqui vou eu!

Obrigado por tudo, Ageas, levo um bocadinho de vocês para esta jornada em frente.

Marta Teixeira • 2ª
Responsável Cultura Organizacional (Ageas Team)
10 m • 1

Entre julho e setembro o **Grupo Ageas Portugal**, através do programa Ageas Team, proporcionou a 177 crianças e adolescentes Campos de Férias durante as suas pausas escolares. ...mais

1:00 1x

Nuno Nunes do Vale, MRICS • 2ª
Real Estate Investment Expert no Grupo Ageas Portugal
10 m • Editado • 1

É possível uma família ter 1400 pessoas? Na Ageas sim!! Ontem foi o dia de reunir toda a família Ageas na Festa Anual do **Grupo Ageas Portugal**!! Um dia fantástico em que olhámos para o passado e para o futuro, onde festejámos o ...mais

Exibir tradução

4 comentários · 1 compartilhamento

Gostei · Comentar · Compartilhar · Enviar

Joana Gonçalves • Seguindo
Senior Talent Acquisition Specialist | People & Organization | People Experienc...
4 m • Editado • 1

Mais um ano, mais um orgulho imenso! 🌟

O **Grupo Ageas Portugal** volta a estar em destaque nos Prémios Human Resources Portugal 2025, com nomeações que refletem o trabalho, a dedicação e a paixão de toda a nossa equipa 🌟

Estamos nomeados nas seguintes categorias:

- Well-being
- Workplace
- Employer Branding
- Desenvolvimento de Lideranças
- Desenvolvimento de Competências e Formação
- Responsabilidade Social

Cada nomeação é um reconhecimento coletivo – da forma como cuidamos das nossas pessoas, como criamos um ambiente onde todos podem crescer e como deixamos uma marca positiva.

Parabéns, equipa! O reconhecimento já é nosso. 🌟

Todos podem votar até 20 de maio, por isso vamos fazer a nossa parte:

<https://lnkd.in/djhMwRab>

#HumanResources2025 #HumanResources #GrupoAgeasPortugal

Prémios Human Resources 2025
multipublicacoes.survey.fm

Rui Coelho • 2ª
HR Management | HR Project Manager | DCH Member | HR Men...
3 m • 1

All about meaningful conversations 🌟

This week I had the pleasure of joining a session hosted by the Cultural & Diversity Community at **Grupo Ageas Portugal** — a space filled with openness, empathy, and real connection.

Together with **Evan Waks** and **Luisa Evaristo**, we shared personal stories, reflections, and a few laughs along the way. It was a moment of true exchange, where vulnerability met curiosity — and I left feeling inspired and deeply grateful.

A big thank you to the community for the warm invitation (**Sarah, Catarina, Célia, Susete, Adriana, Diana, and Fernando**) and to my fellow speakers for the generosity and honesty you brought to the conversation. (And yes, the photos are out there... we can't change reality 🌟)

A special thanks to "my past life" that allowed me to have a little bit of myself to tell, about a magical period I spent in Angola.

Let's keep creating spaces where everyone feels seen, heard, and valued. 🌟
#DiversityAndInclusion #CulturalCommunity #GrupoAgeasPortugal #Belonging #Storytelling

Inês Simões • 1ª
Director of Corporate Communication, Brand and Organizational Culture in Gr...
1 a • 1

Muito orgulho nesta parceria com **Grupo Ageas Portugal** 🌟🌟🌟

Grupo Ageas Portugal
49.525 seguidores
1 a • Editado • 1

Passado um mês desde que esta emocionante aventura terminou, queremos recordar contigo como foi fazermos parte do festival Ageas Cooljazz! Sabias que pelo recinto passaram mais de 45 mil visitantes? ...mais

Anexo XXIII – Resultados Ageas Team (2024)



Anexo XXIV – Ageas Team: Áreas de atuação



