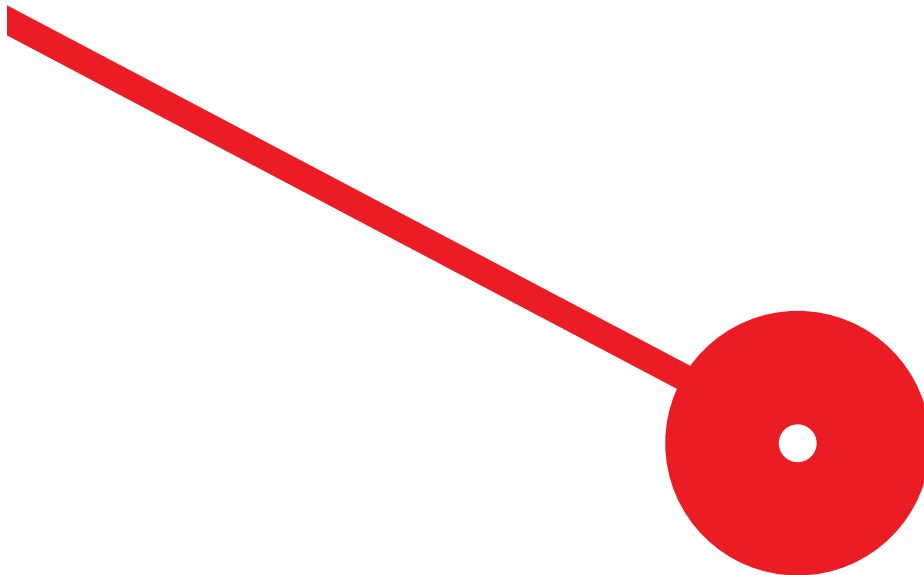




# *Employer Branding: Atrair e Reter* Pessoas numa Empresa Familiar de Estofos

Sara Soares

06/2025

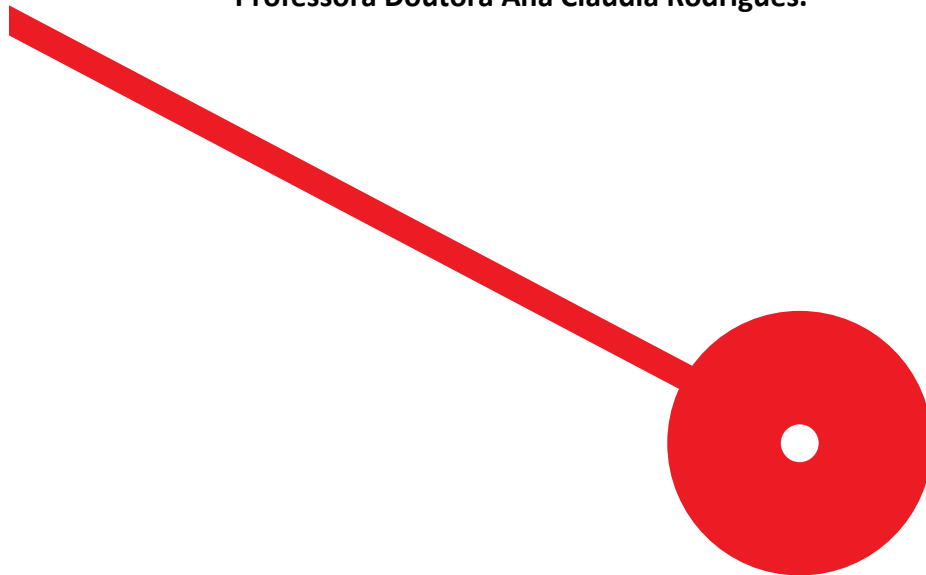




# *Employer Branding: Atrair e Reter* Pessoas numa Empresa Familiar de Estofos

Sara Soares

**Trabalho de Projeto de Intervenção apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, sob orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.**



## **Agradecimentos**

O espaço limitado desta secção não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, de alguma forma, me apoiaram nesta caminhada. Por isso, deixo aqui algumas palavras simples, mas repletas de reconhecimento e agradecimento.

À professora doutora Ana Cláudia Rodrigues, agradeço não só pelo conhecimento transmitido e pelas orientações fundamentais para a elaboração deste projeto, mas também pela disponibilidade constante, sempre pronta a ajudar, com um sorriso no rosto.

Aos meus pais, por nunca deixarem de acreditar em mim, por me inspirarem a enfrentar os desafios e por me terem ensinado valores que carrego comigo todos os dias, para onde quer que vá.

Aos meus avós, sábios e de confiança, cuja sabedoria e carinho foram sempre um refúgio e um apoio nas horas mais difíceis, agradeço o conforto das suas palavras e o exemplo de vida.

Ao meu namorado, agradeço pelo incentivo incondicional, pela confiança e por todo o carinho, dando-me aquela força extra necessária para não desistir e seguir em frente, mesmo nos momentos complicados.

A todos os colaboradores da Estofos FRS, agradeço por contribuírem para que este projeto fosse possível. Levo daqui não só uma experiência profissional, mas também o exemplo de uma equipa que trabalha com dedicação, respeito e espírito de ajuda.

Por fim, agradeço a todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico, por todos os conhecimentos e aprendizagens transmitidas, e por toda a disponibilidade e ajuda, fazendo-me crescer a nível pessoal e profissional.

Levo comigo não apenas um trabalho concluído, mas um percurso cheio de pessoas que me inspiraram e me deram força. A todos os que fizeram parte: O meu sincero OBRIGADA!

## **Resumo:**

Este projeto foi desenvolvido na Estofos FRS, uma empresa familiar de estofos localizada em Gandra, Paredes. O desafio surgiu da necessidade de desenvolver uma estratégia de atração e retenção de pessoas numa região e setor altamente competitivos, com escassez de mão-de-obra qualificada. Neste sentido, o principal objetivo é posicionar a empresa como um empregador atrativo, através da implementação de práticas de *Employer Branding*.

A metodologia adotada baseou-se no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que orientou todas as etapas do projeto. Para a recolha de informação foram utilizadas diferentes técnicas de investigação, nomeadamente análise documental, *focus groups*, entrevistas, observação direta e aplicação de questionários.

As iniciativas implementadas foram organizadas em dois eixos: atração e retenção. No âmbito da retenção, destacam-se: o plano de acolhimento e integração, as atividades de equipa e bem-estar, e o plano de comunicação interna. Na atração: o programa de recomendação, a reformulação da identidade organizacional (missão, visão, valores e o *rebranding* da imagem da empresa) e a criação de presença digital nas redes sociais.

No eixo da retenção, os resultados demonstraram melhorias na comunicação interna, maior participação nas atividades/eventos e reações positivas à nova identidade, reforçando a cultura da empresa e aumentando a satisfação global dos colaboradores. No eixo da atração, com a nova imagem e presença digital, espera-se, a médio-longo prazo, um aumento da atratividade da empresa.

A implementação de práticas de *employer branding* adaptadas à realidade da empresa, contribuem para posicionar a Estofos FRS como um local mais atrativo para trabalhar. Assim, este projeto reforça a importância de encarar o *employer branding* como um processo estratégico e contínuo, mesmo para PME's, devendo ser construído de dentro para fora, com base nos valores organizacionais.

**Palavras chave:** *Employer Branding*; Marca Empregadora; Atração e Retenção de Talento; Satisfação Organizacional.

## **Abstract:**

This project was developed at Estofos FRS, a family-owned upholstery company located in Gandra, Paredes. The challenge emerged from the need to develop strategy to attract and retain people in a highly competitive region and industry, marked by a lack of qualified people. In this context, the main goal was to position the company as an attractive employer through the implementation of Employer Branding practices.

The methodology adopted was based on the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), which guided all stages of the project. Various research techniques were used for data collection, namely document analysis, focus groups, interviews, direct observation, and surveys.

The initiatives implemented were structured around two main areas: attraction and retention. In terms of retention, the key initiatives included: onboarding and integration plan, team and well-being activities, and an internal communication plan. In terms of attraction: referral program, redefinition of the organizational identity (mission, vision, values, and company rebranding), and the establishment of a digital presence on social media.

Regarding retention, the results showed improvements in internal communication, increased participation in activities/events, and positive reactions to the new identity, reinforcing the company's culture and increasing overall employee satisfaction. In terms of attraction, with the new brand image and digital presence, an increase in the company's attractiveness is expected in the medium to long term.

The implementation of employer branding practices adapted to the company's reality contribute to positioning Estofos FRS as a more attractive place to work. Therefore, this project reinforces the importance of approaching employer branding as a strategic and ongoing process, even for SMEs, which should be built from the inside out, grounded in the organization's values.

**Key words:** Employer Branding; Employer Brand; Talent Attraction and Retention; Organizational Satisfaction.

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Metodologia do Projeto .....</b>	<b>4</b>
1    Metodologia do Projeto de Intervenção.....	5
1.1    Metodologia PMBOK .....	5
1.2    Etapas metodológicas e Recolha de dados .....	5
<b>Capítulo II – Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto.....</b>	<b>8</b>
2    A Empresa – Fernando Rocha Soares, Unipessoal Lda. ....	9
2.1    História .....	9
2.2    Produtos e Serviços .....	10
2.3    Clientes .....	10
2.4    Caracterização dos recursos humanos .....	11
2.5    Gestão de recursos humanos .....	12
2.5.1    Responsabilidades do gerente.....	13
2.5.2    Responsabilidades da empresa de apoio externo.....	13
<b>Capítulo III – Iniciação .....</b>	<b>14</b>
3    Iniciação.....	15
3.1    Pedido do cliente .....	15
3.1.1    Objetivos do projeto .....	15
3.1.2    Público-alvo.....	16
3.1.3    Partes interessadas e Intervenientes diretos.....	16
3.1.4    Recursos disponíveis .....	16
3.1.5    Duração e Planeamento do projeto.....	17
3.2    Análise Teórica.....	17
3.2.1 <i>Employer Branding</i> .....	17
3.2.1.1    Conceito e Objetivos .....	17
3.2.1.2    A construção do <i>Employer Branding</i> .....	18

3.2.1.3	<i>Employer Attractiveness</i> .....	20
3.2.1.4	<i>Employee Value Proposition</i> como núcleo do <i>Employer Branding</i> .....	22
3.2.1.5	<i>Employer Branding</i> Interno e <i>Employer Branding</i> Externo .....	24
3.2.1.6	Benefícios e Desafios do <i>Employer Branding</i> .....	27
3.2.1.7	<i>Employer Branding</i> no contexto atual .....	29
3.2.1.8	<i>Employer Branding</i> em Pequenas e Médias Empresas .....	31
3.2.1.9	A relação entre <i>Employer Branding</i> e a Gestão de Talentos.....	33
3.3	Análise empírica .....	34
3.3.1	Análise do <i>turnover</i> .....	34
3.3.2	Entrevista ao gerente para iniciação e análise do projeto .....	35
3.3.3	Análise da marca empregadora.....	36
3.3.3.1	Aspetos positivos.....	36
3.3.3.2	Desafios e Sugestões .....	37
3.3.4	Análise da satisfação organizacional.....	37
3.3.4.1	O Instrumento .....	37
3.3.4.2	Recolha de dados .....	39
3.3.4.3	Tratamento dos dados.....	39
3.3.4.4	Análise dos resultados .....	40
3.3.5	Análise da concorrência.....	43
3.3.6	Análise SWOT.....	44
3.3.7	Análise PESTAL .....	45
3.4	Configuração exata da necessidade .....	46
3.5	Proposta de projeto .....	48
3.5.1	Principais iniciativas a desenvolver.....	49
3.5.2	Recursos necessários .....	49
3.5.3	Cronograma e Orçamentação .....	50
3.5.4	Resultados esperados .....	50

<b>Capítulo IV – Planeamento.....</b>	<b>51</b>
4 Planeamento .....	52
4.1 Iniciativas de <i>Employer Branding</i> para a Retenção de Talentos .....	52
4.1.1 Plano de acolhimento e integração .....	52
4.1.2 Atividades de equipa e bem-estar .....	53
4.1.3 Plano de comunicação interna .....	54
4.2 Iniciativas de <i>Employer Branding</i> para a Atração de Talentos .....	56
4.2.1 Programa de recomendação .....	56
4.2.2 Identidade organizacional.....	57
4.2.3 Presença digital nas redes sociais .....	58
4.3 Riscos e Desafios.....	58
4.3.1 Possíveis Riscos e Desafios previamente identificados .....	58
4.3.2 Gestão de Riscos e Desafios.....	59
4.4 Cronograma .....	60
4.5 Orçamentação .....	63
4.6 Indicadores de desempenho e Critérios de sucesso .....	63
<b>Capítulo V – Execução .....</b>	<b>65</b>
5 Execução.....	66
5.1 Iniciativas de <i>Employer Branding</i> para a Retenção de Talentos .....	66
5.1.1 Bem-vind@ à FRS.....	66
5.1.2 FRS com Sentido .....	67
5.1.3 FRS Comunica.....	68
5.2 Iniciativas de <i>Employer Branding</i> para a Atração de Talentos .....	69
5.2.1 Traz quem conheces! .....	69
5.2.2 FRS: Quem somos, para onde vamos.....	70
5.2.3 FRS Online: Mostramos o que somos .....	72
5.3 Gestão de Riscos durante a implementação das iniciativas.....	72

<b>Capítulo VI – Monitorização e Controlo .....</b>	<b>75</b>
6    Monitorização e Controlo .....	76
6.1    Acompanhamento da execução .....	76
6.2    Avaliação de Indicadores e Resultados .....	76
<b>Capítulo VII – Encerramento e Conclusões.....</b>	<b>81</b>
7    Encerramento e Conclusões.....	82
7.1    Resultados e Cumprimento dos objetivos .....	82
7.2    Lições aprendidas e Recomendações .....	83
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>85</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>90</b>
Apêndice I – Caracterização das funções.....	91
Apêndice II – Guião Entrevista Semiestruturada: Entrevista inicial ao Gerente ....	92
Apêndice III – Resultados: Entrevista inicial ao Gerente .....	93
Apêndice IV – Guião de <i>Focus Group</i> : A marca empregadora da empresa.....	96
Apêndice V – Correspondência entre o Guia de <i>Focus Group</i> e os Valores do EVP de Berthon et al. (2005).....	97
Apêndice VI – Resultados do Focus Group: A marca empregadora da empresa ...	98
Apêndice VII – Questionário de Análise da Satisfação Organizacional.....	100
Apêndice VIII – Levantamento da concorrência regional e periférica .....	108
Apêndice IX – Análise SWOT (detalhada).....	111
Apêndice X – Análise PESTAL (detalhada).....	113
Apêndice XI – Recursos necessários e Custos: Plano de Acolhimento e Integração .....	115
Apêndice XII – Plano Anual das Atividades e Eventos.....	116
Apêndice XIII – Recursos necessários e Custos: Atividades de equipa e bem-estar .....	117
Apêndice XIV – Planeamento individual de cada uma das atividades de equipa e bem-estar .....	118

Apêndice XV – <i>Sounding</i> com a equipa sobre os canais de comunicação a utilizar .....	121
Apêndice XVI – Recursos necessários e Custos: Plano de Comunicação Interna	122
Apêndice XVII – Recursos necessários e Custos: Programa de Recomendação..	123
Apêndice XVIII – Recursos necessários e Custos: Identidade Organizacional....	124
Apêndice XIX – Recursos necessários e Custos: Presença Digital nas Redes Sociais .....	125
Apêndice XX – Cronograma detalhado das tarefas a realizar por iniciativa .....	126
Apêndice XXI – Fluxograma do Processo de Acolhimento e Integração.....	132
Apêndice XXII – Manual de Acolhimento e Integração.....	133
Apêndice XXIII – Questionário de Avaliação de Satisfação com Acolhimento e Integração .....	147
Apêndice XXIV – Check-list de materiais.....	150
Apêndice XXV – Regulamento Interno: Atribuição de dia de folga no aniversário do colaborador.....	151
Apêndice XXVI – Plano de Comunicação de cada atividade/evento .....	159
Apêndice XXVII – Planeamento individual de cada uma das atividades de equipa e bem-estar .....	164
Apêndice XXVIII – Descrição detalhada das atividades e eventos realizados.....	167
Apêndice XXIX – Plano de Comunicação Interna .....	169
Apêndice XXX – Afixação do quadro informativo branco .....	170
Apêndice XXXI – Afixação do quadro informativo de cortiça .....	171
Apêndice XXXII – Grupo de WhatsApp .....	172
Apêndice XXXIII – Regulamento Interno: Programa de Recomendação .....	173
Apêndice XXXIV – Formulário Programa de Recomendação – formato papel...	182
Apêndice XXXV – Formulário Programa de Recomendação – formato digital ..	183
Apêndice XXXVI – Cartaz promocional: Programa de Recomendação .....	184
Apêndice XXXVII – Novo logótipo: Estofos FRS.....	185

Apêndice XXXVIII – Novo Cartão de Visita: Estofos FRS .....	186
Apêndice XXXIX – Manual de Identidade Visual .....	187
Apêndice XL – Etiquetas de marca própria .....	203
Apêndice XLI – Componentes simbólicos da nova identidade: Missão, Visão e Valores da Estofos FRS.....	204
Apêndice XLII – Cartaz institucional: Logótipo, missão, visão e valores.....	205
Apêndice XLIII – Perfis institucionais: Instagram, Facebook e LinkedIn .....	206
Apêndice XLIV – Plano Editorial.....	208
Apêndice XLV – Guião de <i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores sobre as novas iniciativas .....	212
Apêndice XLVI – Respostas <i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores sobre as novas iniciativas .....	213
Apêndice XLVII – Resultados do Questionário de Análise da Satisfação Organizacional após a implementação .....	215

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Logótipo .....	9
<b>Figura 2</b> Distribuição Etária dos Colaboradores .....	11
<b>Figura 3</b> Habilitações Académicas dos Colaboradores .....	12
<b>Figura 4</b> Distribuição da Antiguidade dos Colaboradores .....	12
<b>Figura 5</b> Relação entre a qualidade do talento e do serviço e o seu impacto no employer branding .....	20
<b>Figura 6</b> O que valorizam as diferentes gerações de acordo com a Randstad (2024) ...	30
<b>Figura 7</b> O perfil do empregador ideal e a avaliação do atual empregador segundo a Randstad (2024).....	31
<b>Figura 8</b> Média do nível de satisfação por dimensão .....	41
<b>Figura 9</b> Configuração exata da necessidade com base na análise ao ambiente interno e externo da empresa .....	47

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Etapas do projeto e respetivos métodos de recolha de informação .....	6
<b>Tabela 2</b> Comparação dos Modelos de EVP segundo Browne (2012), Goswami (2015) e Sokro (2012).....	23
<b>Tabela 3</b> Taxa de Turnover dos últimos 4 anos.....	34
<b>Tabela 4</b> Dimensões e respetivos itens do questionário Job Satisfaction Survey .....	37
<b>Tabela 5</b> Itens adaptados para melhor adequação da tradução .....	38
<b>Tabela 6</b> Análise dos níveis de satisfação dos colaboradores com nove dimensões .....	41
<b>Tabela 7</b> Análise SWOT da empresa.....	45
<b>Tabela 8</b> Análise PESTAL da empresa .....	46
<b>Tabela 9</b> Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da implementação do Plano de Acolhimento e Integração.....	53
<b>Tabela 10</b> Atividades e tarefas a desenvolver âmbito da implementação das atividades de equipa e bem-estar .....	54
<b>Tabela 11</b> Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito do Plano de Comunicação Interna .....	55
<b>Tabela 12</b> Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito do Programa de Recomendação .....	56
<b>Tabela 13</b> Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da Identidade Organizacional .....	57
<b>Tabela 14</b> Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da Presença Digital nas Redes Sociais.....	58
<b>Tabela 15</b> Gestão de Riscos.....	60
<b>Tabela 16</b> Cronograma do Projeto .....	61
<b>Tabela 17</b> Orçamentação Geral do Projeto .....	63
<b>Tabela 18</b> Indicadores de Desempenho, Metas e Fontes de Verificação do Projeto .....	64
<b>Tabela 19</b> Atividades planeadas, datas de realização e respetivo estado .....	68
<b>Tabela 20</b> Avaliação dos Indicadores e Resultados após implementação .....	78
<b>Tabela 21</b> Recursos necessários: Plano de Acolhimento e Integração .....	115
<b>Tabela 22</b> Custos: Plano de Acolhimento e Integração .....	115
<b>Tabela 23</b> Recursos necessários: Atividades de equipa e bem-estar .....	117
<b>Tabela 24</b> Custos: Atividades de equipa e bem-estar .....	117
<b>Tabela 25</b> Recursos necessários: Plano de Comunicação Interna .....	122

<b>Tabela 26</b> Custos: Plano de Comunicação Interna .....	122
<b>Tabela 27</b> Custos: Programa de Recomendação.....	123
<b>Tabela 28</b> Recursos necessários: Programa de Recomendação.....	123
<b>Tabela 29</b> Custos: Identidade Organizacional .....	124
<b>Tabela 30</b> Recursos necessários: Identidade Organizacional .....	124
<b>Tabela 31</b> Custos: Presença Digital nas Redes Sociais .....	125
<b>Tabela 32</b> Recursos necessários: Presença Digital nas Redes Sociais .....	125

## **Lista de abreviaturas**

AO – Atratividade Organizacional

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

EB – *Employer Branding*

EVP – *Employee Value Proposition*

EX – Exemplo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JSS – *Job Satisfaction Survey*

KPIs – *Key Performance Indicators*

Lda. – Limitada

Nº – Número

PESTAL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

ROW – *Reward of Work*

SWOT – Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) E Ameaças (*Threats*)

Unip. – Unipessoal



Nos últimos anos, uma das grandes preocupações das empresas tem sido as pessoas. A capacidade de atrair e reter talento tornou-se uma prioridade, sobretudo em setores altamente competitivos e com escassez de mão-de-obra qualificada, como é o caso da indústria de estofos e mobiliário. A forma como as pessoas percebem a empresa e falam dela, tem impacto na sua reputação e na sua capacidade de atrair e reter pessoas.

Atualmente, os colaboradores valorizam não apenas as recompensas financeiras, mas também o propósito, o bem-estar e a identidade organizacional, o que reforça a importância de construir ambientes de trabalho significativos (Nikolić & Lazarević, 2022). É aqui que ganha relevância o conceito de *Employer Branding*, enquanto estratégia que procura posicionar a empresa como um lugar desejado para trabalhar, promovendo uma proposta de valor clara e atrativa para colaboradores atuais e futuros (Backhaus & Tikoo, 2004; Sarabdeen et al., 2023). O conceito de Employer Branding representa assim um processo contínuo de construção de uma imagem interna e externa coerente, credível e alinhada com os valores da organização (Ambler & Barrow, 1996; Edwards, 2010). Ao integrar práticas de marketing e gestão de recursos humanos, o EB visa desenvolver uma proposta de valor para o colaborador (*Employee Value Proposition*), que permita atrair talento, promover o engagement e reforçar o compromisso organizacional.

A Estofos FRS, empresa familiar localizada em Gandra, Paredes, reconhece a importância de apostar na sua imagem e nas pessoas de forma a se tornar mais competitiva. Apesar de a empresa apostar na estabilidade da equipa e promover um bom ambiente de trabalho, enfrenta o desafio de manter a satisfação a longo prazo, dado o carácter repetitivo das funções, e de competir numa área onde a procura por mão-de-obra qualificada é elevada. A forte concorrência na região torna ainda mais desafiante a captação e a retenção de talento, pois existem empresas de maior dimensão capazes de oferecer condições salariais e benefícios mais atrativos. Assim, o projeto surge com a necessidade de a empresa reforçar a sua capacidade de atrair e reter talentos, através do desenvolvimento e implementação de práticas de *Employer Branding*.

Mais do que um conjunto de ações, este projeto pretende ser uma ferramenta de transformação, onde a intenção passa por fortalecer a identidade interna e externa da empresa, promovendo a sua atratividade enquanto marca empregadora e, simultaneamente, implementar dinâmicas que valorizem os seus recursos humanos. Este

projeto nasce, portanto, da vontade da empresa em investir naquilo que tem de mais valioso: as pessoas.

Para dar resposta a este desafio, optou-se por seguir uma metodologia assente no PMBOK, que orientou as várias etapas do projeto, desde o diagnóstico inicial, passando pelo planeamento e execução das ações, até à avaliação dos seus resultados e encerramento. A recolha de dados incluiu métodos qualitativos e quantitativos como entrevistas, *focus groups*, análise documental, observação direta e questionários, permitindo uma melhor compreensão da realidade da empresa e das perceções dos seus colaboradores.

O desenvolvimento prático do projeto envolveu a implementação de um conjunto de iniciativas, nomeadamente: plano de acolhimento e integração, atividades de equipa e bem-estar, programa de recomendação, plano de comunicação interna, reformulação da identidade organizacional (definição de missão, visão e valores; *rebranding* da identidade visual) e criação de presença digital nas redes sociais. Apesar de se tratar de um projeto com impacto a médio-longo prazo, foi possível observar melhorias na comunicação interna, na satisfação global e na forma como os colaboradores se relacionam com a empresa, refletindo o impacto positivo das práticas de EB.

Este projeto reforça assim a importância do EB como um processo estratégico e contínuo, que deve ser construído de dentro para fora. Investir no EB é um passo estratégico essencial, mesmo em empresas de menor dimensão. Ao alinhar a cultura interna com uma comunicação clara e autêntica, a empresa reforça o seu compromisso com as pessoas, valorizando os colaboradores atuais e atraindo novos talentos. Mais do que criar uma imagem atrativa, trata-se de construir uma experiência real, capaz de fortalecer a ligação dos colaboradores à empresa e posicioná-la de forma mais competitiva no mercado.

## **CAPÍTULO I – METODOLOGIA DO PROJETO**

---

# 1 Metodologia do Projeto de Intervenção

## 1.1 Metodologia PMBOK

A metodologia adotada neste projeto baseia-se no *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK. A escolha desta metodologia justifica-se pela sua abordagem estruturada e, ao mesmo tempo, flexível (Kerzner, 2022). De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021), o PMBOK organiza o ciclo de vida do projeto em cinco grupos de processos fundamentais: **iniciação**, **planeamento**, **execução**, **monitorização e controlo** e **encerramento**. Estes processos permitem controlar eficazmente os recursos, prazos e qualidade:

- **Iniciação:** Definição dos objetivos, *stakeholders* e levantamento de requisitos.
- **Planeamento:** Desenvolvimento do plano de gestão do projeto, identificando *scope*, prazos, custos, qualidade, comunicação, riscos e recursos.
- **Execução:** Implementação das ações planeadas, gestão da equipa, comunicação com *stakeholders* e recolha de dados de forma sistemática.
- **Monitorização e Controlo:** Observação, medição (com base nos indicadores de desempenho estabelecidos) e documentação do progresso, analisando a eficácia das ações e realizando ajustes conforme necessário.
- **Encerramento:** Reflexão e avaliação dos resultados, documentação das lições aprendidas e entrega formal dos resultados do projeto.

## 1.2 Etapas metodológicas e Recolha de dados

De forma a operacionalizar os grupos de processos definidos pelo PMBOK no contexto do presente projeto, foram estruturadas etapas metodológicas específicas. Na tabela 1 apresenta-se a correspondência entre cada etapa metodológica do projeto, os títulos das secções neste documento e os métodos de recolha de dados utilizados, que, por sua vez, foram escolhidos consoante os objetivos de cada etapa e o tipo de informação necessária, combinando abordagens qualitativas e quantitativas sempre que necessário.

**Tabela 1**

Etapas do projeto e respetivos métodos de recolha de informação

<b>Etapas Metodológicas</b>	<b>Títulos das Secções do Projeto</b>	<b>Recolha de Dados</b>
<b>Iniciação</b>	2 Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto	Análise documental: documentos oficiais.
	3.1 Pedido do cliente	Análise documental: documentos oficiais. Observação direta no contexto organizacional. Entrevista semiestruturada com o cliente ( <a href="#">apêndice II</a> ).
	3.2 Análise Teórica	Análise documental de fontes académicas e científicas: artigos, livros e websites institucionais.
	3.3 Análise Empírica	Aplicação de questionário para avaliação da satisfação organizacional ( <a href="#">apêndice VII</a> ). Análise documental: taxa de <i>turnover</i> . <i>Focus group</i> com colaboradores ( <a href="#">apêndice IV</a> ). Observação no terreno ( <a href="#">apêndice VIII</a> ; <a href="#">apêndice IX</a> ; <a href="#">apêndice X</a> ) Pesquisa exploratória no <i>Google Maps</i> ( <a href="#">apêndice VIII</a> ) Consulta de websites e redes sociais de concorrentes com presença online ( <a href="#">apêndice VIII</a> )
	3.4 Configuração Exata da Necessidade	Análise interpretativa dos dados recolhidos na fase empírica. Reuniões de alinhamento com o cliente.
	3.5 Proposta de Projeto	Integração e análise dos dados recolhidos em todas as fases anteriores.
<b>Planeamento</b>	4.1.1 Plano de Acolhimento e Integração	Reuniões com o gerente. Análise documental de fontes académicas e científicas: artigos, livros e websites institucionais.
	4.1.2 Atividades de equipa e bem-estar	Reuniões com o gerente. Análise documental de fontes académicas e científicas: artigos, livros e websites institucionais.
	4.1.3 Plano de Comunicação Interna	Reuniões com o gerente e com a aluna da licenciatura.
	4.2.1 Programa de Recomendação	Reuniões com o gerente. Análise documental: websites institucionais.
	4.2.2 Identidade Organizacional	Reuniões com o gerente e com a aluna da licenciatura.
	4.2.3 Presença Digital nas Redes Sociais	Reuniões com o gerente e com a aluna da licenciatura.

<b>Etapas Metodológicas</b>	<b>Títulos das Secções do Projeto</b>	<b>Recolha de Dados</b>
<b>Execução</b>	5.1.1 Bem-vind@ à FRS	Reuniões operacionais com o gerente. Executar as ações e recolher dados relevantes.
	5.1.2 FRS com sentido	Reuniões operacionais com o gerente. Executar as ações e recolher dados relevantes.
	5.1.3 FRS Comunica	Reuniões operacionais com o gerente e com a aluna da licenciatura. Executar as ações e recolher dados relevantes.
	5.2.1 Traz quem conheces!	Reuniões operacionais com o gerente. Executar as ações e recolher dados relevantes.
	5.2.2 FRS: Quem somos, para onde vamos	Reuniões operacionais com o gerente e com a aluna da licenciatura. Executar as ações e recolher dados relevantes.
	5.2.3 FRS Online: Mostramos o que somos	Reuniões operacionais com o gerente e com a aluna da licenciatura. Executar as ações e recolher dados relevantes.
<b>Monitorização e Controlo</b>	6.1 Acompanhamento da Execução	Observação contínua da implementação. Registo sistemático de progresso em reuniões de acompanhamento.
	6.2 Avaliação de Indicadores e Resultados	Análise de indicadores definidos no planeamento. Recolha e interpretação de dados quantitativos e qualitativos sobre o impacto das ações implementadas: Aplicação de questionário para avaliação da satisfação organizacional ( <a href="#">apêndice VII</a> ); Análise documental; <i>Focus group</i> com colaboradores ( <a href="#">apêndice XLV</a> ); Observação no terreno.
<b>Encerramento</b>	7 Encerramento	Sistematização dos resultados e documentação final do projeto.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO**

---

## 2 A Empresa – Fernando Rocha Soares, Unipessoal Lda.

A *Fernando Rocha Soares, Unipessoal Lda.* é uma empresa familiar dedicada à fabricação e manutenção de estofos, localizada em Gandra, Paredes. Constituída em 2018, a empresa atua no setor da fabricação e reparação de estofos e artigos têxteis para o lar. Está registada sob o código CAE 31091, que corresponde à fabricação de mobiliário

**Figura 1**  
*Logótipo*



de madeira para outros fins, e CAE 13920, referente a artigos têxteis (exceto vestuário). A empresa conta com um capital social de 5.000€. A sua estrutura organizacional é simples, com a intervenção de um único gerente nas decisões corporativas. Ao longo dos anos, a empresa tem mantido um histórico de operações ativo, com crescimento constante das vendas.

### 2.1 História

A história da empresa remonta a 2010, quando o seu fundador, António Soares, movido pela paixão na arte dos estofos, começou a desenvolver trabalhos pontuais na sua casa. Durante o dia, exercia a sua atividade como estofador a tempo inteiro numa empresa do setor e, após o expediente, dedicava-se a projetos individuais, trabalhando junto com a sua esposa, que desempenhava a função de costureira. Foi alcançando clientes e, pouco a pouco, o trabalho começou a crescer.

Em 2015, decidiu dar um passo importante. Deixou o seu emprego a tempo inteiro e formalizou a sua atividade em nome individual. Inicialmente, trabalhava com uma costureira a tempo inteiro, tendo-se juntado, pouco depois, um estofador. À medida que o volume de trabalho aumentava, a equipa também foi crescendo.

O crescimento do negócio levou à decisão de, em 2018, constituir a empresa como unipessoal, marcando um novo ciclo de profissionalização e expansão. Desde então, a empresa tem vindo a consolidar a sua posição no mercado. Hoje, com 14 colaboradores e um percurso marcado pelo trabalho árduo, dedicação e paixão pela arte dos estofos, a empresa continua a crescer, sempre com o compromisso de oferecer qualidade e conforto em cada peça que produz.

## **2.2 Produtos e Serviços**

A empresa dedica-se à fabricação e reparação de estofos e artigos têxteis. Na área dos estofos, a empresa desenvolve peças novas e realiza a renovação de mobiliário, incluindo:

- Cadeiras
- Cadeirões
- Poltronas
- Sofás
- Camas
- Cabeceiras
- Outros elementos estofados

No setor dos artigos têxteis para o lar, a empresa produz almofadas. Além disso, aposta na produção de mobiliário de madeira, subcontratando outras empresas para a produção das estruturas das peças (sofás, cadeiras, camas, entre outras).

## **2.3 Clientes**

Com uma abordagem centrada na qualidade e personalização, a empresa presta serviços na sua maioria a clientes empresariais. A venda ao público representa uma parcela muito reduzida do volume de negócios. No que toca aos clientes empresariais, estes são do setor mobiliário e da indústria de estofos. Aqui, a empresa atua numa perspetiva de subcontratação em que os produtos têm como destino final setores como hotelaria, restauração e decoração de interiores de todas as partes do mundo.

Sendo a prioridade o fornecimento de soluções de grande escala para parceiros empresariais, destaca-se o seguinte volume de vendas anual por cliente:

- Cliente A: 62%
- Cliente B: 12%
- Cliente C: 9%
- Cliente D: 7%
- Cliente E: 5%
- Outros Clientes (incluindo particulares): 5%

Para conseguir responder de forma eficiente às necessidades de cada cliente a empresa estabelece acordos estratégicos, para garantir o cumprimento dos prazos de entrega, elevados padrões de acabamento e um volume de negócios “certo”.

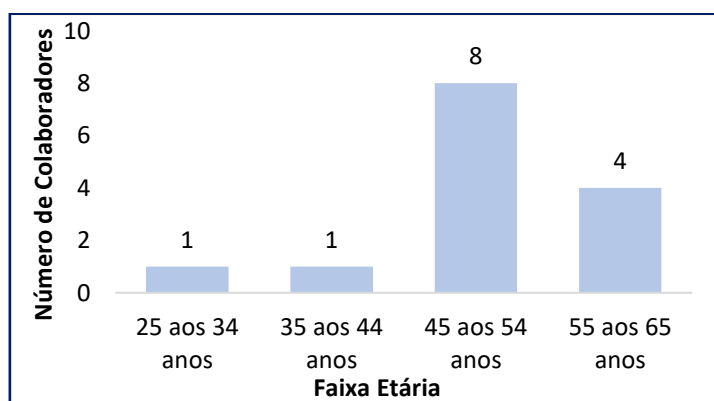
## 2.4 Caracterização dos recursos humanos

A empresa, à data de janeiro de 2025, é composta por 14 colaboradores, distribuídos por diferentes funções, nomeadamente: 1 Gerente, 2 Costureiras, 2 Cortadores de tecidos, 5 Estofadores de 1ª, 1 Estofador de 2ª e 3 Estofadores de 3ª. No [apêndice I](#) é possível aprofundar a caracterização das funções.

A análise da composição por género revela uma predominância do sexo masculino com 64% (9 indivíduos). Tendo em consideração a área de atuação da empresa, esta diferença pode ser natural, contudo é importante monitorizar a equidade de sexos.

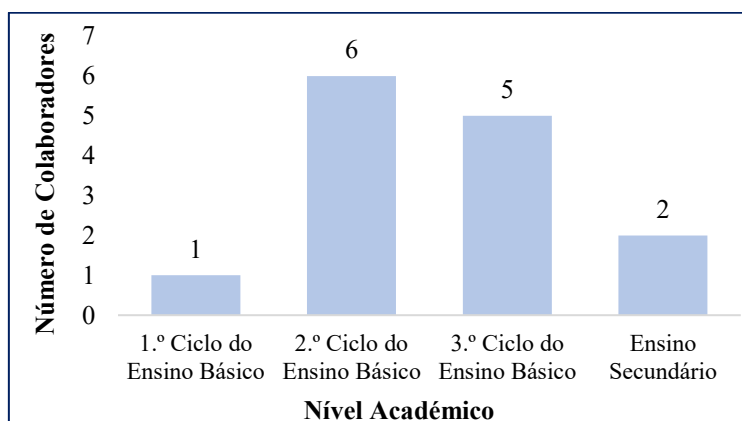
A maioria dos colaboradores tem entre 45 e 65 anos, o que pode ser uma vantagem em termos de experiência, mas também um desafio a médio/longo prazo devido à renovação da equipa. Observa-se uma baixa representatividade de profissionais mais jovens, com apenas um colaborador nascido após 1990, com 26 anos. A presença de colaboradores próximos da reforma, também reforça a necessidade de planeamento para a transmissão de conhecimento e a continuidade das operações (Figura 2).

**Figura 2**  
Distribuição Etária dos Colaboradores



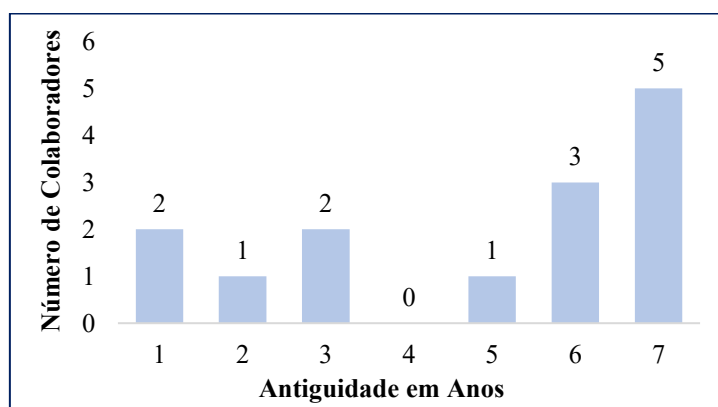
A maioria da equipa (70,6%) tem o ensino básico, refletindo o perfil típico do setor, onde a aprendizagem é principalmente prática. Apenas 11,8% concluiu o ensino secundário (Figura 3).

**Figura 3**  
*Habilitações Acadêmicas dos Colaboradores*



No que toca à antiguidade, a maioria dos colaboradores tem entre 6 e 7 anos de casa. A antiguidade média é de 4,86, aproximadamente, 5 anos, indicando que, em geral, os colaboradores permanecem por um período significativo na empresa (Figura 4).

**Figura 4**  
*Distribuição da Antiguidade dos Colaboradores*



## 2.5 Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer empresa. No caso de uma empresa familiar, a dinâmica é ainda mais singular, dada a forte influência da cultura organizacional. Neste caso, a GRH é estruturada de forma híbrida, combinando a gestão interna e a externalização de processos administrativos a uma empresa externa. Este modelo permite que a empresa se foque na sua atividade principal, garantindo a valorização e o bem-estar dos seus colaboradores. Assim, a empresa adota um modelo de gestão de recursos humanos em que as responsabilidades estão distribuídas entre Gerente e a Empresa de Apoio Externo.

### 2.5.1 Responsabilidades do gerente

O gerente mantém um papel ativo na gestão estratégica dos recursos humanos, com particular foco em:

- **Recrutamento e Seleção:** Identificação e contratação de pessoas que correspondam às necessidades operacionais e à cultura da empresa.
- **Gestão da Cultura Organizacional:** Promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador, fomentando a cooperação e o sentido de pertença.
- **Gestão da Assiduidade:** Registo das presenças, ausências e licenças.
- **Resolução de Conflitos Internos:** Mediação e gestão de eventuais desentendimentos entre colaboradores, promovendo um clima organizacional equilibrado e produtivo.

### 2.5.2 Responsabilidades da empresa de apoio externo

A empresa externa de contabilidade desempenha um papel essencial na gestão administrativa de recursos humanos, assegurando a conformidade legal e a eficiência dos processos. As suas principais responsabilidades incluem:

- **Gestão contratual:** Elaboração, atualização e formalização dos contratos de trabalho, garantindo conformidade legal. A gestão dos processos de cessação de contrato, bem como os respetivos procedimentos legais e administrativos.
- **Compensações:** Cálculo e pagamento dos salários, subsídios e retenções obrigatórias, assegurando o cumprimento das obrigações fiscais e contributivas. Monitorização de assiduidade, faltas e licenças, garantindo a conformidade com as disposições legais e regulamentares.
- **Legislação laboral:** Aplicação das normas vigentes em matéria de direito do trabalho, segurança e saúde no trabalho e relações laborais.



### 3 Iniciação

Esta etapa é essencial para estabelecer as bases do projeto, garantindo que todos os envolvidos compreendem os seus objetivos, âmbito e fundamentação. De acordo com o PMI (2021), a fase da iniciação tem como finalidade definir os objetivos do projeto, identificar as partes interessadas e assegurar o alinhamento estratégico com as necessidades da organização.

#### 3.1 Pedido do cliente

Para entender as necessidades do cliente, foi conduzida uma entrevista inicial ([apêndice II](#)) com o gerente da empresa. Os objetivos desta entrevista foram identificar a população-alvo, os participantes deste projeto, identificar os principais desafios enfrentados pela empresa na atração e retenção de colaboradores, bem como compreender as práticas atuais de gestão de pessoas e perspectivas futuras. Posteriormente, ocorreram diversas reuniões de forma informal para estabelecer os próximos passos.

O pedido do cliente surge da necessidade de desenvolver uma estratégia estruturada de atração e retenção de talentos na empresa. Num setor altamente competitivo, como o dos estofos e mobiliário, captar e manter profissionais qualificados é um desafio constante. Assim, a empresa pretende apresentar-se ao mercado como uma boa empresa para trabalhar, reforçando a proposta de valor para os seus colaboradores, promovendo o seu envolvimento e satisfação; assim como tornar-se mais atrativa para novos talentos. Neste sentido, o foco é criar iniciativas que facilitem a atração e a integração de novos colaboradores e que reforcem o compromisso dos atuais colaboradores.

##### 3.1.1 Objetivos do projeto

Este projeto tem como objetivo geral desenvolver e implementar práticas de *Employer Branding* que fortaleçam a capacidade da empresa em atrair e reter talentos. Para tal, são definidos os seguintes objetivos:

- **Atração:** Desenvolver iniciativas que posicionem a empresa como uma marca empregadora atrativa.
- **Retenção:** Estabelecer práticas que aumentem o comprometimento e a satisfação dos colaboradores.

### 3.1.2 Público-alvo

O público-alvo deste projeto é composto por grupos que influenciam diretamente o sucesso das iniciativas de *Employer Branding*:

- **Colaboradores:** foco na retenção e na promoção da satisfação e *engagement*.
- **Potenciais colaboradores:** profissionais do setor que podem ser atraídos pela proposta de valor da empresa.

### 3.1.3 Partes interessadas e Intervenientes diretos

- **Gerente da empresa:** com um papel crucial na aprovação e apoio à implementação das novas práticas.
- **Colaboradores:** participam ativamente nas iniciativas.
- **Equipa responsável pelo projeto:** encarregue da definição e operacionalização das iniciativas de *Employer Branding*.

### 3.1.4 Recursos disponíveis

Para garantir a implementação eficaz do projeto, serão mobilizados os seguintes recursos:

- **Recursos Humanos:**
  - **Gerente:** irá auxiliar na definição e execução das práticas propostas, garantindo o alinhamento estratégico com os objetivos da organização.
  - **Equipa de projeto:** todas as práticas relacionadas com **RH** serão realizadas pela **coordenadora do projeto**. No entanto, considerando que algumas das iniciativas exigem competências específicas fora do âmbito de RH – conhecimento especializado na área de **comunicação, imagem e marketing** – optou-se por incluir no projeto a colaboração de uma **estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial**. Esta decisão, foi essencial para garantir a eficácia e a coerência dos suportes desenvolvidos, bem como para assegurar uma abordagem técnica e profissional. A colaboração decorreu em regime de prestação de serviço, com acompanhamento contínuo da coordenadora do projeto.
- **Recursos Financeiros:** orçamento disponível para o desenvolvimento das iniciativas a serem aprovadas.

### **3.1.5 Duração e Planeamento do projeto**

O projeto terá uma duração total de nove meses, com início a novembro de 2024 e conclusão em junho de 2025, permitindo a análise, planeamento e implementação das iniciativas de atração e retenção de talentos. Para garantir a eficácia do planeamento e implementação, serão realizadas reuniões periódicas com o cliente, permitindo monitorizar o progresso, identificar desafios e realizar eventuais melhorias.

Na fase final, será feita uma avaliação global dos impactos das ações implementadas, analisando os indicadores definidos para medir o sucesso do projeto. Os resultados obtidos serão utilizados para ajustar ou consolidar as novas práticas, assegurando a sustentabilidade das iniciativas para além do período do projeto.

## **3.2 Análise Teórica**

Para compreender a importância do *employer branding* no contexto organizacional, é essencial explorar os principais conceitos teóricos que o sustentam. A revisão da literatura abordará temas como a atração e retenção de talentos, a proposta de valor ao colaborador, a identidade corporativa e as estratégias de marca empregadora. Além disso, serão analisados modelos que orientam a implementação destas práticas, permitindo um enquadramento sólido para a análise empírica do projeto.

### **3.2.1 Employer Branding**

#### **3.2.1.1 Conceito e Objetivos**

O ambiente organizacional tem-se revelado como um espaço que ultrapassa a simples compensação financeira, posicionando-se como um contexto com significado e propósito, capaz de promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, surgindo, assim, a pertinência do *Employer Branding* (Nikolić & Lazarević, 2022; Sarabdeen et al., 2023).

*Employer Branding* é diferente de *Employer Brand* (marca empregadora) (Theurer et al., 2018). O *Employer Brand* é visto como um identificador (o nome ou o logótipo, por exemplo) e o *Employer Branding* descreve o processo de construção de uma marca de empregador única (Backhaus & Tikoo, 2004). O *Employer Branding* é definido como sendo o conjunto de benefícios económicos, psicológicos, culturais e funcionais que são proporcionados pela empresa (Ambler & Barrow, 1996).

Todavia, ao longo dos anos este conceito tem sofrido alterações, tornando-se mais completo. Para Edwards (2010), o EB define-se como sendo as atividades pelas quais os princípios de marketing, são usados para iniciativas de gestão de recursos humanos em relação aos atuais colaboradores e potenciais. Complementarmente, Backhaus e Tikoo (2004) definem-no como o esforço que uma organização desenvolve para “promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes” (p.164). Assim, o EB tem como grande objetivo posicionar a empresa como sendo atrativa e distinta da concorrência, enquanto promove interna e externamente os seus aspetos desejáveis, permitindo atrair e reter colaboradores e contribuindo para o bom desempenho da empresa (Sarabdeen et al., 2023; Theurer et al., 2018).

Como verificado anteriormente, este conceito envolve duas grandes áreas interdependentes: Recursos Humanos e Marketing. Backhaus e Tikoo (2004) foram os pioneiros a identificar que a relação entre o *Employer Branding* e os Recursos Humanos assenta no princípio de que o capital humano agrega valor à organização. O EB contribui para a atração de pessoas e a gestão eficaz dessas pessoas promove a retenção e o compromisso para com a empresa, fomentando assim o aumento da produtividade (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **3.2.1.2 A construção do *Employer Branding***

A construção do EB refere-se à reputação de uma organização como empregadora e à sua proposta de valor para os seus colaboradores, em inglês, *Employee Value Proposition* (EVP) (Barrow & Mosley, 2005). Esta prática ajuda as empresas a tornarem-se num local desejável para trabalhar, devido à sua organização, procedimentos, formas de trabalho, comunicação, entre outros (Backhaus & Tikoo, 2004). Neste sentido, a forma pela qual a empresa é percebida, incluindo as ações desenvolvidas, podem levar os profissionais a candidatar-se, a aceitar ofertas e a permanecerem na empresa.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* desenvolve-se em três etapas: desenvolver a proposta de valor do empregador, desenvolver o marketing externo e o marketing interno da organização. Estas são interdependentes, e, juntas, formam a base para a construção de uma marca empregadora sólida e sustentável:

- **Employee Value Proposition:** Consiste em definir e articular a proposta de valor do empregador. Este é uma ferramenta capaz de identificar potenciais estratégias de retenção e *engagement*, e tem como objetivo estabelecer um equilíbrio entre os resultados que os talentos trazem à empresa e o que esta, por sua vez, lhes dá em troca (Arasanmi & Krishna, 2019). O EVP inclui os atributos únicos que tornam a organização atrativa para os colaboradores atuais e potenciais, envolvendo: cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, benefícios, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, entre outros (Backhaus & Tikoo, 2004).
- **Marketing Externo:** Consiste na estratégia utilizada por determinada empresa na comunicação e divulgação da marca empregadora para o público externo, nomeadamente das práticas, vantagens e benefícios em pertencer à organização, procurando a atração de potenciais candidatos (Backhaus & Tikoo, 2004). Nesta etapa, devem ser utilizadas técnicas de marketing para construir uma imagem positiva, como: anúncios de emprego, presenças em feiras de emprego, utilização de marketing digital, entre outros.
- **Marketing Interno:** Uma vez atraídos e contratados pela empresa, os colaboradores assumem e desenvolvem os valores adotados pela empresa enquanto fortalecem o seu comprometimento para com ela (Backhaus & Tikoo, 2004). Aqui, a marca empregadora é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional através das ferramentas de GRH. Nesta etapa, o foco é garantir que os colaboradores atuais experienciem o que foi prometido no EVP, com o objetivo de desenvolver uma força de trabalho comprometida com os valores e objetivos organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004). Devem ser utilizadas práticas relacionadas com o envolvimento dos colaboradores, reconhecimento, desenvolvimento de carreira, entre outras ações, tendo como objetivo final criar embaixadores da marca dentro da organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Estas três fases apoiam-se na ideia de que o capital humano é uma mais-valia para a empresa. Em suma, a proposta de valor do empregador posiciona o valor que as empresas têm para oferecer aos seus colaboradores, e o marketing interno e externo são utilizados para divulgar essa mesma proposição de valor a potenciais candidatos e promovê-la entre os colaboradores da empresa. De forma geral, uma imagem positiva da marca do empregador gera atratividade organizacional (Lievens, 2007, como citado por Eger et al.,

2019), e esta atratividade reflete a coerência entre os valores e objetivos da organização e os dos potenciais candidatos (Elegbe, 2018, como citado por Eger et al., 2019).

Na figura 5 é possível verificar a ligação entre a qualidade do talento e do serviço e o seu impacto no *employer branding*. O valor da marca do empregador é o “resultado desejado das atividades da marca do empregador, ou seja, é o que compele os candidatos a candidatarem-se e deve estimular os colaboradores a permanecerem e a apoiarem a empresa” (Backhaus & Tikoo, 2004, p.504).

**Figura 5**

*Relação entre a qualidade do talento e do serviço e o seu impacto no employer branding*



*Nota:* Adaptado de Ambler & Barrow (1996)

Por fim, importa entender de que se forma se analisa o retorno do investimento no *Employer Branding*. Como apontam Backhaus e Tikoo (2004), medir o impacto de iniciativas do *Employer Branding* em aspetos como comprometimento, retenção e atratividade pode ser difícil e exigir métricas complexas. Segundo Alves (2023), para medir o impacto das estratégias de *employer branding* deve-se analisar três fatores: o que se fala internamente (as conversas de corredor), o que se fala externamente e o que as métricas reportam, como por exemplo o número de candidatos, o número de pessoas que aceitam ofertas, mas também o número de pessoas que saem e os seus motivos.

### **3.2.1.3 *Employer Attractiveness***

Uma das maiores preocupações das empresas são as opiniões dos seus colaboradores, podendo as empresas beneficiarem ou não (Eger et al., 2019). As opiniões dos colaboradores além de influenciarem a lealdade, o *engagement* e a retenção, também

influenciam a forma como as empresas são vistas no mercado e a forma como conseguem atrair novos talentos (Eger et al., 2019). Assim, com o conceito de *Employer Branding* surge também o conceito de *Employer Attractiveness*, ou seja, a atratividade organizacional (AO). Esta, pode ser definida como os benefícios que os potenciais colaboradores antecipam ao trabalhar para uma empresa (Berthon et al., 2005). Além disso, a AO permite avaliar o grau em que os potenciais e atuais colaboradores percebem a empresa como um bom lugar para trabalhar (Jiang & Iles, 2011, como citado por Eger et al., 2019).

Berthon et al. (2005) alargaram o modelo de Ambler e Barrow (1996) de *Employer Attractiveness*, que incluía três dimensões – benefícios económicos, psicológicos e funcionais – para um modelo com cinco dimensões: benefícios económicos; benefícios psicológicos, subdivididos em valor de interesse e valor social; e benefícios funcionais, subdivididos em valor de desenvolvimento e valor de aplicação. Estas cinco dimensões refletem até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador, caracterizando-se por:

- **Valor Económico:** benefícios financeiros e materiais, como salário e bónus.
- **Valor de Interesse:** satisfação pessoal e alinhamento do trabalho com os interesses e valores individuais.
- **Valor Social:** qualidade das relações interpessoais e do ambiente de trabalho, promovendo pertença e colaboração.
- **Valor de Desenvolvimento:** oportunidades de aprendizagem, crescimento e progressão na carreira.
- **Valor de Aplicação:** possibilidade de aplicar competências em tarefas desafiantes e com impacto.

Quanto mais atrativa for a marca do empregador, mais forte é o valor da marca do empregador da empresa (Berthon et al., 2005). Assim, importa realçar que a atratividade e a priorização dos atributos de atratividade podem variar de acordo com características pessoais, culturais e demográficas (Reis & Braga, 2016). O estudo de Eger et al. (2019) indica que as características pessoais dos potenciais funcionários afeta a sua perceção sobre a atratividade das empresas. Um estudo de Reis e Braga (2016) constatou que as diferentes gerações, tem preferências e prioridades distintas no que toca às suas perceções sobre a atratividade das empresas: os *baby boomers* valorizam empresas inovadoras, com

um ambiente de trabalho positivo e que incentiva a criatividade e novas práticas de trabalho; a geração X destaca como mais atrativo as oportunidades de desenvolvimento, pacote de recompensas, ambiente de trabalho criativo e estimulante e um bom relacionamento interpessoal; por último, a geração Y valoriza o pacote de recompensas e a oportunidade de trabalhar num local feliz.

A marca do empregador é essencialmente o reflexo da identidade e cultura da organização, sendo os seus colaboradores os principais embaixadores da marca contribuindo para a sua atratividade.

#### **3.2.1.4 *Employee Value Proposition* como núcleo do *Employer Branding***

A utilização de estratégias de marketing adequadas à gestão de recursos humanos para promover a marca empregadora das organizações tem se revelado cada vez mais importante, tornando a experiência de emprego única e contribuindo para uma melhor comunicação da proposta de valor. O núcleo de uma estratégia de EB é o *Employee Value Proposition* (Minchington, 2006). Este conceito encontra-se associado à GRH na medida em que este se caracteriza como o conjunto de benefícios e recompensas que um colaborador obtém da empresa em troca das suas habilidades, conhecimentos, experiência e motivação (Minchington, 2006).

É através do EVP que as empresas comunicam o que estão dispostas a oferecer aos seus atuais e potenciais colaboradores. Assim, o EVP é um pacote de benefícios e valores que tornam as empresas únicas no mercado, permitindo atrair e reter talentos (Edwards, 2010). Quanto melhor for a proposta de valor apresentada, maior será a possibilidade de a empresa ser vista como um bom local para trabalhar, tornando-se mais atrativa para os atuais e potenciais colaboradores (Arasanmi & Krishna, 2019).

As organizações necessitam de identificar que tipo de valores e benefícios os seus atuais e potenciais colaboradores valorizam, de forma a oferecer uma proposta de valor única e adequada aos profissionais que a organização deseja reter e atrair (Velo, 2018). Na definição do EVP, o processo é sempre focado no colaborador e na empresa, devendo estar em sintonia com a estratégia de GRH. Para Velo (2018), o seu desenvolvimento inicia-se de dentro para fora, onde a proposta de valor deve identificar políticas únicas de pessoas, processos e programas que demonstrem o compromisso da empresa com o

crescimento, desenvolvimento, reconhecimento, entre outros. Assim, a organização deverá refletir sobre os seus aspetos fundamentais, recolhendo o máximo de informação, para que os benefícios definidos como parte do EVP sejam atrativos, credíveis, distintos e sustentáveis, construindo-se a marca do empregador (Veloso, 2018).

Diversos autores têm contribuído para a identificação dos elementos essenciais que devem compor um EVP eficaz. Os três modelos abordados oferecem perspectivas diferentes, mas complementares sobre os pilares que devem sustentar uma proposta de valor ao colaborador. O primeiro modelo, proposto por Browne (2012), baseia-se no modelo "*Reward of Work*" (ROW) da *Sibson Consulting* e identifica cinco elementos principais que compõem um EVP eficaz (Tabela 2). O segundo modelo é apresentado por Goswami (2015), que defende o EVP como uma ferramenta eficaz de *Employer Branding*. Este, propõe uma estrutura composta por cinco pilares, alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Tabela 2). Por fim, Sokro (2012) apresenta um modelo onde o EVP surge como elemento central da marca empregadora, essencial para atrair e reter talentos (Tabela 2).

**Tabela 2**  
*Comparação dos Modelos de EVP segundo Browne (2012), Goswami (2015) e Sokro (2012)*

<b>Dimensão</b>	<b>Browne (2012)</b>	<b>Goswami (2015)</b>	<b>Sokro (2012)</b>
<b>Recompensas e Compensação</b>	<b>Abordados separadamente:</b> <b>Benefícios</b> – compensações indiretas, como planos de saúde, e tempo livre remunerado. <b>Compensação</b> – remuneração direta pelo trabalho e desempenho (salário base, comissões, incentivos, entre outros).	Inclui salário, incentivos financeiros e outros reconhecimentos tangíveis.	Sistema de recompensas e benefícios competitivo.
<b>Desenvolvimento de Carreira</b>	Oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional.	Desenvolvimento de competências, crescimento profissional e progressão na carreira.	Oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e progressão na carreira.
<b>Natureza do Trabalho</b>	Conteúdo de Trabalho: satisfação com as tarefas, incluindo variedade, desafios, estrutura, feedback, impacto e autonomia.	Trabalho Significativo: refere-se ao impacto e relevância das tarefas desempenhadas.	Trabalho interessante e gratificante.

<b>Dimensão</b>	<b>Browne (2012)</b>	<b>Goswami (2015)</b>	<b>Sokro (2012)</b>
<b>Cultura e Ambiente Organizacional</b>	Afiliação: sentimento de pertença e identificação dos funcionários com a missão, valores e cultura da organização.	Envolve a atmosfera organizacional, valores, estilo de gestão e relações interpessoais.	Reputação da organização, sentimento de pertença (implícito).
<b>Equilíbrio Vida Profissional/ Pessoal</b>	Não abordado	Compreende políticas e práticas que favorecem uma boa qualidade de vida fora do trabalho.	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
<b>Segurança e Empregabilidade Futura</b>	Não abordado	Não abordado	Refere explicitamente segurança e empregabilidade futura.

Tendo por base os autores e modelos anteriores, é possível afirmar que a proposta de valor de uma empresa encontra-se diretamente relacionada com a atratividade do empregador, uma vez que quanto mais alinhados estiverem os fatores considerados como atrativos pelos atuais e futuros colaboradores com a proposta de valor da organização, maior será a atratividade percebida. Nesta perspectiva, importa realçar que o *Employee Value Proposition* é mutável e precisa de acompanhar o crescimento da empresa, não existindo uma fórmula única (Browne, 2012). Assim, é importante que as empresas procurem posicionarem-se como uma empresa desejável para trabalhar, com um EVP competitivo e adequado às necessidades do negócio (Browne, 2012). Por isso, é fundamental reconhecer que o não cumprimento dos elementos definidos no EVP ou um EVP desalinhado com as necessidades e desejos poderá trazer consequências, como: elevada taxa de turnover, menor comprometimento dos colaboradores, perda de confiança em futuras iniciativas e redução da produtividade.

### **3.2.1.5 *Employer Branding* Interno e *Employer Branding* Externo**

A forma como uma organização é percebida tanto pelos seus atuais colaboradores como pelos potenciais candidatos influencia diretamente sua capacidade de atrair e reter talentos. Nesse contexto, é crucial distinguir entre *employer branding* interno e *employer branding* externo, uma vez que cada um desempenha um papel distinto, mas interligado, na construção de uma marca empregadora forte.

O *employer branding* interno foca-se na experiência dos atuais colaboradores, procurando garantir que estes experienciem um ambiente de trabalho positivo, alinhado com os

valores e cultura organizacional (Edwards, 2010). O objetivo principal é criar um sentido de pertença e lealdade, reduzindo a rotatividade e promovendo o compromisso dos colaboradores com a organização (Edwards, 2010). Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a criação de uma proposta de valor para o colaborador (EVP) que esteja alinhada com os valores e objetivos organizacionais é um elemento central para reter os funcionários e promover um ambiente de trabalho positivo. Além disso, Mosley (2014) argumenta que os atuais colaboradores desempenham um papel fundamental como embaixadores da marca, promovendo a reputação da empresa, ou seja, quanto maior for o grau de identificação organizacional pelos colaboradores, maior é a tendência de contribuírem para o reconhecimento positivo da mesma.

Edwards (2010) destaca que o *employer branding* interno vai além da comunicação e depende de práticas sólidas de gestão de talentos que reflitam os valores da empresa. De acordo com Edwards (2010), Martin et al. (2011) e Mosley (2014) alguns exemplos de práticas internas eficazes são:

- Programas de mentoria para facilitar o desenvolvimento de competências.
- Planos de carreira estruturados que definam metas claras de progressão.
- Acesso a formações internas e externas.
- Políticas de flexibilidade no trabalho.
- Benefícios relacionados com o bem-estar, como apoio psicológico ou subsídios para atividades desportivas.
- Fomento da diversidade e inclusão, criando uma cultura organizacional acolhedora e respeitadora.
- Comunicação transparente que promova a confiança e fortaleça a ligação dos colaboradores à empresa.

Kim et al. (2024), acrescentam ainda que, num contexto mais recente, algumas práticas eficazes são:

- Incentivos financeiros por metas alcançadas.
- Políticas de benefícios flexíveis, como dias extra de férias ou vales de bem-estar.
- Valorização do esforço individual em reuniões e comunicações internas.
- Promoção de uma cultura de inclusão.

- Programas de bem-estar físico e mental como programas de apoio psicológico, ginásios corporativos e horários flexíveis.

Por outro lado, o *employer branding* externo baseia-se na construção de uma reputação sólida no mercado de trabalho com base numa combinação de comunicação autêntica, transparente e coerente entre o que é prometido e o que é oferecido internamente (Ambler e Barrow, 1996; Mosley, 2014). Nesse sentido, o objetivo é atrair os melhores talentos, destacando a empresa como um bom empregador (Backhaus & Tikoo, 2004). Esta dimensão é particularmente importante para empresa que competem por profissionais altamente qualificados em mercados de elevada concorrência. Neste contexto, é essencial que exista coerência entre a imagem que a empresa transmite para o exterior e a realidade vivida internamente. Quando essa imagem não corresponde ao que realmente se passa na organização, existe o risco de que os novos colaboradores se sintam desiludidos ao perceberem que as suas expectativas não foram correspondidas, o que pode levar a rotatividade (Mosley, 2014).

Alguns exemplos de práticas externas eficazes (Edwards, 2010; Martin et al., 2011; Mosley, 2014) são:

- Campanhas de recrutamento onde se destaquem os benefícios tangíveis e intangíveis, como a cultura e os valores organizacionais oferecidos pela empresa.
- Presença em feiras de emprego e eventos corporativos de forma a reforçar a visibilidade e interagir diretamente com possíveis candidatos.
- Uso de redes sociais permitindo a partilha de conteúdos que demonstrem a cultura interna, as conquistas e iniciativas de responsabilidade social, entre outros.
- Estabelecimento de parcerias com escolas e instituições (programas de estágios, bolsas de estudo, programas de trainee e eventos de networking) (Alves, 2023).

Kim et al. (2024), acrescentam ainda que para comunicar a autenticidade e a atratividade da empresa, as campanhas de recrutamento devem utilizar elementos de *storytelling*, testemunhos de colaboradores e vídeos interativos.

Embora o *employer branding* interno e o externo tenham focos distintos (experiência e satisfação dos colaboradores dentro da organização e perceção da marca no mercado de trabalho) estão interligados e reforçam-se mutuamente. Edwards (2010) explica que uma

estratégia de *employer branding* bem-sucedida deve começar de dentro para fora. No entanto, a chave para o sucesso está na autenticidade e consistência entre a dimensão interna e a externa do *Employer Branding*, garantindo que a experiência prometida aos potenciais colaboradores se encontra alinhada com a vivida pelos atuais (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2014). Assim, investir em ambas, com foco na criação de um EVP sólido e na experiência real, é o caminho para construir uma marca empregadora forte e sustentável (Alves, 2023).

### **3.2.1.6 Benefícios e Desafios do *Employer Branding***

Como verificado anteriormente, o principal benefício do *employer branding* é a capacidade de atrair e reter talentos (Oliveira & Esteves, 2023). Backhaus e Tikoo (2004), apontam que uma marca empregadora forte aumenta a atratividade da empresa, facilitando o recrutamento. Uma estratégia de *employer branding* bem estruturada promove uma cultura organizacional mais autêntica e consistente, contribuindo para uma maior satisfação e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização, o que se reflete na melhoria da produtividade, do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados financeiros da empresa (Browne, 2012; Edwards, 2010). Neste sentido, o *employer branding* fortalece a reputação da empresa no mercado, não apenas como empregadora, mas também como parceira de negócios e de referência no seu setor. Adicionalmente, as empresas com marcas empregadoras fortes tendem a reduzir custos com a aquisição de talentos, melhorar as relações internas, aumentar a retenção e construir uma cultura organizacional sólida (Ritson, 2002, como citado por Berthon et al., 2005; Oliveira & Esteves, 2023).

As desvantagens associadas ao EB surgem derivadas da interpretação incorreta do conceito e da sua colocação em prática, ligadas à concorrência e ao facto de ser um processo contínuo e moroso (Backhaus & Tikoo, 2004). Além disso, o *employer branding* requer um esforço contínuo e coordenado entre vários departamentos, como Recursos Humanos e Marketing, embora nem sempre essa colaboração funcione de forma eficaz, dificultando a implementação e a manutenção de uma estratégia bem-sucedida (Backhaus & Tikoo, 2004).

Outro desafio é a necessidade de alinhar a proposta de valor aos diversos perfis de colaboradores, ou seja, um EVP que seja atraente para as diferentes gerações, culturas e

expectativas (Martin et al., 2011). Se antes a remuneração era vista como o principal fator de motivação e satisfação, hoje valoriza-se um maior conjunto de elementos. Práticas de bem-estar, políticas de sustentabilidade e a promoção da diversidade tornaram-se aspetos centrais numa estratégia organizacional eficaz, refletindo uma mudança nas expectativas dos colaboradores (Arriscado et al., 2019; Kim et al., 2024).

Outro desafio é manter a coerência entre a promessa feita pelo *employer branding* externo e a realidade vivida pelos colaboradores (interno). Edwards (2010) e Alves (2023) alertam que uma diferença entre a marca empregadora e a experiência real pode gerar insatisfação, perda de confiança e até mesmo críticas, comprometendo tanto a retenção quanto a reputação da empresa. Por fim, a monitorização da eficácia do *employer branding* também pode ser desafiador pois pode ser complexo e exigir métricas sofisticadas, que nem todas as organizações possuem (Backhaus & Tikoo (2004).

Não basta atrair pessoas com promessas atrativas. É necessário garantir que as promessas são cumpridas na prática. Assim, avaliar a perceção interna dos colaboradores em relação à empresa, nomeadamente ao nível da satisfação, torna-se essencial para avaliar a autenticidade e consistência da marca empregadora. Spector (1985), desenvolveu um dos instrumentos psicométricos mais amplamente utilizados na área da psicologia organizacional: o *Job Satisfaction Survey* (JSS). O JSS é um questionário composto por 36 itens que avaliam nove dimensões da satisfação no trabalho: remuneração, progressão na carreira, supervisão, benefícios adicionais, recompensas contingentes, condições de trabalho, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação organizacional. Esta abordagem permite captar uma visão abrangente do bem-estar dos colaboradores e identificar áreas críticas. Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho não só influencia o desempenho, como também está associada à rotatividade, absentismo e conflitos laborais.

A inclusão do JSS em estudos sobre *Employer Branding* permite estabelecer uma relação entre a imagem interna da organização e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para uma avaliação mais objetiva e mensurável da eficácia das práticas de EB. De acordo com Spector (1997), pode-se utilizar o JSS para:

- Validar se a perceção interna dos colaboradores está alinhada com a imagem que a empresa projeta externamente;

- Diagnosticar áreas onde a promessa de valor do EB não está a ser cumprida (por exemplo, se a organização promove oportunidades de crescimento, mas os colaboradores relatam insatisfação com a progressão na carreira);
- Medir o impacto de iniciativas de EB ao longo do tempo, monitorizando a evolução da satisfação interna.

Desta forma, o uso do JSS tornou-se uma base empírica relevante para articular o *Employer Branding* com os indicadores de clima organizacional e bem-estar dos colaboradores, reforçando a ideia de que uma marca empregadora forte não é apenas construída através de campanhas externas, mas também sustentada por uma cultura organizacional positiva (Backhaus & Tikoo, 2004; Spector, 1997).

### 3.2.1.7 *Employer Branding* no contexto atual

Um estudo realizado pela Randstad (2024), representativo de *employer brand* baseado na perceção do público em geral, além de destacar as empresas mais atrativas para trabalhar, destaca os fatores que os profissionais portugueses consideram mais importantes na escolha de um empregador e o que estes oferecem. Dessa forma, o *Employer Branding Report* funciona como uma ferramenta estratégica para as organizações ajustarem as suas políticas de recursos humanos e reforçarem a sua competitividade no mercado de trabalho. O reconhecimento de uma empresa como um *top employer* constitui uma vantagem competitiva fundamental na atração de talento, sendo, no entanto, um resultado que só pode ser alcançado se estas investirem no seu *Employer Branding* (Alves, 2023).

De acordo com a Randstad (2024), os cinco principais fatores que os profissionais portugueses valorizam na escolha de um empregador são:

- 1) **Salários e benefícios:** Este é o fator mais importante para os colaboradores ao escolherem um empregador.
- 2) **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**
- 3) **Ambiente de trabalho:** As condições e a dinâmica do ambiente de trabalho.
- 4) **Oportunidades de progressão de carreira**
- 5) **Segurança no emprego:** A estabilidade laboral continua a ser um dos pilares mais relevantes, podendo elucidar o porquê de alguns profissionais fazerem cedências em relação ao seu salário.

Além disso, a **equidade no local de trabalho** emergiu como uma prioridade crescente, refletindo o interesse por práticas mais inclusivas e justas.

Como já verificado anteriormente, as diferentes gerações apresentam valores, expectativas e prioridades distintas, influenciadas pelos seus contextos sociais, culturais e tecnológicos. Compreender estas diferenças é fundamental para que as empresas desenvolvam estratégias ajustadas a cada geração, promovendo ambientes inclusivos e apelativos para todos. Na figura 6, é possível verificar, de acordo com o estudo da Randstad (2024), os 3 principais fatores, por geração, valorizados na escolha do empregador:

**Figura 6**  
O que valorizam as diferentes gerações de acordo com a Randstad (2024)



Nota: Retirado de Randstad (2024)

Segundo a Randstad (2024), as empresas estão a investir mais em iniciativas que melhoram a sua reputação como empregadores, utilizando estratégias de *employer branding* focadas em salários competitivos, bem-estar e desenvolvimento.

Em Portugal, o que os empregadores oferecem não está propriamente alinhado com o que os empregados desejam. A figura 7 ilustra os fatores mais importantes para os trabalhadores (perfil do empregador ideal) e o que os empregadores oferecem na realidade (avaliação atual do empregador). Importa realçar que o salário e benefícios continua a ser o fator com maior disparidade, onde apesar de ser o fator mais valorizado pelos trabalhadores, é o último fator oferecido na perspetiva do empregador.

**Figura 7**  
*O perfil do empregador ideal e a avaliação do atual empregador segundo a Randstad (2024)*

avaliação do atual empregador	perfil do empregador ideal
1. está bem localizado	1. salário e benefícios atrativos
2. segurança do emprego a longo prazo	2. equilíbrio vida pessoal-vida profissional
3. saúde financeira	3. bom ambiente de trabalho
4. boa reputação	4. progressão de carreira
5. bom ambiente de trabalho	5. segurança do emprego
6. equilíbrio vida pessoal-vida profissional	6. equidade
7. contribui para a sociedade	7. saúde financeira
8. conteúdo de trabalho interessante	8. boa formação
9. progressão de carreira	9. possibilidade de trabalhar remotamente/a partir de casa
10. salário e benefícios atrativos	10. boa localização

*Nota:* Retirado de Randstad (2024)

De acordo com o estudo, os setores com maior preponderância a adotar estratégias de *Employer Branding* e, portanto, os mais atrativos para trabalhar são: Saúde, Turismo, Desporto e Entretenimento, Aviação, Indústria e Banca e Serviços Financeiros. As diferenças de atratividade entre estes setores são mínimas, o que indica que os empregadores competem pelo talento não só dentro do seu setor, mas também com os outros setores.

No que se refere a mudar de emprego, os portais de emprego e motores de busca são os principais canais utilizados. *Netempregos* é o mais utilizado, seguindo-se o *Indeed* e o Sapo Emprego. Nas redes sociais tem sido maioritariamente utilizado o Facebook e o Instagram. Contudo, o LinkedIn também se revela uma fonte de procura de emprego de sucesso. Além disso, há uma grande quantidade de pessoas que utiliza contactos pessoais e *referrals*.

Em resumo, as empresas que investem em benefícios materiais e não materiais, atraem e retêm talentos com maior facilidade, fortalecem a reputação como empregadores de referência, e, mais facilmente alinham as suas práticas aos valores e expectativas dos colaboradores, promovendo um maior compromisso e lealdade.

### **3.2.1.8 *Employer Branding* em Pequenas e Médias Empresas**

Com a evolução do mercado global e a crescente digitalização, muitas PMEs têm procurado inovar e adotar estratégias diferenciadoras para se manterem competitivas. Tradicionalmente associado a grandes empresas, o conceito de *Employer Branding* tem

ganho relevância também no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que reconhecem a importância de atrair e reter talentos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Contudo, em PMEs, com recursos limitados e estruturas organizacionais menos complexas, pode-se tornar mais difícil a implementação de práticas robustas e eficazes de *Employer Branding*.

No mercado português, as PMEs são fundamentais para a economia, representando 99,9% do tecido empresarial do país (Direção-Geral das Atividades Económicas [DGAE], n.d.). Em setores tão diversos como o comércio, os serviços, a indústria transformadora, o turismo, entre outros, as PMEs constituem a base de muitas cadeias de valor e impulsionam a competitividade local e regional. O sucesso das PMEs em Portugal está frequentemente associado à sua capacidade de adaptação a contextos económicos desafiantes e à criatividade dos gestores que as lideram.

Estudos recentes, em Portugal, destacam que as PMEs beneficiam de uma abordagem mais personalizada e autêntica na gestão da sua marca empregadora, uma vez que a proximidade com os colaboradores e a flexibilidade característica das PMEs constituem uma vantagem competitiva na construção de uma imagem empregadora atrativa (Monteiro et al., 2020). Monteiro et al. (2020) propuseram um modelo de *employer branding* direcionado a PMEs, com o objetivo de auxiliar na atração e retenção de talentos. Este modelo assenta em quatro dimensões principais:

- **Cultura Organizacional:** Foca-se no alinhamento entre os colaboradores e a cultura da empresa, por exemplo, através da existência de descrições de funções que reflitam os valores e práticas da organização.
- **Estratégia da Empresa:** Avalia a capacidade estratégica da empresa em diversas situações, por exemplo, em situações como a diminuição do volume de negócios.
- **Reputação da Empresa:** Analisa a forma como a empresa compreende e lida com feedbacks negativos e críticas.
- **Sistemas de Recompensa:** Analisa os mecanismos que a empresa utiliza para motivar os colaboradores, tanto a nível intrínseco (reconhecimento, sentido de propósito) como extrínseco (salário, benefícios).

Estas dimensões são organizadas em camadas e seguem uma sequência lógica, permitindo que as PMEs implementem estratégias eficazes de *employer branding*. Outro aspeto

importante é a relação entre a digitalização e o *Employer Branding* nas PMEs. De acordo com Arriscado et al. (2019), o uso de plataformas digitais para comunicar a cultura organizacional e promover as ofertas de emprego é uma estratégia acessível e eficaz. As ferramentas como redes sociais, websites institucionais e portais de emprego permitem às PMEs competir com empresas maiores na captação de pessoas.

Em suma, o *Employer Branding* nas PMEs contribui não apenas para atrair e reter talento, mas também para fortalecer a identidade organizacional e a competitividade empresarial. Embora algumas tenham limitações de recursos, as PMEs podem destacar-se através de abordagens autênticas, adaptando as práticas às suas realidades específicas.

### **3.2.1.9 A relação entre *Employer Branding* e a Gestão de Talentos**

A relação entre a gestão de talentos e o *employer branding* tem sido objeto de estudo nos últimos anos, evidenciando a importância de uma marca empregadora forte na atração e retenção de profissionais qualificados. Segundo Chiavenato (2009), para que qualquer empresa tenha sucesso, é imprescindível que tenha capacidade para atrair e reter os melhores profissionais. Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho nos últimos anos, tornou-se evidente para muitas empresas a necessidade de construir uma marca empregadora sólida, capaz de atrair profissionais qualificados e, ao mesmo tempo, incentivar a sua permanência e crescimento na empresa (Clavery, 2020). Assim, a gestão de talentos e o *employer branding* estão interligados, pois ambos desempenham um papel fundamental na atração, retenção e desenvolvimento dos melhores profissionais.

Segundo Oliveira & Esteves (2023), um dos maiores desafios das empresas é manter os seus talentos motivados e comprometidos, sendo o *employer branding* um elemento essencial nesse processo. De acordo com Clavery (2020), investir no *employer branding* promove um maior compromisso e envolvimento dos colaboradores. Quando os colaboradores reconhecem que fazem parte de uma empresa que valoriza as pessoas, é mais provável que se identifiquem com a cultura organizacional, o que contribui para níveis mais elevados de motivação e uma menor intenção de saída. Assim, o *employer branding* revela-se uma ferramenta estratégica para reforçar o compromisso organizacional e reter talentos.

### 3.3 Análise empírica

Após o enquadramento teórico, a análise empírica visa aplicar os conceitos explorados à realidade concreta da empresa. Através da recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos, pretende-se avaliar a perceção dos colaboradores sobre a organização, identificar desafios na atração e retenção de pessoas e compreender o impacto da identidade corporativa na sua competitividade para, posteriormente, desenvolver estratégias para fortalecer a marca empregadora.

#### 3.3.1 Análise do *turnover*

A estabilidade da equipa é um fator determinante para o sucesso e o crescimento sustentável de qualquer organização. No entanto, a rotatividade de colaboradores, *turnover* em inglês, é uma realidade inevitável, sendo essencial compreendê-la e geri-la de forma estratégica. Alves (2023) destacou que, ao avaliar o impacto das estratégias de *employer branding*, devem ser consideradas métricas como o número de saídas e os respetivos motivos. Assim, o *turnover* torna-se um indicador-chave para aferir a estabilidade interna e a capacidade da empresa em reter talento.

Nos últimos quatro anos (janeiro de 2022 a janeiro de 2025), a empresa registou 4 saídas, todas por iniciativa do colaborador. Considerando a variação do número de colaboradores ao longo do tempo, a taxa de turnover foi calculada para cada ano (Tabela 3). A análise destes dados permite observar uma tendência na redução da rotatividade, com a taxa de turnover a passar de 20% em 2022 para 10% em 2023, enquanto 2024 não registou qualquer saída, o que sugere uma maior estabilidade na equipa. Contudo, em janeiro de 2025 deu-se uma saída, sendo a taxa atual de 7,1% (mais reduzida devido ao aumento do número de colaboradores). Ainda assim, importa realçar que apesar da taxa parecer elevada, o número de saídas em quantidades é baixo.

**Tabela 3**  
*Taxa de Turnover dos últimos 4 anos*

Ano	Nº de Colaboradores	Nº de Saídas	Taxa de Turnover
2022	10	2	20%
2023	10	1	10%
2024	12	0	0%
2025	14	1	7,1%

Durante a entrevista realizada ao gerente para iniciação do projeto ([Apêndice II](#)), foram abordadas as principais razões associadas à rotatividade dos colaboradores, que serão exploradas em detalhe na secção seguinte.

### **3.3.2 Entrevista ao gerente para iniciação e análise do projeto**

A análise dos resultados da entrevista ao gerente ([Apêndice III](#)) evidencia a necessidade de um modelo mais estruturado de GRH. A empresa enfrenta o desafio de manter a satisfação a longo prazo, dado o carácter repetitivo das funções, e de competir numa área e setor onde a procura por mão-de-obra especializada é elevada, levando à falta de profissionais qualificados. A forte concorrência na região torna ainda mais desafiante a atração e a retenção de talento, pois existem empresas de maior dimensão capazes de oferecer condições salariais e benefícios mais atrativos. Assim, a rotatividade está associada a dois fatores principais:

- **Melhores propostas salariais de empresas concorrentes**, o que leva os colaboradores a procurar propostas mais vantajosas.
- **Conflitos interpessoais**, que podem prejudicar o ambiente de trabalho e levar a uma maior insatisfação, nomeadamente, numa PME.

A empresa não dispõe de estratégias formais para a atração e retenção de talento, apostando essencialmente num ambiente de trabalho positivo e na experiência prática proporcionada aos colaboradores. Além disso, a não existência de processos estruturados para atração, integração, acompanhamento, comunicação e reconhecimento dos trabalhadores, pode comprometer a satisfação e o compromisso dos trabalhadores, tornando a empresa menos atrativa em comparação com os concorrentes.

O gerente demonstra abertura para investir na estruturação de práticas de *Employer Branding*, com o objetivo de construir uma equipa mais satisfeita, reduzir a rotatividade e melhorar a atratividade da empresa no mercado de trabalho, e reconhece a necessidade de implementar novas práticas que contribuam para a atração e retenção dos colaboradores. Entre as medidas abordadas, destacam-se:

- **Criação de um plano de acolhimento e integração**, para facilitar a adaptação dos novos colaboradores.

- **Desenvolvimento de atividades de equipa**, promovendo a satisfação e o *engagement* e fortalecendo o espírito de equipa.
- **Rebranding**, com o objetivo de atualizar o nome e a imagem visual da empresa, projetando uma imagem mais profissional e coesa, tornando-a mais atrativa.
- **Aposta numa presença digital mais forte**, através da criação de perfis em redes sociais para reforçar a sua imagem enquanto entidade empregadora, e possivelmente, atrair novos clientes.

### 3.3.3 Análise da marca empregadora

Para compreender a perceção dos colaboradores sobre a marca empregadora da empresa, optou-se pela realização de um *Focus Group*. A sessão foi conduzida dentro da empresa, de forma semiestruturada, com um conjunto de questões orientadoras baseadas no modelo das cinco dimensões de Berthon et al. (2005) – valor económico, valor de interesse, valor social, valor de desenvolvimento e valor de aplicação – ([Apêndice IV](#) e [Apêndice V](#)). Esta abordagem mais qualitativa teve como objetivo explorar de forma aprofundada os fatores que motivam os colaboradores a permanecer, bem como identificar oportunidades de melhoria. Os resultados ([Apêndice VI](#)) revelaram que, apesar dos desafios existentes, os colaboradores sentem-se felizes por fazer parte da empresa. Embora algumas empresas concorrentes ofereçam condições salariais mais atrativas, os colaboradores valorizam o equilíbrio proporcionado, a estabilidade, a autonomia e um ambiente de trabalho positivo. No entanto, reconhecem a importância de introduzir algumas melhorias.

#### 3.3.3.1 Aspetos positivos

- Proximidade e flexibilidade do gerente, permitindo um acompanhamento próximo e personalizado.
- Ambiente de trabalho familiar e de entreajuda.
- Autonomia no desempenho das funções, proporcionando liberdade e confiança.
- Estabilidade no emprego.
- Aprendizagem contínua e feedback regular, com correção de erros e ensino de técnicas.
- Disponibilidade de ferramentas e equipamentos, garantindo que os colaboradores dispõem dos materiais necessários.

### 3.3.3.2 Desafios e Sugestões

- Criação de incentivos e benefícios (seguro de saúde e prêmios de desempenho).
- Maior valorização e reconhecimento do trabalho, através de prêmios.
- Mais atividades de equipa, como jantares e eventos.
- Melhoria das condições físicas de trabalho, especialmente no inverno, devido ao armazém não ter aquecimento, afetando o conforto.
- Reforço da comunicação interna, tornando-a mais estruturada, para garantir que todos os colaboradores recebem as informações ao mesmo tempo e de forma clara.
- Presença nas redes sociais, para promover a imagem da empresa.

### 3.3.4 Análise da satisfação organizacional

A satisfação dos colaboradores é um fator determinante para o sucesso organizacional, pois uma força de trabalho satisfeita tende a ser mais produtiva, motivada e comprometida. Neste sentido, torna-se relevante analisar a satisfação dos colaboradores da empresa em estudo, tendo como base os resultados obtidos através da aplicação de um questionário baseado no *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Paul Spector (1985). Os resultados serão analisados de forma a identificar padrões e oportunidades de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de retenção e a atração de pessoas.

#### 3.3.4.1 O Instrumento

O questionário JSS foi desenvolvido por Paul Spector em 1985 e tem sido amplamente utilizado para medir a satisfação no trabalho em diversas indústrias e setores. O JSS é composto por 36 itens distribuídos por nove dimensões principais (Tabela 4).

**Tabela 4**  
*Dimensões e respetivos itens do questionário Job Satisfaction Survey*

<b>Dimensões</b>	<b>Significado</b>	<b>Item do Questionário</b>
<b>Remuneração</b>	Perceção sobre a justiça e adequação do salário.	1, 10, 19, 28
<b>Progressão na Carreira</b>	Perceção das oportunidades de crescimento profissional.	2, 11, 20, 33
<b>Supervisão</b>	Avalia a qualidade da supervisão e o apoio da gestão.	3, 12, 21, 30
<b>Benefícios Adicionais</b>	Avaliação dos benefícios oferecidos pela empresa, como seguros, prêmios.	4, 13, 22, 29
<b>Recompensas Contingentes</b>	Perceção sobre o reconhecimento e recompensa pelo desempenho.	5, 14, 23, 32

Dimensões	Significado	Item do Questionário
<b>Condições de Trabalho</b>	Avalia o ambiente físico e os recursos disponibilizados para o desempenho das tarefas.	6, 15, 24, 31
<b>Colegas de Trabalho</b>	Mede o relacionamento interpessoal dentro da organização.	7, 16, 25, 34
<b>Natureza do Trabalho</b>	Grau de envolvimento e interesse nas tarefas desempenhadas.	8, 17, 27, 35
<b>Comunicação Organizacional</b>	Eficiência dos fluxos de comunicação interna.	9, 18, 26, 36
<b>Satisfação Total</b>	Mede a satisfação total dos colaboradores.	1-36

Para a aplicação do questionário, foram consideradas as versões traduzidas para português do *Job Satisfaction Survey* (JSS), disponibilizadas no site oficial do autor do instrumento, Paul Spector (<https://paulspector.com>). Entre as três traduções disponibilizadas no site – nomeadamente Johnson e Afonso (n.d.), Malheiro (2010) e Vieira (2010) – foi realizada uma análise comparativa com a versão original. Verificou-se que algumas das traduções apresentavam divergências nos itens. Assim, optou-se pela versão traduzida por Vieira (2010), considerando-se ser a mais fiel ao conteúdo original desenvolvido por Spector. Ainda assim, alguns itens foram reformulados para melhorar a qualidade dos dados recolhidos, tendo em conta a sua interpretação, nomeadamente para os itens: 5, 10, 13, 15, 20 e 36 (Tabela 5).

**Tabela 5**  
*Itens adaptados para melhor adequação da tradução*

Item	Versão Traduzida	Versão Adaptada
<b>5</b>	Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido por isso (como mereço).	Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento que devo receber por isso.
<b>10</b>	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento que devo receber por isso.
<b>13</b>	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	Os aumentos são poucos e muito espaçados.
<b>15</b>	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados pela burocracia.	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia.
<b>20</b>	Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios.	As pessoas conseguem progredir na carreira tão rapidamente aqui como noutros sítios.
<b>36</b>	Os desempenhos de funções não estão totalmente explicados.	As tarefas de trabalho geralmente não são devidamente explicadas.

No que toca à escala de avaliação, esta também foi adaptada da versão traduzida. A escala proposta classifica cada item numa escala de *Likert* de 6 pontos, variando de: Discordo muito (1), discordo moderadamente (2), discordo um pouco (3), concordo um pouco (4), concordo moderadamente (5), e concordo muito (6). Os pontos 1 e 6 foram adaptados para "discordo totalmente" e "concordo totalmente", de forma a ser mais coerente com o questionário original.

O questionário foi concebido na plataforma *Google Forms* ([Apêndice VII](#)), considerando-se esta uma ferramenta de fácil utilização, intuitiva e *user-friendly*. Este foi dividido em quatro partes. Na primeira e segunda parte é apresentada uma pequena introdução que menciona o âmbito do estudo, o seu objetivo e solicita-se ao inquirido o seu consentimento informado. Na terceira parte é abordada o tema da Satisfação do Trabalho, tendo como base o questionário JSS. A quarta parte aborda as questões sociodemográficas, com questões de resposta fechada onde se optou por se procurar recolher a função dos respondentes.

#### **3.3.4.2 Recolha de dados**

Para se proceder à recolha de informação, o questionário foi aplicado aos colaboradores da empresa, de forma anónima, garantindo maior confiabilidade nas respostas. A recolha de dados foi realizada durante um dia, e envolveu todos os 13 colaboradores, à exceção do gerente. O questionário foi aplicado em formato digital, sendo que para garantir o anonimato nas respostas e que todos respondiam, foram distribuídos dois computadores e dois *tablets* pelos colaboradores.

#### **3.3.4.3 Tratamento dos dados**

O tratamento e análise estatística dos dados foi realizado com o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0. Foram realizados os procedimentos de estatística descritiva, nomeadamente medidas de tendência central e dispersão, seguindo o guia de instruções para pontuação do questionário JSS. Sendo o questionário composto por 36 itens distribuídos por nove dimensões, cada dimensão integra 4 itens. A pontuação total da escala varia entre 36 e 216 pontos, e cada dimensão varia entre 4 e 24 pontos, assumindo-se a escala original de resposta de 6 pontos.

O questionário inclui itens formulados de forma negativa, cujo significado é o oposto. Para assegurar a coerência das pontuações, os valores de resposta desses itens foram recodificados, nomeadamente: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36. Por exemplo, uma resposta “6” foi convertida em “1”. Após a recodificação dos itens negativos, os 36 itens do questionário foram organizados nas nove dimensões.

Foi realizada uma análise descritiva univariada para resumir os níveis de satisfação dos colaboradores, abrangendo toda a população (sem amostragem) e sem registo de valores omissos, dada a obrigatoriedade de resposta. Calcularam-se medidas de tendência central, dispersão e assimetria por dimensão. Procedeu-se ainda a uma análise bivariada, cruzando as nove dimensões com a função dos colaboradores, comparando médias entre grupos para identificar eventuais diferenças significativas.

#### **3.3.4.4 Análise dos resultados**

A análise descritiva dos dados permitiu avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores (Tabela 6) e padrões nas nove dimensões:

- **Remuneração:** Média de 4,42, com perceção positiva, embora não homogénea.
- **Progressão na carreira:** Média de 4,46, com satisfação moderada e distribuição equilibrada.
- **Supervisão:** Melhor pontuação – média de 5,42, refletindo proximidade e apoio da gestão.
- **Benefícios adicionais:** Média de 4,44, com alguma variabilidade nas respostas e perceção ambígua.
- **Recompensas contingentes:** Média de 4,87, com tendência positiva na valorização do desempenho.
- **Condições de trabalho:** Dimensão menos positiva com média de 4,12, possivelmente afetada por fatores físicos, tal como identificado anteriormente.
- **Colegas de trabalho:** Média de 5,08, indicando boas relações e bom ambiente.
- **Natureza do trabalho:** A dimensão mais valorizada (média de 5,52), revelando elevado envolvimento e reconhecimento.
- **Comunicação organizacional:** Menor satisfação – média de 4,12, sugerindo necessidade de melhoria nos fluxos e canais de informação internos.

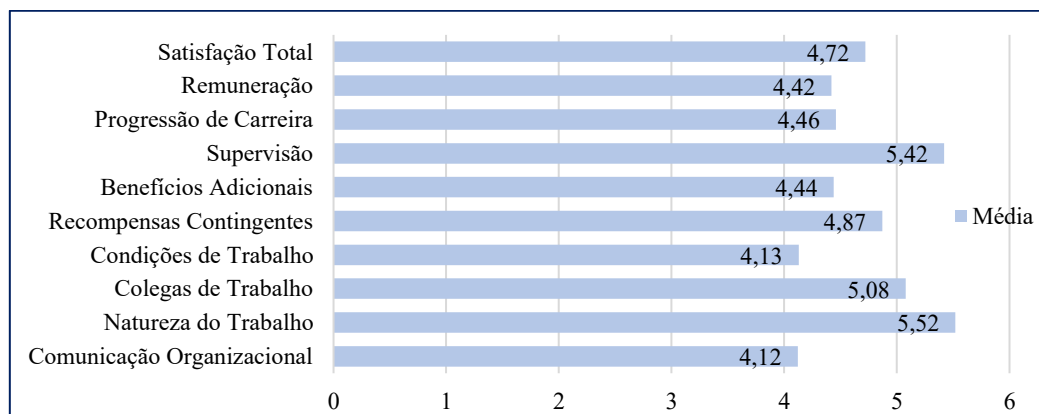
**Tabela 6**  
Análise dos níveis de satisfação dos colaboradores com nove dimensões

Medidas Dimensões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Remuneração	4,42	4,50	5,25	0,77	3,00	5,25	-,621	-,770
Progressão na Carreira	4,46	4,50	4,25	0,73	3,25	5,75	-,148	-,526
Supervisão	5,42	5,50	6,00	0,59	4,5	6,00	-,375	-1,716
Benefícios Adicionais	4,44	4,50	3,75 <sup>1</sup>	1,03	2,75	6,00	,067	-,923
Recompensas Contingentes	4,87	5,00	5,75	0,98	3,25	6,00	-,520	-1,107
Condições de Trabalho	4,13	4,00	3,75	0,49	3,25	4,75	-,109	-1,029
Colegas de Trabalho	5,08	5,25	6,00	0,77	4,00	6,00	-,061	-1,502
Natureza do Trabalho	5,52	5,75	6,00	0,67	4,00	6,00	-1,667	1,854
Comunicação Organizacional	4,12	3,50	3,50	1,09	2,75	6,00	,672	-1,006
Satisfação Total	4,72	4,69	3,69 <sup>1</sup>	0,57	3,69	5,58	-,187	-,820

<sup>1</sup> Várias modas, é mostrado o valor mais baixo.

No cômputo geral a média da **Satisfação Total** foi de 4,72 em 6, com um desvio padrão de 0,57. Estes valores traduzem uma percepção global positiva, isto é, uma tendência de satisfação. Contudo, tal como se pode verificar na figura 8, existe margem para reforçar algumas práticas, nomeadamente nas áreas da Comunicação Organizacional e Condições de Trabalho, tendo níveis mais baixos de satisfação. Por sua vez, a Natureza do Trabalho e a Supervisão são as dimensões com níveis mais altos de satisfação.

**Figura 8**  
Média do nível de satisfação por dimensão



Com vista a compreender possíveis diferenças na percepção da satisfação entre grupos profissionais, foi realizada uma análise comparativa entre grupos funcionais: estofadores (n=9) e costureiras/cortadores de tecidos (n=4). Esta comparação permite compreender de que forma a função desempenhada pode influenciar a percepção das diferentes dimensões da satisfação no trabalho, destacando eventuais assimetrias na experiência organizacional de cada grupo.

- **Remuneração:** Ambos os grupos estão satisfeitos com a remuneração, mas os estofadores sentem-se ligeiramente mais valorizados, podendo refletir uma percepção de justiça salarial em função do tipo de tarefa realizada.
- **Progressão na Carreira:** Os estofadores sentem-se um pouco mais satisfeitos com as oportunidades de crescimento na empresa.
- **Supervisão:** A supervisão é bem avaliada por todos, mas os estofadores sentem-se ligeiramente mais acompanhados pela gestão.
- **Benefícios Adicionais:** Os estofadores demonstraram maior satisfação nesta dimensão, o que pode refletir uma percepção de maior reconhecimento ou maior valorização por parte da gestão.
- **Recompensas Contingentes:** Os estofadores sentem-se mais reconhecidos pelo seu desempenho.
- **Condições de Trabalho:** Ambos os grupos não estão muito satisfeitos com as condições físicas de trabalho, mas os estofadores sentem-se mais satisfeitos.
- **Colegas de Trabalho:** A relação com os colegas é positiva e equilibrada nos dois grupos.
- **Natureza do Trabalho:** Ambos os grupos apresentaram uma média particularmente elevada, reforçando a ideia de que há um elevado envolvimento e identificação com as tarefas desempenhadas.
- **Comunicação Organizacional:** Os estofadores demonstraram uma percepção ligeiramente mais positiva do que costureiras/cortadores de tecidos.

A análise global permite concluir que os colaboradores demonstram, em geral, um maior nível de satisfação com o seu trabalho. No entanto, surgem também evidências da necessidade de intervenção em áreas como a comunicação interna, os benefícios oferecidos e as condições físicas de trabalho. Estas conclusões justificam, de forma

fundamentada, a pertinência do projeto de intervenção em *Employer Branding*, enquanto oferecem indicadores concretos sobre as áreas a priorizar, contribuindo para uma proposta alinhada com as reais necessidades da empresa e dos seus colaboradores.

### **3.3.5 Análise da concorrência**

O estudo da concorrência é essencial para conhecer os principais concorrentes, de modo a criar estratégias que se destaquem em relação aos mesmos. Assim sendo, foi realizada uma análise da concorrência, observando que atuação têm no mercado e de que forma podem influenciar a atração e retenção de talentos da empresa.

O município de Paredes, localizado na região do Porto, é conhecido por ter uma elevada concentração de empresas de estofos e mobiliário. Além disso, outras localidades próximas, como Paços de Ferreira, também apresentam elevada concentração de empresas de estofos e mobiliário, sendo esta conhecida como a “Capital do Móvel”. Em termos de concorrência de microempresas (< 10 trabalhadores), de pequenas empresas ( $\geq 10$  e < 50 trabalhadores) e de médias empresas ( $\geq 50$  e < 249 trabalhadores) na região de Gandra e arredores, após um levantamento no terreno e pesquisa no *Google e Google Maps*, foi possível nomear alguns dos seus principais concorrentes ([Apêndice VIII](#)). Percebeu-se que este é um mercado dinâmico e competitivo, tendo sido identificadas na sua maioria pequenas e médias empresas, nomeadamente:

- **Microempresas:** 3
- **Pequenas empresas:** 12
- **Médias empresas:** 9

No que toca à análise das práticas de *Employer Branding* dos concorrentes da empresa, esta foi realizada tendo como base a informação disponível nos websites e redes sociais dos concorrentes que têm presença online, complementada pelo meu conhecimento acerca do mercado e das empresas concorrentes. Assim, verificou-se que as empresas concorrentes têm vindo a implementar:

- Cultura organizacional atraente: divulgação de eventos internos, parcerias, etc.
- Ambiente de trabalho que promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- Presença ativa online para divulgação de: oportunidades de carreira, testemunhos de colaboradores e clientes, reforçando a imagem da empresa.

- Participação em eventos: feiras de emprego e eventos setoriais.

Além disso, as empresas concorrentes têm adotado práticas de gestão de recursos humanos que visam a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente:

- **Planos de carreira e progressão interna** – Empresas com uma estrutura mais complexa, conseguem oferecer planos de carreira e progressão interna, incentivando os colaboradores a desenvolverem-se dentro da empresa e a assumirem novas responsabilidades, como por exemplo passarem de um cargo técnico para um cargo de supervisão.
- **Programas de formação e desenvolvimento** – Formação e desenvolvimento estruturados e ligados aos planos de carreira, para aperfeiçoar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.
- **Programas de reconhecimento e recompensas** – Empresas com maior margem de lucros, conseguem implementar programas de reconhecimento e recompensas como: distribuição dos lucros, prémio anual com base no desempenho e programas de recomendação.

Esta análise evidencia que as empresas concorrentes estão a adotar práticas de *Employer Branding* e de Gestão de Recursos Humanos alinhadas com as tendências atuais, focando-se na criação de ambientes de trabalho atrativos, mais benéficos e no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Contudo, é de salientar que grande parte dos concorrentes são empresas de maiores dimensões (em número de colaboradores e em volume de negócios), permitindo a aplicação de políticas mais robustas e desenvolvidas.

### 3.3.6 Análise SWOT

A realização de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar o seu desempenho e influenciam o seu posicionamento estratégico. Entre os **pontos fortes**, destaca-se o conhecimento sólido na área dos estofos, a capacidade de atuar tanto na produção como no restauro de peças, a cultura de proximidade no ambiente de trabalho e a flexibilidade na adaptação às necessidades dos clientes. Estes aspetos têm contribuído para um crescimento sustentado e para a construção de parcerias estratégicas que asseguram um fluxo de trabalho mais

estável. No entanto, existem **pontos fracos** que não podem ser desconsiderados, nomeadamente a ausência de práticas estruturadas de *Employer Branding*, dificuldades na atração e integração de mão-de-obra qualificada e uma estrutura reduzida que limita as oportunidades de progressão de carreira. As **oportunidades** passam por desenvolver uma estratégia sólida de *Employer Branding*, investir na qualificação da equipa e capitalizar a crescente valorização de produtos artesanais e sustentáveis. Por outro lado, a empresa enfrenta **ameaças** como a elevada concorrência na região, a pressão por parte de grandes empresas, a instabilidade dos custos das matérias-primas, as crescentes exigências dos clientes e possíveis alterações legislativas.

A tabela 7 resume os principais tópicos da análise SWOT, e a versão completa, com maior detalhe, encontra-se disponível no [apêndice IX](#).

**Tabela 7**  
*Análise SWOT da empresa*

<b>Pontos Fortes</b> <i>Strengths</i>	<b>Pontos Fracos</b> <i>Weaknesses</i>	<b>Oportunidades</b> <i>Opportunities</i>	<b>Ameaças</b> <i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção e restauro de peças.</li> <li>• Cultura de proximidade e ambiente familiar.</li> <li>• Crescimento sustentado.</li> <li>• Flexibilidade na adaptação às necessidades do cliente.</li> <li>• Parcerias para garantir um fluxo de trabalho mais estável e previsível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de práticas de <i>Employer Branding</i>.</li> <li>• Dificuldade na captação de profissionais qualificados.</li> <li>• Ausência de um plano de acolhimento e integração.</li> <li>• Turnover por iniciativa dos colaboradores.</li> <li>• Estrutura reduzida e consequente pouca progressão de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de práticas de <i>Employer Branding</i>.</li> <li>• Aposta na formação e capacitação da equipa.</li> <li>• Tendência para maior valorização de produtos artesanais e sustentáveis.</li> <li>• Reforço das relações com fornecedores estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência elevada na região.</li> <li>• Dificuldade em competir com empresas maiores.</li> <li>• Aumento do custo das matérias-primas.</li> <li>• Evolução das exigências dos clientes, obrigando a uma adaptação constante.</li> <li>• Possíveis alterações legislativas e fiscais.</li> </ul>

### 3.3.7 Análise PESTAL

A empresa opera num setor altamente competitivo e influenciado por múltiplos fatores externos. A execução da análise PESTAL (Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) ajuda a compreender os fatores externos que influenciam a empresa, permitindo identificar desafios e oportunidades no contexto em que atua (Whittington et al., 2023)

Através da análise PESTAL, conclui-se que a empresa deve tirar partido dos incentivos à inovação e formação, adaptando-se de forma proativa às condições económicas, como a inflação, o poder de compra e as dinâmicas do setor. É igualmente essencial apostar na atração e retenção de talento, reforçando práticas de bem-estar e valorização dos colaboradores. No plano tecnológico, a adoção de ferramentas digitais e a automação de processos representam oportunidades para aumentar a eficiência no processo produtivo e gestão diária da fábrica. A crescente valorização da sustentabilidade exige uma aposta clara em materiais e práticas ambientalmente responsáveis. Por fim, o cumprimento da legislação laboral, ambiental e do consumidor reforça a credibilidade da empresa no mercado e contribui para a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Ao alinhar-se com estas tendências e desafios, a empresa pode fortalecer a sua posição no setor.

A tabela 8 resume os principais tópicos da análise PESTAL, e a versão completa, com maior detalhe, encontra-se disponível no [apêndice X](#).

**Tabela 8**  
*Análise PESTAL da empresa*

Fatores				
<b>Políticos</b>	Incentivos à indústria e ao emprego	Políticas laborais e fiscais		
<b>Económicos</b>	Crescimento de outros setores que influenciam o setor do mobiliário	Inflação e custos de produção	Poder de compra dos consumidores	Taxa de desemprego
<b>Sociais</b>	Mudança nas preferências dos clientes	Dificuldade na retenção de talentos	Valorização do bem-estar no trabalho	
<b>Tecnológicos</b>	Automatização e inovação no setor	Digitalização dos processos internos	Tendência de e-commerce no mobiliário	
<b>Ambientais</b>	Uso sustentável de materiais			
<b>Legais</b>	Regulamentação laboral	Normas de segurança no trabalho	Direitos do consumidor	

### 3.4 Configuração exata da necessidade

A empresa identificou a necessidade de reforçar a sua estratégia interna e externa no que diz respeito à sua marca enquanto entidade empregadora. A configuração exata da

necessidade baseia-se na análise da organização, no estudo das melhores práticas de *employer branding* abordadas na análise teórica e na identificação de oportunidades de melhoria. Esta análise revelou alguns indicadores que justificam a necessidade de intervenção, alertando para as potenciais causas e os seus impactos, justificando a intervenção neste nível com um conjunto de medidas estratégicas (figura 9).

**Figura 9**  
Configuração exata da necessidade com base na análise ao ambiente interno e externo da empresa



Este projeto surge com o propósito de desenvolver e implementar iniciativas eficazes de *Employer Branding*, focadas na atração e retenção de talento e alinhadas com as expectativas dos colaboradores e necessidades da empresa. Neste sentido, mais do que

um conjunto de ações, este projeto pretende ser uma ferramenta de transformação, onde a intenção passa por fortalecer a identidade interna da empresa e promover a sua atratividade enquanto marca empregadora. Este projeto nasce, portanto, da vontade da empresa investir naquilo que tem de mais valioso: as pessoas.

### **3.5 Proposta de projeto**

A presente proposta surge como resposta à necessidade identificada pela empresa no que toca à atração e retenção de pessoas. O projeto pretende estruturar um conjunto de iniciativas de *Employer Branding*, promovendo uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos.

**Finalidade:** Fortalecer a capacidade da empresa em atrair e reter talentos.

**Estratégia:** Através do desenvolvimento e implementação de práticas de *Employer Branding*.

**Objetivo Geral:** Posicionar a empresa como um empregador atrativo na região e setor em que atua.

#### **Objetivos Específicos:**

- **Objetivos de processo:**
  - Estruturar e implementar um plano de acolhimento e integração.
  - Criar um programa de recomendação que envolva os colaboradores na captação de novos talentos.
  - Realizar atividades de equipa e bem-estar.
  - Criar um plano de comunicação interna.
  - Reformular a identidade organizacional, com a definição da missão, visão, valores e *rebranding* da imagem da empresa e novos elementos visuais.
  - Criar a presença digital da empresa nas redes sociais.
- **Objetivos de resultado:**
  - Obter um elevado nível de satisfação com o plano de acolhimento e integração por parte dos novos colaboradores.
  - Facilitar a contratação de novos colaboradores.
  - Reforçar a cultura organizacional.

- Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, com especial foco na dimensão de comunicação.
- Projetar uma imagem profissional e coesa no mercado, reforçando a atratividade da empresa enquanto empregadora.
- Reduzir a taxa de turnover.

### 3.5.1 Principais iniciativas a desenvolver

- a) **Estruturar e implementar um plano de acolhimento e integração**, garantindo uma adaptação rápida e eficiente à cultura e processos da empresa.
- b) **Criar um programa de recomendação** incentivando os colaboradores a recomendarem novos talentos para a empresa, promovendo a atração de talento através da rede interna e, simultânea, recompensar os colaboradores.
- c) **Desenvolver atividades de equipa e bem-estar**, promovendo o bem-estar, a satisfação e reforçando o compromisso dos colaboradores. Prevê-se a realização de atividades em épocas festivas e efemérides, comemoração de datas significativas e momentos de convívio.
- d) **Criar um plano de comunicação interna** que assegure que todos os colaboradores recebem a informação de forma clara, atempada e transparente.
- e) **Reestruturar a identidade organizacional**, incluindo a criação de um novo logótipo, cartão de visita e manual de identidade visual, bem como a definição da missão, visão e valores da empresa. Esta apresenta-se como uma etapa estratégica para o reposicionamento da empresa.
- f) **Desenvolver uma presença digital nas redes sociais**, através da criação de páginas institucionais (Instagram, Facebook e LinkedIn), criação de um plano editorial e a respetiva produção de conteúdos para divulgação. A presença digital surge como uma oportunidade estratégica para diferenciar a empresa, mostrar o que faz, quem são as pessoas por trás do trabalho e aproximar-se de potenciais clientes e futuros colaboradores.
- g) **Estabelecer métricas e indicadores para avaliar a eficácia das práticas** implementadas e possibilitar ajustes contínuos.

### 3.5.2 Recursos necessários

A implementação deste projeto exigirá a mobilização dos seguintes recursos:

- **Recursos Humanos:** Envolvimento do gerente e dos trabalhadores nas fases de diagnóstico e implementação. Estudante da licenciatura em Comunicação e Empresarial para desenvolvimento e implementação das iniciativas relativas à comunicação interna (d), identidade organizacional (e) e redes sociais (f).
- **Recursos Financeiros:** Investimento em incentivos para o programa de recomendação, materiais necessários ao acolhimento e integração, budget disponível para atividades de equipa e bem-estar.
- **Recursos Tecnológicos:** Ferramentas para desenvolver as iniciativas e monitorizar o impacto das políticas implementadas.

### 3.5.3 Cronograma e Orçamentação

Foi solicitado que o desenvolvimento prático do projeto decorresse a partir de janeiro e terminasse em junho. A calendarização detalhada das atividades será apresentada na secção de planeamento, incluindo a distribuição das tarefas e respetivos prazos estimados.

Foi solicitado que o orçamento tivesse em conta a minimização de custos com um valor máximo de 2500€. A orçamentação do projeto será elaborada com base nas necessidades identificadas em cada fase de desenvolvimento, incluindo recursos humanos, materiais e tecnológicos e será apresentada de forma detalhada na secção de planeamento.

### 3.5.4 Resultados esperados

Com a implementação das novas práticas de *Employer Branding*, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- Aceleração do processo de integração de novos colaboradores, reduzindo o tempo de adaptação dos novos colaboradores.
- Promoção de uma experiência positiva e motivadora aos novos colaboradores.
- Aumento da satisfação global, com especial foco na dimensão de comunicação.
- Reforço da cultura organizacional.
- Maior envolvimento da equipa na atração de talento.
- Reforço da comunicação interna, garantindo que a informação é transmitida de forma clara, consistente e atempada a toda a equipa.
- Aumento da atratividade da empresa.



## 4 Planejamento

Após a apresentação e aprovação da proposta de projeto, procedeu-se com o planejamento detalhado das iniciativas a desenvolver. Segundo o PMI (2021), o planejamento serve para definir, de forma antecipada, como serão alcançados os resultados esperados, identificando *scope*, prazos, custos, qualidade, comunicação, riscos e recursos.

No âmbito do planejamento das iniciativas a desenvolver, é importante salientar que as estratégias de retenção de talento não beneficiam apenas os colaboradores já integrados, mas também desempenham um papel fundamental na atração de novos profissionais. Uma organização que valoriza os seus colaboradores, projeta para o exterior uma imagem positiva, tornando-se, naturalmente, mais atrativa no mercado. Neste sentido, o planejamento das ações previstas neste projeto foi concebido de forma integrada, reconhecendo que uma empresa que cuida dos seus colaboradores torna-se mais atrativa para os outros. Assim, reter bem é, também, atrair melhor – e este princípio orienta de forma transversal as iniciativas previstas.

### 4.1 Iniciativas de *Employer Branding* para a Retenção de Talentos

#### 4.1.1 Plano de acolhimento e integração

O Plano de Acolhimento e Integração, será designado de “**Bem-vind@ à FRS**”, e consiste num instrumento criado com o objetivo de proporcionar uma experiência de entrada mais estruturada, acolhedora e eficiente a todos os novos colaboradores. Este processo será dividido em três fases: pré-acolhimento, primeiro dia e período de acompanhamento (primeiro mês). Este plano visa garantir que cada novo elemento compreende, desde o início, os valores, os processos, as expectativas e o ambiente da empresa, promovendo uma adaptação mais rápida e alinhada com a cultura organizacional.

Para dar início ao planejamento desta iniciativa, foi realizada uma reunião com o gerente para definição do orçamento disponível e dos recursos necessários. Os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice XI](#). Será criado um kit de boas-vindas com EPI's, materiais de trabalho diário e manual de acolhimento e será designado um colaborador da mesma função como “mentor”, para apoiar o novo colaborador durante o primeiro mês.

As atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da implementação são apresentadas detalhadamente na tabela 9.

**Tabela 9**

*Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da implementação do Plano de Acolhimento e Integração*

<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
<b>Conceção</b>	Recolha e sistematização da informação institucional necessária.
	Conceção do manual de acolhimento e integração.
	Conceção do inquérito de avaliação do Acolhimento e Integração.
	Criação do fluxograma do processo de acolhimento e integração, com atividades e responsáveis definidos.
	Criação da lista de materiais necessários.
	Definição do conteúdo do kit de boas-vindas.
<b>Validação</b>	Reunião com o gerente para validação dos materiais (fluxograma, manual, inquérito e kit de boas-vindas).
	Aprovação final do processo, fluxograma e materiais de apoio.
<b>Comunicação</b>	Reunião de apresentação do plano a todos os colaboradores, conduzida pelo gerente e pela responsável de projeto, explicando os objetivos e os benefícios da iniciativa.
	Entrega do Manual de Acolhimento aos colaboradores atuais.
<b>Implementação</b>	Implementação do programa com o primeiro novo colaborador.
	Comunicação sobre cada nova entrada.
	Revisão e ajustes ao programa, com base no feedback obtido.

#### **4.1.2 Atividades de equipa e bem-estar**

A iniciativa “**FRS com Sentido**” visa implementar um conjunto de atividades que promovam o bem-estar, o espírito de equipa e o compromisso dos colaboradores com a empresa. Partindo da constatação de que a satisfação e o *engagement* são fatores determinantes para a retenção e atração, esta proposta pretende valorizar o lado humano do trabalho, reforçando os vínculos internos e reconhecendo o contributo dos trabalhadores, promovendo o orgulho em pertencer à empresa. Para isso estão previstos três tipos de iniciativas: **celebração de datas comemorativas** (ex.: Dia da Mulher, Natal, etc.), **momentos de convívio informal** (ex.: lanche Páscoa, lanche de S. João, etc.) e **benefício no dia de aniversário do colaborador**.

O processo teve início com a definição das ações a implementar ao longo do ano, através da construção de um plano anual de atividades internas para 2025 juntamente com a

chefia ([apêndice XII](#)) e definição dos recursos e budget disponível para todas as iniciativas. Os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice XIII](#). No [apêndice XIV](#) encontra-se o planejamento individual de cada uma das iniciativas a realizar.

As atividades e tarefas a desenvolver na fase de implementação são apresentadas detalhadamente na tabela 10.

**Tabela 10**

*Atividades e tarefas a desenvolver âmbito da implementação das atividades de equipa e bem-estar*

<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
<b>Conceção</b>	Criação dos materiais de divulgação para cada atividade (cartazes internos, mensagens e convites).
	Criação do regulamento interno: atribuição de um dia de férias no aniversário do colaborador
<b>Validação</b>	Validação dos materiais e realização dos ajustes necessários.
	Validação do regulamento pelo gerente e realização dos ajustes necessários.
<b>Comunicação</b>	Publicação do cartaz com o plano de atividades anual previsto.
	Divulgação de cada atividade com antecedência, através de quadros informativos, via WhatsApp e comunicação verbal: A realizar de forma continua ao longo do ano.
<b>Implementação</b>	Realização das ações previstas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datas comemorativas</li> <li>• Momentos de convívio</li> <li>• Atribuição de folga no dia aniversário do colaborador</li> </ul>
	Registo fotográfico e feedback informal.
	Revisão e ajustes ao planeamento, com base no feedback.

#### **4.1.3 Plano de comunicação interna**

A iniciativa “**FRS Comunica**” pretende estruturar um plano de comunicação interna para garantir que toda a equipa recebe a informação de forma clara, atempada e acessível. Atualmente, tal como verificado na análise empírica, a empresa utiliza uma comunicação informal, maioritariamente verbal, o que origina situações de ruído, informações incompletas e comunicação a tempos diferentes para as diferentes pessoas.

O processo de teve início com uma reunião de alinhamento entre a coordenadora do projeto e o gerente, definindo os recursos necessários, orçamento disponível e o propósito estratégico, onde ficaram definidas três linhas de ação:

- Criação de dois quadros informativos físicos, para avisos gerais, aniversários, datas importantes e lembretes operacionais.
- Implementação de um canal digital através da criação de um grupo de WhatsApp, dedicado à comunicação organizacional e coordenado pelo gerente.
- Definição de um responsável pela partilha de informações, sempre que necessário

Antes da definição final dos canais a adotar, foi realizado um *sounding* com a equipa, de forma a auscultar opiniões, e trocar sugestões, especialmente no que diz respeito à funcionalidade dos canais no contexto do dia a dia operacional, tendo estes concordado com os canais definidos ([Apêndice XV](#)).

Esta iniciativa será desenvolvida em colaboração com a estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, que irá assumir a responsabilidade pela proposta final do plano de comunicação interna e pelo desenvolvimento dos suportes de comunicação. Neste sentido, a escolha final dos canais terá em conta o conhecimento da aluna e critérios como acessibilidade, baixo custo, facilidade de implementação e alinhamento com a cultura da empresa.

As atividades e tarefas a desenvolver são apresentadas detalhadamente na tabela 11 os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice XVI](#).

**Tabela 11**  
*Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito do Plano de Comunicação Interna*

<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
<b>Conceção</b>	<i>Sounding</i> com a equipa sobre os canais a utilizar.
	Reunião para definição final dos canais de comunicação a adotar e definição de responsabilidades.
	Fornecimento à estudante das informações e contexto sobre a comunicação atual na empresa.
<b>Validação</b>	Revisão do plano e dos materiais propostos pela estudante.
	Feedback à estudante e ajustes finais.
	Validação final pelo gerente.
<b>Comunicação</b>	Apresentação oficial à equipa.
	Afixação no placar da empresa.
<b>Implementação</b>	Ativação dos novos canais de comunicação interna.
	Avaliação da satisfação com a comunicação.
	Ajustes e melhorias com base no feedback da equipa.

## 4.2 Iniciativas de *Employer Branding* para a Atração de Talentos

### 4.2.1 Programa de recomendação

O Programa de Recomendação será denominado “**Traz quem conheces!**”, e tem como objetivo envolver os atuais colaboradores no processo de recrutamento, incentivando-os a recomendar pessoas para integrar a equipa. Esta iniciativa pretende tirar partido da rede de contactos interna e da experiência dos próprios colaboradores, promovendo um recrutamento mais eficaz, de confiança e ajustado à cultura da empresa. As principais regras do programa foram definidas numa reunião de alinhamento com o gerente, tendo como foco a simplicidade, baixo custo e clareza, nomeadamente:

- A recomendação só será considerada válida se realizada durante a fase de recrutamento.
- O candidato recomendado deverá ser contratado e manter-se na empresa por um período mínimo de 1 ano.
- O colaborador que recomendou poderá escolher entre um bónus monetário de 50€ ou um dia extra de férias como forma de reconhecimento.

As atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da implementação desta iniciativa são apresentadas detalhadamente na tabela 12 e os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice XVII](#).

**Tabela 12**

*Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito do Programa de Recomendação*

<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
<b>Conceção</b>	Criação do regulamento interno do programa.
	Conceção dos materiais de divulgação.
	Criação do formulário de registo das recomendações.
<b>Validação</b>	Revisão do regulamento e dos materiais com o gerente.
	Aprovação oficial do programa.
<b>Comunicação</b>	Apresentação do programa à equipa, onde serão explicados os critérios de elegibilidade, os tipos de prémios e as regras.
	Regulamento interno do programa afixado na empresa e partilhado digitalmente.
	Afixação do cartaz promocional no placar da empresa.
<b>Implementação</b>	Acompanhamento do programa.
	Avaliação da eficácia após 1 ano.

## 4.2.2 Identidade organizacional

A iniciativa “**FRS: Quem somos, para onde vamos**” tem como principal objetivo a redefinição da identidade organizacional da empresa, refletindo aquilo que a empresa é, acredita e pretende ser no futuro. Envolve dois eixos fundamentais:

- **Eixo simbólico** – definição da missão, visão e valores da empresa.
- **Eixo visual** – criação de uma nova identidade gráfica, que inclui novo logótipo, cartão de visita e manual de identidade visual. Neste âmbito, está também prevista a adoção de uma nova designação comercial mais apelativa – **Estofos FRS** – que reforça a modernização da imagem da empresa, mantendo-se, no entanto, a designação legal Fernando Rocha Soares Unipessoal, Lda.

Esta iniciativa será desenvolvida em colaboração com a estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, que irá assumir a responsabilidade pela proposta final da identidade organizacional e pelo desenvolvimento dos suportes de comunicação. Neste sentido, espera-se que a nova identidade seja o rosto da empresa para dentro e para fora – um reflexo daquilo que é, daquilo em que acredita e daquilo que quer construir.

As atividades e tarefas a desenvolver são apresentadas detalhadamente na tabela 13 e os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice XVIII](#).

**Tabela 13**

*Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da Identidade Organizacional*

<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
<b>Conceção</b>	Reunião entre coordenadora de projeto e gerente para alinhamento das expectativas e objetivos.
	Fornecimento das informações e materiais necessários à estudante.
<b>Validação</b>	Revisão das propostas entregues pela estudante (textuais e visuais).
	Feedback à estudante e ajustes finais.
	Validação final da identidade pelo gerente.
<b>Comunicação</b>	Apresentação oficial à equipa, explicando o processo de construção e os motivos da mudança.
	Afixação de um cartaz com o novo logótipo, missão, visão e valores no placar da empresa.
<b>Implementação</b>	Atualização de documentos internos com a nova imagem.
	Aplicação da nova identidade nas redes sociais e comunicações digitais.
	Avaliação da aplicação prática e coerência ao fim de 1 mês.

### 4.2.3 Presença digital nas redes sociais

A iniciativa “**FRS Online: Mostramos o que Somos**” visa criar e dinamizar uma presença institucional nas redes sociais, com o objetivo de reforçar a sua visibilidade externa, melhorar a percepção da marca enquanto empregadora e fortalecer a sua reputação na área dos estofos. Pretende-se criar páginas institucionais no Instagram, Facebook e LinkedIn, alinhadas com a nova identidade visual. Além da criação das contas, está também prevista a criação de um plano editorial com sugestões de tipos de conteúdos, frequência de publicações e linguagem adotada.

Esta iniciativa será desenvolvida em colaboração com a estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, que irá assumir a responsabilidade pela proposta final do plano editorial e pela criação das páginas e do respetivo conteúdo.

As atividades e tarefas a desenvolver são apresentadas detalhadamente na tabela 14 e os recursos necessários e orçamento detalhado são apresentados no [apêndice IXX](#).

**Tabela 14**

*Atividades e tarefas a desenvolver no âmbito da Presença Digital nas Redes Sociais*

Atividade	Tarefa
<b>Conceção</b>	Reunião entre coordenadora de projeto e gerente para alinhamento das expectativas e objetivos.
	Fornecimento das informações e materiais necessários à estudante.
	Acompanhamento da criação do plano editorial.
	Acompanhamento da captação de imagem.
	Acompanhamento da criação de conteúdos modelo.
<b>Validação</b>	Revisão do plano e conteúdos.
	Feedback à estudante e ajustes finais.
	Validação final do plano editorial e dos conteúdos pelo gerente.
<b>Comunicação e Implementação</b>	Acompanhamento da criação das páginas institucionais.
	Apresentação oficial à equipa.
	Publicação de conteúdos com base no plano editorial.
	Monitorização da atividade das páginas (número de seguidores, interações, comentários).

## 4.3 Riscos e Desafios

### 4.3.1 Possíveis Riscos e Desafios previamente identificados

A implementação de uma estratégia de *Employer Branding* numa pequena empresa, como é o caso da Estofos FRS, poderá encontrar alguns desafios, nomeadamente:

- **Resistência à mudança** por parte de alguns colaboradores, devido à informalidade existente nas práticas atuais. Esta resistência poderá traduzir-se numa baixa adesão inicial às novas iniciativas, especialmente às de cariz mais formal, como o plano de acolhimento e o plano de comunicação interna.
- **Limitações de recursos financeiros e humanos**, que podem condicionar a implementação total ou contínua de certas iniciativas, como a dinamização regular de atividades de equipa e bem-estar e a gestão das redes sociais.
- **Falta de experiência prévia** na estruturação formal de políticas de recursos humanos, o que poderá exigir um período de adaptação e aprendizagem por parte do gerente, especialmente na definição de processos como o acompanhamento de novos colaboradores e na comunicação interna.
- **Baixa participação no programa de recomendação**, podendo resultar da ausência de recomendação ou na perceção de pouco incentivo.
- **Desafios associados à reformulação da identidade organizacional**, uma vez que alterações como o nome da empresa, novo logótipo ou a definição da missão, visão e valores podem criar incerteza sobre a continuidade da cultura atual.
- **Riscos de reputação associados à presença digital**, nomeadamente no que diz respeito à gestão de redes sociais, à coerência na comunicação externa e à exposição a potenciais críticas.
- **Dificuldade em medir o impacto imediato das ações de *Employer Branding***, sendo os resultados mais visíveis a médio e longo prazo.

#### 4.3.2 Gestão de Riscos e Desafios

Para garantir o sucesso da implementação do projeto e maximizar o impacto das iniciativas propostas, é fundamental antecipar e mitigar os principais riscos e desafios identificados através de uma abordagem proativa. Neste sentido, são apresentadas na tabela 15 estratégias e medidas práticas que visam dar resposta às limitações identificadas, assegurando uma execução mais eficaz.

**Tabela 15**  
*Gestão de Riscos*

<b>Risco Identificado</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Medidas de Mitigação</b>
Resistência à mudança por parte dos colaboradores	Média	Alto	Envolver os colaboradores. Comunicar os benefícios das mudanças.
Limitações de recursos financeiros e humanos	Alta	Alto	Priorizar as ações mais viáveis e económicas. Envolver parceiros externos pontuais.
Falta de experiência na formalização de políticas de RH	Média	Médio	Aplicar modelos simples. Promover formação/ consultoria informal sobre boas práticas.
Baixa adesão ao programa de recomendação	Média	Médio	Criar incentivos realistas e alinhados com as possibilidades da empresa. Divulgar o programa de forma clara e apelativa.
Desafios na reformulação da identidade organizacional	Baixa	Alto	Envolver os colaboradores. Garantir que os novos elementos comunicam continuidade e propósito.
Riscos associados à presença digital (críticas, incoerência comunicacional)	Baixa	Alto	Definir um plano editorial. Manter um tom de comunicação autêntico e alinhado com a cultura organizacional.
Dificuldade em medir o impacto imediato das ações de <i>Employer Branding</i>	Alta	Médio	Definir indicadores simples e realistas. Comunicar desde o início que os resultados são esperados a médio-longo prazo.

#### 4.4 Cronograma

A estrutura temporal apresentada na tabela 16 permite uma melhor gestão do tempo, tendo em consideração os recursos disponíveis e a dinâmica da empresa. No [apêndice XX](#) é possível encontrar o cronograma em detalhe para cada uma das iniciativas.

Importa referir que as iniciativas desenvolvidas em parceria com a aluna da licenciatura apresentam um cronograma mais tardio, uma vez que a colaboração teve início apenas no final de março. Esta fase do projeto exigia competências mais especializadas nas áreas da comunicação e do marketing, sendo que apenas nessa altura foi possível assegurar o apoio necessário.

**Tabela 16**  
Cronograma do Projeto

Iniciativa	Atividades	Janeiro					Fevereiro					Março					Abril				Maio				Junho	
		Semanas																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Plano de Acolhimento e Integração</b>	Desenvolvimento do Plano de Acolhimento e Integração																									
	Aprovação e correções necessárias																									
	Divulgação e Implementação																									
<b>Atividades de equipa e bem-estar</b>	Desenvolvimento do plano das iniciativas																									
	Aprovação e correções necessárias																									
	Divulgação e Implementação																									
<b>Plano Comunicação Interna</b>	Alinhamento do projeto																									
	Desenvolvimento do Plano																									
	Aprovação e correções necessárias																									
	Divulgação e Implementação																									
<b>Programa de Recomendação</b>	Desenvolvimento do Programa																									
	Aprovação e correções necessárias																									
	Divulgação e Implementação																									



## 4.5 Orçamentação

A orçamentação detalhada foi apresentada ao longo do planeamento de todas as iniciativas. Na tabela 17, apresenta-se uma visão geral da previsão dos custos associados às diferentes ações. Embora ainda não estejam definidos valores concretos, esta secção apresenta uma visão geral dos principais custos previstos, podendo os mesmos diminuir ou aumentar mediante a implementação das ações.

**Tabela 17**  
*Orçamentação Geral do Projeto*

<b>Iniciativa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Materiais/ Recursos</b>	<b>Custo Unitário (Estimativa)</b>
<b>Plano de Acolhimento e Integração</b>	Desenvolvimento do kit de boas-vindas.	Impressão de materiais	2€
		EPI's e materiais de trabalho diário	50€
<b>Atividades de equipa e bem-estar</b>	Desenvolvimento das atividades ao longo do ano.	Diversos materiais, comidas e bebidas.	1820€
<b>Plano Comunicação Interna</b>	Implementação do plano de comunicação interna.	Quadro de parede branco	40€
		Quadro de parede de cortiça	30€
		Marcadores, ímanes ou tachas	15€
<b>Programa de Recomendação</b>	Implementação do Programa de Recomendação	Recompensa por colaborador após recomendação positiva	50€
<b>Identidade organizacional</b>	Implementação da Identidade Organizacional	Impressão dos novos cartões de visita	50€
<b>Presença Digital</b>	-	-	-

## 4.6 Indicadores de desempenho e Critérios de sucesso

A monitorização da execução do projeto e da eficácia das ações implementadas será realizada através de Indicadores de Desempenho (KPI's), definidos com base nos objetivos estratégicos. Estes indicadores permitirão avaliar, de forma sistemática e objetiva os progressos alcançados, sendo acompanhados por critérios de sucesso claros e fontes de verificação, tal como se observa na tabela 18.

Estes indicadores serão acompanhados de forma contínua ao longo do projeto. A sua análise integrada (quantitativa e qualitativa) contribuirá para avaliar o impacto real do projeto e fundamentar a continuidade das iniciativas.

Tabela 18

Indicadores de Desempenho, Metas e Fontes de Verificação do Projeto

<b>Critério de Sucesso</b>	<b>Meta / Indicador Esperado</b>	<b>Fonte de Verificação</b>
<b>Satisfação com o plano de acolhimento e integração</b>	≥ 90% de satisfação dos novos colaboradores (nota ≥ 4)	Questionário (após 1º mês).
<b>Satisfação com as novas atividades de equipa e bem-estar</b>	Qualitativo – feedback positivo	<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores
<b>Adesão às ações pelos colaboradores</b>	Nº médio de participantes por ação	Lista de presença em eventos e atividades internas.
<b>Satisfação com a atribuição do dia de férias no aniversário</b>	Qualitativo – feedback positivo	<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores
<b>Melhoria da Comunicação interna</b>	Qualitativo – feedback positivo	<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores.
<b>Satisfação com a Comunicação</b>	Aumento do nível de satisfação: ≥ 4,5	Análise da dimensão “Comunicação Organizacional” do questionário JSS
<b>Recomendações recebidas pelos colaboradores.</b>	≥ 5 recomendações recebidas no período de três anos	Nº de formulários preenchidos.
<b>Contratações efetuadas pelo programa de recomendação</b>	≥ 2 contratações no período de três anos através de recomendação interna	Nº de recrutamentos formalizados.
<b>Implementação do novo logótipo e cartão de visita.</b>	Novo logótipo	Feedback do gerente e equipa.
<b>Implementação de: missão, visão e valores</b>	Nova missão, visão, valores	Feedback do gerente e equipa.
<b>Atividade nas redes sociais</b>	≥ 4 publicações mensais	Nº de publicações mensais
<b>Interação nas redes sociais</b>	Aumentar o nº médio de gostos por publicação em 20% até dezembro de 2025	Estatísticas da conta (Instagram, Facebook, etc.): Nº de gostos em publicações
	Obter um crescimento mensal de 10% nos acessos ao perfil, até dezembro de 2025	Métricas internas da plataforma (Instagram/Facebook Insights/ LinkedIn Analytics): Nº de acessos ao perfil
<b>Melhoria da Satisfação Global</b>	Aumento do nível de satisfação: ≥ 5	Análise do questionário JSS – Antes e Depois
<b>Redução da taxa de turnover</b>	Diminuição da rotatividade anual	Comparação da taxa – Antes e Depois
<b>Implementação de todas as ações previstas</b>	100% das ações planeada concluídas	Registos das iniciativas e materiais



## 5 Execução

Concluída a fase de planeamento, deu-se início à execução das iniciativas previstas. De acordo com o PMI (2021), a fase de execução visa colocar em prática o que foi planeado, coordenando pessoas, recursos e atividades para alcançar os objetivos definidos. No contexto deste projeto, a execução foi orientada por uma abordagem colaborativa, promovendo a participação ativa dos de todos e assegurando que cada iniciativa fosse desenvolvida com foco nas pessoas.

### 5.1 Iniciativas de *Employer Branding* para a Retenção de Talentos

#### 5.1.1 Bem-vind@ à FRS

A primeira etapa de execução desta iniciativa deu-se com recolha e sistematização da informação necessária e à elaboração dos instrumentos de suporte:

- **Fluxograma do processo** – com descrição das três fases: pré-acolhimento, primeiro dia e integração durante o primeiro mês, incluindo os responsáveis por cada etapa ([Apêndice XXI](#)).
- **Manual de acolhimento** – contendo informação sobre a missão, visão, valores, estrutura, normas, ambiente e cultura da empresa ([Apêndice XXII](#)).
- **Questionário de avaliação da satisfação com o acolhimento e integração** – a aplicar ao final do primeiro mês de trabalho, com o objetivo de recolher feedback útil à melhoria contínua do processo ([Apêndice XXIII](#)). Este foi desenvolvido tendo por base o conhecimento da aluna na área de Recursos Humanos, e com foco na simplicidade e praticidade de preenchimento.
- **Kit de boas-vindas**, pensado não só como um instrumento funcional, mas também simbólico, reforçando cuidado e atenção ao novo colaborador.
- **Check-list de materiais essenciais para o acolhimento** – incluindo os EPI's, materiais de trabalho diário e elementos institucionais ([Apêndice XXIV](#)).

Todos os materiais desenvolvidos foram validados numa reunião com o gerente. Após a aprovação final, procedeu-se à divulgação interna. Foi realizada uma reunião geral com a equipa, conduzida pela coordenadora do projeto e pelo gerente, onde foram apresentados os objetivos do novo processo de acolhimento e integração, os seus

benefícios, a estrutura do processo e foi sensibilizada a importância da figura do mentor. Paralelamente, cada colaborador recebeu um manual de acolhimento.

A implementação prática do plano teve início com a integração do primeiro novo colaborador durante o mês de abril de 2025, que serviu de teste-piloto. Foi atribuída um colaborador da mesma função como mentor, que acompanhou o novo elemento durante o primeiro mês. Durante esse período, foram observados:

- Contacto prévio de boas-vindas (fase de pré-acolhimento).
- Acompanhamento no primeiro dia (apresentação da equipa, empresa e normas de funcionamento).
- Check-ins semanais informais.
- Aplicação do questionário de avaliação da integração (no final do 1 mês). – O resultado detalhado não pode ser divulgado por uma questão de privacidade do inquirido.

### **5.1.2 FRS com Sentido**

Após o planeamento detalhado das atividades que compõe esta iniciativa, desenvolveu-se a atividade de cariz mais administrativo, a atribuição de um dia de férias no aniversário de cada colaborador. Esta, pretende reforçar o reconhecimento individual, contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e fortalecer a ligação entre o colaborador e a empresa. Para isso, foi criada um regulamento interno ([Apêndice XXV](#)) e, após aprovação pelo gerente, o mesmo foi comunicado a todos os colaboradores numa pequena reunião informal, tendo também sido publicado no placar da empresa.

Para realizar a comunicação das atividades de equipa e bem-estar foram desenvolvidos cartazes, convites e mensagens ([Apêndice XXVI](#)), sempre que aplicável, para promover a participação. Estes cartazes foram aprovados pelo gerente, garantindo a divulgação das iniciativas com devida antecedência. Assim, cada atividade foi comunicada de forma específica, com recurso a cartazes colocados no placar informativo da empresa e no WhatsApp da equipa e através de conversas pela responsável do projeto e o gerente. No [apêndice XXVII](#) encontra-se o planeamento individual de cada uma das atividades de equipa e bem-estar.

A execução das atividades decorreu de forma faseada ao longo do período do projeto e seguindo a calendarização estipulada (Tabela 19, detalhe em [apêndice XXVIII](#)).

**Tabela 19**

*Atividades planeadas, datas de realização e respetivo estado*

<b>Celebração</b>	<b>Data da atividade</b>	<b>Estado</b>
Dia dos Namorados	14 de fevereiro	Realizada
Carnaval	28 de fevereiro	Realizada
Dia da Mulher	10 de março	Realizada
Páscoa	18 de abril	Realizada
Dia da Liberdade	24 de abril	Realizada
Dia do Trabalhador	02 de maio	Realizada
S. João	23 de junho	A realizar
Aniversário da Empresa	14 de agosto	A realizar
Halloween	31 de outubro	A realizar
Natal	11 de dezembro	A realizar
Atribuição de dia folga no dia aniversário do colaborador	Mediante o aniversário de cada colaborador	-

### **5.1.3 FRS Comunica**

O processo de execução desta iniciativa decorreu num modelo de cocriação. A estudante da licenciatura foi responsável pelo desenvolvimento da iniciativa, enquanto o gerente e a coordenadora do projeto tiveram um papel ativo na definição das soluções, garantindo que as ferramentas de comunicação propostas refletissem os valores da empresa e respondessem de forma eficaz às necessidades reais da equipa.

Posteriormente, foi realizada uma reunião com a estudante para definir todo o conteúdo do plano de comunicação. Ao longo de três semanas, a estudante desenvolveu o plano. Durante este processo, a estudante manteve uma articulação constante com o gerente e com a coordenadora do projeto, recolhendo feedback contínuo que permitiu ajustar e afinar os elementos do plano. O plano de comunicação interna ([Apêndice XXIX](#)) foi apresentado ao gerente para revisão e aprovação final, sendo recebido de forma positiva, sem necessidade de ajustes devido à colaboração constante.

A divulgação foi realizada de forma simples, informal e participativa. O plano foi apresentado pela coordenadora de projeto numa reunião de equipa, explicando a utilidade

dos novos canais e convidando todos a participar ativamente na sua dinamização, incluindo solicitar a sua autorização para serem adicionados ao grupo de WhatsApp.

A implementação decorreu em três fases:

- **Fase 1 – Afixação dos quadros informativos:** O quadro branco foi instalado num local central da empresa ([Apêndice XXX](#)). O quadro de cortiça foi instalado na receção da empresa, por ser um ponto de passagem diário para todos os colaboradores, garantindo uma elevada visibilidade e facilitando o acesso rápido à informação partilhada ([Apêndice XXXI](#)).
- **Fase 2 – Criação do grupo de WhatsApp:** O grupo foi criado e o mesmo começou a ser utilizado para avisos operacionais (reuniões, celebrações, alterações de horário, entre outros) ([Apêndice XXXII](#)).
- **Fase 3 – Consolidação de práticas:** O gerente foi definido como a pessoa responsável por atualizar conteúdos nos quadros físicos e como ponto de ligação.

## **5.2 Iniciativas de *Employer Branding* para a Atração de Talentos**

### **5.2.1 Traz quem conheces!**

Para a execução desta iniciativa foi elaborado um regulamento interno ([Apêndice XXXIII](#)) onde se encontram os critérios de elegibilidade, os procedimentos de registo das recomendações e a forma de atribuição dos incentivos que foram previamente acordados com o gerente na fase de planeamento. Paralelamente, foram desenvolvidos os materiais de comunicação e suporte, incluindo:

- Formulário de recomendação, disponível em papel ([Apêndice XXXIV](#)) e em formato digital ([Apêndice XXXV](#)).
- Cartaz promocional com o slogan “Traz Quem Conheces!” ([Apêndice XXXVI](#)).

O regulamento e os materiais de apoio foram apresentados ao gerente para revisão e validação durante o mês de abril. Foram realizados os ajustes sugeridos pelo gerente no que toca ao tipo de linguagem e a divulgação do programa foi realizada no mesmo dia:

- Foi organizada uma reunião com toda a equipa, onde se explicaram de forma simples os objetivos da iniciativa e as regras do programa.

- O regulamento foi partilhado digitalmente com todos os colaboradores no grupo de WhatsApp.
- O cartaz “Traz Quem Conheces!” foi colocado no placard de cortiça.
- O formulário de recomendação ficou acessível em formato físico junto ao quadro informativo (na receção) e também foi disponibilizado via WhatsApp, ficando sempre acessível digitalmente.

Após a sua divulgação, o programa foi implementado de imediato. Contudo, o mesmo só será efetivamente posto em prática aquando da necessidade de contratação de mais um colaborador, o que não aconteceu no decorrer do projeto. A gestão e acompanhamento do programa ficam a cargo do gerente, que irá registar todas as informações. A primeira avaliação formal de resultados será realizada ao fim de um ano (abril de 2026).

### **5.2.2 FRS: Quem somos, para onde vamos**

Esta iniciativa foi desenvolvida em colaboração com a estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, que assumiu a responsabilidade pela criação dos elementos visuais e pela formalização dos conteúdos. O desenvolvimento decorreu num modelo de cocriação, no qual o gerente e a responsável por este projeto tiveram um papel ativo na definição estratégica da identidade, atuando como *sounding partners*, indicando os objetivos pretendidos com esta transformação e os valores que se pretendiam refletir.

O processo iniciou-se com uma reunião entre a coordenadora de projeto e a estudante da licenciatura, para alinhamento de expectativas, onde se definiram os objetivos da nova identidade, o posicionamento desejado e as referências visuais e simbólicas a considerar. A estudante recebeu os materiais de base (exemplos de comunicações atuais, elementos visuais em uso (logotipo atual e cartão de visita) e histórico da empresa). Ao longo do processo, foram realizadas diversas reuniões, para partilha de ideias, esclarecimento de dúvidas, validação de opções e alinhamento da proposta com a realidade da empresa.

A nova designação comercial – **Estofos FRS** – foi proposta pelo gerente e pela coordenadora do projeto, com o intuito de adotar um nome mais apelativo, atual e representativo do setor. Esta mudança visa facilitar a identificação da marca pelo público externo, sem comprometer a sua continuidade legal, que permanece como Fernando Rocha Soares, Unipessoal Lda.

As entregas desta fase incluíram a criação de diversos elementos fundamentais para a nova identidade organizacional, nomeadamente:

- **Novo logótipo**, com um design simples, moderno e facilmente reconhecível ([Apêndice XXXVII](#)).
- **Novo cartão de visita**, alinhado com a nova linha gráfica ([Apêndice XXXVIII](#)).
- **Manual de identidade visual**, contendo diretrizes claras para a aplicação da marca, incluindo paleta de cores, tipografia, versões do logótipo e exemplos de utilização ([Apêndice XXXIX](#)).
- **Etiquetas de marca própria**, criadas para aplicação nos produtos da empresa, reforçando o posicionamento da marca Estofos FRS no mercado ([Apêndice XL](#)).

Além dos elementos visuais, foram também desenvolvidas as componentes simbólicas da nova identidade, com a definição da missão, visão e valores da empresa ([Apêndice XLI](#)). Estes foram construídos de forma colaborativa, com base em inputs do gerente e da coordenadora do projeto, de forma a refletir a cultura e objetivos empresa.

Durante o desenvolvimento dos materiais, foi adotada uma abordagem faseada e colaborativa, com revisões frequentes entre a coordenadora do projeto e o gerente, permitindo ajustes contínuos até à validação final. Adicionalmente, alguns colaboradores foram envolvidos, tendo tido a oportunidade de visualizar os novos elementos e de fornecer feedback. Esta estratégia contribuiu para assegurar que a nova identidade refletisse a cultura da empresa e a realidade dos colaboradores, promovendo a sua aceitação interna.

A nova identidade foi apresentada à equipa no mês de maio e foram implementadas ações de visibilidade interna, com o intuito de reforçar a adaptação à nova identidade:

- Afixação de um cartaz com o novo logótipo, missão, visão e valores no placar junto da receção ([Apêndice XLII](#)).
- Atualização de documentos físicos e digitais, nomeadamente faturas, recibos e assinatura de e-mail.

Esta etapa permitiu consolidar a nova imagem da empresa de forma coesa, tanto no contexto interno como externo.

### **5.2.3 FRS Online: Mostramos o que somos**

Esta iniciativa foi executada ao longo de várias fases, de modo a criar uma presença digital coerente com a nova identidade visual e simbólica da empresa. O processo decorreu em articulação com a estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, que assumiu a responsabilidade pela criação das páginas institucionais, desenvolvimento do plano editorial e produção de conteúdos. A execução iniciou-se com reuniões de alinhamento entre a estudante e a coordenadora do projeto ao longo do mês de abril, nas quais foram definidos os seguintes aspetos:

- Objetivos da presença digital (visibilidade, reputação e atratividade);
- Tom de comunicação e estilo visual a adotar;
- Tipos de conteúdos prioritários;
- Plataformas a utilizar.

A estudante criou os perfis institucionais ([Apêndice XLIII](#)) nas seguintes redes: Instagram, Facebook e LinkedIn, tendo por base a identidade gráfica previamente definida no âmbito da iniciativa “Quem somos, para onde vamos”. Posteriormente, no início do mês de maio, a estudante procedeu com a recolha de materiais visuais, fotografias e informações institucionais presencialmente. Paralelamente, elaborou um plano editorial ([Apêndice XLIV](#)), com sugestões de temas e tipos de publicações, frequência e linguagem. Após a criação das páginas, dos primeiros conteúdos e do plano editorial, foi realizada uma validação final pelo gerente onde foram sugeridos pequenos ajustes visuais e textuais, após os quais o plano editorial foi considerado aprovado. Seguiu-se, no mesmo dia, a apresentação à equipa, tendo esta reagido de forma positiva.

As páginas foram oficialmente divulgadas no mesmo dia com a primeira publicação a 30 de maio. A atividade das redes sociais passou a ser monitorizada pela responsável de projeto e pelo gerente.

### **5.3 Gestão de Riscos durante a implementação das iniciativas**

Ao longo da fase de planeamento e implementação do projeto, foram identificados vários riscos que poderiam comprometer o sucesso das iniciativas. Tendo em conta a realidade da Estofos FRS, as decisões foram sendo ajustadas, procurando sempre antecipar possíveis dificuldades e responder de forma prática.

Na implementação do novo processo de acolhimento e integração “**Bem-vind@ à FRS**”, antecipou-se a possibilidade de alguma resistência por parte da equipa à adoção de novas práticas. Para minimizar esse risco, optou-se por uma apresentação clara e participativa do novo processo, reforçando os seus benefícios e o papel de cada elemento na integração dos novos colegas. A sensibilização sobre a importância do mentor revelou-se essencial para promover o envolvimento da equipa e facilitar a aceitação.

Relativamente às atividades da iniciativa “**FRS com Sentido**”, existia alguma incerteza quanto à adesão dos colaboradores. Para contrariar esse risco, as ações foram comunicadas com antecedência, por diferentes meios (placar, WhatsApp e comunicação direta), e organizadas de forma simples, com datas simbólicas e momentos breves, fomentando a participação sem criar pressão.

Na implementação do plano de comunicação interna “**FRS Comunica**”, a possível não adesão à utilização dos novos canais (como o grupo de WhatsApp ou os quadros informativos) foi um fator considerado. Para lidar com isso, a equipa foi envolvida na escolha dos canais a utilizar, garantindo que esta iniciativa ia ao encontro das suas expectativas e necessidades.

Quanto ao programa de recomendação “**Traz Quem Conheces!**”, o risco identificado foi a ausência de novas contratações durante o período do projeto, o que podia levar à perceção de inutilidade. Para contrariar esta ideia, reforçou-se que o programa ficaria disponível de forma contínua, ficando a sua gestão a cargo do gerente.

No desenvolvimento da nova identidade “**Quem somos, para onde vamos**”, foi reconhecido o risco de a mudança não ser bem recebida internamente e de não refletir a identidade da empresa. Para mitigar esse risco, o processo foi desenvolvido em colaboração com o gerente e a coordenadora do projeto, envolvendo ainda alguns colaboradores para feedback e sugestões.

No âmbito da iniciativa “**FRS Online**”, foram identificados riscos específicos relacionados com a gestão da imagem online, nomeadamente críticas externas e a possibilidade de mensagens contraditórias. Para mitigar estas situações, definiu-se um plano editorial que orienta a criação e publicação dos conteúdos, assegurando consistência e alinhamento com os valores da empresa.

Ao longo do projeto, também foram consideradas limitações de recursos financeiros, optando-se por atividades e eventos de baixo custo; e humanos, dada a falta de experiência da coordenadora do projeto nas áreas de comunicação, marketing e imagem, optando-se por recorrer a um serviço externo (aluna da licenciatura) para apoiar a criação do plano de comunicação interna, o desenvolvimento da nova identidade e a criação da presença digital nas redes sociais, garantindo qualidade e coerência nas entregas. Além disso, reconheceu-se a falta de experiência do gerente em Recursos Humanos, motivo pelo qual houve uma colaboração contínua e próxima com a coordenadora do projeto, que partilhou os conhecimentos necessários em todas as fases, assegurando assim a implementação eficaz das iniciativas.

Esta abordagem permitiu lidar com os imprevistos de forma rápida e prática, garantindo que as soluções fossem ajustadas às necessidades da empresa. A comunicação aberta entre todos os envolvidos ajudou a resolver problemas, mantendo o projeto dentro dos prazos.

## **CAPÍTULO VI – MONITORIZAÇÃO E CONTROLO**

---

## 6 Monitorização e Controlo

A fase de monitorização e controlo permite acompanhar o progresso das iniciativas implementadas e garantir o seu alinhamento com os objetivos definidos. Esta fase visa assegurar que o projeto se mantém no caminho certo, identificando desvios, avaliando o desempenho e promovendo ajustes sempre que necessário (PMI, 2021). No contexto do deste projeto, esta etapa não se limitou à verificação da execução das atividades planeadas, mas procurou também identificar impactos concretos, recolher feedback direto e introduzir melhorias sempre que necessário.

### 6.1 Acompanhamento da execução

O acompanhamento da execução consistiu na verificação contínua das atividades planeadas, com o objetivo de assegurar que todas as ações previstas no cronograma estavam a ser desenvolvidas de forma adequada e dentro dos prazos estipulados. Foram identificadas necessidades de ajuste e adaptação de algumas iniciativas, face à realidade operacional da empresa, nomeadamente:

- **Adaptação do calendário de eventos**, por constrangimentos operacionais. Nomeadamente: o Dia da Mulher foi celebrado a dia 10 de março, quando inicialmente estava planeado para dia 07 de março.
- **Simplificação da linguagem do manual de acolhimento**, após leitura e feedback dos colaboradores.

A inclusão de uma colaboradora da licenciatura, especializada nas áreas de comunicação e marketing, implicou ajustes no planeamento inicial, uma vez que a colaboração só teve início no final de março. Contudo, foi possível readequar a calendarização de algumas iniciativas, garantindo a sua concretização dentro dos prazos estabelecidos.

### 6.2 Avaliação de Indicadores e Resultados

Para avaliar o progresso e o impacto das iniciativas implementadas, foram definidos indicadores específicos em função dos objetivos, tal como definido no [ponto 4.6](#), permitindo medir resultados concretos. Todas as iniciativas previstas foram implementadas dentro do calendário definido. As ações foram acompanhadas por

instrumentos de verificação quantitativos e qualitativos, tais como questionários, *focus group*, registos internos e observação direta.

A maioria das metas dos critérios de sucesso definidos foi atingido (Tabela 20):

- A satisfação com o plano de acolhimento registou 92% de avaliações positivas, atingindo a meta definida ( $\geq 90\%$ ).
- As atividades de equipa e bem-estar foram bem aceites, com 100% de adesão e feedback positivo dos colaboradores.
- A comunicação interna melhorou significativa, passando a satisfação com a mesma de 4,12 para 4,86 numa escala de 6 pontos.
- Perceção positiva com nova identidade organizacional, tendo sido bem recebida e considerada mais moderna e apelativa pela equipa.
- As plataformas digitais foram lançadas e foi entregue ao gerente um plano editorial com todas as informações e materiais necessários para publicações regulares posteriores ao projeto.

É de salientar que alguns indicadores relacionados aos objetivos de resultado ainda não podem ser avaliados dado que os resultados apenas serão visíveis a médio e longo prazo, nomeadamente:

- Número de recomendações e contratações através do programa de recomendação (a medir em março de 2026, caso haja necessidade de contratação; e após 2 anos);
- Evolução do número de gostos e acessos nas redes sociais (a medir em dezembro de 2025 e após 1 ano);
- Taxa de turnover (a comparar em janeiro de 2026).

Estes indicadores, mais difíceis de medir e avaliar a curto prazo, dizem respeito a iniciativas ainda em fase de implementação, como é o caso do programa de recomendação e da presença digital nas redes sociais. A tabela 20 apresenta os critérios de sucesso definidos, as fontes de verificação utilizadas e os resultados obtidos até à data, permitindo uma observar a evolução do projeto face aos objetivos estabelecidos.

**Tabela 20**

*Avaliação dos Indicadores e Resultados após implementação*

Iniciativa	Critério de Sucesso	Fonte de Verificação	Indicador	Indicador	
				Antes da implementação	Depois da implementação
<b>Plano de Acolhimento e Integração</b>	Nível de satisfação com o plano de acolhimento	Questionário (após 1º mês).	≥ 90% de satisfação dos novos colaboradores (nota ≥ 4)	N/A <sup>1</sup>	92% das respostas nota ≥ 4
<b>Atividades de equipa e bem-estar</b>	Satisfação com as novas atividades de equipa e bem-estar	<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores ( <a href="#">Apêndice XLV</a> )	Qualitativo – feedback positivo	Foi solicitado o desenvolvimento de mais eventos e atividades de equipa.	Os colaboradores mostraram-se satisfeitos, afirmando que aproxima a equipa ( <a href="#">Apêndice XLVI</a> )
	Adesão às ações pelos colaboradores	Presenças em eventos e atividades internas.	Nº de participantes por ação	2 colaboradores recorrentes sem adesão às iniciativas realizadas.	100% dos colaboradores aderiram às iniciativas
	Satisfação com a atribuição do dia de férias no aniversário	Verificação processual: Existência de Regulamento Interno.	Existência de Regulamento Interno.	N/A <sup>1</sup>	Existe ( <a href="#">Apêndice XXV</a> )
		<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores ( <a href="#">Apêndice XLV</a> )	Qualitativo – feedback positivo	N/A <sup>1</sup>	Os colaboradores mostraram-se satisfeitos e reconhecidos ( <a href="#">Apêndice XLVI</a> )
<b>Plano de Comunicação Interna</b>	Satisfação com a Comunicação	<i>Focus Group</i> : Perceção dos colaboradores ( <a href="#">Apêndice XLV</a> )	Qualitativo – feedback positivo	Foi solicitado a melhoria da comunicação interna: garantir que todos recebem as informações ao mesmo tempo e de forma clara.	Toda a informação é exposta e está acessível a todos ( <a href="#">Apêndice XLVI</a> )
		Dimensão “Comunicação Organizacional” do questionário JSS	Aumento do nível de satisfação: ≥ 4,5	Média: 4,12 de 6	Média: 4,86 de 6 ( <a href="#">Apêndice XLVII</a> )

<sup>1</sup> Informação não aplicável ao momento anterior à implementação.

Iniciativa	Critério de Sucesso	Fonte de Verificação	Indicador	Indicador	
				Antes da implementação	Depois da implementação
Programa de Recomendação	Recomendações recebidas pelos colaboradores.	Formulários preenchidos.	≥ 5 recomendações recebidas dentro de três anos	N/A <sup>1</sup>	A medir em março de 2026
	Contratações efetuadas pelo programa de recomendação	Recrutamentos formalizados.	≥ 2 contratações no período de três anos através de recomendação interna	N/A <sup>1</sup>	A medir em março de 2026
Identidade Organizacional	Implementação do novo logótipo e designação comercial.	Verificação processual: Existência dos novos materiais	Novo logótipo	Logo sem coerência visual. Designação comercial pouco apelativa (Fernando Estofador).	Materiais concluídos e adotados: ( <a href="#">Apêndice XX</a> )
		Impacto: <i>Focus Group</i> : Perceção e feedback da equipa ( <a href="#">Apêndice XLV</a> )	Qualitativo – perceção positiva	N/A <sup>1</sup>	Os colaboradores tiveram reações positivas: logo moderno; nome mais forte ( <a href="#">Apêndice XLVI</a> )
	Criação de identidade organizacional eixo simbólico: missão, visão e valores	Verificação processual: Existência dos novos materiais	Nova missão, visão, valores	Não existia	Existe ( <a href="#">Apêndice XLI</a> )
		Impacto: Feedback da gestão e equipa ( <a href="#">Apêndice XLV</a> )	Qualitativo – perceção positiva	N/A <sup>1</sup>	Os colaboradores revêem-se no que está escrito ( <a href="#">Apêndice XLVI</a> )
Presença Digital nas Redes Sociais	Criação e dinamização de redes sociais	Existência de Instagram, Facebook e LinkedIn	Existência de Instagram, Facebook e LinkedIn	Não existia	Existe ( <a href="#">Apêndice XLIII</a> )
		Existência de um Plano Editorial	≥ 4 publicações mensais	Não existia	Existe ( <a href="#">Apêndice XLIV</a> )
	Atividade e interação nas redes sociais	Número de gostos em publicações	Aumentar o nº médio de gostos por publicação em 20% até dezembro de 2025	N/A <sup>1</sup>	A medir em dezembro de 2025
		Número de acessos ao perfil	Crescimento mensal de 10% nos acessos ao perfil, até dezembro de 2025	N/A <sup>1</sup>	A medir em dezembro de 2025

<sup>1</sup> Informação não aplicável ao momento anterior à implementação.

Iniciativa	Critério de Sucesso	Fonte de Verificação	Indicador	Indicador	
				Antes da implementação	Depois da implementação
Projeto Global	Melhoria da Satisfação Global	Questionário JSS – Antes e Depois	Aumento do nível de satisfação: $\geq 5$	Média: 4,72 de 6	Média: 5 de 6 ( <a href="#">Apêndice XLVII</a> )
	Redução da taxa de turnover	Comparação da taxa – Antes e Depois	Diminuição da rotatividade anual	Janeiro 2025: 7,1%	A medir em janeiro de 2026
	Implementação de todas as ações previstas	Registos das iniciativas e materiais desenvolvidos	100% das ações planeada concluídas	N/A <sup>1</sup>	100%

<sup>1</sup> Informação não aplicável ao momento anterior à implementação.

## **CAPÍTULO VII – ENCERRAMENTO E CONCLUSÕES**

---

## **7 Encerramento e Conclusões**

A fase de encerramento constitui a etapa final do projeto, sendo essencial para assegurar a conclusão das atividades, a entrega formal dos resultados e a sistematização do conhecimento adquirido. De acordo com o PMI (2021), esta fase permite verificar o cumprimento dos objetivos definidos, documentar as aprendizagens e encerrar todos os processos.

### **7.1 Resultados e Cumprimento dos objetivos**

Ao longo da implementação, teve-se especial cuidado em garantir o desenvolvimento de todas as iniciativas previstas até junho de 2025. Neste sentido, considera-se que os objetivos de processo foram atingidos na sua totalidade, tendo sido implementados: o plano de acolhimento e integração, as atividades de equipa e bem-estar, o plano de comunicação interna, a reformulação da identidade organizacional e a presença digital nas redes sociais. Todas as iniciativas estão finalizadas e implementadas, à exceção do programa de recomendação que se encontra finalizado em termos operacionais, aguardando apenas a necessidade de contratação por parte da empresa.

Em termos de objetivos de resultado, e de acordo com os dados que foram possíveis recolher a curto prazo, verificou-se o seguinte:

- O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores foi bem-sucedido, atingindo a meta definida no que toca à satisfação, promovendo desde o início uma experiência positiva e motivadora;
- Registou-se um aumento geral da satisfação dos colaboradores, com especial foco na dimensão da comunicação;
- A comunicação interna foi reforçada, garantindo que a informação é transmitida de forma clara, consistente e atempada a toda a equipa;
- A nova identidade organizacional foi bem recebida, sendo considerada mais moderna e apelativa pela equipa;
- Com o lançamento das redes sociais e a entrega ao gerente de um plano editorial com todas as informações e materiais necessários para publicações regulares após o projeto, espera-se, a médio-longo prazo, um aumento da visibilidade externa.

Assim, a finalidade do projeto – fortalecer a capacidade da empresa em atrair e reter talentos – foi abordada de forma transversal em todas as ações desenvolvidas, contribuindo para criar uma experiência mais positiva para os colaboradores atuais e futuros. Embora alguns resultados só possam ser avaliados a médio e longo prazo, os dados recolhidos até ao momento, bem como o envolvimento e o feedback positivo da equipa, permitem afirmar que a empresa deu passos significativos no sentido de se tornar um local mais atrativo para trabalhar. O projeto pode assim ser considerado concluído em termos operacionais, ficando dependente apenas da análise futura de alguns indicadores para encerrar totalmente a componente avaliativa.

## 7.2 Lições aprendidas e Recomendações

Ao longo da execução do projeto, ficou evidente que antecipar riscos e manter uma postura flexível face aos imprevistos são aspetos determinantes para o sucesso das iniciativas. Uma das aprendizagens mais relevantes foi a importância de envolver os colaboradores desde o início. A comunicação clara, próxima e a implementação faseada das iniciativas contribuíram para criar um ambiente de confiança e abertura à mudança.

Reconhecer os limites internos, seja a nível de orçamento, recursos humanos ou competências técnicas, foi também um passo essencial. A colaboração com uma parceria externa especializada revelou-se uma mais-valia, permitindo alcançar um nível de qualidade superior ao que se atingiria apenas com recursos internos. Ao mesmo tempo, a aposta em soluções simples e de baixo custo, mas com impacto positivo, ajudou a manter o equilíbrio entre eficácia e viabilidade, aspeto importante para projetos futuros.

Relativamente à avaliação do impacto das ações de *Employer Branding*, torna-se essencial definir indicadores simples e adotar mecanismos regulares de acompanhamento. Além disso, importa deixar claro, desde o início, que os resultados não são imediatos, mas visíveis ao longo do tempo.

No seguimento do trabalho desenvolvido, destacam-se ainda algumas recomendações:

- **Sustentabilidade das atividades:** É necessário garantir que as iniciativas de bem-estar e de equipa tenham continuidade, considerando os recursos existentes e a realidade da empresa.

- **Comunicação interna:** A simplicidade e a clareza são essenciais para uma boa comunicação, sendo necessário adaptar a linguagem e os formatos às especificidades da equipa e do setor. No futuro, poderá ser útil criar canais informais e participativos, como uma caixa de sugestões.
- **Monitorização regular:** Ferramentas como questionários e *focus group* devem ser usados pelo menos uma vez por ano, permitindo avaliar e ajustar estratégias.
- **Envolvimento da equipa:** Sempre que possível, envolver os colaboradores, contribuindo para a aceitação das mudanças e para o sucesso das iniciativas.
- **Reforço da componente externa:** Se possível, a empresa deve procurar apoio mais regular em áreas como marketing e comunicação, de modo a manter coerência na identidade visual e digital.
- **Aproveitamento da presença online:** Um posicionamento digital bem definido pode além de apoiar a atração e retenção de talentos, também contribui para a atração de potenciais clientes, reforçando a sua imagem no mercado.

Durante a fase de diagnóstico, a análise PESTAL revelou a possibilidade de a empresa explorar incentivos governamentais na área da inovação e da formação, contribuindo para reforçar a sua atratividade. No domínio tecnológico foram identificadas oportunidades, nomeadamente ao nível da digitalização e automação de processos, com potencial para melhorar a eficiência produtiva e a gestão diária. Por fim, a análise SWOT destacou a qualificação da equipa como uma área estratégica de investimento, essencial para acompanhar as exigências do setor e apoiar o crescimento da empresa.

No questionário aplicado aos colaboradores, a dimensão Condições de Trabalho apresentou níveis mais baixos de satisfação face às restantes. Esta perceção foi reforçada no *focus group*, onde foi identificada a ausência de aquecimento no armazém durante o inverno, o que afeta o conforto no desempenho das funções. Neste sentido, recomenda-se que a empresa avalie soluções viáveis para melhorar as condições térmicas, promovendo um ambiente de trabalho mais confortável e seguro.

Em suma, todas estas aprendizagens reforçam a necessidade de encarar o *Employer Branding* como um processo contínuo e dinâmico, que deve ser ajustado à cultura e às necessidades específicas da empresa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Alves, M. (2023). Employer Branding - Nova ferramenta de vantagem competitiva. *The Trends Hub*, 1(3). <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5052>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era: Attracting and retaining millennials using digital media. In M. Túñez-López, V. A. Martínez-Fernández, X. López-García, X. Rúas-Araújo, & F. Campos-Freire (Eds.), *Communication: Innovation & quality* (pp. 391-403). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91860-0\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91860-0_23)
- 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>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 29-36.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding* (1ª ed.). Leader.
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (n.d.). *Política empresarial*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural contexto. *Technological and*

*Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.  
<https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and organizational behavior theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.  
<https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

Esteves, S., & Oliveira, L. (2023). *Employer branding: Crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa*. Buzz Editora.

Goswami, P. (2015). Employee value proposition: A tool for employment branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263-264.

Johnson, B. & Afonso, M. (n.d.). Job Satisfaction Survey (Tradução Portuguesa) [Tradução do documento original de P.E. Spector]. Paul Spector.  
<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Kim, K. H., Qu, Y., & Saffer, A. J. (2024). Unraveling the dynamics of employee engagement: A study of employees' information-sharing networks and voice behavior within organizations. *Journal of Public Relations Research*, 37(4), 1–16. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2369641>

Malheiro, J. (2010). Job Satisfaction Survey (Tradução Portuguesa) [Tradução do documento original de P.E. Spector]. Paul Spector.  
<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>

- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Mosley, R. W. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. John Wiley & Sons.
- Nikolić, J. L., & Lazarević, S. (2022). Employer branding and employee value proposition for Generation Z in digital economy. *Marketing*, 53(3), 203-214. <https://doi.org/10.5937/mkng2203203L>
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7.<sup>a</sup> ed.)*. Project Management Institute.
- Randstad. (2024). *Randstad Employer Brand Research 2024*. <https://workforceinsights.randstad.com/download-randstad-employer-brand-research-2024>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153-170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Actual Editora.
- Vieira, R. (2010). Job Satisfaction Survey (Tradução Portuguesa) [Tradução do documento original de P. E. Spector]. Paul Spector. <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Whittington, R., Regné, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy: Text & Cases* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.



## Apêndice I – Caracterização das funções

- **Gerente:** Responsável pelo desenvolvimento estratégico e gestão geral da empresa, assegurando a coordenação das operações, o planeamento da produção e a comunicação com clientes e fornecedores. Além disso, gere aspetos administrativos como controlo de horas, supervisão da equipa, elaboração de orçamentos, emissão de faturas e recibos, etc.
- **Costureira:** Tem como função a confeção e acabamento das peças têxteis utilizadas nos estofos e artigos decorativos. Trabalha com diferentes tipos de tecidos, garantindo que cada peça tem um corte e costura precisos para um encaixe perfeito na estrutura dos móveis.
- **Cortador de Tecidos:** Responsável pelo corte de materiais têxteis e sintéticos, seguindo medidas e moldes específicos para cada peça. Trabalha em estreita colaboração com as costureiras e os estofadores para assegurar que cada peça está devidamente preparada para o processo de montagem.
- **Estofador de 1ª:** Profissional altamente qualificado, responsável pela montagem final dos estofos, aplicação de tecidos, acabamentos detalhados e ajustes finos. São estofadores mais experientes, garantindo a qualidade dos produtos finais.
- **Estofador de 2ª:** Profissional com experiência intermédia, que desempenha funções tanto na montagem de estofos como no suporte aos estofadores de 1ª, ajudando em processos como a aplicação de espumas, ajustes estruturais e montagem de peças de menor complexidade.
- **Estofador de 3ª:** Profissional em fase de aprendizagem ou com menos experiência, que apoia os estofadores mais experientes em tarefas básicas, como a fixação de materiais, enchimento, preparação de estruturas e apoio na linha de produção.

## Apêndice II – Guião Entrevista Semiestruturada: Entrevista inicial ao Gerente

Data: 13/01/2025	Duração: 45 minutos	Função: Gerente
<b>Grupo A – Caracterização da Empresa</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode descrever brevemente a empresa? Os seus valores e a cultura organizacional?</li> <li>2. Como descreveria o ambiente de trabalho atual?</li> </ol>		
<b>Grupo B – Desafios na Atração e Retenção de Colaboradores</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais considera serem os principais desafios na atração de novos colaboradores para a empresa?</li> <li>2. A empresa tem dificuldades no recrutamento de pessoas? Se sim, porquê?</li> <li>3. Quais os fatores que levam os colaboradores a sair da empresa?</li> <li>4. Qual o impacto da concorrência do setor na capacidade da empresa em atrair e reter pessoas?</li> </ol>		
<b>Grupo C – Práticas Atuais de Gestão de Pessoas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estratégias e práticas de gestão de pessoas a empresa já implementa para atrair e reter pessoas?</li> <li>2. Existe algum processo estruturado de acolhimento e integração?</li> <li>3. Existe algum processo estruturado de recrutamento e seleção?</li> <li>4. Como é feita a comunicação interna e o acompanhamento dos colaboradores?</li> <li>5. A empresa promove alguma ação para a reconhecimento dos colaboradores?</li> </ol>		
<b>Grupo D – Melhorias e Perspetivas Futuras</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que medidas acredita que poderiam ser implementadas para melhorar a atração e retenção dos colaboradores?</li> <li>2. A empresa estaria aberta a introduzir novas práticas?</li> <li>3. Qual a sua visão para a empresa nos próximos anos em termos de recursos humanos?</li> <li>4. Há algum outro aspeto que acha relevante abordar em relação à gestão de pessoas na empresa?</li> </ol>		

### Apêndice III – Resultados: Entrevista inicial ao Gerente

<b>Grupo A – Caracterização da Empresa</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. A empresa trabalha com fabrico e reparação de estofos e artigos têxteis para o lar, como sofás, cadeiras, etc. Desde o início, sempre tentámos garantir qualidade no que fazemos, atenção aos pormenores e cumprir os prazos. Dentro da empresa, gostamos de ter uma equipa estável, pessoas dedicadas, que aprendam e que gostem de trabalhar. É uma equipa pequena, mas com muita experiência prática, o que conta muito neste tipo de trabalho.</li><li>2. O ambiente é calmo, todos se conhecem bem e já sabem o que têm de fazer. O trabalho é manual e requer muita atenção. O que acontece é que, às vezes, o trabalho torna-se um bocadinho repetitivo.</li></ol>
<b>Grupo B – Desafios na Atração e Retenção de Colaboradores</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. O problema é arranjar pessoas com experiência, porque este é um trabalho que só se aprende a fazer. Além disso, há muitas empresas aqui perto a querer os mesmos trabalhadores. E como somos uma empresa mais pequena, não conseguimos competir com os salários e condições que as maiores oferecem.</li><li>2. Sim, temos. É difícil encontrar pessoas com experiência nesta área, e quem tem já está bem empregado ou procura salários que nós não conseguimos oferecer. Por isso, às vezes, acabamos por apostar em pessoas com menos experiência, que depois vão aprendendo cá dentro.</li><li>3. As principais razões são: A procura de melhores condições salariais. A existência de atritos com colegas de trabalho, o que pode criar um ambiente de trabalho menos agradável. Uma das pessoas saiu por mudanças de residência.</li><li>4. A concorrência aqui é muito grande. Há muitas empresas de estofos e todas precisam de pessoal. Como há tanta procura, algumas oferecem salários mais altos, e nós não conseguimos acompanhar. Por isso, perdemos pessoas para outras empresas com facilidade.</li></ol>

### **Grupo C – Práticas Atuais de Gestão de Pessoas**

1. Neste momento, não temos. O que faz com que as pessoas fiquem é o bom ambiente, a proximidade entre todos, e a possibilidade de aprender a fazer. Como somos uma empresa pequena, também não há muitas oportunidades de subir ou crescer na carreira, mas tentamos sempre manter as pessoas motivadas com a parte prática do trabalho e o bom convívio.
2. Não. Quando alguém entra, vai aprendendo com os colegas que já cá estão. Isso até pode ser bom porque aprendem na prática, mas também pode ser mais difícil no início, porque não têm logo uma orientação certa ou alguém a explicar tudo passo a passo.
3. Não temos um processo fixo. Normalmente falo com pessoas que conheço, pergunto à minha rede de contactos, e assim vai-se sabendo de alguém que esteja desempregado ou à procura de algo melhor. Além disso, quando sei de alguém que trabalha bem, tento aliciá-lo. Mas não temos forma de dizer ao público que estamos a contratar, por isso às vezes penso que, se tivéssemos redes sociais, podia ser mais fácil chegar a mais pessoas.
4. É tudo feito por chamadas ou boca a boca. Vamos falando no dia a dia, trocando ideias e orientações conforme o trabalho. Não há reuniões fixas nem avaliações formais. Isso faz com que o ambiente seja mais leve, mas ao mesmo tempo sei que por vezes não é a melhor a bordagem, mas é o que temos de momento.
5. Quando alguém faz um bom trabalho, costumo elogiar, incentivar e às vezes até oferecer um valor extra no fim do mês, como forma de agradecimento. Tudo de forma simples.

### **Grupo D – Melhorias e Perspetivas Futuras**

1. Para começar, era importante ter um plano para receber melhor quem entra na empresa. Quando alguém chega e é bem recebido fica logo mais à vontade. Às vezes, a pessoa entra e anda meio perdida e isso acaba por desmotivar. Também era interessante fazer mais coisas para juntar a equipa, coisas simples que

ajudem a criar mais união. Depois, também era bom apostar mais na nossa imagem para fora. Agora, quem vem trabalhar connosco ou até os clientes, vêm quase sempre porque alguém lhes falou de nós, pela passa a palavra. Mas isso nem sempre chega a toda a gente. Aliás, estamos a pensar mudar o nome da empresa, para algo que mostre melhor quem somos e o que fazemos.

2. Sim, claro! A empresa sabe que é importante cuidar das pessoas que cá estão e quer mesmo fazer coisas para tornar o ambiente melhor. Estamos abertos a mudar e a pôr em prática ideias que ajudem a segurar os bons trabalhadores.
3. Olhe, o que eu gostava mesmo era de criar um ambiente onde toda a gente sinta que faz parte da empresa e que está a crescer com ela. Também quero começar a organizar melhor os recursos humanos, ter mais estrutura, saber como receber melhor quem entra, como motivar quem já está cá, essas coisas. Até agora tem sido tudo meio “como der”. E atualmente, para dar o próximo passo de crescer, temos mesmo de apostar mais no digital. Toda a gente anda na internet, e nós quase não estamos lá. Se queremos que mais pessoas nos conheçam temos de aparecer mais. Até agora tem sido através do “boca a boca”, mas acho que já está na hora de mostrar melhor quem somos e o que fazemos nas redes sociais para chegar a mais gente.
4. Acho que o que vai ser mesmo importante daqui para a frente é começar a organizar melhor a parte das pessoas. Até agora temos funcionado bem, porque há um bom ambiente e o trabalho é bem feito, mas se quisermos crescer mais, precisamos de começar a ter formas de fazer as coisas mais certinhas. A verdade é que há muita concorrência aqui na zona, e toda a gente anda à procura de bons trabalhadores. Se não tivermos cuidado, perdemos pessoas para outras empresas. Por isso, acho que está na altura de pensar em algumas mudanças que ajudem a segurar quem já cá está e a chamar gente nova também.

#### Apêndice IV – Guião de *Focus Group*: A marca empregadora da empresa

Data: 13/01/2025	Duração: 25 minutos	Público: Colaboradores
<b>Parte A – Atratividade do Empregador</b>		
O que mais gostam em trabalhar aqui?		
Como descreveriam o ambiente de trabalho?		
O que acham que torna esta empresa um bom lugar para trabalhar?		
Recomendaria a empresa a um amigo ou familiar como um bom local para trabalhar?		
Comparando com outras empresas do setor, o que acham que diferencia esta empresa?		
<b>Parte B – Sugestões e Melhorias</b>		
Na vossa opinião:		
O que se pode melhorar para tornar a empresa mais atrativa?		
O que a empresa pode melhorar para tornar o trabalho mais motivador e agradável?		
O que a empresa pode fazer para aumentar a satisfação dos colaboradores?		

## Apêndice V – Correspondência entre o Guia de *Focus Group* e os Valores do EVP de Berthon et al. (2005)

Os cinco valores considerados são:

- **Valor Económico** – salário, benefícios, estabilidade;
- **Valor de Interesse** – inovação, desafios, variedade no trabalho;
- **Valor Social** – ambiente, relações interpessoais, cultura;
- **Valor de Desenvolvimento** – crescimento, aprendizagem, progressão;
- **Valor de Aplicação** – possibilidade de aplicar talentos e gerar impacto.

Pergunta	Valor Associado	Justificação
O que mais gostam em trabalhar aqui?	Interesse Social Aplicação	Envolve aspetos como cultura, variedade de tarefas e propósito.
Como descreveriam o ambiente de trabalho?	Social	Reflete diretamente o ambiente relacional e cultural.
O que acham que torna esta empresa um bom lugar para trabalhar?	Interesse Social Desenvolvimento	Pode abranger, por exemplo, cultura, desafios e oportunidades de crescimento.
Recomendaria a empresa a um amigo ou familiar como um bom local para trabalhar?	Social Económico	Envolve reputação, ambiente e benefícios percebidos.
Comparando com outras empresas do setor, o que acham que diferencia esta empresa?	Aplicação Desenvolvimento Económico	Perceção de contributo, oportunidades e estabilidade.
O que se pode melhorar para tornar a empresa mais atrativa?	Económico Social Interesse	Inclui sugestões sobre benefícios, ambiente e tarefas.
O que a empresa pode melhorar para tornar o trabalho mais motivador e agradável?	Interesse Aplicação Social	Foca em envolvimento, significado e relacionamentos.
O que a empresa pode fazer para aumentar a satisfação dos colaboradores?	Económico Desenvolvimento Aplicação	Reflete necessidades de reconhecimento, remuneração e crescimento.

## Apêndice VI – Resultados do Focus Group: A marca empregadora da empresa

<b>Parte A – Atratividade do Empregador</b>
<p>Os participantes destacaram como aspetos positivos sobre a experiência de trabalhar na empresa: Ambiente familiar e de proximidade; Estabilidade; Autonomia.</p> <p>A maioria dos participantes caracterizou o ambiente de trabalho como calmo, cooperativo e com um espírito de entreajuda. Houve referências à falta de momentos de convívio.</p> <p>Os fatores identificados que tornam a empresa um bom lugar para trabalhar são: Proximidade e flexibilidade da gestão, permitindo um acompanhamento próximo e personalizado; Aprendizagem contínua e feedback constante, com o gerente a corrigir erros e ensinar técnicas para garantir a máxima qualidade dos produtos; O trabalho bem feito também é reconhecido e elogiado; Estabilidade no emprego; Autonomia; Liberdade (O gerente é bastante acessível e liberal mediante as necessidades dos seus colaboradores); Disponibilidade de equipamentos e ferramentas, uma vez que qualquer material necessário é prontamente fornecido.</p> <p>De forma geral os colaboradores afirmaram que recomendariam a empresa pelo ambiente positivo, estabilidade, liberdade e autonomia.</p> <p>Comparando com outras empresas do setor, os participantes consideram que a empresa se destaca dos concorrentes pelo: ambiente de trabalho, estabilidade, liberdade e autonomia, proximidade e flexibilidade da gestão. Mencionaram também que algumas empresas concorrentes oferecem melhores salários e benefícios, mas que ainda assim, de momento, priorizam o que esta empresa lhes proporciona além do salário.</p>
<b>Parte B – Sugestões e Melhorias</b>
<p>Para tornar a empresa mais atrativa, os colaboradores sugeriram: Criação de incentivos e benefícios (seguro de saúde, prémios, etc.); Atividades em equipa; Desenvolvimento profissional/formação; Presença nas redes sociais.</p>

Para tornar o trabalho mais motivador e agradável, os colaboradores sugeriram: Prêmios para reconhecimento do trabalho; mais eventos e atividades de equipa (mais jantares ou almoços, mais iniciativas que promovam a interação); melhoria das condições físicas de trabalho, especialmente no inverno, pois o frio dificulta o conforto no desempenho das funções.

Para aumentar a satisfação, os colaboradores sugeriram: além das melhorias já mencionadas, foi destacada a necessidade de melhorar a comunicação interna, tornando-a mais estruturada. Atualmente, a comunicação ocorre de forma informal, o que faz com que as informações cheguem aos trabalhadores em momentos diferentes, gerando alguma confusão.

## Apêndice VII – Questionário de Análise da Satisfação Organizacional


### Análise da Satisfação dos Colaboradores

No âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto, o presente questionário tem como finalidade avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da Fernando Rocha Soares Unipessoal Lda.

As respostas serão fundamentais para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de atração e retenção.

O questionário é anónimo e confidencial e terá a duração estimada de 4 minutos.

Em caso de dúvida, não hesite em contactar através do seguinte e-mail: 2180881@iscap.ipp.pt  
Agradeço, desde já, o seu contributo!

Seguinte  Página 1 de 4 [Limpar formulário](#)

### Análise da Satisfação dos Colaboradores

\* Indica uma pergunta obrigatória

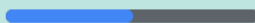
#### Proteção de Dados

Este questionário respeita os direitos à privacidade, à segurança, à proteção e à \*  
confidencialidade dos dados e o seu tratamento, obedecendo ao dispostos na Lei  
n.º58/2019 de 08 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica  
nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de  
abril de 2016, relativo à proteção de dados de pessoas singulares.

Neste sentido, declaro que tomei conhecimento dos objetivos e características  
do estudo (de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD),  
pretendo responder a este questionário e autorizo a publicação dos dados, de  
forma agregada, para fins académicos.

Sim

Não

Anterior **Seguinte**  Página 2 de 4 [Limpar formulário](#)

## A Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento que um profissional sente em relação ao seu trabalho. Avaliar a satisfação no trabalho é essencial para compreender o bem-estar dos colaboradores e melhorar o ambiente organizacional.

Considerando a escala abaixo, indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações, relativamente ao seu trabalho:

1. Discordo totalmente
2. Discordo moderadamente
3. Discordo um pouco
4. Concordo um pouco
5. Concordo moderadamente
6. Concordo totalmente

1. Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

2. Existe realmente pouca oportunidade de promoção no meu local de trabalho. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

3. O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

5. Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento que devo receber por isso. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

6. Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

7. Gosto das pessoas com quem trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

8. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

9. A comunicação é boa dentro da organização. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

10. Os aumentos são poucos e muito espaçados. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

11. Aqueles que fazem um bom trabalho, têm uma boa oportunidade de serem promovidos. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

12. O meu supervisor é injusto comigo. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

14. Eu não sinto que o meu trabalho seja apreciado. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

16. Penso que tenho de trabalhar mais no meu local de trabalho por causa da incompetência da pessoas com quem trabalho. \*

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

17. Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

18. Os objetivos desta organização não são claros para mim. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

19. Eu sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que eles me pagam. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

20. As pessoas conseguem progredir na carreira tão rapidamente aqui como noutros sítios. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

21. O meu supervisor mostra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

22. Os benefícios que temos são justos. \*

1   2   3   4   5   6

Discordo totalmente                     Concordo totalmente

23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

24. Tenho muito o que fazer no trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

25. Gosto dos meus colegas de trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

26. Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar com a organização. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

27. Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

29. Não temos certos benefícios que deveríamos ter. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Eu gosto do meu supervisor. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Eu tenho muita papelada. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. Eu não sinto que os meus esforços são recompensados da maneira que deveriam ser. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. Existem muitos conflitos no local de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. O meu trabalho é agradável. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

36. As tarefas de trabalho geralmente não são devidamente explicadas. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente       Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

Página 3 de 4

Limpar  
formulário

## Análise da Satisfação dos Colaboradores

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Sobre mim

Qual é a sua função na empresa? \*

- Costureira(o)/Cortador(a) de tecidos
- Estofador(a)
- Outra: \_\_\_\_\_

Anterior

Enviar

Página 4 de 4

Limpar  
formulário

## Apêndice VIII – Levantamento da concorrência regional e periférica

<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Dimensão</b>	<b>CAE</b>
Irmãos J. Moreira da Silva, Lda.	Rebordosa	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Riscos e Sarrabiskos, Lda.	Rebordosa	Micro	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação 41200 - Construção de edifícios 68100 - Compra e venda de bens imobiliários
Estofos VIP - Indústria e Comércio, Lda.	Gandra	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Marcifer – Indústria De Estofos, Unipessoal, Lda.	Rebordosa	Média	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes
J.M. - Indústria E Comércio De Mobiliário, Lda.	Sobrado	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Telped-Estofos Unipessoal, Lda.	Sobrado	Micro	95240 - Mobiliário 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação 47530 - Carpetes, tapetes, cortinados e revestimentos para paredes e pavimentos 31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Primigenius, Unipessoal Lda.	Sobrado	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Style And Attitude, Unipessoal Lda.	Sobrado	Micro	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes
Au Revoir - Indústria De Estofos, Lda.	Lordelo	Pequena	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes
O Conforto Estofos Lda.	Lordelo	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Daniel Costa, Unipessoal Lda.	Lordelo	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes

<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Dimensão</b>	<b>CAE</b>
José Carlos Rodrigues, Lda.	Lordelo	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Triva Group, S.A.	Vandoma	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 68100 - Compra e venda de bens imobiliários
Industof - Indústria de Estofos e Mobiliário, Lda.	Vandoma	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação 13920 - Artigos têxteis confeccionados 95240 - Mobiliário
Avelino Batista & Filhos Lda.	Vandoma	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Evanyrouse, Unipessoal, Lda.	Rebordosa	Pequena	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação 46470 - Móveis para uso doméstico, carpetes, tapetes e artigos de iluminação
J. Moreira da Silva e Filhos, SA	Rebordosa	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Pelcorte - Estofos Lda.	Rebordosa	Média	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes
Fenabel, S.A.	Rebordosa	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 46494 - Outro comércio por grosso de bens de consumo 35113 - Produção de eletricidade de origem eólica, geotérmica, solar e de origem
Laskasas Home, Unipessoal Lda.	Rebordosa	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes

<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Dimensão</b>	<b>CAE</b>
Dom K - Estofos, Lda.	Rebordosa	Média	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação 31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Aleal – Indústria de Mobiliário Lda.	Vandoma	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
Rocha & Rafael Interiores, S.A.	Rebordosa	Média	31091 - Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes 58140 - Revistas e periódicos 47591 - Mobiliário e artigos de iluminação
M. Campos Silva - Estofos, Lda.	Lordelo	Pequena	31093 - Mobiliário de outros materiais para outros fins - fabricantes

## Apêndice IX – Análise SWOT (detalhada)

Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )
<p><b>Saber-fazer e experiência no setor</b> – A empresa conta com um conhecimento sólido na área dos estofos, com uma equipa especializada e com capacidades técnicas.</p> <p><b>Especialização na fabricação e reparação de estofos</b> – A empresa diferencia-se por oferecer tanto produção do zero como restauro, abrangendo um leque maior de clientes.</p> <p><b>Cultura de proximidade e ambiente familiar</b> – A empresa proporciona um ambiente de trabalho próximo e colaborativo.</p> <p><b>Crescimento sustentado</b> – A empresa tem registado um aumento gradual da sua equipa e consolidado a sua presença no setor com o aumento do número de clientes e volume de vendas.</p> <p><b>Flexibilidade na adaptação às necessidades do cliente</b> – Adapta-se rapidamente a pedidos personalizados, garantindo um serviço mais ajustado às necessidades do mercado.</p> <p><b>Relações com clientes</b> – A empresa realiza parcerias com empresas do setor de modo a garantir um fluxo de trabalho mais estável e previsível.</p>	<p><b>Falta de práticas estruturadas de <i>Employer Branding</i></b> – Atualmente, a empresa não tem estratégias definidas para atrair e reter pessoas.</p> <p><b>Dificuldade na captação de profissionais qualificados</b> – A falta de mão de obra especializada na área dos estofos tem sido um desafio constante.</p> <p><b>Ausência de um plano de acolhimento e integração</b> – A adaptação de novos colaboradores ocorre de forma informal, o que pode dificultar a sua integração e posterior retenção.</p> <p><b>Turnover registado nos últimos anos</b> – Todos os anos, com a exceção de 2024, tem se registado a saída de colaboradores por iniciativa própria, reforçando a necessidade de implementar estratégias de retenção.</p> <p><b>Estrutura reduzida e pouca progressão de carreira</b> – A dimensão reduzida da empresa limita as oportunidades de crescimento interno, o que pode levar os colaboradores a procurar melhores oportunidades noutras empresas.</p>

Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
<p><b>Desenvolvimento de práticas de <i>Employer Branding</i></b> – A aposta em práticas de EB permitirá o fortalecimento da imagem da empresa e, conseqüente, a atração e retenção de talento.</p> <p><b>Aposta na formação e capacitação da equipa</b> – Parcerias com entidades de formação técnica podem ajudar a qualificar os colaboradores, compensando a escassez de mão de obra qualificada no setor.</p> <p><b>Tendência para maior valorização de produtos artesanais e sustentáveis</b> – Os consumidores estão cada vez mais interessados em produtos de qualidade, feitos à mão e com menor impacto ambiental.</p> <p><b>Reforço das relações com fornecedores estratégicos</b> – Consolidar parcerias com fornecedores estratégicos pode garantir um preço das matérias-primas mais competitivo e a entrega de materiais atempadamente.</p>	<p><b>Concorrência elevada na região</b> – Que pode dificultar a atração de talento e a diferenciação no mercado.</p> <p><b>Dificuldade em competir com grandes empresas</b> – Empresas de maiores dimensões oferecem salários e benefícios mais competitivos, dificultando a atração e retenção de colaboradores.</p> <p><b>Aumento do custo das matérias-primas</b> – A flutuação dos preços da madeira, tecidos e espumas pode afetar as margens de lucro da empresa.</p> <p><b>Evolução das exigências dos clientes</b> – A procura por prazos mais curtos obriga a uma adaptação constante dos processos produtivos e da equipa, podendo exigir a contratação imediata e ocasional de colaboradores.</p> <p><b>Possíveis alterações legislativas e fiscais</b> – Mudanças na legislação laboral ou na tributação das empresas podem representar desafios adicionais à gestão do negócio.</p>

## Apêndice X – Análise PESTAL (detalhada)

- **Fatores Políticos:** Políticas que podem impactar a atividade da empresa:
  - **Incentivos à indústria e ao emprego:** Apoios governamentais: programas de financiamento, subsídios para inovação e formação profissional.
  - **Políticas laborais e fiscais:** Alterações na legislação do trabalho, como aumento do salário mínimo ou mudanças nos encargos sociais, podem afetar os custos operacionais da empresa.
- **Fatores Económicos:** A economia tem um impacto direto na procura pelos produtos e serviços da empresa:
  - **Crescimento do setor do mobiliário e da construção:** O desempenho da indústria está diretamente ligado ao setor da construção civil, imobiliário, hoteleiro e turismo. Um crescimento nestas áreas pode aumentar a procura por estofos e mobiliário.
  - **Inflação e custos de produção:** A subida dos preços das matérias-primas (madeira, tecidos, espumas) pode afetar as margens de lucro da empresa.
  - **Poder de compra dos consumidores:** Em períodos de crise económica, os consumidores tendem a reduzir investimentos em mobiliário, optando por alternativas mais económicas de grandes cadeias de retalho e baixo custo, como por exemplo IKEA, Homa, etc.
  - **Taxa de desemprego:** Uma taxa de desemprego elevada pode facilitar a contratação de mão de obra, enquanto uma taxa baixa pode dificultar a atração de profissionais qualificados.
- **Fatores Sociais:** O comportamento dos consumidores e a dinâmica do mercado de trabalho são fundamentais para o posicionamento da empresa:
  - **Mudança nas preferências dos clientes:** Os consumidores valorizam cada vez mais produtos personalizados e sustentáveis, o que pode representar uma oportunidade para a empresa apostar em diferenciação e tentar atrair mais clientes privados.
  - **Dificuldade na atração e retenção de talentos:** A escassez de mão de obra especializada na área dos estofos é um desafio, tornando essencial a implementação de práticas eficazes de atração e retenção de talento.

- **Valorização do bem-estar no trabalho:** Os colaboradores procuram cada vez mais empresas que promovam boas condições de trabalho, um ambiente positivo e oportunidades de crescimento.
- **Fatores Tecnológicos:** A evolução tecnológica tem impacto na eficiência e competitividade da empresa:
  - **Automatização e inovação no setor:** O uso de novas tecnologias na produção pode aumentar a eficiência e reduzir desperdícios, mas exige investimento em equipamentos e formação.
  - **Digitalização dos processos internos:** A implementação de softwares para gestão da produção e recursos humanos pode otimizar a organização do trabalho e melhorar a comunicação interna.
  - **Tendência de e-commerce no mobiliário:** O crescimento do comércio eletrônico pode representar uma oportunidade para diversificar canais de vendas e alcançar novos clientes.
- **Fatores Ambientais:** A sustentabilidade e o impacto ambiental são cada vez mais relevantes para o setor:
  - **Uso sustentável de materiais:** Há uma crescente exigência por materiais ecológicos e práticas de produção responsáveis, o que pode ser um diferencial competitivo.
- **Fatores Legais:** A conformidade com a legislação é essencial para a operação da empresa:
  - **Regulamentação laboral:** Alterações nas leis do trabalho, nomeadamente em contratos, horários e benefícios, pode impactar a estrutura da empresa.
  - **Normas de segurança no trabalho:** A área dos estofos exige o cumprimento de regras de segurança para garantir a proteção dos trabalhadores, como por exemplo o uso de botas de biqueira de aço no local de trabalho.
  - **Direitos do consumidor:** O cumprimento de normas sobre qualidade dos produtos e garantias é essencial para evitar problemas legais e preservar a reputação da empresa.

## Apêndice XI – Recursos necessários e Custos: Plano de Acolhimento e Integração

Tendo em conta a dimensão reduzida da empresa e o número limitado de novas admissões previsto para o curto prazo, os recursos necessários serão muito básicos e simples (tabela 21), refletindo um custo muito reduzido (tabela 22)

**Tabela 21**

*Recursos necessários: Plano de Acolhimento e Integração*

<b>Recursos necessários</b>	
<b>Humanos</b>	Responsável pelo projeto, que irá estruturar e implementar o plano
	Gerente, como figura-chave na receção e alinhamento com os objetivos da empresa
	Colaboradores experientes que serão convidados para o papel de mentor em cada uma das áreas: Costureiras, Cortadores de Tecidos e Estofadores
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva)
	Impressora para a impressão dos documentos

**Tabela 22**

*Custos: Plano de Acolhimento e Integração*

<b>Materiais</b>	<b>Custo</b>
Criação de materiais gráficos	Grátis visto que serão desenvolvidos no âmbito deste projeto
Impressão de materiais	Estimativa de 2€ por colaborador
Aquisição dos EPI's e materiais de trabalho diário	Média de 50€ – Valor variável consoante o tipo de materiais de trabalho necessários a adquirir no momento da contratação

## PLANO DE ATIVIDADES E EVENTOS 2025



14/02 Dia dos Namorados

28/02 Carnaval

07/03 Dia da Mulher

18/04 Páscoa

24/04 Dia da Liberdade

02/05 Dia do Trabalhador

23/06 S. João

14/08 Aniversário Empresa

31/10 Halloween

11/12 Natal

## Apêndice XIII – Recursos necessários e Custos: Atividades de equipa e bem-estar

Tendo em conta a dimensão reduzida da empresa e o número limitado de novas admissões previsto para o curto prazo, os recursos necessários serão muito básicos e simples (tabela 23), refletindo um custo muito reduzido (tabela 24)

**Tabela 23**

*Recursos necessários: Atividades de equipa e bem-estar*

<b>Recursos necessários</b>	
<b>Humanos</b>	Responsável pelo projeto, que irá estruturar e implementar as iniciativas
	Gerente, como figura-chave na validação e implementação
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva)
	Impressora para a impressão dos documentos
	Diversos – Flores, papéis, velas, cartão, etc.

**Tabela 24**

*Custos: Atividades de equipa e bem-estar*

<b>Celebração</b>	<b>Atividade – 2025</b>	<b>Custo</b>
<b>Dia dos Namorados</b>	Caixa de chocolates + mensagem	5€/pessoa
<b>Dia da Mulher</b>	Rosa com mensagem dia da mulher e vela aromática – para as mulheres.	6€/pessoa
<b>Carnaval</b>	Dia de ir mascarado + Pausa para ver o desfile de Carnaval infantil.	Sem custo
<b>Páscoa</b>	Caixa de amêndoas para cada colaborador com mensagem de Páscoa + Lanche	130€
<b>Dia da Liberdade</b>	Cravo para cada colaborador + mensagem	2€/pessoa
<b>Dia do Trabalhador</b>	Dia de sair mais cedo + Lanche	80€
<b>S. João</b>	Lanche de S. João	200€
<b>Aniversário da Empresa</b>	Lanche de Verão & Aniversário	250€
<b>Halloween</b>	Lanche de Halloween	
<b>Natal</b>	Cabaz de Natal para cada colaborador com mensagem de Natal + Jantar de Natal	900€
<b>Aniversário do colaborador</b>	Atribuição de dia folga	Sem custo extra

O custo global dependerá da frequência das atividades e do número de colaboradores envolvidos, sendo possível ajustar de forma flexível conforme as disponibilidades e prioridades da empresa.

## Apêndice XIV – Planeamento individual de cada uma das atividades de equipa e bem-estar

<b>Dia dos Namorados</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 14 de fevereiro de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será entregue a cada colaborador uma caixa de chocolates acompanhada por uma mensagem personalizada com votos alusivos à data.</p> <p><b>Objetivo:</b> Criar um momento de proximidade e promover um ambiente de trabalho mais leve e positivo.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Caixas de chocolates, cartões personalizados, envelopes.</p>
<b>Carnaval</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 28 de fevereiro de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Os colaboradores serão incentivados a usar disfarces carnavalescos durante o expediente. Será ainda promovida uma pausa coletiva para assistir ao desfile infantil na zona envolvente, sempre que aplicável.</p> <p><b>Objetivo:</b> Fomentar o espírito de equipa.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> N/A</p>
<b>Dia da Mulher</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 07 de março de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> As colaboradoras receberão uma rosa natural e uma vela aromática, acompanhadas de uma mensagem de valorização do papel feminino na empresa.</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar o reconhecimento e a valorização das mulheres no contexto laboral.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Rosas, velas aromáticas, cartões personalizados.</p>
<b>Páscoa</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 18 de abril de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será entregue uma caixa de amêndoas a cada colaborador, com uma mensagem de Páscoa. Realização de um lanche de equipa para celebrar a data. Neste dia está previsto a saída antecipada ao horário normal.</p> <p><b>Objetivo:</b> Proporcionar um momento de convívio informal.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Caixa de amêndoas, cartões, alimentos e bebidas para lanche.</p>

<b>Dia da Liberdade</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 24 de abril de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Cada colaborador receberá um cravo vermelho e uma mensagem alusiva à liberdade.</p> <p><b>Objetivo:</b> Promover a consciência cívica e associar a empresa a valores democráticos e humanistas.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Cravos, cartões personalizados.</p>
<b>Dia do Trabalhador</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 02 de maio de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será realizado um lanche coletivo ao início da tarde e oferecida a possibilidade de saída antecipada, como forma de reconhecimento simbólico do esforço dos colaboradores.</p> <p><b>Objetivo:</b> Valorizar o contributo individual e coletivo dos trabalhadores.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos e bebidas.</p>
<b>S. João</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 23 de junho de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Organização de um lanche temático de São João, com elementos tradicionais (ex: sardinhas, manjericos, decoração festiva).</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar a convivência entre os colaboradores.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos, bebidas e decoração temática.</p>
<b>Aniversário da Empresa/Lanche de Verão</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 14 de agosto de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Celebração conjunta do aniversário da empresa e lanche de verão, com um momento informal de partilha antes do início das férias.</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar a identidade organizacional e comemorar o percurso coletivo.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos, bebidas e decoração temática.</p>

### Halloween

**Data da atividade:** 31 de outubro de 2025

**Descrição:** Será realizado um lanche temático de Halloween, incentivando os colaboradores a participar com um acessório alusivo à data (ex: chapéu de bruxa, laço, maquiagem, etc.). O espaço será decorado com elementos da época para criar um ambiente descontraído e festivo.

**Objetivo:** Introduzir uma dinâmica lúdica e criativa no local de trabalho, promovendo o convívio e contribuindo para um ambiente organizacional positivo.

**Materiais necessários:** Lanche e elementos decorativos de Halloween.

### Natal

**Data da atividade:** 11 de dezembro de 2025

**Descrição:** Cada colaborador receberá um cabaz de Natal personalizado, acompanhado de uma mensagem de agradecimento pelo ano de trabalho. Será ainda organizado um jantar de Natal para todos os colaboradores.

**Objetivo:** Reforçar o espírito de união.

**Materiais necessários:** Cabazes, mensagens, reserva e logística do jantar.

## **Apêndice XV – *Sounding* com a equipa sobre os canais de comunicação a utilizar**

Para compreender melhor as necessidades e preferências dos colaboradores relativamente aos canais de comunicação interna, foi realizado um *sounding* com a equipa. O objetivo foi identificar quais os meios de comunicação que consideram mais eficazes.

### **Principais canais indicados pelos colaboradores:**

- **Quadro Físico** – Os trabalhadores destacaram a importância de manter um quadro de avisos visível e acessível. Este canal é valorizado por ser um ponto de onde se pode consultar informação importante como comunicados e atualizações. Por ser um suporte físico, permite que todos os colaboradores, mesmo os que não utilizam dispositivos digitais com frequência, tenham acesso às mensagens da empresa.
- **Grupo de Mensagens (WhatsApp)** – Outro canal referido como preferência foi o uso de um grupo de WhatsApp para comunicação rápida e direta entre o gerente e a equipa. Este canal permite resolver dúvidas imediatas, partilhar avisos urgentes, e reforçar a sensação de proximidade entre todos. Os colaboradores valorizam a informalidade e a facilidade de utilização desta ferramenta, que facilita o contacto rápido sem a necessidade de recorrer a e-mails ou reuniões.

## Apêndice XVI – Recursos necessários e Custos: Plano de Comunicação Interna

Os recursos necessários para esta iniciativa serão muito básicos (tabela 25), considerando que se trata sobretudo de uma mudança de práticas e não de aquisição tecnológica, refletindo um custo reduzido (tabela 26)

**Tabela 25**

*Recursos necessários: Plano de Comunicação Interna*

<b>Recursos necessários</b>	
<b>Humanos</b>	Gerente da empresa (liderança e partilha da informação principal)
	Responsável pelo projeto (apoio na estruturação do plano e à implementação)
	Estudante da Licenciatura (estruturação do plano)
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva)
	Impressora para a impressão dos documentos
	Telemóvel com WhatsApp
	Quadro de parede (branco e de cortiça), com marcadores, ímanes ou tachas

**Tabela 26**

*Custos: Plano de Comunicação Interna*

<b>Materiais</b>	<b>Custo</b>
Quadro de parede branco	40€
Quadro de parede de cortiça	30€
Marcadores, ímanes ou tachas	15€

## Apêndice XVII – Recursos necessários e Custos: Programa de Recomendação

Tal como verificado na análise do turnover, o número de contratações anuais realizadas pela empresa é bastante reduzido. Nesse sentido, prevê-se que o número de recomendações efetivamente contratadas também seja reduzido, refletindo-se em custos reduzidos (tabela 27) e recursos básicos (tabela 28).

**Tabela 27**

*Custos: Programa de Recomendação*

<b>Item</b>	<b>Custo</b>
Prémio por recomendação bem-sucedida	50€ ou equivalente em forma de incentivo (folga extra)
Materiais gráficos	Grátis visto que serão desenvolvidos no âmbito deste projeto

**Tabela 28**

*Recursos necessários: Programa de Recomendação*

<b>Recursos necessários</b>	
<b>Humanos</b>	Gerente da empresa (validação)
	Responsável pelo projeto (estruturação, comunicação e implementação)
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva)
	Impressora para a impressão dos documentos
	Telemóvel com WhatsApp

Estima-se uma média de 1 a 2 recomendações por ano, com uma meta de 3 contratações em três anos. O custo global da iniciativa poderá variar entre 50€ e 100€/ano, sendo considerado um investimento acessível, com elevado potencial de retorno em termos de qualidade de atração e retenção dos novos colaboradores.

## Apêndice XVIII – Recursos necessários e Custos: Identidade Organizacional

Assumindo a criação da identidade visual com a contratação/apoio de um serviço especializado da estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, os custos (tabela 29) serão reduzidos e concentrados na produção física de materiais institucionais. Dependendo da complexidade gráfica, os recursos necessários de software serão assumidos pela estudante e os restantes pela empresa (tabela 30).

**Tabela 29**

*Custos: Identidade Organizacional*

Item	Custo
Materiais gráficos	Grátis visto que serão desenvolvidos no âmbito deste projeto
Impressão dos novos cartões de visita	50€

**Tabela 30**

*Recursos necessários: Identidade Organizacional*

Recursos necessários	
<b>Humanos</b>	Gerente (validação final da identidade visual e participação na definição)
	Responsável pelo projeto (coordenar o processo, validação interna, comunicação e implementação)
	Estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial (desenvolvimento da proposta gráfica)
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva) – assumido pela estudante.
	Impressora para a impressão dos documentos
	Telemóvel com redes sociais
	Plataforma de partilha de ficheiros e versões (Google Drive)

## Apêndice IXX – Recursos necessários e Custos: Presença Digital nas Redes Sociais

A implementação da presença digital com apoio da estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial, não implica custos significativos (tabela 30), uma vez que será criada pela estudante e gerida internamente. O maior investimento será em tempo e criatividade. Dependendo da complexidade gráfica, os recursos necessários serão assumidos pela empresa, com a exceção dos recursos necessários para a captação de imagem e criação de conteúdo que serão assumidos pela estudante (tabela 31).

**Tabela 31**

*Custos: Presença Digital nas Redes Sociais*

Item	Custo
Materiais gráficos	Grátis visto que serão desenvolvidos no âmbito deste projeto
Criação e Gestão de redes sociais	Grátis visto que serão desenvolvidos no âmbito deste projeto

**Tabela 32**

*Recursos necessários: Presença Digital nas Redes Sociais*

Recursos necessários	
<b>Humanos</b>	Gerente (validação final da identidade e participação na definição)
	Responsável pelo projeto (validação, apoio estratégico e comunicação)
	Estudante da licenciatura em Comunicação Empresarial (responsável pela criação das páginas, plano editorial e produção dos conteúdos)
	Colaboradores (envolvimento na produção de conteúdo)
<b>Materiais e Tecnológicos</b>	Computador
	Software de edição para criação dos materiais (Canva)
	Imagens da empresa e do processo produtivo (fotografias)
	Telemóvel
	Máquina Fotográfica
	Bancos de imagens livres de direitos
	Plataforma de partilha de ficheiros e versões (Google Drive)

**Apêndice XX – Cronograma detalhado das tarefas a realizar por iniciativa**

Iniciativa	Atividades	Janeiro					Fevereiro					Março				Abril				Maio				Junho	
		Semanas																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Plano de Acolhimento e Integração</b>	Recolha e sistematização da informação institucional necessária.		■	■	■																				
	Conceção do manual de acolhimento e integração.					■	■	■																	
	Conceção do inquérito de avaliação do Acolhimento e Integração.							■																	
	Criação do fluxograma do processo de acolhimento e integração, com atividades e responsáveis definidos.					■	■	■																	
	Criação da lista de materiais necessários para o acolhimento do novo colaborador.							■																	
	Definição do conteúdo do kit de boas-vindas.							■																	
	Reunião com o gerente para validação dos materiais (manual, inquérito e kit de boas-vindas).								■																
	Aprovação final do processo, fluxograma e materiais de apoio.									■															
	Reunião de apresentação do plano a todos os colaboradores.										■														
	Entrega do Manual de Acolhimento aos colaboradores atuais.										■														
	Implementação do programa com o primeiro novo colaborador.										■														
	Comunicação contínua e informal.										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Revisão e ajustes ao programa, com base no feedback obtido.										■	■													



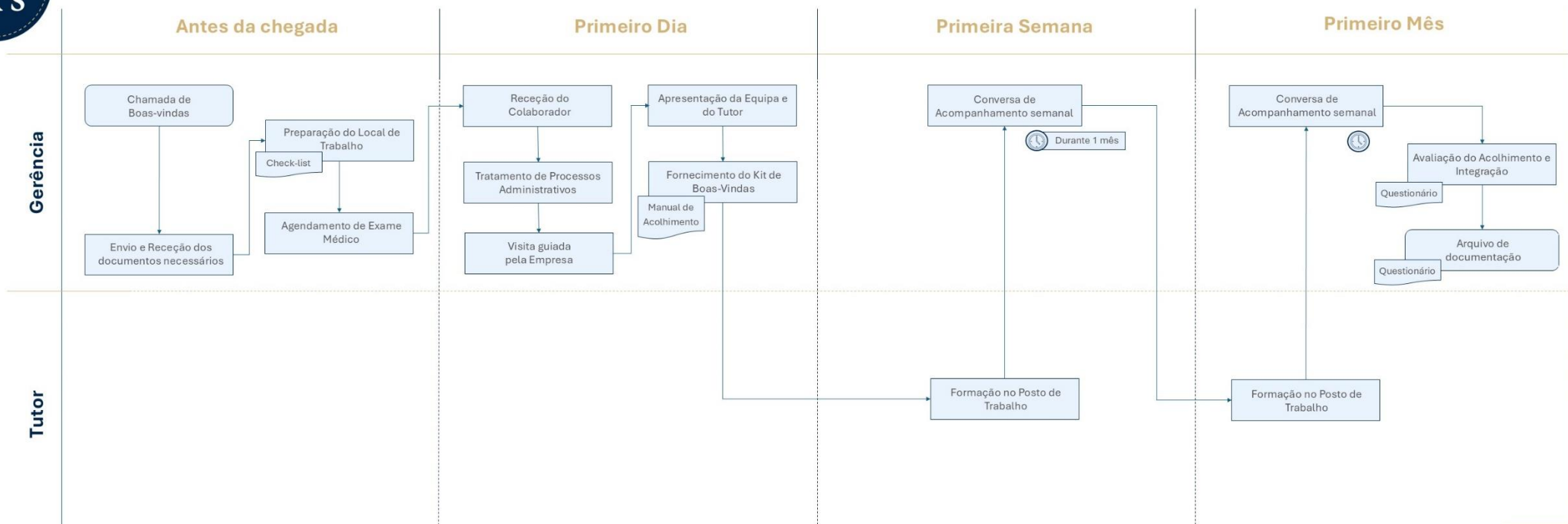


Iniciativa	Atividades	Janeiro					Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho						
		Semanas					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Programa de Recomendação</b>	Criação do regulamento interno do programa.																												
	Conceção dos materiais de divulgação.																												
	Criação do formulário de registo das recomendações.																												
	Revisão do regulamento e dos materiais com o gerente.																												
	Aprovação oficial do programa.																												
	Apresentação do programa à equipa, onde serão explicados os critérios de elegibilidade, os tipos de prémios e as regras.																												
	Regulamento interno do programa afixado na empresa e partilhado digitalmente.																												
	Afixação do Cartaz promocional com o slogan “Traz Quem Conheces”, no placar da empresa.																												
	Acompanhamento do programa.																												
	Avaliação da eficácia após 1 ano.																												





## Apêndice XXI – Fluxograma do Processo de Acolhimento e Integração



---

# MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO



ESTOFOS  
FRS

---

---

## Conteúdo

---

Boas-Vindas

Pag: 1

Sobre a Estofos FRS

Pag: 2

Recursos Humanos

Pag: 6

Segurança e Saúde no Trabalho

Pag: 7

Regras Internas

Pag: 9

Código de Conduta

Pag: 10

ESTOFOS  
FRS

# Boas-Vindas

## **Caro/a colaborador/a,**

Bem-vindo(a) à Estofos FRS !

Desde que foi criada, esta empresa tem sido movida pelo trabalho dedicado, pela arte do saber-fazer manual e pelo compromisso com a qualidade. Aqui, cada peça estofada representa o nosso orgulho e dedicação.

Sabemos que o sucesso de uma empresa está intrinsecamente ligado ao compromisso e ao talento das pessoas que a compõem. Por isso, valorizamos o talento, a dedicação, a colaboração e o respeito mútuo de todos os membros da nossa equipa.

Este manual de acolhimento foi meticulosamente elaborado para proporcionar-lhe uma compreensão abrangente dos nossos processos, valores e expectativas.

Queremos que te sintas parte desta equipa desde o primeiro dia. Não és apenas mais um colaborador – és uma peça importante na nossa história. Estamos felizes por te ter connosco!

**Desejamos-lhe todo o êxito nesta nova etapa!**

**Com os melhores cumprimentos,**

*A Equipa Estofos FRS*



**ESTOFOS  
FRS**

## Sobre a Estofos FRS

### A nossa Visão

Ser reconhecida no setor como um parceiro de confiança em estofos, pela consistência, qualidade e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.

### A nossa Missão

Proporcionar soluções de estofos que aliem conforto e excelência, com um serviço orientado para o detalhe, a qualidade e a satisfação do cliente.

### Os nossos Valores

**Qualidade** – Cada peça é feita com rigor e atenção ao detalhe.

**Conforto** – Criamos soluções que aliam estética e bem-estar.

**Compromisso** – Honramos prazos, acordos e relações duradouras com os nossos clientes.

**Personalização** – Adaptamo-nos às necessidades específicas de cada cliente e projeto.

**Dedicação** – Trabalhamos com empenho e paixão em todas as etapas.



ESTOFOS  
FRS

## Sobre a Estofos FRS

### História

A Fernando Rocha Soares, Unipessoal Lda. é uma empresa familiar dedicada à fabricação e manutenção de estofos.

A história remonta a 2010, quando o seu fundador, António Soares, movido pela paixão da arte dos estofos, começou a desenvolver trabalhos pontuais na sua casa. Durante o dia, exercia a sua atividade como estofador a tempo inteiro numa empresa do setor e, após o expediente, dedicava-se a projetos individuais, trabalhando junto com a sua esposa, que desempenhava a função de costureira.

Com o aumento da procura pelos seus serviços, em 2015, decidiu dar um passo importante. Deixou o seu emprego a tempo inteiro e formalizou a sua atividade em nome individual. À medida que o volume de trabalho aumentava, a equipa foi crescendo.

O crescimento sustentado do negócio levou à decisão de, em 2018, constituir a empresa como unipessoal, marcando um novo ciclo de profissionalização e expansão. Desde então, a empresa tem vindo a consolidar a sua posição no mercado.

Hoje, com um percurso marcado pelo trabalho árduo e paixão pela arte dos estofos, e um compromisso firme com a excelência e foco no cliente, a empresa continua a crescer, mantendo os valores de dedicação, conforto e qualidade que estiveram na sua origem.

ESTOFOS  
FRS

## Sobre a Estofos FRS

### A Equipa

A nossa estrutura é simples e funcional, o que facilita a comunicação e o apoio mútuo no dia a dia.

Todos colaboram de forma próxima, e as decisões são partilhadas. Valorizamos uma comunicação aberta e direta.

### Cultura e Ambiente de Trabalho

Trabalhamos num ambiente onde a proximidade e a entreatuda são essenciais. Cada colaborador é valorizado, e o bom ambiente contribui para o sucesso coletivo.

- Mantemos uma postura profissional, mas descontraída.
- Respeitamos o trabalho de cada um e acreditamos que todos têm algo a ensinar e a aprender.
- Encorajamos sugestões de melhoria – a tua opinião conta!



ESTOFOS  
FRS

## Sobre a Estofos FRS

### Processamento Salarial

O salário é processado todos os meses, com base nos dias trabalhados durante esse mês.

O pagamento é feito até ao último dia útil do mês, por transferência bancária.

### Férias

Período de férias definido da seguinte forma:

- Encerramento obrigatório na 2.<sup>a</sup> quinzena de agosto
- Encerramento na semana do Natal
- Os dias de férias restantes são escolhidos pelo colaborador, mediante acordo com a entidade empregadora, de forma a garantir o bom funcionamento da empresa

### Horário de Trabalho e Pausas

O horário normal de trabalho é:

- Segunda a sexta: 8h30 - 18h00
- Pausa para almoço: 12h00 - 13h30
- Duas pausas de 15 minutos (manhã e tarde) - com flexibilidade

Solicita-se pontualidade e comunicação em caso de atraso ou ausência.

Se precisares de faltar, avisa-nos com a maior antecedência possível.

**ESTOFOS  
FRS**

# Recursos Humanos

## Benefícios e Direitos dos Colaboradores

Oferecemos:

- Subsídio de alimentação diário em cartão refeição.
- Férias (22 dias úteis).
- Dia extra de Férias: Dia de Aniversário.



ESTOFOS  
FRS

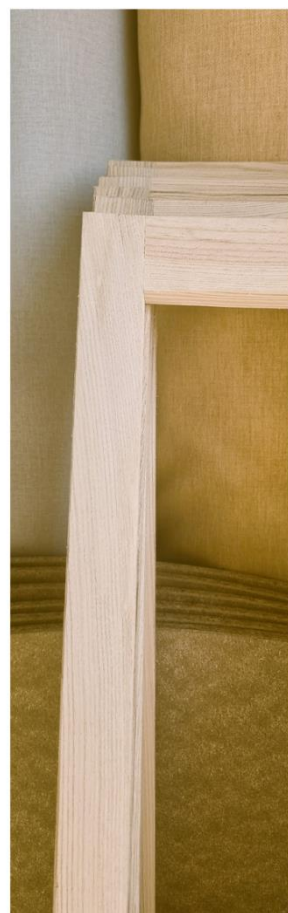
# Segurança e Saúde no Trabalho

## Regras de Segurança

Trabalhar em estofos implica cuidados redobrados. Estas são as principais regras de segurança:

- Usar sempre botas de biqueira de aço no recinto da empresa.
- Se necessário, solicitar luvas ou óculos de proteção à gerência.
- Manter o posto de trabalho limpo e organizado.
- Nunca deixar ferramentas afiadas soltas ou mal guardadas.
- Informar de imediato qualquer acidente, mesmo que pareça leve.

Em caso de acidente, a gerência deve ser informada de imediato para ativar o protocolo e apoio necessário.



ESTOFOS  
FRS

# Segurança e Saúde no Trabalho

## Medicina no Trabalho

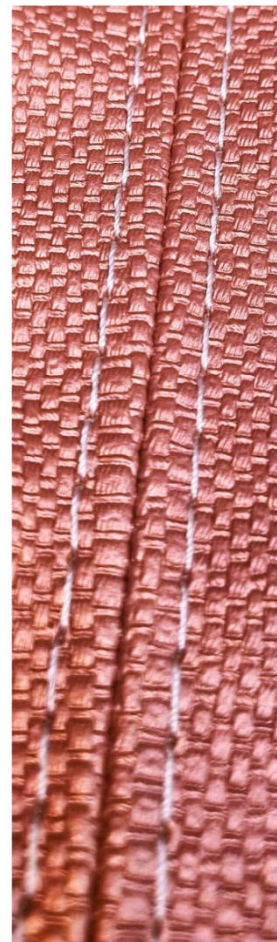
A empresa assegura o cumprimento das obrigações legais no âmbito da Medicina do Trabalho, garantindo a promoção da saúde e segurança de todos os colaboradores. Todos os trabalhadores realizam exames médicos obrigatórios, designadamente:

- Exame de admissão, nos primeiros 15 dias de trabalho.
- Exames periódicos, com uma frequência anual.

Estes exames são realizados em parceria com um prestador externo de Saúde e Segurança no Trabalho, sem qualquer custo para o colaborador.

As consultas decorrem dentro do horário laboral sempre que possível, e os resultados são tratados com total confidencialidade.

A empresa está igualmente disponível para acompanhar situações clínicas que possam ter impacto na função desempenhada, promovendo uma abordagem preventiva e humana.



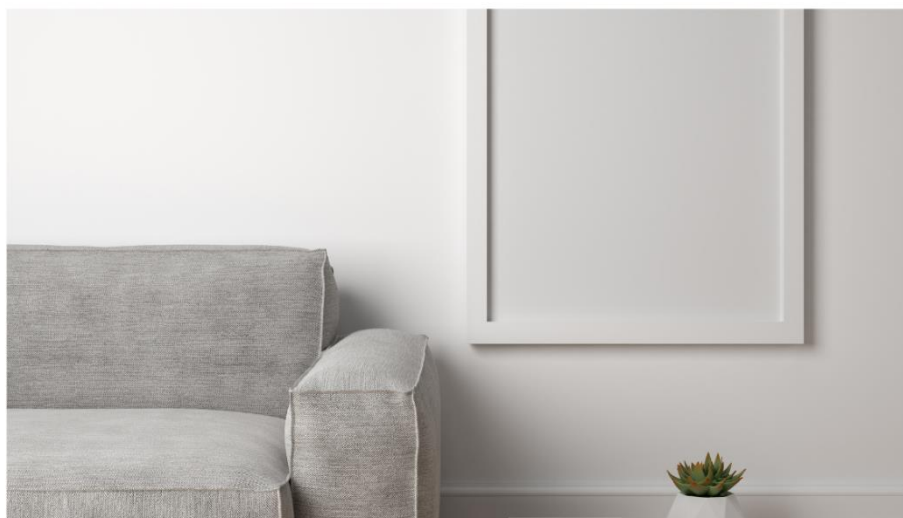
ESTOFOS  
FRS

## Regras Internas

Para manter um ambiente produtivo e respeitador, seguimos algumas regras simples:

- **Respeito mútuo é fundamental** – todos somos colegas, independentemente do cargo.
- **Foco no trabalho**: evitem-se distrações ou conversas excessivas durante a produção.
- **Pontualidade e assiduidade** são valorizadas e recompensadas.
- **Cuidar do espaço** – limpezas básicas são responsabilidade de todos.

**Não é permitida a divulgação de fotografias dos trabalhos em curso sem autorização da gerência.**



ESTOFOS  
FRS

# Código de Conduta

## RESPEITO MÚTUO

Todos os colaboradores devem tratar-se com respeito, educação e profissionalismo, independentemente de diferenças de opinião, gênero, idade, origem, religião ou qualquer outra característica pessoal.

## TRABALHO EM EQUIPA

Trabalhar em conjunto é essencial. Todos são encorajados a contribuir de forma construtiva, ajudando a alcançar os objetivos comuns com entreajuda e comunicação aberta.

## HONESTIDADE E TRANSPARÊNCIA

Acreditamos que a verdade e a clareza devem guiar todas as nossas interações. A comunicação, seja interna ou externa, deve ser honesta, direta e respeitosa.

## AMBIENTE SEGURO E SAUDÁVEL

Valorizamos um ambiente de trabalho onde todos se sintam à vontade para partilhar ideias, expressar opiniões e contribuir, sem receio de discriminação, assédio ou intimidação.

## DISCURSO RESPEITOSO

Não será aceite qualquer forma de discurso ofensivo ou discriminatório, incluindo linguagem racista, sexista, homofóbica, transfóbica ou qualquer outra forma de preconceito.

ESTOFOS  
FRS

# Código de Conduta

## RESPONSABILIDADE

Cada pessoa é responsável pelas suas ações, palavras e atitude no local de trabalho. Espera-se de todos um comportamento ético, maduro e consciente do impacto que têm na equipa.

## CUMPRIMENTO DAS LEIS E REGULAMENTOS

Todos devem cumprir as normas da empresa e as obrigações legais relacionadas com a sua atividade profissional.

## RESPEITO À PRIVACIDADE

A privacidade de todos deve ser respeitada. Informações pessoais ou confidenciais da empresa não devem ser partilhadas sem autorização.

## RESOLUÇÃO PACÍFICA

Os problemas devem ser resolvidos com diálogo, respeito e boa-fé. A escuta ativa e a procura de soluções comuns devem ser sempre priorizadas.

## FEEDBACK CONSTRUTIVO

O feedback é uma ferramenta de melhoria contínua. Deve ser dado e recebido com respeito, focado em soluções e no crescimento individual e coletivo.

ESTOFOS  
FRS

# ESTOFOS FRS

## ESTOFOS FRS

Contacto: +351 914 540 179

E-mail: [soaresgandra@gmail.com](mailto:soaresgandra@gmail.com)

   @Estofos\_FRS

## Apêndice XXIII – Questionário de Avaliação de Satisfação com Acolhimento e Integração



**O meu Acolhimento e Integração na Estofos FRS**

Caro(a) colaborador(a),

A Estofos FRS valoriza o acompanhamento dado aos seus colaboradores procurando fazê-los sentirem-se bem! Neste sentido, procuramos compreender a sua opinião relativamente a vários aspetos relacionados com o seu processo de acolhimento e integração nesta organização, sendo que as informações fornecidas serão utilizadas para fins de melhoria.

Este questionário é anónimo e não demora mais do que três minutos a ser preenchido.

Muito obrigado(a) pela sua colaboração.

[Next](#) [Clear form](#)

## O meu Acolhimento e Integração na Estofos FRS

\* Indicates required question

Atendendo as afirmações que lhe são colocadas, indique a sua opinião para cada questão, assinalando a opção mais adequada a si.

Qual o seu grau de satisfação relativamente a: \*

	Totalmente Insatisfeito(a)	Insatisfeito(a)	Satisfeito(a)	Totalmente Satisfeito(a)
Processo de contratação em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dúvidas esclarecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilização de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação do espaço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação dos materiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiente relacional no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiais para realizar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback recebido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões de acompanhamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio do tutor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Sugestões de melhoria:**


Your answer

Back

Submit

Clear form

## Apêndice XXIV – Check-list de materiais

	<h3>Check-list de materiais</h3>	
<h3>Materiais</h3>		
Botas biqueira de aço		
Palmilha		
Óculos proteção		
Tampões para ouvidos		
Luvas		
Caneta		
Caderno		
Manual de Acolhimento e Integração		
<p><b>Colaborador:</b> _____ <b>Nº:</b> _____</p> <p><b>Função:</b> _____</p>		
<p>____ / ____ / ____</p> <p>_____</p> <p><b>(O colaborador)</b></p>	<p>____ / ____ / ____</p> <p>_____</p> <p><b>(A Empresa)</b></p>	

---

**REGULAMENTO INTERNO: DIA DE  
FOLGA NO ANIVERSÁRIO DO  
COLABORADOR**

**FRS COM SENTIDO**



---

## Conteúdo

---

Enquadramento

Pag: 1

Condições de Acesso

Pag: 2

Procedimento

Pag: 3

Situações Especiais

Pag: 4

Disposições Finais

Pag: 5

ESTOFOS  
FRS

2

---

## 1. Enquadramento

1.1. No âmbito do programa "**FRS com Sentido**", e com o objetivo de promover o bem-estar, o reconhecimento e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, a empresa Fernando Rocha Soares Unipessoal, Lda. implementa a medida de atribuição de um dia de folga no aniversário do colaborador.

1.2. Esta medida visa valorizar simbolicamente cada membro da equipa, reforçando a cultura organizacional baseada no respeito e na valorização individual.

---

## 2. Condições de Acesso

2.1. Têm direito a este benefício todos os colaboradores com contrato ativo (efetivo ou a termo), com pelo menos 1 mês de vínculo à empresa na data do aniversário.

2.2. O benefício é aplicável uma vez por ano civil, no dia do aniversário ou numa data acordada próxima, caso o dia do aniversário coincida com:

- Fim de semana
- Feriado
- Ausência pré-justificada
- Período de maior exigência laboral (casos excepcionais justificados pela chefia direta).

---

## 3. Procedimento

3.1. O colaborador deve comunicar à gerência a intenção de usufruir do dia de aniversário com pelo menos 5 dias úteis de antecedência, exceto em situações imprevistas justificadas.

3.2. A chefia deve validar a viabilidade da ausência em função das necessidades operacionais, podendo propor um reagendamento para uma data próxima.

3.3. O gozo do dia será registado como férias extra e não será descontado no saldo anual de férias legais.

3.4. Caso o colaborador não utilize este benefício no prazo de 30 dias após o aniversário, o direito ao mesmo prescreve, salvo motivo justificado.

---

## 4. Situações Especiais

4.1. Caso o colaborador se encontre de baixa médica ou em licença (parental, sem vencimento, etc.) no dia do aniversário, poderá usufruir do dia de folga após o regresso à atividade, mediante articulação com a chefia.

4.2. A folga de aniversário não é convertível em valor monetário nem acumulável com outros benefícios.

---

## 5. Disposições Finais

- A empresa reserva-se o direito de suspender temporariamente a medida em situações de emergência operacional, devidamente justificadas e comunicadas.
- Este regulamento aplica-se a todos os colaboradores que reúnam as condições definidas.
- Dúvidas ou exceções devem ser tratadas diretamente com a gerência.

Fernando Rocha Soares Unipessoal, Lda.

[Localidade],[Data]

**ESTOFOS**  
**FRS**

5

# ESTOFOS FRS

## ESTOFOS FRS

Contacto: +351 914 540 179

E-mail: [soaresgandra@gmail.com](mailto:soaresgandra@gmail.com)

   @Estofos\_FRS

**Apêndice XXVI – Plano de Comunicação de cada atividade/evento**

**Dia dos Namorados**



**Dia da Mulher**



## Carnaval



## Páscoa



## Dia da Liberdade



## Dia do Trabalhador



S. João



Aniversário da Empresa/Lanche de Verão



## Halloween



## Natal



## Apêndice XXVII – Planejamento individual de cada uma das atividades de equipa e bem-estar

<b>Dia dos Namorados</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 14 de fevereiro de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será entregue a cada colaborador uma caixa de chocolates acompanhada por uma mensagem personalizada com votos alusivos à data.</p> <p><b>Objetivo:</b> Criar um momento de proximidade afetiva e promover um ambiente de trabalho mais leve e positivo.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Caixas de chocolates, cartões personalizados, envelopes.</p>
<b>Carnaval</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 28 de fevereiro de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Os colaboradores serão incentivados a usar disfarces carnavalescos durante o expediente. Será ainda promovida uma pausa coletiva para assistir ao desfile infantil na zona envolvente, sempre que aplicável.</p> <p><b>Objetivo:</b> Fomentar o espírito de equipa.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> N/A</p>
<b>Dia da Mulher</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 07 de março de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> As colaboradoras receberão uma rosa natural e uma vela aromática, acompanhadas de uma mensagem de valorização do papel feminino na empresa.</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar o reconhecimento e a valorização das mulheres no contexto laboral.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Rosas, velas aromáticas, cartões personalizados.</p>
<b>Páscoa</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 18 de abril de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será entregue uma caixa de amêndoas a cada colaborador, com uma mensagem de Páscoa. Realização de um lanche de equipa para celebrar a data. Neste dia está previsto a saída antecipada ao horário normal.</p> <p><b>Objetivo:</b> Proporcionar um momento de convívio informal.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Caixa de amêndoas, cartões, alimentos e bebidas para lanche.</p>

<b>Dia da Liberdade</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 24 de abril de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Cada colaborador receberá um cravo vermelho e uma mensagem alusiva à liberdade.</p> <p><b>Objetivo:</b> Promover a consciência cívica e associar a empresa a valores democráticos e humanistas.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Cravos, cartões personalizados.</p>
<b>Dia do Trabalhador</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 02 de maio de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Será realizado um lanche coletivo ao início da tarde e oferecida a possibilidade de saída antecipada, como forma de reconhecimento simbólico do esforço dos colaboradores.</p> <p><b>Objetivo:</b> Valorizar o contributo individual e coletivo dos trabalhadores.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos e bebidas.</p>
<b>S. João</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 23 de junho de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Organização de um lanche temático de São João, com elementos tradicionais (ex: sardinhas, manjericos, decoração festiva).</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar a convivência entre os colaboradores.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos, bebidas e decoração temática.</p>
<b>Aniversário da Empresa/Lanche de Verão</b>
<p><b>Data da atividade:</b> 14 de agosto de 2025</p> <p><b>Descrição:</b> Celebração conjunta do aniversário da empresa e lanche de verão, com um momento informal de partilha antes do início das férias.</p> <p><b>Objetivo:</b> Reforçar a identidade organizacional e comemorar o percurso coletivo.</p> <p><b>Materiais necessários:</b> Alimentos, bebidas e decoração temática.</p>

### Halloween

**Data da atividade:** 31 de outubro de 2025

**Descrição:** Será realizado um lanche temático de Halloween, incentivando os colaboradores a participar com um acessório alusivo à data (ex: chapéu de bruxa, laço, maquiagem, etc.). O espaço será decorado com elementos da época para criar um ambiente descontraído e festivo.

**Objetivo:** Introduzir uma dinâmica lúdica e criativa no local de trabalho, promovendo o convívio e contribuindo para um ambiente organizacional positivo.

**Materiais necessários:** Lanche e elementos decorativos de Halloween.

### Natal

**Data da atividade:** 11 de dezembro de 2025

**Descrição:** Cada colaborador receberá um cabaz de Natal personalizado, acompanhado de uma mensagem de agradecimento pelo ano de trabalho. Será ainda organizado um jantar de Natal para todos os colaboradores.

**Objetivo:** Reforçar o espírito de união.

**Materiais necessários:** Cabazes, mensagens, reserva e logística do jantar.

## Apêndice XXVIII – Descrição detalhada das atividades e eventos realizados

<b>Dia dos Namorados – 14 de fevereiro de 2025</b>
<p>Cada colaborador recebeu uma caixa de chocolates acompanhada de uma mensagem personalizada com votos de um feliz Dia dos Namorados. A iniciativa teve como objetivo gerar proximidade e transmitir um gesto de apreço e cuidado.</p> <p>Neste evento não foram efetuados registros fotográficos.</p> <p>Todos os colaboradores estiveram presentes.</p>
<b>Carnaval – 28 de fevereiro de 2025</b>
<p>Foi promovido um dia temático de Carnaval, em que os colaboradores foram incentivados a vir mascarados. Além disso, foi organizada uma pausa coletiva para assistir ao desfile infantil de Carnaval na zona envolvente da empresa, proporcionando um momento de descontração e partilha.</p> <p>Neste evento não foram efetuados registros fotográficos.</p> <p>Todos os colaboradores estiveram presentes.</p>
<b>Dia da Mulher – 10 de março de 2025</b>
<p>Todas as colaboradoras foram presenteadas com uma rosa e uma vela aromática, juntamente com uma mensagem de valorização do papel da mulher no contexto profissional. A ação teve como foco o reconhecimento e a valorização do contributo feminino na organização.</p> <p>A imagem retrata o que foi oferecido às colaboradoras.</p> <p>Todas as colaboradoras participaram neste evento.</p>



### **Páscoa – 18 de abril de 2025**

Cada colaborador recebeu uma caixa de amêndoas com uma mensagem de Páscoa. A iniciativa incluiu ainda a realização de um lanche coletivo, promovendo a convivência informal entre os membros da equipa e fortalecendo os laços interpessoais.



Todos os colaboradores estiveram presentes.  
As imagens representam a oferta dada aos colaboradores como “mimo” e o lanche de convívio.



### **Dia da Liberdade – 23 de abril de 2025**

Para assinalar esta data simbólica, cada colaborador recebeu um cravo vermelho e uma mensagem alusiva ao 25 de abril, destacando os valores de liberdade e cidadania. A ação teve um carácter simbólico e reflexivo.

Todos os colaboradores estiveram presentes.

A imagem representa a oferta dada aos colaboradores.



### **Dia do Trabalhador – 2 de maio de 2025**

Como reconhecimento pelo esforço e dedicação dos colaboradores, neste dia foi concedida a possibilidade de sair mais cedo e um lanche de agradecimento. A iniciativa pretendeu reforçar o valor do descanso e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Neste evento não foram efetuados registos fotográficos.

Todos os colaboradores estiveram presentes.

# Plano de comunicação interna



## Canais de comunicação interna

### Cartazes informativos

**Descrição:** Atualizações escritas sobre eventos, mudanças e conquistas da empresa.

**Objetivo:** Manter todos informados sobre as novidades da empresa.

**Frequência:** Mensal.

**Responsável:** Gerente.

### Quadros de avisos

#### Quadro de cortiça

**Descrição:** Espaço físico para colocação de anúncios e informações.

**Objetivo:** Disponibilizar informações de forma acessível a todos.

**Frequência:** Atualização contínua.

**Responsável:** Gerente.

#### Quadro Branco

**Descrição:** Espaço físico para colocar informações relacionadas ao processo produtivo.

**Objetivo:** Disponibilizar informações de forma acessível a todos.

**Frequência:** Atualização contínua.

**Responsável:** Gerente.

### Grupo de WhatsApp

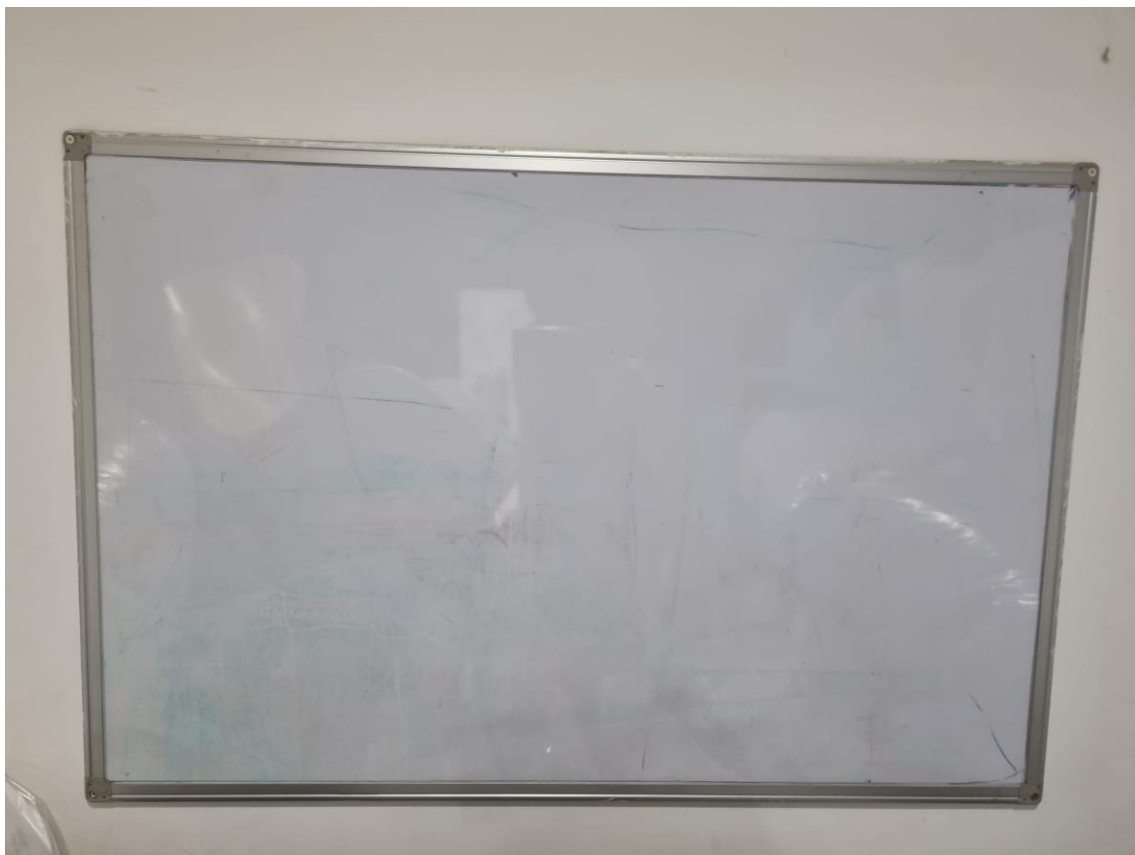
**Descrição:** Espaço digital para partilha rápida de informações e comunicados.

**Objetivo:** Facilitar a comunicação interna, garantindo que todos estejam informados de forma rápida e eficiente.

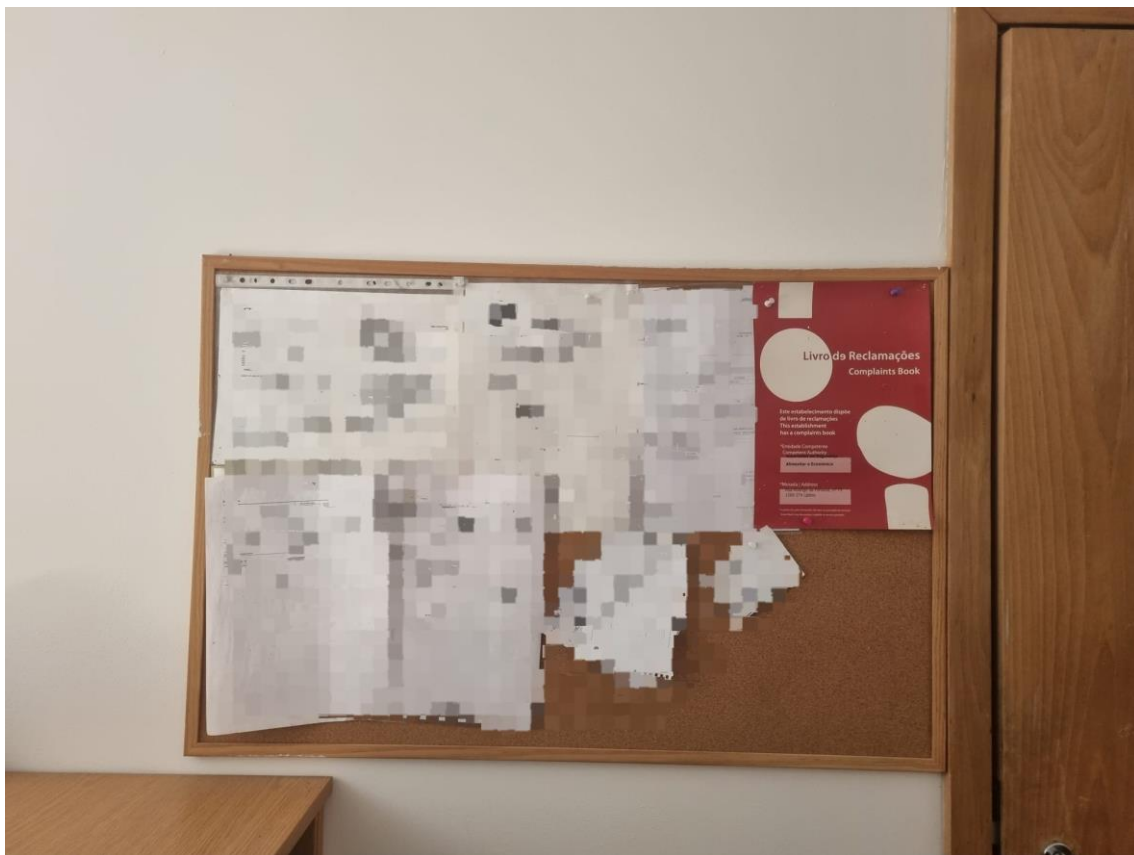
**Frequência:** Atualização contínua.

**Responsável:** Gerente.

**Apêndice XXX – Afixação do quadro informativo branco**



## Apêndice XXXI – Afixação do quadro informativo de cortiça



## Apêndice XXXII – Grupo de WhatsApp



---

**REGULAMENTO PROGRAMA  
DE RECOMENDAÇÃO:  
TRAZ QUEM CONHECES!**



---

## Conteúdo

---

Enquadramento

Pag: 1

Regras e Critérios

Pag: 2

Recompensas e Condições

Pag: 3

Regulamento Interno

Pag: 4

Formulário

Pag: 6

ESTOFOS  
FRS

---

## Enquadramento

**Nome:** Traz Quem Conheces

**Slogan:** "Traz Quem Conheces – Ajuda-nos a encontrar o próximo talento!"

O Programa "**Traz quem conheces!**" tem como objetivo envolver os atuais colaboradores no processo de recrutamento, incentivando-os a recomendar candidatos para integrar a equipa da Estofos FRS.

Esta iniciativa pretende tirar partido da rede de contactos e da experiência dos próprios trabalhadores, promovendo um recrutamento mais eficaz, de confiança e ajustado à cultura da empresa.

Este programa visa:

- Promover um recrutamento mais eficaz e de confiança;
- Reforçar o espírito de equipa e o sentimento de pertença;
- Reconhecer e recompensar o contributo dos colaboradores no crescimento da empresa.

ESTOFOS  
FRS

---

## Regras e Critérios

### **Quem pode participar?**

- Todos os colaboradores com contrato ativo na empresa.

### **Quem pode ser recomendado?**

- Qualquer pessoa externa à empresa que cumpra os requisitos da vaga em aberto.

### **Critérios para validação da recomendação:**

- O formulário de recomendação deve ser preenchido corretamente antes ou no momento da candidatura do recomendado.
- A recomendação deve ser feita de forma voluntária e pessoal (não vale apenas partilhar a vaga nas redes sociais).
- O recomendado deve ser contratado e permanecer na empresa por pelo menos 12 meses.

### **Limites:**

- Cada colaborador pode fazer mais do que uma recomendação.
- Apenas um colaborador poderá receber o prémio por cada contratado (o primeiro a submeter a recomendação válida).

---

## Recompensas e Condições

### **Incentivo oferecido ao colaborador que recomenda:**

- Bónus de 50€ em dinheiro OU 1 dia de férias extra (à escolha do colaborador).

### **Condições:**

- O prémio é entregue após 12 meses de permanência do colaborado recomendado.
- O prémio não é acumulável com outros programas ou campanhas internas.

ESTOFOS  
FRS

# Regulamento Interno

## **Artigo 1.º - Enquadramento**

A Fernando Rocha Soares Unipessoal, Lda., implementa o programa de recomendação interna denominado "Traz Quem Conheces", com o objetivo de envolver os colaboradores no processo de recrutamento, promovendo um recrutamento mais eficaz e ajustado à cultura da empresa.

## **Artigo 2.º - Objetivos do Programa**

1. Envolver os colaboradores na atração de novos talentos.
2. Promover o sentimento de pertença e valorização interna.
3. Melhorar a eficácia e confiança no recrutamento.

## **Artigo 3.º - Elegibilidade**

1. Todos os colaboradores com vínculo ativo podem participar no programa.
2. Estão excluídos membros da gerência e responsáveis diretos pelo recrutamento.

## **Artigo 4.º - Procedimento de Recomendação**

1. O colaborador deverá preencher o Formulário de Recomendação, disponível em papel e online.
2. A recomendação deve ser registada antes da entrevista do candidato ou até ao momento da candidatura.
3. O gerente valida se a recomendação é válida (não duplicada, dentro dos prazos e conforme os critérios).

# Regulamento Interno

## **Artigo 5.º - Requisitos da Recomendação**

- O recomendado deve:
  - Estar fora da empresa no momento da recomendação.
  - Cumprir os requisitos da vaga.
  - Ser contratado e manter o vínculo contratual por um mínimo de 12 meses.

## **Artigo 6.º - Recompensas**

- 1.0 colaborador que tiver feito uma recomendação válida será premiado com:
  - Um bônus de 50€ em dinheiro, OU
  - Um dia de férias extra (à escolha).
- 2.0 prémio será atribuído após 12 meses de permanência do recomendado.

## **Artigo 7.º - Limitações**

1. Apenas o primeiro colaborador a submeter a recomendação válida será premiado.
2. Recomendações enviadas após a contratação do candidato não serão aceites.
- 3.0 programa não é válido para promoções internas.

## **Artigo 8.º - Validade e Avaliação**

- 1.0 programa será revisto anualmente.
2. A empresa reserva-se o direito de alterar ou cancelar o programa com comunicação prévia aos colaboradores.

## **Artigo 9.º - Disposições Finais**

O presente regulamento entra em vigor após aprovação da gerência e divulgação interna.

ESTOFOS  
FRS

# Formulário



## Programa de Recomendação:

**Traz Quem Conheces!**

### Dados do Colaborador que Recomenda

Nome Colaborador: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

### Dados do Candidato Recomendado

Nome Completo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Contacto telefónico: \_\_\_\_\_

Experiência na área:  Sim  Não

Disponibilidade para início: \_\_\_\_\_

ESTOFOS  
FRS

# ESTOFOS FRS


## ESTOFOS FRS

Contacto: +351 914 540 179


E-mail: [soaresgandra@gmail.com](mailto:soaresgandra@gmail.com)

   @Estofos\_FRS

Apêndice XXXIV – Formulário Programa de Recomendação – formato papel

	<b>Programa de Recomendação: Traz Quem Conheces!</b>
<b>Dados do Colaborador que Recomenda</b>	
<b>Nome Colaborador:</b> _____ <b>Função:</b> _____	
<b>Dados do Candidato Recomendado</b>	
<b>Nome Completo:</b> _____ _____ <b>Função:</b> _____ <b>Contacto telefónico:</b> _____ <b>Experiência na área:</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <b>Disponibilidade para início:</b> _____	

## Apêndice XXXV – Formulário Programa de Recomendação – formato digital



**Programa de Recomendação: Traz Quem Conheces!**

\* Indicates required question

### Dados do Colaborador que Recomenda

Nome \*

Your answer \_\_\_\_\_

Função \*

Your answer \_\_\_\_\_

Back Next Clear form

### Dados do Candidato Recomendado

Nome Completo: \*

Your answer \_\_\_\_\_

Função: \*

Your answer \_\_\_\_\_

Contacto Telefónico: \*

Your answer \_\_\_\_\_

Experiência na área: \*

Choose ▾

Disponibilidade para início: \*

Your answer \_\_\_\_\_

Back Submit Clear form

# Traz quem Conheces



## Recomenda um amigo e Ganha!

**1 dia de férias** **OU** **50€ em dinheiro**



### Como funciona

Solicita o formulário na receção → Preenche o formulário → Aguarda a decisão

**Se a recomendação for selecionada e permanecer 1 ano na empresa, ganhas.**

Apêndice XXXVII – Novo logótipo: Estofos FRS



## Apêndice XXXVIII – Novo Cartão de Visita: Estofos FRS




**Fernando Rocha Soares**

Indústria de Estofos

---

 914540179

 soaresgandra@gmail.com

 Parque Industrial de Gandra  
Rua de S.Miguel n°686, armazém 6, 4585-175 Gandra



MANUAL DE  
IDENTIDADE GRÁFICA  
**ESTOFOS FRS**



---

## Estrutura do Manual de Identidade Gráfica

**Introdução**

Pag: 3

**Desenvolvimento**

Pag: 4

**Posicionamento**

Pag: 5

**Elementos Identitários**

Pag: 6

**Tipos de Letra**

Pag: 10

**Aplicações da Marca**

Pag: 11

**Contactos**

Pag: 16

# INTRODUÇÃO

Este documento é o Manual de Identidade Gráfica da Empresa Estodos FRS, uma empresa no setor dos estofos que tem como compromisso a excelência e foco no cliente.

## Objetivos deste Manual

Este manual tem como objetivo:

- garantir a consistência da imagem corporativa em toda a comunicação, tornando-a coerente e fiel em todos os contatos (digital ou físico) com o público;
- dar a conhecer os elementos gráficos da empresa;
- definir regras para a utilização do logotipo, cores institucionais, tipografia, entre outros elementos visuais que compõem a sua identidade.



---

# DESENVOLVIMENTO

## Missão

Proporcionar soluções de estofos que aliem conforto e excelência, com um serviço orientado para o detalhe, a qualidade e a satisfação do cliente.

## Visão

Ser reconhecida no setor como um parceiro de confiança em estofos, pela consistência, qualidade e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.

## Valores

**Qualidade** - Cada peça é feita com rigor e atenção ao detalhe.

**Conforto** - Criamos soluções que aliam estética e bem-estar.

**Compromisso** - Honramos prazos, acordos e relações duradouras com os nossos clientes.

**Personalização** - Adaptamo-nos às necessidades específicas de cada cliente e projeto.

**Dedicação** - Trabalhamos com empenho e paixão em todas as etapas.

---

## DESENVOLVIMENTO

### **Público-alvo**

O público-alvo da empresa atende dois segmentos distintos: o mercado B2B (Business-to-Business) e o mercado B2C (Business-to-Consumer).

### **Business to Consumer (B2C)**

Pessoas que valorizam ambientes acolhedores e funcionais, e que procuram produtos que aliam conforto e qualidade.

### **Business to Business (B2B)**

A empresa atua numa perspectiva de subcontratação, do setor mobiliário e da indústria de estofos, em que os produtos têm como destino final setores como hotelaria, restauração e decoração de interiores de todas as partes do mundo.

## POSICIONAMENTO DA MARCA

Excelência artesanal em estofos e mobiliário, que une tradição, qualidade e conforto para criar peças únicas, moldadas às necessidades e preferências de cada cliente.

## ELEMENTOS IDENTITÁRIOS

### Logótipo

O logotipo foi desenvolvido com o objetivo de transmitir a essência e os valores da marca, combinando simplicidade e clareza para tornar a identidade visual marcante e de fácil reconhecimento.

Esta composição gráfica tem como foco um círculo, que, sendo uma forma contínua, transmite uma sensação de segurança, estabilidade e confiabilidade.

A borda com a costura faz alusão direta à costura e aos acabamentos dos estofos, o que faz uma ligação direta ao serviço prestado.

Quanto à tipografia, esta é uma tipografia com serifa, que reforça a elegância e o profissionalismo da marca, do mesmo modo que remete à tradição e ao cuidado ao detalhe.

As iniciais FRS (iniciais do nome do fundador), reforçam a importância do fundador e conferem personalidade e legitimidade à marca.



# ELEMENTOS IDENTITÁRIOS

## Logótipo

Escolhemos como cores institucionais o dourado, o azul e o branco.

Escolhemos o azul escuro como predominante por ser uma cor que transmite seriedade, confiança e estabilidade. Características estas que são valorizadas pelos clientes que procuram serviços de alta qualidade.

Os detalhes em dourado, por sua vez, representam o requinte e destacam a exclusividade dos serviços prestados.

O lettering branco visa, essencialmente, dar contraste e enfatizar o mesmo.

**#02264a**

**#d4b479**

**#ffffff**

## ELEMENTOS IDENTITÁRIOS

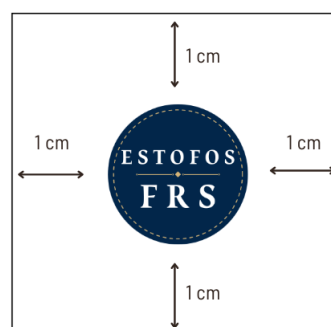
### Dimensões e Aplicação do Logótipo

As dimensões do logótipo nos documentos oficiais, tais como, a matriz Interna, a Matriz Externa, Matriz Tradicional e Matriz Ofício será sempre 5cm por 5cm.

Contudo o logótipo poderá ser maior ou mais pequeno dependendo da necessidade da utilização. **A dimensão mais pequena do logótipo é de 8mm por 8mm**, já a **área de proteção é sempre de 1cm para cada lado**.



Dimensão do Logótipo



Área de Proteção

## ELEMENTOS IDENTITÁRIOS

### Logótipo Oficial e Versões do Logótipo

A versão oficial será utilizada, essencialmente, em comunicações externas de fundo claro ou branco, de forma a garantir uma melhor legibilidade, enquanto a versão de fundo branco será utilizada em fundos escuros pelo mesmo motivo.

Quanto à versão a preto e branco, esta será utilizada para documentação interna, tornando desta forma a sua impressão mais econômica.



Logótipo de fundo branco



Logótipo a Preto e Branco



Logótipos especiais para etiquetas

---

# TIPOS DE LETRA USADOS

## Tipo de letra usado

### **Título 1**

Fonte: Barlow SemiCondensed  
Tamanho: 30

→ AaBbCcDd

---

### **Título 2**

Fonte: Barlow SemiCondensed  
Efeito: flutuante  
Tamanho: 20

→ AaBbCcDd

---

### **Título 3**

Fonte: Barlow SemiCondensed  
Cor: Azul #02264a  
Tamanho: 17

→ AaBbCcDd

---

### **Corpo de texto**

Fonte: Barlow SemiCondensed  
Tamanho: 14

→ AaBbCcDd

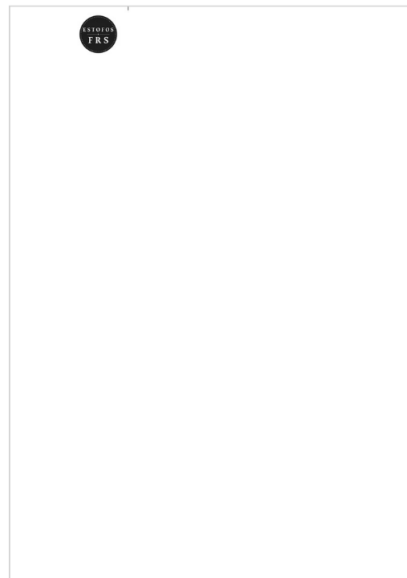
---

# APLICAÇÃO DA MARCA

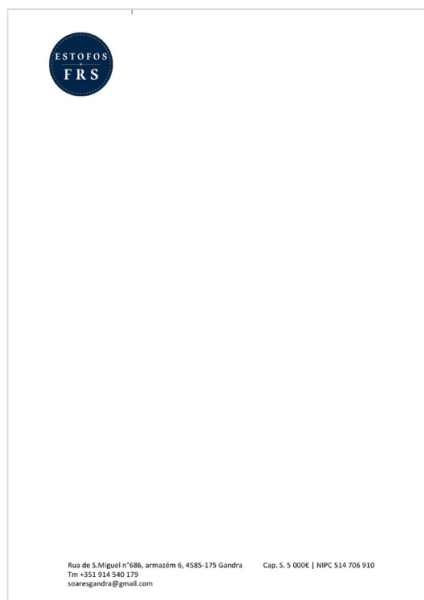
## Comunicação Interna e Externa

Para a Comunicação Interna, utilizamos Matriz interna que serve para comunicados ou informações internas da empresa, sendo o modelo utilizado por todos os colaboradores da empresa.

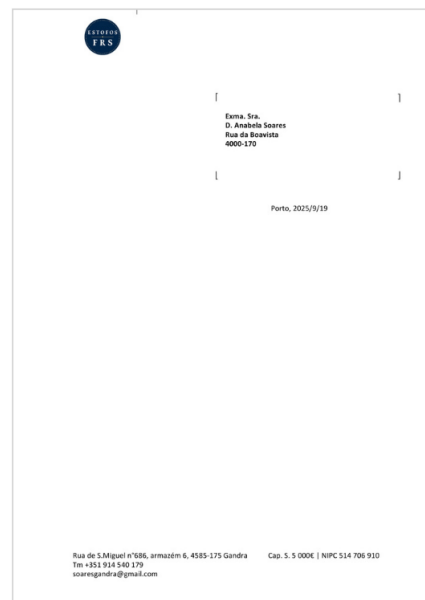
Em relação à Comunicação Externa, apresentamos aplicações em forma de Matriz Ofício, Matriz Externa e Matriz Tradicional. Utilizadas para comunicar com empresas, associações, grupos privados e entidades superiores.



Matriz Interna



Matriz Externa



Matriz Tradicional/ Carta

# APLICAÇÃO DA MARCA



Exmo. Sr. Ministro da Educação  
Prof. Doutor Fernando Alexandre  
Rua D.João V n.º 63  
1700-034

Sua Referência  
563423

Sua Data  
2025-02-15

Nossa Referência  
582074

Data de Expedição  
2025-02-16

Assunto:

Rua de S.Miguel n°686, armazém 6, 4585-175 Gandra      Cap. S. 5 000€ | NIPC 514 706 910  
Tm +351 914 540 179  
soaresgandra@gmail.com

Matriz Ofício

# APLICAÇÃO DA MARCA

## Envelope / Sobrescrito



## Cartão de Visita



13

# APLICAÇÃO DA MARCA

Marca num Cartaz A4 ou em dimensões superiores

**Traz quem Conheces**

ESTOFOS  
FRS

**Recomenda um amigo e Ganha!**

**1 dia de folga**      **50€ em dinheiro**

**OU**

**Como funciona**

Solicita o formulário na receção → Preenche o formulário → Aguarda a decisão

Se a recomendação for seleccionada e permanecer 1 ano na empresa, ganhas.

# APLICAÇÃO DA MARCA

## Merchandising



Logótipo original em elementos como canetas, tote bags e autocolantes.



Logótipos especiais para etiquetas.

Logótipo na viatura da empresa.



# CONTACTOS

📞 914540179

✉️ [soaresgandra@gmail.com](mailto:soaresgandra@gmail.com)

📷 @estofosfrs



Morada: Rua de S.Miguel n°686, armazém 6, 4585-175 Gandra



Apêndice XL – Etiquetas de marca própria



## **Apêndice XLI – Componentes simbólicos da nova identidade: Missão, Visão e Valores da Estofos FRS**

### **Missão:**

Proporcionar soluções de estofos que aliem conforto e excelência, com um serviço orientado para o detalhe, a qualidade e a satisfação do cliente.

### **Visão:**

Ser reconhecida no setor como um parceiro de confiança em estofos, pela consistência, qualidade e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.

### **Valores:**

- **Qualidade:** Cada peça é feita com rigor e atenção ao detalhe.
- **Conforto:** Criamos soluções que aliam a estética ao bem-estar.
- **Compromisso:** Honramos prazos, acordos e relações duradouras com os nossos clientes.
- **Personalização:** Adaptamo-nos às necessidades específicas de cada cliente e projeto.
- **Dedicação:** Trabalhamos com empenho e paixão em todas as etapas.

**Quem somos,  
para onde  
vamos.**



### **Visão**

Ser reconhecida no setor como um parceiro de confiança em estofos, pela consistência, qualidade e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.



### **Missão**

Proporcionar soluções de estofos que aliem conforto e excelência, com um serviço orientado para o detalhe, a qualidade e a satisfação do cliente.



### **Valores**

#### **Qualidade**

Cada peça é feita com rigor e atenção ao detalhe.

#### **Conforto**

Criamos soluções que aliam a estética ao bem-estar.

#### **Compromisso**

Honramos prazos, acordos e relações duradouras com os nossos clientes.

#### **Personalização**

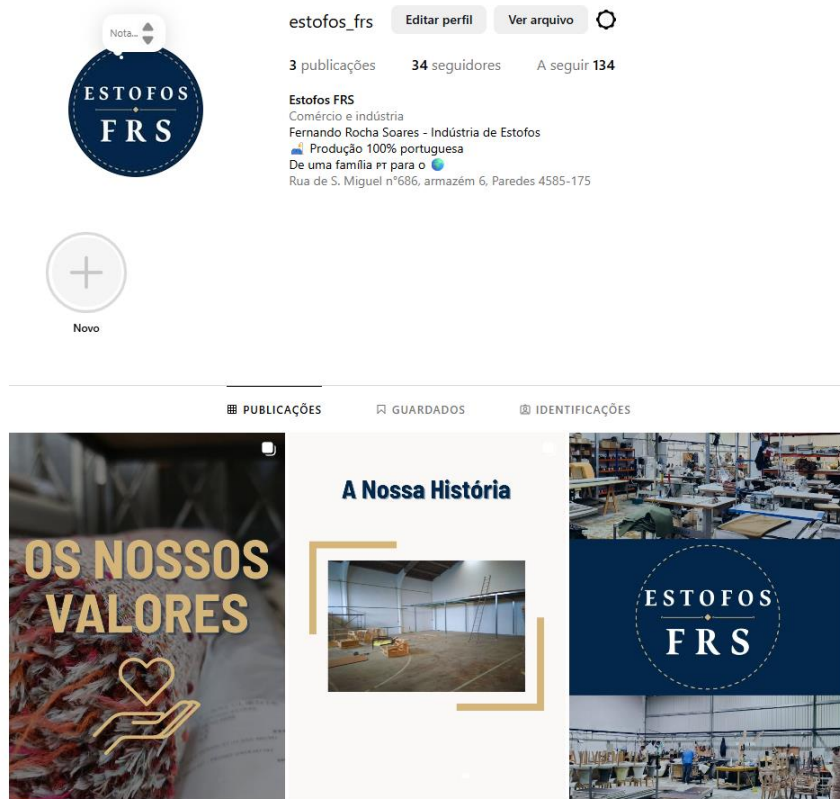
Adaptamo-nos às necessidades específicas de cada cliente e projeto.

#### **Dedicação**

Trabalhamos com empenho e paixão em todas as etapas.

## Apêndice XLIII – Perfis institucionais: Instagram, Facebook e LinkedIn

### Instagram



### Facebook



## LinkedIn



# Fernando Rocha Soares

## Indústria de Estofos

---

### Estofos FRS

Fernando Rocha Soares - Indústria de Estofos 🇵🇹 Produção 100% portuguesa De uma família para o 🌐  
Fabricação de móveis e artigos de decoração · Gandra, Paredes · 11-50 funcionários

[+ Seguir](#) [Envie mensagem](#) [...](#)

[Início](#) [Sobre](#) [Publicações](#) [Vagas](#) [Pessoas](#)

## Apêndice XLIV – Plano Editorial

COPYWRITING	PLATAFORMA		
	Instagram	Facebook	Linkedin
<p><b>Apresentação</b> Bem-vindos à Estofos FRS! Onde cada peça é produzida à medida de quem nos procura. A satisfação de cada cliente é o foco do nosso trabalho, sejam eles empresas ou particulares. Dedicados à arte de estofar, combinamos tradição, qualidade e conforto em cada peça que produzimos.</p>	30.05.2025	11.06.2025	14.06.2025
<p><b>História da empresa</b> De um extra a um projeto de vida Em 2010, António Soares começou a fazer alguns trabalhos pontuais de estofador em casa. Com o tempo, e a visível qualidade do trabalho a procura foi crescendo. Em 2015, decidiu formalizar a atividade e dar os primeiros passos para construir uma equipa. Três anos depois, em 2018, dá-se uma nova fase de profissionalização, estrutura e crescimento. Hoje, somos uma empresa em expansão, com raízes firmes no trabalho de quem começou com pouco, mas com muito rigor e dedicação. Continuamos a crescer, sempre com o compromisso de oferecer qualidade, conforto e confiança em cada peça que produzimos.</p>	04.06.2025	17.06.2025	18.06.2025
<p><b>Valores</b> Cada projeto que realizamos é uma expressão do nosso compromisso. Procuramos superar expectativas, oferecer soluções que unem estética, conforto, qualidade e atenção ao detalhe. O nosso objetivo é criar experiências únicas, feitas sob medida para atender às suas necessidades e transformar as suas ideias em realidade.</p>	07.06.2025	23.06.2025	25.06.2025
<p><b>Valores</b> Cada projeto que realizamos é uma expressão do nosso compromisso. Procuramos superar expectativas, oferecer soluções que unem estética, conforto, qualidade e atenção ao detalhe. O nosso objetivo é criar experiências únicas, feitas sob medida para atender às suas necessidades e transformar as suas ideias em realidade.</p>	07.06.2025	23.06.2025	25.06.2025
<p><b>Localização</b> Quer saber onde tudo acontece? Venha conhecer o nosso espaço!</p>	10.06.2025	27.06.2025	03.07.2025
<p><b>A nossa missão</b> Cada móvel que chega às nossas mãos expressa a nossa missão. Damos conforto e elegância através da arte dos estofos, com um serviço centrado na qualidade e no conforto. Respeitamos cada costura, cada espuma e cada curva para garantir um resultado que valoriza o bem-estar e a sofisticação em cada projeto.</p>	13.06.2025	01.07.2025	10.07.2025
<p><b>Serviços</b> Oferecemos soluções de estofados sob medida para atender às necessidades específicas do seu negócio. Desenvolvimento e renovamos sofás, cadeiras, poltronas, camas, cabeceiras e outros elementos estofados, proporcionando conforto e qualidade alinhados às suas necessidades.</p>	16.06.2025	05.07.2025	17.07.2025
<p><b>Processo 1</b> Processo produtivo da elaboração de uma cadeira.</p>	19.06.2025	09.07.2025	24.07.2025
<p><b>Dica 1</b> A empresa irá dar uma dica de como conservar os estofos em bom estado.</p>	24.06.2025	14.07.2025	31.07.2025
<p><b>Material 1</b> A empresa irá apresentar o catálogo dos tecidos.</p>	28.07.2025	19.07.2025	07.08.2025

<b>Testemunho de colaborador 1</b> Testemunho de estofador.	04.07.2025	23.07.2025	14.08.2025
<b>Processo 2</b> Processo produtivo de um sofá.	08.07.2025	28.07.2025	11.08.2025
<b>Dica 2</b> A empresa irá dar uma dica de como limpar os estofos.	16.07.2025	05.08.2025	28.08.2025
<b>Antes e depois 1</b> Antes e depois da restauração de uma cadeira.	21.07.2025	13.08.2025	
<b>Materiais 2</b> A empresa irá apresentar tipos de espumas.	29.07.2025	19.08.2025	
<b>Testemunho de colaborador 2</b> Testemunho de cortador.	06.08.2025	27.08.2025	
<b>Processo 3</b> Processo produtivo de uma cabeceira.	11.08.2025		
<b>Dica 3</b> A empresa irá dar uma dica de escolher o produto mais adequado.	20.08.2025		
<b>Testemunho de colaborador 3</b> Testemunho de costureira.	25.08.2025		

2025

MAIO

CALENDÁRIO DE PUBLICAÇÕES MENSAIS

PLATAFORMAS

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn

DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
				01	02	03
04	05	06	07	08	09	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30 Apresentação	31

2025

## JUNHO

CALENDÁRIO DE PUBLICAÇÕES MENSAIS

PLATAFORMAS

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn

DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO
01	02	03	04 História da empresa	05	06	07 Valores
08	09	10 Localização	11 Apresentação	12	13 A nossa missão	14 Apresentação
15	16 Serviços	17 História da empresa	18 História da empresa	19 Processo 1	20	21
22	23 Valores	24 Dica 1	25 Valores	26	27 Localização	28 Material 1
29	30					

2025

## JULHO

CALENDÁRIO DE PUBLICAÇÕES MENSAIS

PLATAFORMAS

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn

DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO
		01 A nossa missão	02	03 Localização	04 Testemunho de colaborador 1	05 Serviços
06	07	08 Processo 2	09 Processo 1	10 A nossa missão	11	12
13	14 Dica 1	15	16 Dica 2	17 Serviços	18	19 Material 1
20	21 Antes e depois 1	22	23 Testemunho de colaborador 1	24 Processo 1	25	26
27	28 Processo 2	29 Material 2	30	31 Dica 1		

2025

# AGOSTO

CALENDÁRIO DE PUBLICAÇÕES MENSAIS

**PLATAFORMAS**

Instagram

Facebook

LinkedIn

DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO
					01	02
03	04	05 Dica 2	06 Testemunho de colaborador 2	07 Material 1	08	09
10	11 Processo 3	12	13 Antes e depois 1	14 Testemunho colaborador 1	15	16
17	18 Material 2	19	20 Dica 3	21 Processo 2	22	23
24	25 Testemunho colaborador 3	26	27 Testemunho colaborador 2	28 Dica 2	29	30
31						

**Apêndice XLV – Guião de *Focus Group*: Perceção dos colaboradores sobre as novas iniciativas**

Data: 01/06/2025	Duração: 25 minutos	Público: Colaboradores
<b>Parte A – Atividades de Equipa e Bem-Estar</b>		
a) Sentem que as atividades realizadas até agora estão a ter impacto positivo no ambiente de trabalho?		
b) O que mais gostaram?		
c) Acham que vale a pena continuar com estas iniciativas?		
d) Têm alguma sugestão de novas atividades?		
<b>Parte B – Dia de Férias no Aniversário</b>		
a) O que acharam da iniciativa de dar o dia de aniversário como folga?		
b) Acham que faz diferença no vosso bem-estar?		
<b>Parte C – Comunicação Interna</b>		
a) Notaram alguma melhoria na forma como as informações são comunicadas?		
b) Há algo que podia ser melhorado?		
<b>Parte D – Nova Imagem da Empresa</b>		
a) O que acham do novo logótipo e do novo nome da empresa?		
b) O que acham da missão, visão e valores?		
c) Têm alguma sugestão?		

## **Apêndice XLVI – Respostas *Focus Group*: Percepção dos colaboradores sobre as novas iniciativas**

Com o objetivo de monitorizar e avaliar o impacto das iniciativas implementadas, foi realizado um *focus group* com colaboradores. Esta sessão permitiu recolher a percepção dos mesmos sobre as mudanças ocorridas.

<b>Parte A – Atividades de Equipa e Bem-Estar</b>
<p>a) “Sim, acho que aproxima mais as pessoas”. “Gosto de ver que também temos atividades, não são só as outras empresas”.</p> <p>b) “Gostei do lanche da Páscoa. Foi simples, mas soube bem antes de irmos embora, podia haver todos os dias”. “O Dia da Mulher, a rosa e a vela foram um gesto bonito, não estávamos à espera.” “O Carnaval também foi divertido. Fizemos uma pausa no trabalho para ir ver os miúdos disfarçados.”</p> <p>c) “Sim, claro. Pequenas coisas fazem diferença.” “Acho que sim, desde que não se torne obrigatório.”</p> <p>d) “Talvez uma atividade fora da empresa de um dia inteiro.” “Uma vez por mês um café com todos.”</p>
<b>Parte B – Dia de Férias no Aniversário</b>
<p>a) “Quem não gosta de um dia de férias?!” “Muito bom. É o nosso dia.” “Aqui na nossa zona são poucas as empresas que dão o dia, gostei, estou à espera que chegue o meu.”</p> <p>b) “Sim, dá-nos um descanso num dia especial.” “Sim, sem dúvida.”</p>
<b>Parte C – Comunicação Interna</b>
<p>a) “Sim, agora acho que ninguém se pode queixar que não foi avisado ou que não lhe disseram. As coisas estão expostas e tem o grupo de WhatsApp também sempre atualizado.”</p> <p>b) “Para já acho que está a correr tudo bem.”</p>

#### **Parte D – Nova Imagem da Empresa**

- a) “Está mais moderno. Dá outro ar.” “Gosto do nome novo. O antigo era muito ligado só ao patrão.” “Gosto bastante, acho que está muito giro. Já era preciso mudar.”
- b) “Gosto, identifico-me com o que está escrito.” “Cumpre o propósito da empresa.” “Acho que está bem.”
- c) “Não, gosto bastante de como está.” Não, nada.”

**Apêndice XLVII – Resultados do Questionário de Análise da Satisfação Organizacional após a implementação**

<b>Medidas Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Curtose</b>
<b>Remuneração</b>	4,70	4,75	4,50	,429	4,00	5,25	-,914
<b>Progressão na Carreira</b>	4,71	4,71	5,00	,518	3,75	5,50	,042
<b>Supervisão</b>	5,63	5,63	6,00	,401	5,00	6,00	-1,558
<b>Benefícios Adicionais</b>	4,84	4,84	5,25	,869	3,25	6,00	-,534
<b>Recompensas Contingentes</b>	5,16	5,16	4,75	,568	4,25	6,00	-1,090
<b>Condições de Trabalho</b>	4,25	4,25	4,25	,310	3,75	4,75	-,325
<b>Colegas de Trabalho</b>	5,27	5,25	5,25	,523	4,50	6,00	-1,258
<b>Natureza do Trabalho</b>	5,57	5,75	6,00	,514	4,50	6,00	1,117
<b>Comunicação Organizacional</b>	4,86	4,63	4,25	,656	4,25	6,00	-,884
<b>Satisfação Total</b>	5,00	5,11	4,56	,397	4,31	5,53	-1,242