



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

João Pedro Saltão Lima

EMPLOYER BRANDING
O CASO ALTRI

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Marketing,
orientado pela Professora Doutora Cristela Maia Bairrada e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra.**

Coimbra, março de 2023

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Employer Branding

O Caso da Altri

João Pedro Saltão Lima

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Marketing, orientado pela Professora Doutora Cristela Maia Bairrada e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Coimbra, março de 2023



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Agradecimentos

Com a conclusão de mais uma etapa académica, é impossível não agradecer a quem me possibilitou e facilitou a chegada a este ponto.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, pelo apoio e pela oportunidade de tirar este Mestrado em Marketing. Aos meus avós, à minha tia e primos, por garantirem sempre que estava tudo bem com todos nós.

Em segundo lugar agradeço aos meus amigos, que foram o meu suporte emocional em todos os momentos de dúvida e desespero e que me deram esperança para continuar focando-me na meta final.

Em terceiro lugar agradeço a todos os professores do mestrado, não só pelo que ensinaram, mas também pela disponibilidade que mostraram ter para qualquer questão. Um especial obrigado à Professora Cristela Bairrada, por ter ajudado neste último esforço do mestrado.

Por fim, quero agradecer a todos os elementos da Celbi e também da Altri, por me acolherem na empresa que era deles e agora nossa. Agradeço também a todos os novos amigos e colegas que fiz neste processo. Quero, ainda, deixar um especial obrigado à minha orientadora profissional Eduarda Barata, por me ter acolhido e integrado e por ter confiado em mim, no meu trabalho e nas minhas capacidades.

Resumo

O *Employer Branding* (EB) surge da fusão da área de recursos humanos com a área do marketing de uma empresa. Aplicando à realidade de uma empresa os conceitos do marketing relacional, o EB visa uma maior aproximação ao seu público-alvo interno, possibilitando uma gestão de pessoas elevada à sua máxima potencialidade. Atualmente, atrair novos colaboradores e manter os atuais deve ser um dos principais focos de qualquer empresa, pelo que a estratégia a longo prazo deve prever a gestão deste tão importante ativo de uma empresa, as pessoas. O EB é, então, a ferramenta usada para dar resposta a todas e quaisquer necessidades apresentadas pelos colaboradores da empresa.

Tendo por base o conceito do EB, o estágio na Celbi, S.A., unidade fabril do Grupo Altri, localizada na Marinha das Ondas, Figueira da Foz, decorreu entre 17 de outubro de 2022 e 27 de fevereiro de 2023, visando a conclusão do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. As atividades realizadas estão inseridas no contexto da área do Marketing e da Comunicação. Este estágio permitiu aprofundar os conhecimentos adquiridos sobre notoriedade e posicionamento e permitiu, entre muitos outros aspetos, contactar com ações de comunicação internas e gestão de parcerias num contexto real.

Um dos principais temas do estágio, e o principal tema de comunicação, tanto interna como externa, foi o reforço da ideia da sustentabilidade de todas as operações dentro do grupo, seguindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 das Nações Unidas, principalmente o n.º5- Igualdade de Género, o n.º6- Água Potável e Saneamento, o n.º7- Energias Renováveis e Acessíveis, o n.º8- Trabalho Digno e Crescimento Económico, o n.º12- Produção e Consumo Sustentáveis, o n.º13- Ação Climática e o n.º15- Proteger a Vida Terrestre. Esta comunicação, alicerçada com o EB, transmite o posicionamento da Altri enquanto um grupo inclusivo, responsável, sustentável, em expansão e, acima de tudo, socialmente consciente.

Palavras-chave: Employer Branding; Recursos Humanos; Gestão; Marketing Relacional; Estratégia; Estágio; Altri;

Abstract

Employer Branding (EB) is the main result of the human resources and marketing departments conjunct work in a company. Applying relational marketing concepts, which aim to deepen the connection with its internal target, to a company's day to day reality, helps to elevate people management to its highest form. Nowadays, attracting new people and maintaining the current employees must be one of the main focuses in any company, therefore their long-term strategy should entail the management of their most valuable asset, people. EB is, ergo, an efficient tool to answer to the specific needs of a company's employees.

Through an EB lens, the internship at Celbi, S.A., a production site part of the Altri Group, located in Figueira da Foz, took place between 17th October 2022 and 27th February 2023, in order to conclude the master's in marketing, lectured at the Faculty of Economics of University of Coimbra. The proposed internship activities fall into the Marketing and Communication Areas. This internship provided the opportunity to further use the concepts learnt in school, such as brand awareness and positioning, and allowed, amongst many other things, to work in internal communication actions and partnership management in a work force reality.

One of the biggest themes for this internship, also the biggest in terms of communication, both internal and external, being the sustainability of every operation at Altri, because of the adopted Sustainable Development Goals 2030 of the United Nations (no.5- Gender Equality, no.6- Clean Water and Sanitation, no.7 Affordable and Clean Energy, no.8- Decent Work and Economic Growth, no.12- Responsible Consumption and Production, no.13- Climate Action, and no.15- Life on Land) which guided all the work done. Said communication, grounded in EB principles, passes on the idea of Altri's positioning as a company that is inclusive, responsible, sustainable, expanding, and, above all, that it is socially conscious.

Key words: Employer Branding; Human Recourses; Management; Relational Marketing; Strategy; Internship; Altri;

Lista de Siglas

PSI – *Portuguese Stock Index*

B2B – Business to business

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

DWP – *Dissolving Wood Pulp*

BEKP – *Bleaching Eucalyptus Kraft Pulp*

EB – *Employer Branding*

Índice

1. Introdução	1
1.1. Contexto do Tema	1
1.2. Objetivos do Estágio	2
1.3. Estrutura do Relatório	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Employer Branding	4
2.2. Antecedentes do Employer Branding	9
2.3. Vantagens do Employer Branding	12
3. O Estágio	17
3.1. Apresentação da Altri	17
3.1.1. Propósito, Visão e Valores da Altri	20
3.1.2. Estrutura da Altri	21
3.2. Objetivos do Estágio	22
3.3. O Estágio na Altri	22
3.3.1. Descrição das Tarefas Realizadas	22
3.3.2. Projeto – Evento “Entre Nós – Criamos Valor”	31
3.3.2.1. Objetivo	33
3.3.2.2. Metodologia	34
• Objetivos	34
• Pessoas Envolvidas	34
• Prazos	35
• Principais Tarefas Desenvolvidas	35
A- Preparação do Evento	35
B- Preparação do Conteúdo Transmitido – Parceria com a Agência	35
C- Espaço	36
D- Inquérito de Satisfação Pós-Evento	37
3.3.2.3. Análise e Discussão dos Resultados	37
4. Análise Crítica	39
5. Conclusão	41
Referências Bibliográficas	44

Índice de Anexos

<i>Anexo i</i>	<i>i</i>
<i>Anexo ii</i>	<i>iv</i>
<i>Anexo iii</i>	<i>xii</i>
<i>Anexo iv</i>	<i>xviii</i>
<i>Anexo v</i>	<i>xxii</i>
<i>Anexo vi</i>	<i>xxiv</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1 – Processo de Employer Branding.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2 – EB nos Contextos Interno e Externo</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3 – Inputs para o EB.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4 – Vantagem do Processo de EB</i>	<i>13</i>
<i>Figura 5 – Cultivar a cultura de EB</i>	<i>15</i>
<i>Figura 6 - Mercado da Altri.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 7 – Composição da Altri</i>	<i>18</i>
<i>Figura 8 – Unidades Fabris da Altri</i>	<i>19</i>
<i>Figura 9 – Organograma da Altri</i>	<i>21</i>
<i>Figura 10 – Campanha de Novo Email de Colaborador.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 11 – Divulgação da 8ª Edição Altri News.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 12 - Inquéritos à Comunidade Interna</i>	<i>25</i>
<i>Figura 13 – Comissão de Acompanhamento das Comunidades</i>	<i>25</i>
<i>Figura 14 – Atualização Site Interno da Comunicação.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 15 – Anúncio de Jornal Biotek</i>	<i>27</i>
<i>Figura 16 – Organização do Arquivo</i>	<i>27</i>
<i>Figura 17 – Postal e Mini Agenda Altri.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 18 – Preparação das Prendas de Natal Altri</i>	<i>29</i>
<i>Figura 19 – Vídeos dos Eventos de Natal 22’</i>	<i>29</i>
<i>Figura 20 – Publicações Referentes às Photoboosts de Natal.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 21 – Cronograma do Evento – Entre Nós</i>	<i>32</i>
<i>Figura 22 – Apresentação Usada no Evento – Entre Nós</i>	<i>34</i>
<i>Figura 23 - Rendering 3D do Conteúdo Transmitido</i>	<i>36</i>
<i>Figura 24 - Conteúdo Apresentado pela Comissão Executiva.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 25 – Inquérito Satisfação – Entre Nós.....</i>	<i>37</i>

1. Introdução

1.1. Contexto do Tema

O termo *Employer Branding* surgiu pela primeira vez na literatura por volta de 1990 (Staniec & Kalińska-Kula, 2021), para nomear o conjunto de estratégias apresentadas como solução à tão falada “guerra pelo talento” no mundo empresarial (Aboul-Ela, 2016).

O EB pode ser definido como um processo pelo qual o departamento de recursos humanos de uma empresa cria, desenvolve e mantém uma marca, enquanto entidade empregadora para potenciais e atuais colaboradores, de forma a alcançar uma posição de vantagem competitiva sustentável no mercado de trabalho (Tumasjan et al., 2020), comunicada através das estratégias de recrutamento (Kele & Cassell, 2022). Este processo tem como objetivo a atração e a retenção de pessoas qualificadas, uma vez que qualquer que seja a posição de uma empresa, num determinado mercado, esta deve-se às pessoas que nela trabalham (Wawer, 2022). Os conceitos de *branding*, associados ao marketing tradicional, agora presentes em todos os departamentos de uma empresa (Ferdouse & Tamzid, 2021), permitem não só uma comunicação voltada para o mercado externo, mas também voltada para os colaboradores atuais (mercado interno) (Pahuja et al., 2022), através da sua proposta de valor enquanto entidade empregadora (Misra, 2021).

O EB pode ser visto como o leque de ferramentas que uma determinada empresa dispõe e cria para gerir as suas pessoas de forma contínua, tanto externa como internamente, comunicando-as ativamente perante a comunidade de interesse (*stakeholders*).

O processo de criação de uma marca enquanto entidade empregadora recai naquilo que é comunicado, ou seja, os valores da empresa, a cultura e ambiente organizacionais, as oportunidades/ofertas, as próprias pessoas, a conjugação entre vida privada e o trabalho e ainda a remuneração e os benefícios de cada posição, são os fatores que mais impacto têm na mente de um colaborador, sendo por isso os pontos a trabalhar pela entidade.

A criação de uma persona da empresa, definindo o seu posicionamento e público-alvo, é uma necessidade de todas as empresas que visem, a longo prazo, atrair e reter as pessoas certas para o seu meio. As especificidades do marketing têm também um grande peso nestas construções de marca de EB (Alves et al., 2020), abrangendo toda a atividade da empresa.

Atualmente, o EB é de extrema importância, pois as pessoas são o mais valioso ativo para qualquer entidade. Os departamentos de Marketing/Comunicação e de Recursos Humanos, em conjunto, têm de criar uma estratégia de forma a manter as suas pessoas atuais satisfeitas e atrair novas pessoas qualificadas e que melhor se enquadrem no perfil de trabalhador ideal. Fasih et al. (2019) e Biswas e Suar (2016) ainda constataam que uma das vantagens do EB é precisamente a criação de uma imagem positiva em toda a comunidade, resultando num aumento da atividade, a nível financeiro, mas não só, uma vez que as pessoas preferem comprar bens/serviços de marcas que conhecem e têm uma boa perceção.

1.2. Objetivos do Estágio

O estágio na Celbi enquadra-se no segundo ano do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e visa a conclusão do mesmo, com a obtenção do grau académico de Mestre. Através de uma modalidade mais prática, o Estágio, que permite adquirir uma série de capacidades profissionais na área do Marketing, possível apenas ingressando numa realidade de mercado de trabalho.

O tema do estágio e deste relatório vem da necessidade de demonstrar o crescente reconhecimento e a importância do Employer Branding para a cultura de qualquer empresa, mas em concreto no Grupo Altri, num contexto de crescimento e constante melhoria, tanto a nível processual e operacional, como, também, a nível de pessoas. O EB aplicado à realidade da Altri e das suas unidades fabris, tendo em conta o setor de atuação do mesmo e do tipo de produto que comercializa, revela-se crucial, para a criação e manutenção de uma verdadeira imagem, enquanto empresa sustentável e boa empregadora.

A criação de campanhas e passatempos para divulgação interna, assim como material comunicativo que os acompanhe, controlo do conteúdo apresentado nas televisões corporativas, desenvolvimento de *posts* nas redes sociais internas, criação de notícias semanais etc., foram alguns dos tópicos abordados ao longo deste estágio. Destaca-se ainda o apoio na preparação do evento “Entre Nós – Criamos Valor”, desenvolvido para todas as empresas do Grupo Altri. Neste evento deu-se a conhecer todos os objetivos alcançados pela empresa e o trabalho desenvolvido ao longo do ano. Esta iniciativa visava capacitar as pessoas de uma nova perspetiva para o futuro da atividade do grupo. Todos estes pontos serão devidamente explorados ao longo do presente relatório de estágio.

1.3. Estrutura do Relatório

Este relatório encontra-se dividido em 5 partes, sendo o primeiro capítulo referente à introdução deste trabalho. O segundo capítulo é referente ao enquadramento teórico do Employer Branding, explorando o conceito, os seus antecedentes e as vantagens da sua aplicação. O terceiro capítulo é dedicado a apresentar a empresa onde decorreu o estágio e as atividades realizadas no mesmo, de forma mais profunda. O quarto capítulo é referente a uma análise crítica de tudo aquilo que foi realizado e da própria empresa, e o quinto e último capítulo é referente às conclusões tiradas deste grande tema e praticidade que este apresenta ao dia-a-dia da atividade empresarial.

2. Revisão de Literatura

2.1. Employer Branding

O *Employer Branding (EB)* ou, em português, o processo de criação de uma marca de uma entidade empregadora, está associado a toda a comunicação efetuada com o objetivo de diferenciar uma entidade empregadora de outra (Theurer et al., 2018), tornando-a mais atrativa e capaz de reter talento. É um termo amplamente usado para descrever os recursos humanos de interesse para uma empresa, que lhe permitirá alcançar os seus objetivos internos (Monteiro et al., 2020). O EB deve ser uma prioridade para qualquer entidade (Alves et al., 2020), podendo assim ser visto como o esforço funcional, económico e psicológico, ou uma combinação de todos, de uma entidade de forma a atrair as pessoas com as melhores competências e com maior potencial (Wawer, 2022) para a sua organização e manter os seus trabalhadores atuais satisfeitos. A implementação deste tipo de estratégias é, cada vez mais, algo fundamental para o sucesso e para a sustentabilidade das organizações (Reis et al., 2021), em que todas as partes têm um papel a desempenhar (Biswas & Suar, 2016).

O EB foca-se nos principais objetivos da empresa, ao mesmo tempo que permite aumentar a produtividade, melhorar os processos e as relações entre trabalhadores e reduzir a taxa de *turnover* (taxa de rotação das pessoas que trabalham na empresa). Importa salientar que esta nova abordagem influencia tanto a cultura da empresa, como a imagem que esta pretende projetar, em termos de atratividade e lealdade (Lin et al., 2020), visto que pretende dar respostas às reais necessidades da comunidade a que pretende chegar (Monteiro et al., 2020) e não apenas suprimir as necessidades internas de ocupar vagas de trabalho.

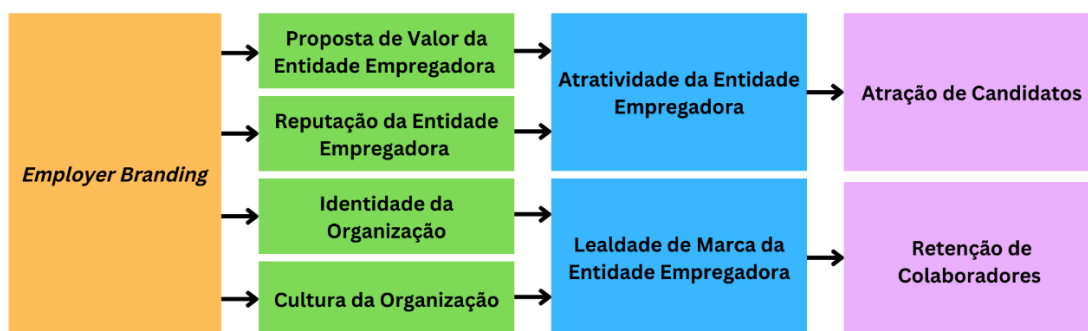
A gestão de marcas implica, muitas vezes, criar uma identidade visual que pode ser usada como um ativo da empresa capaz de produzir uma imagem positiva na mente da população em geral (Theurer et al., 2018). Sendo que a base do EB é comunicar os valores de uma organização aos seus trabalhadores e gerir as carreiras na mesma, o EB é um trabalho que une os departamentos de marketing e recursos humanos numa só frente. O papel de uma marca consiste em permitir à empresa evoluir e aumentar a sua atividade no tempo, mantendo uma posição relativamente constante na mente das

peças, dando-lhes a conhecer os atributos chave comunicados (Lin et al., 2020). Qualquer imagem mental, e não só, que uma comunidade ou indivíduo tenha de uma empresa, é puramente a extrapolação daquilo que percebe da marca (Eger et al., 2019), só que, neste contexto, a marca é a empresa, os clientes são as pessoas à procura de trabalho ou as pessoas que já fazem parte da organização e o “produto” é representado pelas vagas que a empresa tem por preencher, para o normal funcionamento da sua atividade. Sendo o objetivo do EB, à semelhança da venda de um produto ou serviço, a criação do desejo, neste caso o de trabalhar, na empresa em questão, e levar o candidato à ação de concorrer à vaga (Alves et al., 2020) e a retenção de talento, que equivale à satisfação do cliente (Biswas & Suar, 2016). Podemos ainda expandir esta comparação ao *marketing-mix* tradicional dizendo que, a marca/empresa quer, por consequência das suas ações, ser alvo de conversa no mercado de trabalho e obter reconhecimento como uma boa entidade onde se trabalhar (Monteiro et al., 2020).

Nos dias de hoje, importa salientar que, a crescente escassez de talentos no mercado pode levar ao insucesso organizacional (Chandrasekaran, 2020). Mais do que um marketing externo, o EB é um marketing e comunicação internos (Alves et al., 2020), que cria as *guidelines* para que, mesmo na ausência de supervisão ou liderança direta, os colaboradores saibam agir de forma correta.

O processo de EB definido por Eger et al. (2019) começa a assumir o papel de humanização de métodos internos de uma empresa, uma vez que consiste na troca de valores, conhecimentos e experiências entre as pessoas e a organização (figura 1), permitindo que os candidatos percebam o interesse da vaga disponível e o quanto se relacionam com a mesma (Lin et al., 2020). Este processo visa a atração de novos talentos para a empresa e a retenção do talento nela já presente, tendo por base as práticas organizacionais na alçada do EB.

Figura 1 – Processo de Employer Branding



Fonte: Eger et al. (2019)

De acordo com este processo, o objetivo de uma organização será que qualquer pessoa que procure um determinado trabalho, a considere quase imediatamente como uma boa hipótese de local de trabalho e que procure saber mais sobre a vaga/empresa. A gestão de talentos pode resumir-se a um investimento nas pessoas certas (Reis et al., 2021), ou seja, pessoas com traços, capacidades, conhecimentos, valores e experiências que se enquadrem no ambiente da empresa e que se vão refletir no trabalho que venha a realizar, nessa posição.

O processo de criação de EB tem por base as ferramentas teóricas abordadas no amplo tema do marketing (Bejtkovský & Copca, 2020), uma vez que não passa de uma aplicação prática dos princípios deste à realidade da área dos recursos humanos de uma empresa (Bejtkovský & Copca, 2020). O EB surge assim da aplicação dos princípios de marketing relacional (Chandrasekaran, 2020), que defende a necessidade de uma relação de proximidade entre a empresa e os seus “clientes” ou potenciais trabalhadores; sendo o marketing crucial para gerir, desenvolver e a influenciar essas relações (Bejtkovský & Copca, 2020). A gestão de pessoas está cada vez mais inerente à gestão do dia-a-dia da empresa (Alves et al., 2020). Conclui-se assim, que o EB está relacionado com a proposta de valor da entidade empregadora e tem como objetivo, a longo prazo, reter talentos e fomentar comportamentos favoráveis (Chandrasekaran, 2020), sendo que uma empresa com historial de prática de EB atrai cerca de 3,5 vezes mais candidatos que uma empresa que o menospreze (Saini et al., 2021).

É ainda perceptível que, para além da cultura organizacional, da reputação e da estratégia da empresa, é fundamental que o EB defina mecanismos de recompensa para os colaboradores, motivando-os tanto monetariamente, como valorizando o seu esforço, por exemplo, através de progressões de carreira (Monteiro et al., 2020). Pode-se ainda considerar que o EB dá foco à necessidade de melhoria constante por parte da empresa, procurando as melhores pessoas possíveis no universo de potenciais candidatos, de forma a aumentar a produtividade interna de acordo com os objetivos de gestão.

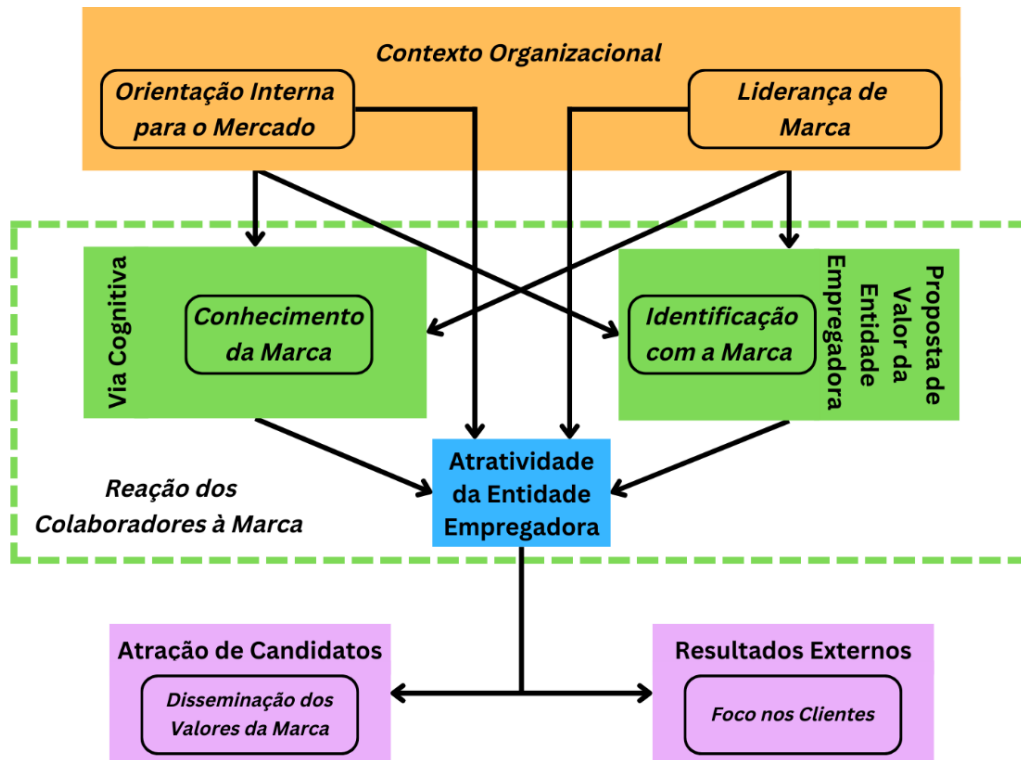
A relação com o marketing surge novamente dando a base teórica e estratégica a todo o processo de criação do EB, existindo uma série de pontos fundamentais que uma empresa deve considerar na elaboração deste, tais como (1) definir a experiência da marca, o seu propósito e a forma como irá impactar as pessoas, (2) definir o foco e prioridades, de acordo com os objetivos estratégicos internos, (3) rever o modelo de negócio e a estrutura interna, (4) colocar o EB nos membros de liderança da empresa, (5) expandir o negócio e a rede de *network*, (6) envolver os departamentos que lidam com pessoas externas, como o departamento de vendas, (7) diminuir burocracias e tudo o que diminua a produtividade de cada pessoa, (8) rever qual a aplicação dos recursos atuais e melhorar onde possível, (9) saber quando dar determinada função a alguém em específico, de forma a trazer o melhor trabalho ao de cima e, finalmente, (10) desenvolver relações próximas com todos os envolvidos na cadeia, como parceiros e fornecedores, de acordo com as políticas de EB internas.

Assim, pode-se ainda dizer que o EB tem dois públicos-alvo distintos, já discutidos anteriormente, o público interno da empresa, que é preciso manter motivado e criar-lhe uma perceção de qualidade continua e crescente, de forma a que permaneça na empresa o mais longo período de tempo possível, e o público externo ou os potenciais colaboradores, sobre os quais o EB serve para criar interesse através do marketing externo (Bejtkovský & Copca, 2020).

Através destas ferramentas é possível medir o nível de notoriedade do EB, sendo que este será maior quanto melhor as pessoas conhecerem a proposta de valor da empresa e quanto melhor a conseguirem identificar (Boukis & Christofoulides, 2020),

resultando numa partilha ativa do EB da empresa e numa maior orientação para os clientes (figura 2).

Figura 2 – EB nos Contextos Interno e Externo



Fonte: Boukis e Christofoulides (2020)

É possível constatar que o cultivo do EB resulta, como visto anteriormente, na partilha dos valores e da cultura da organização (Boukis & Christofoulides, 2020), que também tem como consequência um maior foco no cliente e nos resultados esperados e alcançados, melhorando a sua imagem tanto externa, como interna enquanto entidade empregadora, potenciando a sua atividade no mercado onde se insere.

De uma forma geral, o EB é o conjunto de ferramentas e processos usados por uma empresa para lidar com as pessoas, externa ou internamente, de forma consistente (Wawer, 2022), dando resposta às suas necessidades e cultivando uma cultura de constante melhoria e valorização de qualidade.

2.2. Antecedentes do Employer Branding

A identidade da organização e a imagem corporativa surgem, em muitos estudos, como os antecedentes do EB (Theurer et al., 2018), sendo a primeira interna e a segunda externa, mas transponíveis a ambos contextos. É importante salientar que fatores como o clima de trabalho, responsabilidades, renumerações, flexibilidade, cuidados médicos, segurança, horários, etc. influenciam e criam uma expectativa prévia junto de quem procura trabalho, sendo por isso, também, antecedentes do EB a serem trabalhados. Bejtkovský e Copca (2020), acrescentam ainda que o tamanho da empresa, a posição, o número de pessoas que já trabalham na empresa, benefícios, oportunidades de crescimento, o género e idades dominantes das pessoas na área da vaga e as condições do local de destino são ainda fatores que influenciam a percepção de quem procura trabalho, logo devem também ser tomados em consideração no processo de criação do EB. Cabe também aos responsáveis de EB garantir que o que é percebido no exterior da empresa, corresponde à realidade da organização de forma a manter as pessoas satisfeitas, sendo um trabalho da gestão de topo do grupo, do departamento de gestão de processos de negócios e de departamentos transversais a várias funções (Biswas & Suar, 2016).

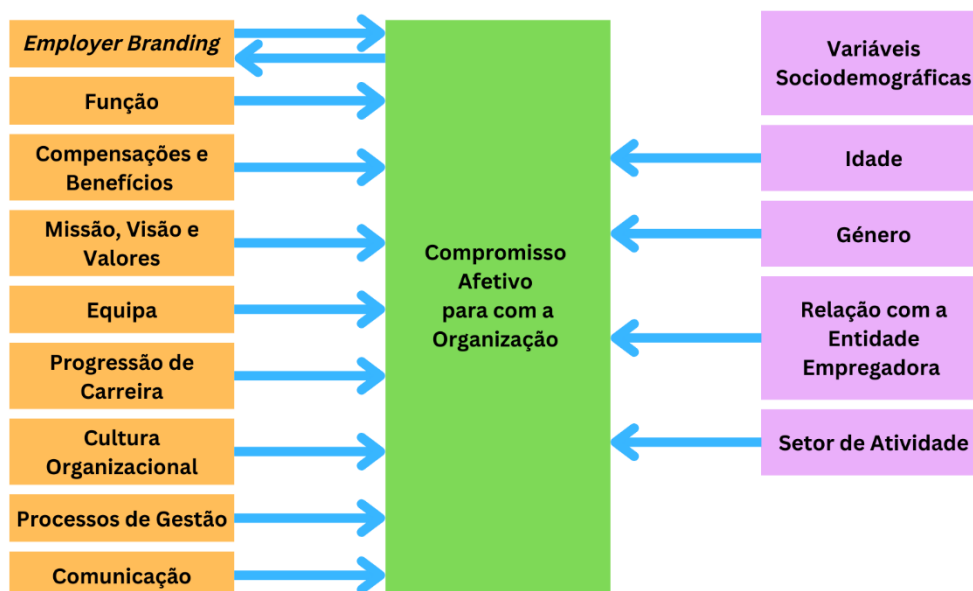
Trabalhar a personalidade da empresa e definir corretamente o seu posicionamento (Alves et al., 2020) são muitas vezes mencionados como determinantes do EB. Esta definição estratégica surge da necessidade, a longo prazo, de atrair e reter pessoas qualificadas e interessadas e não apenas da necessidade de preencher uma vaga num determinado momento pontual (Eger et al., 2019). É assim necessário perceber aquilo que, atualmente, atrai as pessoas. A atuação em causas sociais poderá ser a mais rápida e primeira forma de uma empresa se posicionar na mente de uma determinada comunidade (Saini et al., 2021), estando direta e positivamente relacionada com o compromisso do futuro colaborador e inversamente relacionada com as intenções de saída.

Sendo o objetivo máximo de um processo de recrutamento empregar alguém, não se podem menosprezar as fases de (1) identificação de pessoas no universo de potenciais candidatos, (2) gerar atração junto desses indivíduos e (3) analisar as

características daqueles que demonstram interesse na empresa (Eger et al., 2019). Assim, para gerar atração, para a organização, junto das pessoas do universo de potenciais candidatos é preciso investir em elementos inerentes ao trabalho, como a segurança, a localização, as relações interpessoais, o reconhecimento, o salário, a flexibilidade, a aprendizagem, a responsabilidade e a inovação (Alves et al., 2020), mas também é preciso investir e trabalhar a satisfação individual, a motivação e o empenho de cada um (figura 3), estando todos estes interligados, direta ou indiretamente.

As especificidades da população que se quer alcançar, “público-alvo” para o marketing, terão também um dos maiores pesos na conceção da proposta de EB (Alves et al., 2020), uma vez que as características supracitadas serão individuais e mutáveis, na sua generalidade, de acordo com o grupo a que se pretende comunicar. É fundamental comunicar a disponibilidade e receptividade da empresa de perceber as necessidades individuais de cada um, dos atuais e futuros colaboradores, tendo de se mostrar capaz de lhes apresentar resposta.

Figura 3 – Inputs para o EB



Fonte: Alves et al., 2020

A criação de uma cultura organizacional é fundamental para o EB (Reis et al., 2021), mas o mais importante é que as pessoas sintam que participam nela de forma ativa (Eger et al., 2019), inclusive, os responsáveis de recursos humanos têm também de se identificar com o EB que incutem na organização onde se inserem. Contudo, mais do que apenas para os colaboradores internos à empresa, o EB surge como fator de importância para todos os *stakeholders* externos (Monteiro et al., 2020), sendo importante a antecipação das percepções destes, trabalhando-as com igual cuidado. É fundamental que os trabalhadores percebam a parte humana da empresa e a forma como esta irá dar resposta às suas necessidades individuais (Boukis & Christofoulides, 2020). Esta temática leva-nos a abordar o tema da diversidade. Kele e Cassell (2022) notam que um ambiente de trabalho com uma maior diversidade de pessoas, não só em termos de género, idade, raça, orientação sexual, etc., mas também em termos do *background* e experiências adquiridas, é marcado por um sentimento de inovação e projeta uma melhor imagem de marca. Assim, uma estratégia de EB, além de procurar um maior número de pessoas, o mais diverso possível, tem de garantir uma cultura interna justa e de não discriminação, oferecendo oportunidades iguais para todos. Como visto anteriormente, o objetivo do EB é atrair pessoas que se identifiquem com os valores da organização e uma cultura de diversidade atrai, naturalmente, uma maior quantidade de pessoas, melhorando consequentemente a imagem do EB percebida junto do público-alvo. O EB pode ser percebido, não só, como uma tentativa de resposta à competitividade no mercado de emprego, mas também ao menor tempo disponível para recrutamentos, à vontade de reduzir custos por parte da empresa neste processo e, ainda, para garantir uma maior satisfação no trabalho (Bejtkovský & Copca, 2020).

Boukis e Christofoulides (2020) enumeram ainda como antecedentes do EB: o (1) compromisso, conhecimento e importância da marca, o (2) capital humano, a (3) orientação para a marca e compromisso interno, conhecimento interno e importância interna da marca, a (4) imagem de marca, notoriedade e qualidade, o (5) compromisso com a marca e clareza da posição/vaga, o (6) prestígio e confiança organizacionais percebidos e a obrigação contratual psicológica e a (7) incerteza associada à área de trabalho. É fundamental que a comunicação da empresa seja o mais clara possível para que as expectativas criadas nos potenciais trabalhadores também sejam reais, de forma

a não surgir qualquer expectativa não correspondida em nenhuma das partes (Biswas & Suar, 2016).

Assim, os valores a serem comunicados devem ser, por ordem de importância (Pawar, 2018), os valores organizacionais, a cultura organizacional e o ambiente, a oferta e as pessoas que trabalham na empresa, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e, em último, o salário e os benefícios da posição, sendo, por isso, estes os fatores que mais afetam a percepção de um novo colaborador.

Verifica-se que os antecedentes do EB são assim todos os fatores a serem tomados em consideração para a criação de uma proposta de valor para todos os *stakeholders* de uma empresa, de forma a satisfazer as suas necessidades; seja através da estratégia de progressões de carreira, renumerações ou a percepção das relações entre as pessoas. O EB tem de prever a constante mudança das referidas necessidades para lhes dar resposta, destacando-se da concorrência no mercado organizacional e mantendo uma posição de relevância.

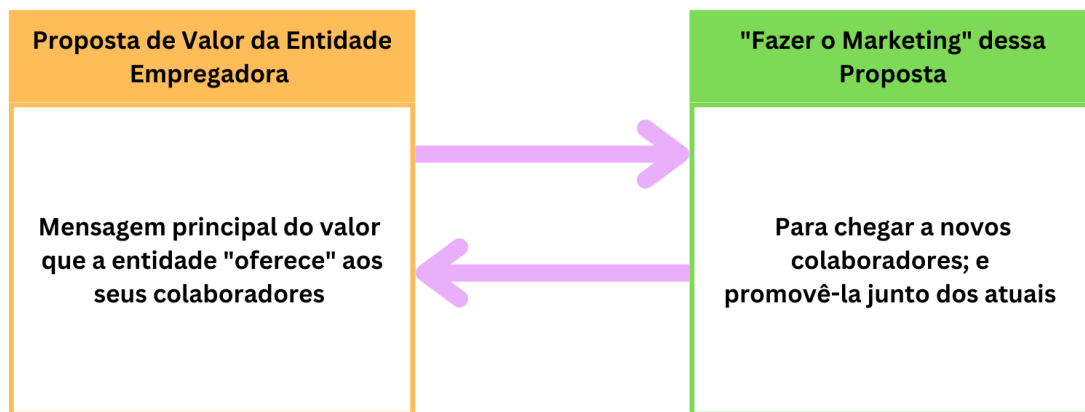
2.3. Vantagens do Employer Branding

A maior vantagem para qualquer organização é, partindo dos conceitos vistos atrás, a capacidade de desenvolver e manter/gerir o seu talento (Reis et al., 2021), sendo o EB, novamente, a ferramenta mais relevante para esse efeito, pois cria um processo único, para cada empresa (Tumasjan et al., 2020) que lhes dá as bases para toda a sua atividade e consequentes resultados verificados (figura 4), não só a nível de performance, mas também a nível de relações entre pessoas, gestão por objetivos individuais, etc.

O capital humano é o mais importante ativo de uma organização (Eger et al., 2019) e o EB surge precisamente para identificar talento, atrair, manter, desenvolver e criar as políticas internas que deem resposta a todos estes momentos. A marca da empresa criará nos colaboradores um sentimento de lealdade e conexão emocional para com ela mesma (Fasih et al., 2019), que, a longo prazo, irá resultar num melhor EB (Eriksson et al., 2022), apresentando-se assim como um ciclo de criação de valor, que

junta as vertentes “instrumentais”, como os benefícios de remuneração ou progressões de carreira, e “simbólicas”, como o prestígio associado, a inovação e/ou a competência associada à empresa (Tumasjan et al., 2020), numa única proposta para a projeção da imagem da organização responsável.

Figura 4 – Vantagem do Processo de EB



Fonte: Tumasjan et al. (2020), 84-85

A estratégia de EB, enquanto um processo cíclico e em constante mudança, por si só, apresenta-se como uma vantagem para qualquer organização, isto porque, como visto anteriormente, requer uma constante perceção do mercado exterior e dos seus intervenientes (Tumasjan et al., 2020) e a forma como o público os percebe, requer uma constante perceção das necessidades dos colaboradores e como lhe dar resposta e ainda a consciência de que uma cultura organizacional tem de ser cultivada e mantida por todos.

Um dos fatores que trará maior vantagem para uma empresa é envolver o seu capital humano qualificado em todas as vertentes da sua atividade (Alves et al., 2020), ou seja, não desumanizar procedimentos nem atividades. Pessoas qualificadas com liberdade e responsabilidade no seu trabalho irão dar melhores respostas a problemas com que são deparadas e continuamente aprender e melhorar, permitindo à empresa evoluir com a sua própria evolução pessoal.

O sentimento que cada um tem pelo seu local de trabalho é, também, uma consequência do EB (Alves et al., 2020) uma vez que o empenho e dedicação demonstrados são maiores quando a pessoa se sente conectada, de alguma forma, com a entidade/empresa em que trabalha. A vantagem do cultivo deste sentimento reside nos resultados obtidos quando é praticada uma boa comunicação e, como consequência, são atraídas as melhores pessoas para as vagas abertas. É fundamental que as pessoas sintam que fazem parte da empresa e que percebam que estão a trabalhar em conjunto para alcançar algo maior do que apenas as partes da mesma.

Boukis e Christofoulides (2020) apontam que uma cultura organizacional que favoreça a comunicação interna, mas também externa, fomenta o alinhamento dos interesses de cada indivíduo com os da empresa, assim como aumenta a sua satisfação e bem-estar, levando-os a considerarem-se protagonistas na criação e na entrega da marca da empresa. Pawar (2018) enumera algumas das vantagens, internas e externas, associadas a essa cultura de uma comunicação eficaz e clara; internamente, o (1) aumento do empenho dos colaboradores, o (2) maior grau de confiança que a organização transmite às pessoas, uma (3) menor taxa de saída e de faltas injustificadas, uma (4) maior lealdade dos colaboradores, uma (5) boa relação entre a empresa e os novos e antigos colaboradores, uma (6) menor instabilidade e um (7) aumento na atração e retenção de talentos. Já no contexto externo, refere que existe uma (1) maior quantidade de candidatos, um (2) processo mais rápido e de fácil acesso a candidatos, uma (3) melhor qualidade de pessoas que concorrem às vagas, (4) menores custos de recrutamento e de contratação e (5) atração de pessoas que melhor se enquadram com o desejado pela empresa.

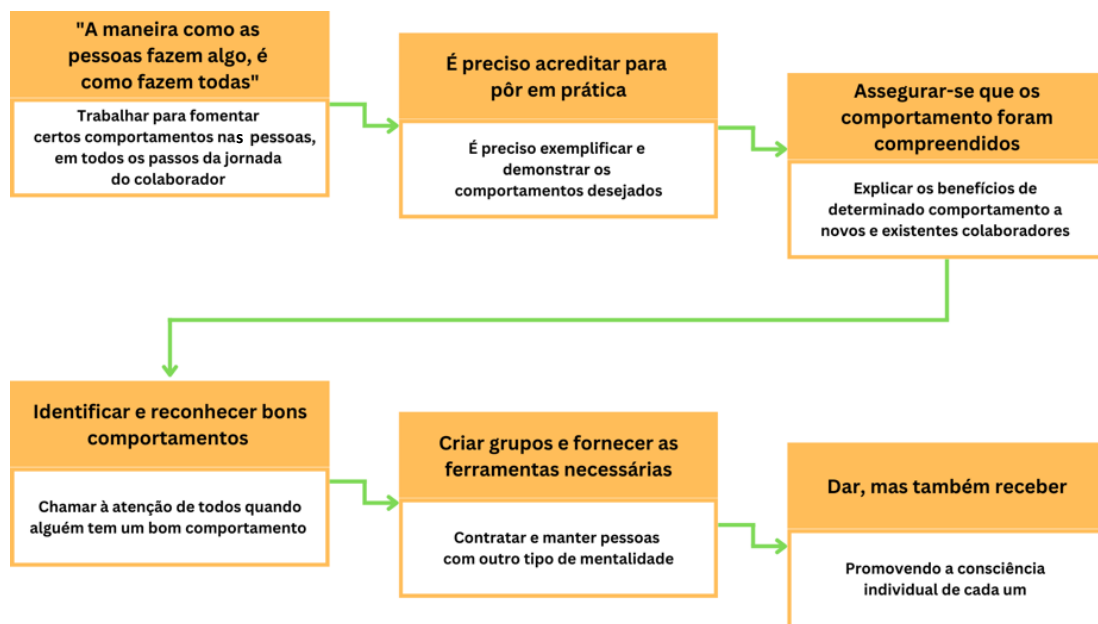
Paralelamente, o EB também resulta numa imagem positiva da marca da empresa, relevando que as pessoas preferem comprar produtos/serviços de empresas das quais têm uma boa percepção (Fasih et al., 2019), elevando a sua atividade, tanto em termos financeiros, como não financeiros (Biswas & Suar, 2016).

Eriksson et al. (2022) afirmam que uma das maiores vantagens do EB é a criação de um bom ambiente de trabalho, através de algo tão simples como a simpatia, onde as pessoas se sentem acolhidas e desempenham o seu trabalho sem pressão, resultando

em melhores prospeções de reputação e capital social da empresa, melhores resultados financeiros e numa maior percepção de boa qualidade enquanto entidade empregadora nos olhos dos atuais e potenciais colaboradores. É neste ponto que surge a necessidade de referir que uma empresa deve, para além de construir um EB com base no reconhecimento e recompensas pelo bom trabalho das pessoas, impor uma cultura de realizar um bom trabalho e/ou compensar as pessoas, sem a expectativa de receber, necessariamente, algo em retorno; isto é, uma cultura organizacional onde as pessoas primem por fazer o melhor trabalho que sabem, simultaneamente que a atribuição de recompensas e reconhecimento não depende exclusivamente dos resultados obtidos.

Não sendo a cultura organizacional um vínculo contratual, é o cultivo do EB que vai prever se um colaborador participa ativamente na mesma ou não (figura 5) e, também, a forma como o faz. Um bom ambiente de trabalho e as relações interpessoais, a formalidade, os processos, etc. são todos consequências do EB, sendo que quanto melhor este for, mais vantajosas se apresentam todas estas características inerentes à realidade do trabalho.

Figura 5 – Cultivar a cultura de EB



Fonte: Eriksson et al., (2022)

Assim, podemos afirmar que, de acordo com as premissas da figura acima, o primeiro exemplo e a forma como uma pessoa percebe a sua envolvente no local de trabalho é o que irá ditar e influenciar a sua própria conduta. Sendo este um ciclo, a constante percepção de que as demais pessoas da organização agem da mesma maneira, perpetua o sentimento de respeito, colaboração, boas práticas, consciência, etc., levando-nos, de novo, a referir que é uma vantagem instalada por uma boa estratégia de EB.

Tumasjan et al. (2020) constataam que, apesar do EB conduzir a um processo de recrutamento mais rápido e eficaz, a principal consequência do EB, refletida nos resultados da performance da empresa, é o bom clima organizacional, o cultivo das relações entre pessoas, o bom local de trabalho, a proximidade e conexões com os órgãos de chefia, etc. que têm um maior impacto na produtividade da própria empresa, à semelhança do que acontece a nível individual.

O departamento de recursos humanos em conjunto com o departamento de marketing de uma empresa, através desta ferramenta, – *Employer Branding* – reúnem as condições para atrair as melhores pessoas para si (Tumasjan et al., 2020), mantendo-as satisfeitas durante um maior período de tempo, convertível em melhores resultados estratégicos. O EB, como qualquer outra marca, torna-se, assim, um dos maiores ativos de qualquer empresa, em conjunto com o público que trabalha, as pessoas.

3. O Estágio

3.1. Apresentação da Altri

A presente secção do relatório de estágio visa fazer um breve enquadramento do Grupo Altri. Apesar de o estágio ter decorrido numa das suas unidades fabris, a Celbi, o Departamento de Comunicação é comum e abrange todas as empresas do grupo, individualmente e como um todo. Importa salientar que para a redação deste ponto considerou-se um conjunto vasto de dados presentes no site oficial da empresa, informações fornecidas pela orientadora profissional e ainda material impresso da empresa, como o Relatório de Sustentabilidade de 2021.

A Altri, criada em 2005 no Porto, é uma empresa de produção de fibras celulósicas de eucalipto, de energias renováveis e de gestão florestal sustentável. Está cotada na bolsa de valores de Lisboa, nomeadamente no PSI, principal índice, sendo que o seu negócio assenta num modelo B2B com indústrias transformadoras, principalmente na Europa e Ásia (figura 6).

Figura 6 - Mercado da Altri



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2021: Construindo um mundo + renovável, 23

O processo de expansão da empresa começou em 2006 com a aquisição de 50% da EDP Bioelétrica por 7,5 milhões de euros, 100% da Celbi por 430 milhões de euros e ainda 4,45% da Celtejo, elevando para 99,45% o seu peso na empresa. Entre 2010 e 2015 a Celbi foi alvo de investimentos, de forma a aumentar a sua produtividade de 300 mil para 760 mil toneladas de pasta de papel, tendo também sido concluído o projeto de conversão da Caima para a produção de pastas especializadas (pasta solúvel DWP), tornando-se na primeira unidade da Altri a produzir este tipo de produto. Em 2018, a Altri adquiriu os restantes 50% da EDP Bioelétrica, passando a ser a única titular da mesma.

Os anos seguintes são marcados por constantes investimentos e melhorias das fábricas, principalmente na área da sustentabilidade e do ambiente, sendo que em 2021 foi criada a GreenVolt – Energias Renováveis SA, empresa que se dedica à produção de energia verde a partir de biomassa, solar e eólica (figura 7). Ainda é de referir que, em 2021, a Celtejo muda de nome para Biotek.

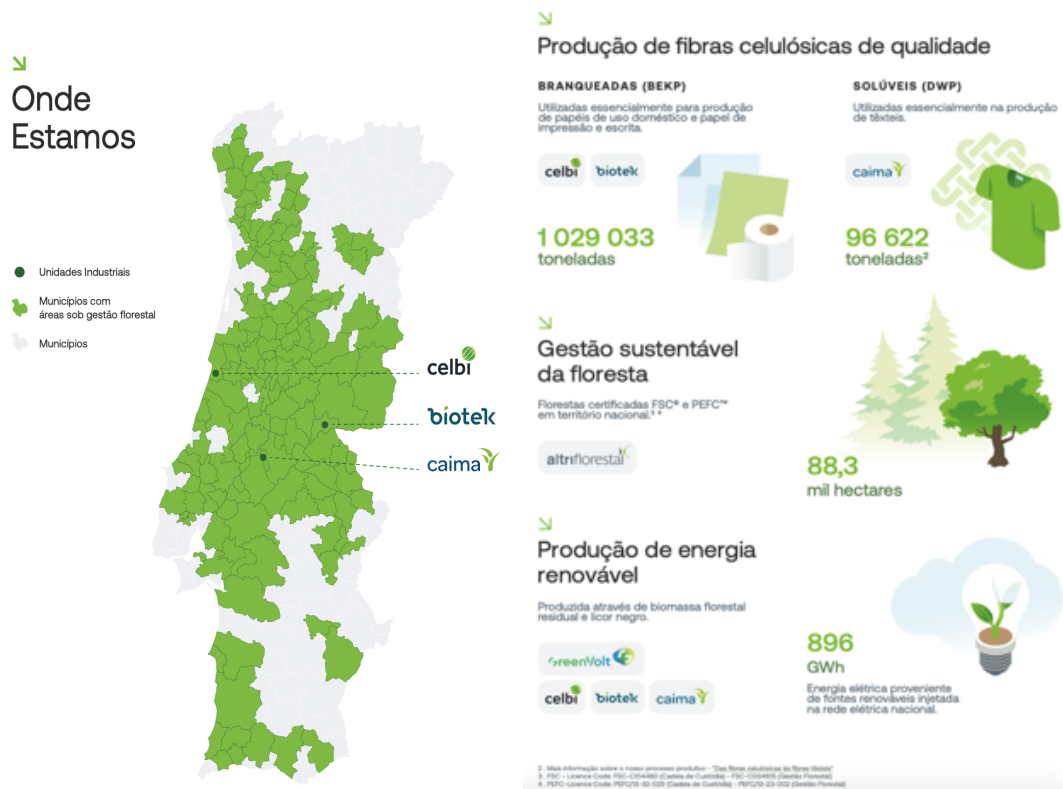
Figura 7 – Composição da Altri



Fonte: Altri (2023). Apresentação Corporativa

Sendo a produção de pasta de papel de eucalipto branqueada a principal atividade da Altri, esta detém no âmbito da sua atividade produtiva três fábricas: a Celbi e a Biotek para produção de pasta de papel (BEKP) e a Caima para produção de pasta solúvel (DWP) para a indústria têxtil (figura 8). A capacidade de produção de pasta desta empresa ronda os 1,2 milhões de toneladas (Altri, 2022a) por ano, sendo a Celbi responsável por cerca de 80% desse valor. A Altri produz energia suficiente para dar resposta à sua normal atividade, sendo que toda esta se assenta num modelo de autoconsumo energético. Em 2022, com o *spinoff* da Greenvolt, a separação do negócio das energias das demais atividades da Altri, levou ao término da, até então, injeção do excedente de energia de cada unidade fabril na rede nacional elétrica. Esta separação visou o independente funcionamento de cada entidade, de forma a estabilizar preços de ações.

Figura 8 – Unidades Fabris da Altri



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2021: Construindo um mundo + renovável, 21-22

Para além da Celbi, da Biotek e da Caima o grupo é ainda composto pela AltriFlorestal e outras empresas de menor dimensão. A AltriFlorestal assume a gestão integrada de todos os ativos florestais da Altri e não só, gerindo, no total, cerca de 90 mil hectares de floresta em Portugal (Altri, 2022a). Cerca de 95% de toda a produção da Altri é exportada, sendo os principais clientes da pasta de papel, a indústria transformadora e da pasta solúvel, a indústria produtora de têxteis, nomeadamente de rayon (Altri, 2022a), que é um tipo de tecido.

Em termos de marketing e comunicação interna da empresa, a Celbi sempre apostou na divulgação de novidades por meio de revistas internas destinadas a colaboradores e ex-colaboradores. A evolução dessas revistas surge desde 1994, sob a alçada do departamento de recursos humanos, com a revista ‘FibraNova’, cujos temas variavam desde eventos internos à mudança de chefia e acionistas. Em 2004 o nome da revista muda para ‘StaffIn’, mantendo as mesmas cores e identidade/conteúdos. Em 2006 e até 2015 o nome volta a ser ‘FibraNova’ tendo, desta vez, a ajuda de um jornalista na sua elaboração, visto um dos acionistas da Altri ser também dono da Cofina, grupo que detém vários meios de comunicação como o jornal e canal de televisão ‘Correio da Manhã’ e a revista ‘Sábado’. Em 2017 a revista surge como ‘Altri News’ sendo, desde então, lançada trimestralmente com temas como a produção, a gestão, a atividade da organização, etc., sendo, desde 2021, responsabilidade da área de Comunicação.

3.1.1. Propósito, Visão e Valores da Altri

O propósito da Altri é “Construir um mundo + renovável”, promovendo a sustentabilidade e apostando em áreas de negócio que permitam: Substituir os materiais de origem fóssil por materiais de origem renovável; Promover a eficiência na utilização de recursos; Promover a economia circular e a descarbonização; Promover a gestão sustentável das florestas e aumentar a produção de energia renovável (Altri, 2023). No que diz respeito à visão, este grupo pretende ser líder na inovação, procurando e agindo para serem “Líderes na inovação de excelência e um parceiro reconhecido para os *stakeholders* da Altri, desenvolvendo soluções focadas, lean e de alto valor acrescentado.”, que pretendem alcançar através de uma

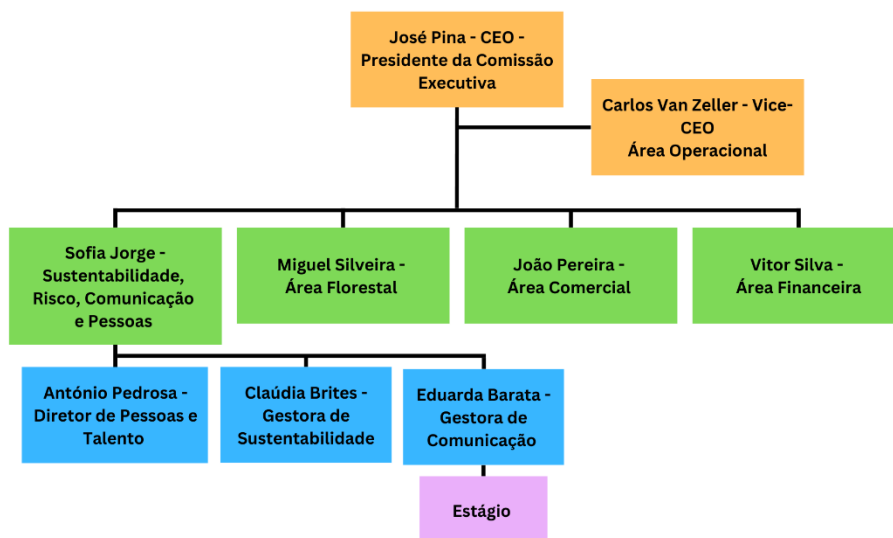
melhoria contínua, uma maximização da eficiência produtiva, uma redução de custos, reaproveitando “desperdícios” e redução de consumos específicos, e uma procura contínua para atribuir valor à sua principal matéria-prima, a madeira.

Finalmente, e no que diz respeito aos valores, podemos dizer que a Altri apresenta 4 valores fundamentais que guiam a sua atividade: (1) “Integridade: Defendemos e promovemos a ética, seja no respeito pela concorrência ou na anticorrupção, seja pela defesa da diversidade e da inclusão”; (2) “Coragem: Lutamos com ambição pelos objetivos em que acreditamos. Tomamos a iniciativa e vemos a mudança como uma oportunidade”; (3) “Excelência: Procuramos a melhoria continua através de várias metodologias que nos permitem ser melhores a cada dia. Acreditamos que o melhor de cada um brilha quando aplicado em trabalho de equipa”; e (4) “Simplicidade: Agimos com rapidez e pragmatismo. A simplicidade também se reflete nas relações entre pares, trazendo leveza aos processos de decisão” (Altri, 2023).

3.1.2. Estrutura da Altri

A Celbi, S.A., do Grupo Altri, tem uma organização estrutural e formalmente definida (figura 9), contando com mais de 325 colaboradores, dos mais de 800 do Grupo.

Figura 9 – Organograma da Altri



Fonte: Altri, 2022b

3.2. Objetivos do Estágio

Os objetivos do estágio realizado, que constam na ficha de oferta de estágio, incidiram maioritariamente no que foi previamente acordado entre a empresa acolhedora e a FEUC. No início do estágio, ficou acordado que as atividades estariam relacionadas com o marketing interno e com o marketing externo, sendo que os objetivos do estágio iriam passar principalmente pela (1) produção de conteúdos para a comunicação interna, (2) apoio no planeamento da revista Altri News e Altri Operating Systems, (3) apoio na conceção do relatório de sustentabilidade (identificação de parceiros, benchmark nacional e internacional), (4) acompanhamento da relação com agências, (5) apoio na organização de eventos e (6) apoio geral ao gabinete de comunicação.

3.3. O Estágio na Altri

O estágio na Altri foi realizado numa das suas fábricas – a Celbi, S.A. – de 17 de outubro de 2022 até ao dia 27 de fevereiro de 2023, com uma carga horária de sete horas e meia diárias. A empresa facultou, desde o primeiro dia, o acesso a um computador e rede local, não impondo qualquer limite a qualquer informação que precisasse para a realização do estágio, nem deste relatório. Ainda foi facultado acesso às ferramentas de comunicação internas como o SharePoint, o Yammer, o Teams do Office 365 (principal agregador de comunicação e gestão diária). Abaixo segue uma descrição de tudo aquilo que foi realizado ao longo do estágio.

3.3.1. Descrição das Tarefas Realizadas

De seguida apresentam-se as principais atividades realizadas no âmbito do estágio:

- (1) Análise de inquérito realizado anteriormente a stakeholders e elaboração de um plano de ação de comunicação interna. Através da análise das métricas do inquérito foi necessário elaborar uma apresentação que resumisse e juntasse a informação base relevante.

- (2) Gestão do sistema de televisões Digital Signage, que consiste num software de controlo do conteúdo em *display* nas televisões corporativas. No âmbito desta atividade foi preciso preparar o conteúdo para as televisões, como por exemplo a criação de cartões de apresentação de novos colaboradores.
- (3) Criação de conteúdo para Comunicação Interna. Nesta atividade trabalharam-se temas como a Saúde Ocupacional de Novembro, Política de Sustentabilidade, Política de Prevenção de Acidentes Graves. Também foi criada a campanha do novo email individual para cada colaborador (figura 10).

Figura 10 – Campanha de Novo Email de Colaborador



Ainda inserido no âmbito da tarefa 3, realizou-se a campanha de agradecimento aos doadores de sangue internos, que participaram neste ato; também a criação de publicações e notícias nas redes internas e foram divulgadas as novas edições da revista Altri News (figura 11), etc.

Figura 11 – Divulgação da 8ª Edição Altri News



Ainda no que diz respeito à comunicação interna importa destacar a construção semanal da newsletter interna – What’s New? (anexo i), que consistiu na junção de momentos relevantes que ocorreram durante a semana, para partilha, via e-mail, junto da comunidade interna.

Outras atividades consistiram na criação de inquéritos de satisfação de eventos corporativos - Safety Lab - (figura 12), criação de convites e a logística para a Comissão de Acompanhamento das Comunidades (figura 13) e propostas de comunicação para dias comemorativos nacionais (anexo ii).

No que diz respeito às tarefas anteriormente descritas, importa referir que o Canva, plataforma de design gráfico, permitiu o desenvolvimento de capacidades nesta área e simultaneamente estudar a mensagem a ser transmitida, com foco na comunidade interna a que se destina.

Figura 12 - Inquéritos à Comunidade Interna

Figura 13 – Comissão de Acompanhamento das Comunidades

Save the Date

A

Convida-se V.Exa. a participar na reunião da Comissão de Acompanhamento das Comunidades que se realiza no próximo dia 11 de janeiro, pelas 16h, no Complexo Industrial da Celbi / Altri.

Celbi, S.A.
Complexo Industrial da Figueira da Foz
Lainoa
3090-484 Marinha das Ondas
PORTUGAL

The Navigator Company, S.A.
Complexo Industrial da Figueira da Foz
Lagos Apartado 5
3081-851 Figueira da Foz
PORTUGAL



— Trejeto rodoviário
... Trejeto pedonal
■ Estacionamento



- (4) Criação de um plano de marketing para a Altri Florestal e respetiva apresentação. Esta atividade foi a atividade mais relacionada com o conceito de marketing tradicional, tendo sido preciso analisar o serviço e o seu preço, a distribuição e a comunicação, de forma a propor melhorias (anexo iii).
- (5) Gestão de “parcerias”. Esta atividade permitiu uma ligação com a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária, Assistência Médica Internacional, etc., sendo feita a partilha interna do conteúdo recebido, após adicionar o logo “Altri”, e a gestão do donativo para a AMI.
- (6) Apoio na atualização de informação no site interno da Comunicação Altri (figura 14). Esta atividade consistiu na capacidade de prestar atenção a detalhes e criar um ficheiro com a proposta de atualização para nova informação emitida pela empresa, sendo que é a principal fonte de conteúdos e apresentações internos.

Figura 14 – Atualização Site Interno da Comunicação



- (7) Apoio na revisão da revista Altri Operating Systems e acompanhamento no dia de fotografias e entrevistas para a revista Altri News.
- (8) Preparação de um anúncio para jornal da Biotek (figura 15). Esta atividade exigiu atenção a detalhes e o respeito da imagem das marcas já estabelecidas.

Figura 15 – Anúncio de Jornal Biotek



- (9) Preparação das prendas de aniversário dos colaboradores. Para celebrar 2023 foi proposta a receção, organização e preparação das prendas de aniversário dos colaboradores no arquivo da empresa, de forma a permitir a gestão e envio das mesmas para as fábricas do grupo (figura 16).

Figura 16 – Organização do Arquivo



- (10) Criação de material comunicativo referente ao Safety Lab - Altri (anexo iv); realização de uma proposta de comunicação e de imagem para um encontro de operadores florestais (anexo v) e criação de uma proposta de imagem para

assinatura de protocolo entre a Altri Florestal e a Junta de Freguesia de Meirinhas, Pombal (anexo vi).

- (11) Outras atividades diversas: gestão logística, presença em gravações para vídeos institucionais, auxílio de gestão de comunicação, como preparação de ficheiros Excel, com informação para envio da nova edição da revista AltriNews, apoio no planeamento de publicações no LinkedIn, para 2023, e atualização da apresentação corporativa.
- (12) Tradução da apresentação corporativa, de português para inglês, de forma a estar acessível a toda a comunidade interna em ambos os idiomas.
- (13) Apoio na organização da Festa de Natal de 2022. As principais atividades desenvolvidas no âmbito desta tarefa foram as seguintes (1) Preparação de postais com um cartão de boas festas e uma mini agenda para enviar para os antigos e atuais colaboradores (figura 17); (2) preparação de mais de 700 prendas de Natal para entregar no evento de Natal – Altri XMAS PARTY (figura 18) e (3) apoio na divulgação do pós-evento através da disseminação de vídeos capturados no dia do evento (figura 19).

Figura 17 – Postal e Mini Agenda Altri



Figura 18 – Preparação das Prendas de Natal Altri



Figura 19 – Vídeos dos Eventos de Natal 22'

AC Altri | Comunicação
Jan 6
Seen by 475 ...

Hoje é Dia de Reis e queremos recordar a **Altri Xmas Party** de cada empresa! 🍷🍷🍷



(14) Comunicação interna das *photobooths* de Natal, onde todos os trabalhadores podiam tirar a sua fotografia, sozinhos ou em grupo, e partilhar nas redes sociais internas (figura 20).

Figura 20 – Publicações Referentes às *Photobooths* de Natal



(15) Ainda é de referir a participação no Grupo interno de Comunicação, onde membros estruturais de diversas áreas de cada empresa do grupo discutem abertamente quais as necessidades de comunicação que têm e também onde expõe situações de melhoria oportuna. É este grupo que, sendo constituído por pessoas de todas as empresas, apoia localmente as necessidades de comunicação de cada uma.

Todas as tarefas supramencionadas visaram o trabalho da imagem de marca da Altri, ou por vezes, das unidades fabris mais concretamente, junto das comunidades internas das mesmas de forma a cultivar a uniformidade de informação, igualdade e acessibilidade entre todos, entre outros. A principal ferramenta usada para criação de conteúdo interno foi a versão paga do site Canva, como já referido anteriormente, que permite a total edição de imagem e vídeo, e também as ferramentas do office 365.

As atividades realizadas vão de encontro das atividades previstas no protocolo de estágio, desde a criação de conteúdo comunicativo para a comunidade interna, na

sua generalidade, quer em casos mais concretos, como a criação de convites para eventos dirigidos a um público específico.

O apoio geral ao gabinete de Comunicação passou pela preparação e gestão das prendas de Natal e de aniversário, de cada colaborador, acompanhamento de sessões de fotografia a membros do quadro da empresa para a 9ª edição da revista Altri News, participação na reunião mensal de Comunicação, entre outros. Estas atividades proporcionam um maior leque de capacidades práticas para o mundo real de trabalho. O estágio na Altri permitiu aplicar os conhecimentos de marketing, nomeadamente mais da vertente de comunicação, num contexto concreto, com especificidades únicas.

3.3.2. Projeto – Evento “Entre Nós – Criamos Valor”

O *Employer Branding* assume um papel de extrema importância na Altri, sendo aplicado na grande maioria das ações desenvolvidas, apesar de não ser trabalhado de forma explícita. A constante procura por satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores, enquanto cria uma imagem própria de empresa sustentável, responsável e ambientalmente consciente, torna a Altri uma empresa única. Este *branding* é fundamental, não só para a criação de uma boa imagem para a sociedade em geral, mas também para atrair pessoas e para a criação de uma imagem sustentável. O *Employer Branding*, sendo o grande tema deste relatório, foi trabalhado em todas as ações desenvolvidas, desde a gestão de donativos a entidades externas, à criação de cartões para divulgação junto dos trabalhadores, criação de campanhas e ofertas internas, gestão de ofertas, divulgação de campanhas nacionais internamente, etc. Estas ações servem para promover a imagem interna da marca, enquanto empresa que vai além do mínimo expectável e que cuida dos seus colaboradores e da sociedade envolvente.

Sendo que a Altri é frequentemente alvo de notícias, quer seja por resultados alcançados, pela presença em determinados eventos e apoios a comunidades e fundações ou, ainda, por ganhar prémios de inovação ou sustentabilidade, os membros da Comissão Executiva são muitas vezes convidados para falar sobre o sucesso da empresa. Tudo isto fomenta o EB de forma interna e externa, pois dá a conhecer de

forma positiva a Altri a novos públicos, mas também dá uma sensação de sucesso juntos dos colaboradores atuais.

O projeto que se pretende destacar no presente relatório de estágio consiste nas atividades desenvolvidas no âmbito do Evento Interno “Entre Nós - Criamos Valor “. Este evento ocorreu no dia 3 de novembro de 2022 (figura 21), em todas as empresas do grupo, de forma híbrida, sendo que a comissão executiva esteve fisicamente presente nas instalações da Celbi. Este evento visou fazer um ponto de situação de todos os grandes temas relevantes para o grupo, como mercados e clientes, floresta, pessoas e a sua performance, entre outros, ao mesmo tempo em que eram apresentadas prospetivas para o futuro, com momentos de interação entre os participantes e a administração do grupo, através de um link para perguntas abertas.

Figura 21 – Cronograma do Evento – Entre Nós



3.3.2.1. Objetivo

O objetivo deste projeto foi, precisamente, correlacionar os conceitos teóricos aprendidos com um contexto real. O desenvolvimento de todo este projeto teve por objetivo a integração na empresa, dando continuidade a tudo aquilo que já era feito, ao mesmo tempo que eram propostas melhorias.

Mais concretamente, o objetivo deste projeto passou pela concretização de um evento de comunicação interna quadrimestral do Grupo. Internamente, o evento “Entre Nós” é de extrema importância, pois é o momento onde toda a Comissão Executiva do Grupo Altri se junta para dar a conhecer, a alguns selecionados da comunidade interna, os objetivos alcançados até então e as metas definidas para o próximo período de atividade. São discutidos valores e metas alcançadas e discriminados todos os acontecimentos relevantes que aconteceram no período que passou.

É neste evento que, mostrando objetivos alcançados, se apresentam os novos objetivos a cumprir no futuro. Os colaboradores convidados a assistir ao evento, cerca de 150 pessoas, na sua maioria, pessoas pertencentes ao quadro permanente da empresa, que chefiam os demais setores dentro das empresas e do grupo. Sendo este evento o projeto deste relatório, pode dizer-se que este trabalho tem como objetivo mostrar toda a preparação prévia para a realização do mesmo.

Alicerçado no EB, o objetivo deste projeto foi a valorização das pessoas da comunidade interna, que tiveram, direta e indiretamente, peso nos objetivos alcançados e que também influenciarão o alcance das novas metas delineadas, através da gestão das suas equipas. Não existiu uma divulgação junto da comunidade em geral, pois não era, nem é, esse o objetivo do evento.

Importa salientar que (1) a gestão e preparação do material de comunicação (figura 22), (2) o contacto com uma régie no local, (3) o contacto com uma agência de comunicação, EBO – Expanding Brands Optimism, empresa de apoio de eventos corporativos, e (4) o contacto com a área da Informática, para assegurar as condições técnicas para a transmissão do evento, ficou da responsabilidade da equipa de comunicação interna.

Figura 22 – Apresentação Usada no Evento – Entre Nós



3.3.2.2. Metodologia

Depois de definido o objetivo deste projeto passou-se à gestão do mesmo. Para tal foram definidas quais as pessoas que estariam envolvidas, as principais tarefas a desenvolver e prazos. De seguida apresenta-se cada um destes pontos de uma forma mais pormenorizada.

- **Objetivos**

Este projeto, do ponto de vista do *Employer Branding*, visou precisamente alimentar e cultivar a imagem da marca da entidade empregadora, enquanto uma entidade atenta à sua realidade laboral, tanto em termos de objetivos e metas, como em termos de pessoal alocado em cada missão e as suas necessidades de equipa e individuais. Surgindo no final do ano, esta edição do evento, permitiu capacitar os colaboradores com uma visão mais abrangente do que foi a realidade do grupo durante o ano e o que será preciso manter e/ou melhorar no próximo.

- **Pessoas Envolvidas**

Para este evento, várias pessoas estiveram envolvidas.

- a) A equipa de comunicação ficou responsável pela gestão e preparação do evento, assegurando toda a parte técnica no local. Esta equipa ficou também responsável por fazer a ponte com os IT para permitir a transmissão a todas as empresas do grupo. Também foi necessária a preparação das salas/auditórios onde estes últimos estiveram presentes e a preparação do

coffee break disponibilizado no fim do evento, de forma a permitir um momento de networking;

- b) Os membros da comissão executiva do grupo foram os oradores presentes, que demonstraram os resultados obtidos; e
- c) os colaboradores que foram convidados a assistir.

- **Prazos**

O prazo final para a preparação do evento foi definido pela equipa de comunicação, pelo que o evento ocorreu na data escolhida pela equipa e pela comissão executiva. A data escolhida previu a bom funcionamento e preparação atempada da parte técnica do evento, como a preparação das salas, dos computadores/projetores, das câmaras, etc.

- **Principais Tarefas Desenvolvidas**

A- Preparação do Evento

Como visto anteriormente, a gestão deste evento passou pela preparação da apresentação utilizada e o suporte onde a mesma ia ser transmitida. A gestão das câmaras, para captar o interveniente a falar em dado momento, e dos locais destinados à realização do evento, tiveram de ser estudados para permitir uma boa operacionalização do evento e da sua transmissão.

B- Preparação do Conteúdo Transmitido – Parceria com a Agência

A preparação de todo o conteúdo transmitido foi possível graças à parceria com a agência EBO. Esta agência criou os *templates*, *mockups* 3D (figura 23 e figura 24), convites, separadores, etc. que foram usados para o evento. Estas tarefas foram realizadas com o apoio da equipa de comunicação.

Figura 23 - *Rendering* 3D do Conteúdo Transmitido



Figura 24 - Conteúdo Apresentado pela Comissão Executiva



C- Espaço

A evento ocorreu simultaneamente em vários locais. Na Celbi, a Comissão Executiva do grupo esteve presente numa sala, enquanto as pessoas que assistiram estiveram no auditório. Nas outras empresas, as pessoas estiveram também nos auditórios de cada local. Ainda houve pessoas a assistir online.

Na sala de controlo, com a Comissão Executiva, esteve presente uma régie da equipa de comunicação, que possibilitou a transmissão em direto para todas as

salas/auditórios referidos, tanto da gravação dos elementos da Comissão Executiva, como da apresentação e momentos vídeo pré-fabricados.

D- Inquérito de Satisfação Pós-Evento

Após a realização do evento foi proposto o envio de um inquérito de satisfação (figura 25) relativo ao mesmo, de forma a perceber oportunidades de melhoria para a próxima edição.

Figura 25 – Inquérito Satisfação – Entre Nós

altri Inquérito Satisfação - Evento Altri "Entre Nós - Criamos Valor"

No preenchimento deste formulário tenha em consideração que o 1 equivale a "Discordo Completamente" e o 5 a "Concordo Completamente".

Hi, Joao. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

* Required

1. Nome *

Enter your answer

2. Empresa a que pertence *

Altri

Altri Florestal

Biotek

Cama

Celbi

3. Qual a modalidade da sua participação? *

Online

Presencial - Altri Florestal (Furadouro)

Presencial - Biotek

Presencial - Cama

Presencial - Celbi

4. Considera que a duração deste evento foi muito extensa? *

1 2 3 4 5

5. Considera que a informação abordada foi interessante (quanto aos temas)? *

1 2 3 4 5

6. Este evento foi relevante, impactando nas práticas do seu dia-a-dia? *

1 2 3 4 5

7. A forma de apresentação foi dinâmica e interessante? *

1 2 3 4 5

As respostas obtidas ao inquérito foram, na sua generalidade, positivas tendo sido apenas apontada a duração um pouco extensa do evento.

3.3.2.3. Análise e Discussão dos Resultados

A importância e valor que este evento interno teve e tem para os colaboradores da Altri foi perceptível durante a sua preparação, uma vez que o contacto direto com os mais recentes dados sobre a atividade do grupo, apresentados pela comissão executiva, capacitam a comunidade interna participante com uma nova perceção do trabalho tido até então e, mais concretamente, qual o seu papel no panorama geral do grupo.

Os resultados obtidos foram a satisfação da comunidade interna e o momento de networking no fim do evento, que permitiu a troca de ideias com base na nova informação a que tiveram acesso com as suas equipas e parceiros.

A participação neste evento demonstrou que a preparação de algo para toda a comunidade do grupo, onde a comissão executiva irá expor resultados de forma oficial, é uma grande pressão, pois todo o trabalho desenvolvido está exposto à comunidade no dia do evento. Sendo um evento que acontece 3 vezes ao ano, é um esforço contínuo da equipa de comunicação preparar o próximo atempadamente.

A principal aprendizagem deste projeto é a importância do trabalho em equipa. Todos os participantes, com pressões diferentes das suas chefias, tiveram de encontrar uma metodologia de trabalho em conjunto, fazendo o que foi proposto e simultaneamente dar resposta a outras questões de trabalho que surgiam diariamente. A dependência do trabalho de outros ensina, também, que as pessoas têm as suas prioridades laborais e que, por vezes, é necessário aguardar para concluir uma tarefa.

Tudo isto vai ao encontro do conceito de EB, uma vez que contribuiu para a criação de um maior envolvimento com toda a equipa da empresa, conhecer todos os seus elementos e trocar valores com estes. Também é de salientar que a clara comunicação entre os elementos da equipa é de extrema importância, pois só assim se alcançam os objetivos em esforço comum. Sendo projeto fortemente marcado pela comunicação, os conhecimentos adquiridos, tanto na licenciatura como no mestrado, mostraram-se relevantes, pois permitiram apresentar respostas de forma mais rápida e concreta.

4. Análise Crítica

O estágio realizado na Celbi, S.A. teve como foco a área da Comunicação e Marketing e teve como principal objetivo o desenvolvimento e manutenção da comunicação interna do grupo. Apesar do tema central ter sido o Employer Branding, as atividades desenvolvidas permitiram a aplicação de conhecimentos de marketing digital e, também, de um marketing mais tradicional, conhecimentos sobre redes sociais, edição de imagem e vídeo, e ainda, conhecimentos mais genéricos, como criação de apresentações, questionários, ficheiros de Excel, etc.

A imagem da Altri, tanto na sua generalidade, como mais localmente, tem de ser adequada às realidades industriais e corporativas, sendo, por isso, um processo manual, cuidado e especificamente trabalhado para ir ao encontro de quem se destina, mantendo as identidades de cada unidade fabril do grupo. Atualmente, a comunicação da Altri ainda depende de *outsourcing*, nomeadamente em termos de design, publicidade, gestão de redes, agência de media, entre outros, consequência da grande diversidade de projetos propostos e de uma equipa pequena.

Este primeiro contacto com o mundo profissional demonstrou-se bastante positivo. A envolvimento nas demais áreas da empresa, a continuidade do trabalho realizado e consequentes responsabilidades foram compensatórias, a nível pessoal, permitindo o desenvolvimento de uma maior confiança quanto às capacidades adquiridas.

O EB, na Altri, surge da preocupação com todos os stakeholders do grupo, visto que toda a Direção onde o estágio se enquadra, trabalha, de alguma forma, para eles. A Comunicação, a gestão de Sustentabilidade e a gestão de Pessoas & Talento permitem a criação de uma comunidade, demonstrando que a Altri é uma empresa que quer ter a melhor imagem possível, em todas as frentes. O lema interno “Construindo um Mundo + renovável”, fundamentado no compromisso 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, visa a criação e manutenção de uma imagem de responsabilidade ecológica, ambiental e social, ao mesmo tempo que a comunica, de forma concreta, internamente aos mais de 800 trabalhadores e, também, externamente.

Apesar do trabalho diário, na sua generalidade, incidir sobre a criação e divulgação de *posts* com comunicados internos e notícias internas relevantes, a maior atividade desenvolvida foi o apoio na preparação do evento Entre Nós – Criamos Valor. Estando enquadrada na Área da Comunicação, este evento culmina o percurso feito no período antecedente e serve para dar a conhecer os resultados obtidos pelo grupo até então e, também, dar prospeções e metas para o futuro. Este evento serviu para cultivar o sentimento de unicidade e pertença de todos a algo maior, a uma causa, uma entidade que depende do trabalho de todos os ali presentes.

Tendo sido estagiário da Comunicação, todo este trabalho na área da comunicação era indispensável para o seu normal funcionamento, isto é, apoio administrativo, preparação de prendas e brindes, auxílio em eventos internos para toda a comunidade, etc., fazem parte do dia-a-dia de um profissional de comunicação.

Este estágio permitiu perceber que, apesar de não existir um ambiente 100% perfeito todos os dias, é através do esforço e dedicação que se alcançam objetivos. O trabalho em equipa, novamente, surge como aprendizagem deste estágio, o que, como visto anteriormente, é de extrema importância para o EB. Apesar de nem todas as tarefas serem necessariamente relacionadas com o marketing, ou com a comunicação, foram uma mais-valia na aprendizagem do que é o dia-a-dia numa empresa multinacional. O trabalho administrativo e de auxílio à área da comunicação, como visto anteriormente, também é fundamental para o seu funcionamento, para que se consigam dar melhores respostas às especificidades e necessidades da comunidade.

Foi possível ainda reter que qualquer que seja a posição de alguém numa empresa, todos os dias são de aprendizagem, que é preciso colaborar e perguntar em caso de dúvida a alguém que já esteja na área há mais tempo, saber pedir ajuda, quando necessária e saber quando não se está a dar melhor resposta a um problema concreto. Tudo isto leva-nos a crescer enquanto pessoas e profissionais na área do marketing e comunicação. Uma questão a melhorar está relacionada com a morosidade de certos assuntos, devido a uma grande burocracia interna de permissões e autorizações, que por vezes atrasam o trabalho em causa.

5. Conclusão

A realização deste trabalho e estágio permitiu perceber a verdadeira importância de atrair o talento certo para uma empresa. Cada vez mais, é fundamental dar resposta às verdadeiras necessidades dos colaboradores de uma empresa. José Pina, CEO do Grupo Altri, refere que “As pessoas são, sem dúvida, o que nos distingue. É nelas que reside a nossa riqueza e resiliência. Por isso estamos a trabalhar para lhes garantir um local de trabalho ainda mais seguro.” (*Relatório Sustentabilidade 2021: Construindo Um Mundo + Renovável*, 2022, p. 16). O EB é, então, a ferramenta que surge como resposta a esta necessidade, procurando ser a ponte entre os objetivos a longo prazo da empresa e o dia-a-dia de cada pessoa, em todas as áreas, que nela trabalham.

O estágio permitiu perceber que a realidade laboral de um gestor de comunicação e marketing transcende aquilo que é visto num ambiente escolar, pois, sendo os responsáveis pela marca da empresa, tanto externa como internamente, o constante desafio de dar resposta ao que é proposto pela equipa ao mesmo tempo que se procura propor melhorias e inovações, é incessante.

O estágio revelou-se uma mais-valia, pelo motivo supra indicado, mas também, por ter permitido uma mais fácil inserção no mercado de trabalho, preferencialmente, na mesma empresa de forma a dar continuidade às atividades iniciadas. A entrada na Altri como estudante, oficialmente à procura de aprender esta arte, tem permitido um contacto crescente com o dia-a-dia do mundo de trabalho.

Com a aplicação concreta do projeto de estágio foi visível, em primeira mão, que o cuidado pelas pessoas de uma empresa não passa despercebido e, mais que isso, são os pequenos atos que motivam as pessoas a continuar a dar o seu melhor no dia-a-dia de trabalho. São estes eventos, da área da comunicação, que revelam o verdadeiro sentimento de cultivo do EB na Altri permitindo investir em dar às suas pessoas mais que o expectável e acrescentar valor a toda a sua atividade. Na localidade onde está inserida, a Celbi é conhecida como uma boa empresa onde se trabalhar, sendo muitas vezes referida como um sítio onde as pessoas “têm sorte” em trabalhar. Isto é a consequência do cultivo de EB durante anos.

A aplicação da teoria, no contexto real da Altri e o constante contacto com a sua atividade e demais áreas, permitiu perceber que o EB é algo imperativo para uma empresa, quer seja explicitamente abordado ou não. A procura de novo talento depende totalmente desta capacidade da empresa se diferenciar das demais, quer através dos aspetos “práticos” da sua atividade, como das regalias/benefícios oferecidos para cada posição. Qualquer empresa pretende atrair e manter as melhores pessoas consigo e, para isso, o EB surge como resposta, procurando harmonizar a imagem externa e interna da empresa, capacitar as pessoas atuais de uma perspetiva positiva e de um futuro, ao mesmo tempo que se externaliza enquanto uma boa entidade empregadora. Os colaboradores atuais são os “*Brand ambassadors*”, que representam a empresa através dos seus contactos/familiares, *word-of-mouth*, etc., ajudando a cultivar essa imagem externa já referida.

A criação de uma imagem “limpa” não é fácil neste setor de atividade industrial, no entanto a Altri parece dominar estes conceitos, pois dá foco a todos estes pontos no seu dia-a-dia. A Área de Sustentabilidade, Risco, Comunicação, Pessoas e Saúde Ocupacional, surge precisamente para criar EB, dar visibilidade e coerência a tudo o que é feito nesse sentido, de forma continua.

Assim, o uso do conceito de EB com o marketing, em especial, a comunicação interna e toda a Direção onde esta se insere, permitem criar uma forte notoriedade de marca na mente de todos os *stakeholders*, criando um local de trabalho favorável para a continua expansão da empresa e das suas pessoas.

Um dos pontos menos positivos deste estágio é o facto de não existir um departamento de marketing, nem de existir esse conceito de forma holística na empresa. As áreas de logística, produção, comunicação e comercial todas respondem a direções diferentes e com objetivos diferentes. Também não existiu a avaliação de métricas, propriamente ditas, de alcance das publicações nem do seu verdadeiro impacto na comunidade.

No decorrer do estágio foi perceptível a importância de a empresa ser uma marca atrativa para todas as pessoas, stakeholders e comunidade em geral, sendo o marketing

e a Comunicação, em conjunto com a Direção de Pessoas & Talento, os responsáveis por criar e manter essa imagem.

Todo o estágio foi relativamente ao encontro das expectativas iniciais, tendo sido uma experiência fundamental e necessária para o desenvolvimento profissional nesta área, pela sua praticidade num contexto real. No final foi-me proposto um estágio profissional para dar continuidade ao trabalho desenvolvido até então, no qual me encontro de momento.

Referências Bibliográficas

- About-Ela, G. M. B. E. (2016). Employer Branding: What Constitutes an Employer of Choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, *11*(1), 154–166.
- Altri (2022a). Negócios. <https://altri.pt/pt/negocios>
- Altri (2022b). Sobre a Altri. <https://altri.pt/pt/sobre-a-altri/>
- Altri (2023). Apresentação Corporativa.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, *12*(9993). <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, *15*(1), 95–108. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0006>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, *136*, 57–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Boukis, A., & Christofoulides, G. (2020). Investigating Key Antecedents and Outcomes of Employee-based Brand Equity. *European Management Review*, *17*, 41–55. <https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Chandrasekaran, S. (2020). Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies. *ARIV - International Journal of Business*, *1*(1), 54–61.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). EMPLOYER BRANDING: EXPLORING ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN A MULTICULTURAL CONTEXT. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Fasih, S. T., Jalees, T., & Khan, M. M. (2019). Antecedents to Employer Branding. *Market Forces*, *14*(1), 81–106.

- Ferdouse, R., & Tamzid, M. (2021). Rationale and Impact of Employer Branding in the Recruitment Process: A Descriptive Study. *Journal of Green Business School*, 4(1), 68–81.
- Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2022). The Face of the Firm: The Impact of Employer Branding on Diversity. *British Journal of Management*, 0, 1–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>
- Lin, H., Zhu, H., Wu, J., Zuo, Y., Zhu, C., & Xiong, H. (2020). Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Transactions on Information Systems*, 38(4 (32)). <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3392734>
- Misra, S. (2021). The Effective Use of Social Media for Employer Branding. *International Journal of Human Resource*, 11(2), 67–74. <https://doi.org/10.24247/ijhrmrddec20218>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(574). <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Pahuja, P., Kaur, S., & Jhamb, R. (2022). Exploring the Relationship Between Employer Branding and Organizational Citizenship Behaviour in Banking Industry. *UGC Care Group 1 Journal*, 52(7(IV)).
- Pawar, A. (2018). Study on Employer Branding in IT Companies: The Indian Scenario. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(3), 162–171.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Relatório Sustentabilidade 2021: Construindo um mundo + renovável* (Vol. 1, Issue 1). (2022). https://altri.pt/pt/leitor-de-pdf?file=2022/8/3dfea6b2-27f7-4e15-9645-9014dc45a97f.pdf&name=Altri_RelSustentabilidade_21_PT_Spreads.pdf
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45.

[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, 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., & Welp, I. M. (2020). 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>

Wawer, M. (2022). Student internships as a tool for assessment of the employer brand. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2022(158), 663–677. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.43>

Anexo i



WHAT'S NEW?

edição de novembro



8ª Edição Altri News
| Publicação



Altri vence o Prémio APCE na categoria de
Sustentabilidade e ESG
| Notícia



Novo e-mail de colaborador
| Notícia



O Grupo Altri assinou o Manifesto "Rumo à COP27"
| Notícia



Altri Florestal | Floresta Partilhada
| Publicação



Desafio #NoShaveNovember
| Sorteio

Conversas
com
 **CEO**
negócios
Sustentabilidade
2020-2021

José Soares de Pina é o convidado de
Conversas com CEO
| Podcast

Biond^o
Forest fibers
from Portugal

A Celpa vai passar a chamar-se Biond
| Notícia

altri
www.altri.pt

Anexo ii

Proposta de Comunicação

8 de março 2023
Dia da Mulher



Conceito

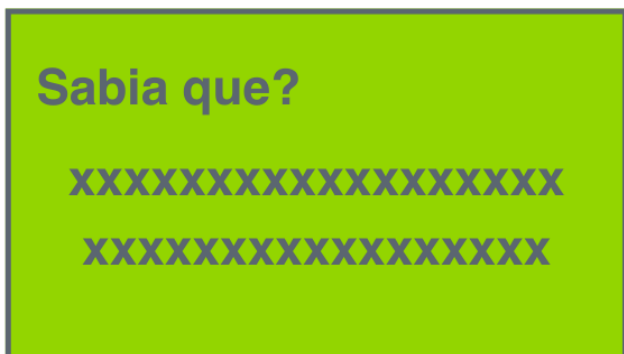
Confrontar a comunidade interna com descobertas feitas por mulheres que, hoje em dia, se tornaram banais e todos tomam como garantidas.

Realização de um vídeo onde se captam as reações das pessoas às várias perguntas "Sabia que...?".

As perguntas podem ser feitas à comunidade interna feminina, onde exploram as conquistas até à atualidade para a igualdade de género e o percurso que ainda falta.

Também se pode inquirir alguma comunidade masculina, de forma a perceber se tinham ideia destas descobertas realizadas por mulheres.

Storyboard



Sabia que?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

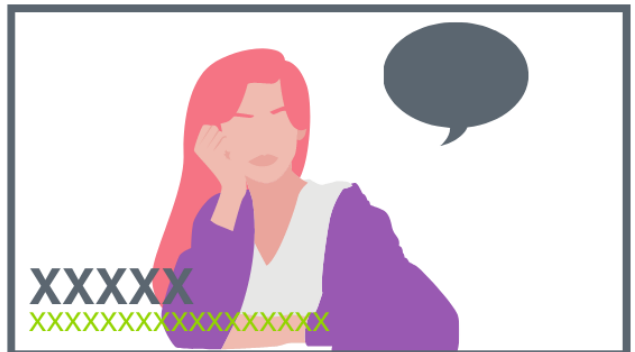


Empty rectangular box for notes.

Empty rectangular box for notes.

Sabia que?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



Empty rectangular box for notes.

Empty rectangular box for notes.

...

altri

Empty rectangular box for notes.

Empty rectangular box for notes.

Sabia que...

1. Lise Meitner descobriu a divisão de átomos?
2. Inge Lehmann descobriu a existência do núcleo do planeta Terra?
3. Hedy Lamarr descobriu a comunicação wireless?
4. Rosalind Franklin descobriu estrutura do DNA?
5. Vera Rubin descobriu a matéria Escura?
6. Katherine Johnson descobriu a rota para a Lua?
7. Cecilia Payne descobriu de que as estrelas são feitas?
8. Lene Vestergaard Hau conseguiu retardar um feixe de luz?
9. Nettie Stevens descobriu os cromossomos X e Y?

Mais relevantes: **3** e **9**

Sabia que...

1. Jocelyn Bell Burnell descobriu os pulsos energéticos no espaço?
2. Lise Meitner fez a primeira divisão do átomo?
3. Ada Lovelace escreveu o primeiro algoritmo para computação?
4. Grace Murray desenvolveu o primeiro computador comercial e foi pioneira das atuais línguas de programação?
5. Hedy Lamarr desenvolveu a tecnologia que deu origem ao wi-fi?
6. Marie Van Brittan Brown criou o sistema de vigilância?
7. Letitia Geer inventou a seringa?
8. Gladys West desenvolveu o modelo base para GPS?

Mais relevantes: **3, 4, 5, 6 e 9**

Gravações?

Intervenientes?

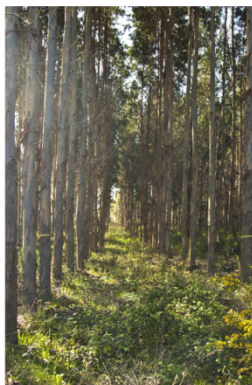
Datas?

Local?

Anexo iii

PLANO DE MARKETING

altriflorestal



Plano Estratégico

ESTRUTURA

Estratégia de Marketing

Grupo Altri / Altri Florestal
Mercado e Concorrentes
Marketing-Mix
Posicionamento
Análise SWOT
Plano de Ação

GRUPO ALTRI



ALTRI FLORESTAL

3 Direções:

Direção de Abastecimento, Aprovisionamento e Desenvolvimento de Fornecedores

Direção Florestal

Direção de Estratégia e Desenvolvimento Florestal

Responsável pela gestão de 86 mil hectares de norte a sul do país e é responsável por 20% da matéria-prima para a Celbi, Caima e Biotek.

MERCADO E CONCORRENTES



The Navigator Company

Maior Concorrente em termos de área arrendada



Fornecedores de rolaria

de eucalipto, tanto da Altri Florestal como da Navigator



Proprietários Privados

Aumentar património florestal

MERCADO E CONCORRENTES



Empresas a Diversificar portfólio



Fundos de Investimento



Associações de Produtores Florestais

- **Serviço**

Gestão florestal - Através de contrato de arrendamento, venda/compra ou contrato de prestação de serviços;

- **Preço**

Preços competitivos e alinhados com o mercado;

- **Distribuição**

'In loco', nos terrenos onde existem propriedade sob gestão;

- **Comunicação**

Feita através do LinkedIn e site institucional; Presença em Feiras de Especialidade e distribuição de flyers.

Word Of Mouth

38% dos inquiridos tem um papel ativo na divulgação dos serviços da AltriFlorestal;

MARKETING-MIX

- **Pessoas**

13 pessoas em 6 regiões (Norte, Beira Litoral, Beira Interior, Oeste, Vale do Tejo e Sudoeste);

- **Evidências Físicas**

Infraestruturas, material de atividade, sede, etc. sob a alçada da Direção de Estratégia e Desenvolvimento Florestal;

- **Processos**

Negociações, tratamento de processos, gestão das áreas, prospeções e validações, etc.

MARKETING-MIX

POSICIONAMENTO

- Empresa especializada em gestão de Propriedades Florestais, quer em termos de processos como de equipamentos, de forma sustentável e rentável.
- Pertencente a um dos maiores grupos de produção de fibras celulósicas - Grupo Altri;
- Em crescimento e à procura de aumentar a área florestal sob gestão;
- Primamos pelo contato direto com os proprietários ao longo de todo o processo.



<p>Forças</p> <p>Associação ao Grupo Altri; Solidez financeira; Experiência; Afofelca; Constante inovação e investimentos;</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Fraca estratégia de marketing; Falta de "Data Analysis" - Clientes, etc. (CRM); Equipa comercial pequena; Fraca utilização de novas tecnologias;</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Crescimento económico; Áreas de eucalipto sem gestão ativa; Proprietários envelhecidos; Crescente complexidade legal de obrigações dos terrenos;</p>	<p>Ameaças</p> <p>Mercado agressivo e grande número de concorrentes; Legislação; Alterações climáticas; Grupos ambientalistas; Perda de área de eucalipto nacional;</p>

ANÁLISE SWOT

OBJETIVOS

Aumentar a área sob gestão de 71 mil hectares, para 100 mil até 2030.

De forma a aumentar o autoabastecimento de 20% para 30%.



Implementar estratégia para chegar aos proprietários de áreas de eucalipto nacionais.

OBJETIVOS

Aumentar a Notoriedade da AltriFlorestal



Estratégias de comunicação

AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Atualizar valores de rendas e madeiras;
- Atualizar condições de rescisão de contrato;
- Reavaliar os modelos de silvicultura;
- Construir um suporte informativo sobre os serviços prestados;
- Implementar sistema de CRM;
- Criação de um portal/site que vise facultar informação aos interessados neste serviço - todos os clientes deverão ter acesso (inclusive ao contrato);
- Definição e aprovação de uma estratégia de marketing;



AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Para proprietários familiarizados com os media:

- Criação de vídeos promocionais com testemunhos reais e atuais;
- Criação de um schedule de publicações oficiais no LinkedIn;
- Dinamização do Instagram Altri - ênfase na responsabilidade social, ambiental e económica da empresa;
- Criação de campanhas de rádio localizadas;
- Criação de campanhas de TV;

Para proprietários **NÃO** familiarizados com os media:

- Aluguer de espaço em jornais (publicidade);
- Entrega massiva de flyers em zonas de potencial crescimento (CTT);
- Presença em feiras;
- Presença em eventos locais;



MEDIÇÃO

Após 1 ano de implementação,

- Medição dos KPIs (Key Performance Indicators); e
- Novo estudo de satisfação de clientes;

Anexo iv



SAFETY LAB

CULTURA DE SEGURANÇA ALTRI

1ª FASE - 2022



PROJETO PILOTO



PARQUE DE MADEIRAS



entrevistas

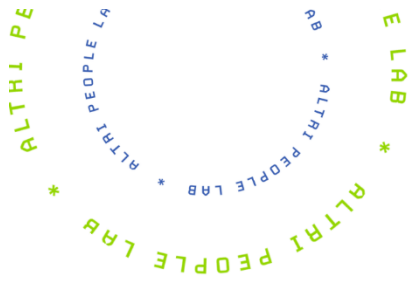
20

pessoas

Chão de fábrica: 13

Chefias Intermédias: 7





7 DESAFIOS FUNDAMENTAIS IDENTIFICADOS PELOS PARTICIPANTES DA ÁREA PILOTO



MEDIDAS JÁ IMPLEMENTADAS

- ▶ FLASH INCIDENTE SEM NOME DE TRABALHADOR
- ▶ SENSIBILIZAÇÃO EQUIPA E NÃO APENAS TRABALHADOR
- ▶ KPI SINISTRALIDADE INCLUINDO TRABALHADORES EXTERNOS
- ▶ CSIP E-LEARNING PARA TRABALHADORES EXTERNOS



ALTRI PEOPLE LAB



EM CURSO

ALARGAMENTO DO PROJETO PILOTO A TODAS AS ÁREAS DAS FÁBRICAS, TRABALHANDO SOBRE OS DESAFIOS DA 1ª FASE

ALTRI PEOPLE LAB



Anexo v

Flyer

SAS
SPECIAL ADVANCED SCHOOL

ENCONTRO DE OPERADORES FLORESTAIS E REPRESENTANTES DE MARCAS

8 FEV
10H00

Parque Industrial da Figueira da Foz Instalações da SOMITEL

SAS
SPECIAL ADVANCED SCHOOL

PROGRAMA

10H00 **Recepção e Acolhimento**
10H30 **Boas-vindas e Enquadramento do Projeto**
Miguel Silveira e Nuno Neto
10H45 **Enquadramento e Plano de Ação**
José Luís Carvalho
Início dos Trabalhos nas Equipas
Raquel Campos Rosado
12H00 **Apresentação e Debate Final**
13H00 **Almoço Buffet no Local**

NOTA: A reunião é exclusivamente técnica. Não são permitidas conversas ou quaisquer trocas de informação de teor comercial entre entidades

altri **THE NAVIGATOR COMPANY**

Cartão Participantes

SAS
SPECIAL ADVANCED SCHOOL

ENCONTRO DE OPERADORES FLORESTAIS E REPRESENTANTES DE MARCAS

SAS
SPECIAL ADVANCED SCHOOL

PROGRAMA

10H00 **Recepção e Acolhimento**
10H30 **Boas-vindas e Enquadramento do Projeto**
Miguel Silveira e Nuno Neto
10H45 **Enquadramento e Plano de Ação**
José Luís Carvalho
Início dos Trabalhos nas Equipas
Raquel Campos Rosado
12H00 **Apresentação e Debate Final**
13H00 **Almoço Buffet no Local**

NOTA: A reunião é exclusivamente técnica. Não são permitidas conversas ou quaisquer trocas de informação de teor comercial entre entidades

NOME _____
EMPRESA _____

altri **THE NAVIGATOR COMPANY**

Anexo vi

Assinatura de Protocolo de Colaboração

Junta de Freguesia de Meirinhas / AltriFlorestal

12H00 Receção e Acolhimento

12H15 Visita ao Futuro Parque de Recolha
de Biomassa

12H30 Assinatura de Protocolo de
Colaboração (social bonds 50)

João Pimpão dos Santos - Presidente de Junta de Meirinhas
Miguel Silveira - Administrador da AltriFlorestal

12H45 Encerramento

Ana Gonçalves - Administradora Executiva da Pmugest
Pedro Pimpão dos Santos - Presidente de Câmara de Pombal

13H00 Almoço

27 de fevereiro pelas 12H00

**Meeting Point: Café Paris / Palace Kiay
(Meirinhas)**



altriflorestal 

