

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA
DIFERENCIADORA DAS MARCAS: O CASO IKEA

TÂNIA SOFIA AMARAL BICHO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA
DIFERENCIADORA DAS MARCAS: O CASO IKEA**

TÂNIA SOFIA AMARAL BICHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA MARIA MARGARIDA DE MELO COELHO DUARTE

OUTUBRO - 2019

“The most dangerous poison is the feeling of achievement. The antidote is to every evening think what can be done better tomorrow.”

– Ingvar Kamprad*

Agradecimentos

*Creativity and believing in your work is absolutely a necessary part of success**. Este trabalho final de mestrado foi desenvolvido ao longo do ano mais desafiante da minha vida. Conciliar três novos empregos, a primeira casa e o peso de um trabalho final de mestrado não foi, de todo, uma tarefa fácil. Neste último ano tive a oportunidade de trabalhar num departamento de recursos humanos, num departamento de comunicação e num departamento de marketing de três grandes empresas de referência e que muito contribuíram para o tema e o caminho escolhido neste estudo. Estou imensamente grata por todas estas oportunidades que tanto me fizeram crescer enquanto pessoal e enquanto profissional. Neste último ano, posso também dizer que os dias em que cheguei a casa sem o coração apertado e com a cabeça leve se contam pelos dedos, porque havia sempre alguma coisa por fazer, mas a sensação de liberdade e de missão cumprida que sinto neste momento é inexplicável.

Às minhas pessoas. A todas aquelas que me apoiaram e que me fizeram acreditar que era capaz, o meu eterno obrigada do fundo do coração. Um obrigada ainda mais especial à minha mãe e a toda a minha família e amigos pelo apoio e paciência incondicional ao longo de toda a minha vida académica (e não só). À Inês Castelo, a melhor companheira de faculdade e amiga que alguém pode ter, por todas as vezes que rimos e chorámos juntas, por tudo aquilo que partilhámos e continuamos a partilhar e por ter sido a principal responsável por não me deixar desistir. À minha orientadora, a professora Margarida Duarte, por toda a disponibilidade, aconselhamento e ajuda ao longo dos últimos meses. A toda a equipa IKEA Portugal por ter sido a minha primeira casa e os principais responsáveis pelo tema e concretização deste estudo, em especial à Izabela Santos e à Ana Rita Fernandes pelo apoio incondicional e voto de confiança em mim e no sucesso deste trabalho de projeto. Por fim, um obrigado do tamanho do mundo ao Tiago Silva. A minha pessoa e a minha maior motivação. Obrigada por me fazeres sempre acreditar em mim, por me ajudares a ser uma pessoa melhor todos os dias e por me ensinares que desistir nunca é uma opção.

*Most Things still remain to be done. A glorious future.**

Abstract

People bring organizations to life. Brands are made by and for people, and the way companies run their employer brand and motivate their employees to become their top ambassadors is a competitive advantage for brands.

This project intends to analyze the concept of employer brand in the scope of marketing and of the concept of brand, and to understand the impact of an employer branding strategy on the consolidation of a brand's reputation and its potential for attractiveness as an employer. For a better understanding of the tendency under study, we've done an in-depth analysis of the way in which IKEA, one of the worldwide references in the employer branding area, manages its employer brand.

This study followed a qualitative approach by analyzing in-depth interviews with the responsables of managing IKEA's employer brand in Portugal and official documents made available by the brand.

The results provide relevant insights and real examples of employer branding strategies developed by IKEA Portugal. They also highlight the economic and psychological benefits as the main catalysts of the brand attractiveness and the importance of interactions between human resources, marketing and communication to consolidate the brand reputation and to attract and retain long-term talent.

Keywords: Employer Branding, Branding, Dimensions of attractiveness in employer branding, Marketing, Internal marketing, Employees, Reputation, IKEA.

Resumo

São as pessoas que dão vida às organizações. As marcas são feitas por e para as pessoas e a forma como as empresas gerem a sua *employer brand* e motivam os seus colaboradores a tornarem-se nos seus principais embaixadores é uma vantagem competitiva para as marcas.

Este estudo tem como propósito analisar o conceito de *employer brand* no âmbito do marketing e do conceito de marca e compreender o impacto de uma estratégia de *employer branding* na consolidação da reputação de uma marca e do seu potencial de atratividade enquanto empregador. Para uma melhor compreensão da tendência em estudo foi feita uma análise em profundidade à forma como é gerida a marca empregador da IKEA em Portugal, uma das referências a nível mundial no âmbito do *employer branding*.

Este trabalho de projeto seguiu uma abordagem qualitativa, através da análise de entrevistas em profundidade aos responsáveis pela gestão da marca empregador da IKEA Portugal e de documentos oficiais disponibilizados pela marca.

Os resultados obtidos forneceram *insights* relevantes e exemplos reais acerca das estratégias de *employer branding* desenvolvidas pela IKEA Portugal e destacam os benefícios económicos e psicológicos como os principais catalisadores de atratividade da marca e a importância de unir sinergias entre as áreas de recursos humanos, marketing e comunicação para consolidar a reputação da marca e atrair e reter talento a longo-prazo.

Palavras-chave: *Employer branding, Branding, Fatores de atratividade em employer branding, Marketing, Marketing interno, Colaboradores, Reputação, IKEA.*

Índice

Abstract.....	iv
Resumo.....	v
1. Introdução.....	1
1.1 Relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos e Problema de Investigação.....	1
1.3 Relevância Académica e Empresarial.....	2
1.4 Estrutura do Projeto.....	3
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Branding e de brand equity.....	3
2.1.1 A marca como estratégia de negócio.....	3
2.1.2 Evolução do conceito de capital de marca.....	4
2.1.3 Brand equity: Perspetiva de Aaker (1991).....	4
2.1.4 Brand equity: Perspetiva de Keller (2001).....	5
2.1.5 Modelo de capital de marca centrado no cliente.....	5
2.1.6 Capital da marca centrado no colaborador.....	6
2.2 Employer Brand.....	6
2.2.1 Fatores de atratividade em employer branding.....	7
2.3 Marketing Interno.....	8
2.4 Motivação e desempenho.....	10
2.4.1 Motivação do colaborador.....	10
2.4.2 Outcomes da employer branding.....	11
2.4.3 Teoria das necessidades de Maslow aplicada ao employer branding.....	11
2.5 Reputação da empresa e capacidade de gerar valor para os diferentes stakeholders.....	12
2.6 Ponto de situação e objetivos de pesquisa.....	14
3. Modelo Conceptual.....	14
4. Contexto empírico: IKEA PORTUGAL.....	15
4.1 De Älmhult para o mundo.....	15
4.1.1 O conceito IKEA e os IKEA Employer Standards.....	16

4.	Metodologia.....	17
4.1	Tipo de Estudo	17
4.2	Amostragem e método de recolha de dados	18
5.	Análise e Discussão de Resultados.....	19
5.1	Caracterização da Amostra	19
5.2	Discussão dos Resultados	19
5.2.1	A marca IKEA	20
5.2.2	Employer branding na IKEA	22
5.2.3	A cultura IKEA	24
5.2.4	Fatores de atratividade em employer branding	27
5.2.5	Reputação.....	29
5.2.6	Marketing e Comunicação Interna.....	30
5.2.7	Fatores de sucesso do Employer Branding	31
5.2.8	Dificuldades e desafios do Employer Branding	31
5.2.9	O Futuro do Employer Branding	33
6.	Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	33
6.1	Conclusões	33
6.2	Contributos Empresariais e Académicos	35
6.3	Limitações do Estudo.....	36
6.4	Sugestões de Investigação Futura	36
	Referências.....	37

Índice de Figuras

Figura 1 – Relação causa-efeito entre colaboradores e qualidade de serviço.....	14
Figura 2 – Modelo conceptual.....	15

Índice de Figuras

Quadro 1 – Caracterização da amostra e duração das entrevistas.....	19
---	----

Índice de Anexos

Anexo I – Escala de atratividade do empregador (<i>EmpAt</i>).....	42
Anexo II – Fatores a afetar a perceção dos colaboradores face à reputação da marca.....	43
Anexo III – IKEA Employment Standards: Pirâmide das necessidades	43
Anexo IV – Guião de entrevista em profundidade.	44
Anexo V – Documentos secundários.....	47

1. Introdução

1.1 Relevância do tema

O conceito de *employer brand* foi definido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.” Porém, a questão que se destaca é que conjunto de benefícios diferenciadores são estes e de que forma estão a modificar o modo como as empresas gerem a sua marca enquanto empregador de referência e que mais-valias emergem deste investimento na componente humana da marca.

Segundo o *Global Recruiting Trends 2016* do LinkedIn, em média 57% das empresas a nível global aumentaram o seu investimento em *employer branding*. Esta tendência está em parte relacionada com a mudança de paradigma na relação entre a entidade empregadora e o colaborador, tendo os colaboradores passado a ser reconhecidos como ativos nos quais as empresas devem investir ao invés de simples custos que devem ser controlados (Bansal *et al.*, 2001, p.63).

Embora numa fase inicial o conceito de *employer branding* tenha sido limitado à área de recursos humanos, nas últimas décadas a importância de unir sinergias entre os departamentos e pensar o *employer branding* como uma estratégia de marketing diferenciadora a nível interno e externo começou a ser uma realidade nas grandes empresas a nível mundial.

Torna-se imperativo compreender de que forma o *employer branding* passou a ser pensado pelas marcas não só como parte integrante das funções de recursos humanos, mas também integrado numa estratégia de marketing diferenciadora, identificando os principais fatores de atratividade em *employer branding* e os principais contributos para a consolidação da reputação da marca. Para uma melhor compreensão da temática em análise neste projeto, foi desenvolvido um estudo exploratório na marca IKEA, considerada uma referência a nível mundial em *employer branding*, sendo continuamente destacada enquanto *Most attractive employers* (*Randstad Awards 2017*), *50 Best Places to Work* (*Glassdoor, 2017*), *Best Global Brands* (*Interbrand, 2018*) e *Global RepTrak 100* (*Reputation Institute, 2018*).

1.2 Objetivos e Problema de Investigação

O principal objetivo deste trabalho de projeto é analisar o conceito *employer branding* no âmbito do marketing e do conceito de marca e compreender o seu impacto na consolidação da reputação de uma marca e do seu potencial de atratividade enquanto empregador, neste caso, a

marca IKEA junto dos *stakeholders* (colaboradores e clientes). O problema de investigação por explorar é a forma como a estratégia de *employer branding* da IKEA influencia a reputação e atratividade da marca a nível interno e externo.

O presente estudo visa analisar a realidade organizacional da IKEA e a sua experiência enquanto empregador de referência da perspectiva de quem gere a marca empregador da IKEA Portugal. Considerando o objetivo e o problema de investigação propostos no parágrafo anterior e com base na revisão de literatura efetuada, esta investigação tem como objetivos de pesquisa identificar e explorar em profundidade, (1) quais os principais fatores de atratividade em *employer branding* na perspectiva da IKEA; para esta análise foram considerados os fatores de atratividade em *employer branding* identificados por Berthon *et al.* (2005); (2) que benefícios o *employer branding* traz à marca a nível interno e externo; (3) quais são os fatores determinantes para o sucesso do *employer branding*; (4) quais os principais desafios na implementação de uma estratégia de *employer branding*; (5) de que modo as práticas de marketing interno contribuem para criar uma marca como a IKEA; e (6) de que forma uma estratégia focada no *employer branding* contribui para a consolidação da reputação da marca.

1.3 Relevância Académica e Empresarial

A escolha da temática desenvolvida nesta investigação prende-se, numa primeira instância com motivos profissionais, por à data do início deste estudo estar a trabalhar no departamento de *People & Culture* da IKEA Portugal e por até à entrega do projeto ter passado pelo departamento de *Corporate Communication* e de Marketing de mais duas empresas de referência em Portugal, o que permitiu (1) adquirir algum conhecimento prático sobre as diferentes áreas em análise neste projeto e (2) estimular o interesse em aprofundar o conhecimento nesta temática. O acesso privilegiado à organização e aos seus colaboradores possibilitou uma visão ampla do modo como a IKEA trabalha e desenvolve o *employer branding* e quais os principais benefícios e limitações apontados pela marca relativamente à área em análise. Numa segunda instância, do ponto de vista académico e empresarial é fundamental dotar as empresas de bons exemplos que as ajudem no processo de humanização das marcas num ambiente frequentemente centrado na tecnologia, apostando no desenvolvimento dos colaboradores enquanto embaixadores da marca. Neste sentido, é também fundamental, a nível académico, clarificar a importância do investimento por parte das marcas em *employer branding* e da definição clara dos principais objetivos e benefícios que

esse investimento pode representar para marca, a nível interno e externo. O fator diferenciador deste projeto prende-se, não só com a aplicação de *frameworks* da literatura ao contexto real da IKEA, como também ao facto de ser um estudo não da perspetiva de recursos humanos, mas sim do marketing e da gestão de marca. Para tal foi explorada a abordagem estratégica de *employer branding* adotada pela IKEA, na teoria e na prática, e de que modo do ponto de vista interno, a estratégia adotada influencia a perceção que os colaboradores e os clientes têm da IKEA enquanto marca de consumo e como *great place to work*.

1.4 Estrutura do Projeto

O presente documento está dividido em sete capítulos. Primeiramente, no capítulo introdutório é feita uma breve contextualização teórica do tema e discutidos os objetivos de pesquisa e a relevância do estudo. O capítulo seguinte, diz respeito à revisão de literatura e contextualiza a relação entre a marca, o marketing interno, a reputação e o *employer branding*. No terceiro capítulo, apresenta-se o modelo conceptual que orientou este estudo. O capítulo da metodologia, clarifica o tipo de estudo realizado, a amostragem e os métodos utilizados na recolha e análise dos dados. O sexto capítulo é um dos mais interessantes, porque envolve a análise dos resultados acompanhada de exemplos da IKEA Portugal. Finalmente, o sétimo e último capítulo é dedicado às conclusões do estudo, às limitações do mesmo e às sugestões para pesquisa futura.

2. Revisão de Literatura

2.1 Branding e de brand equity

2.1.1 A marca como estratégia de negócio

A marca é parte integrante da estratégia de negócio de qualquer empresa, sendo considerada um dos ativos mais valiosos das organizações e uma janela aberta para vantagens competitivas no mercado (Keller & Lehmann, 2006). A disciplina do marketing é fundamental no processo de construção das marcas e a ambição de construir uma marca forte e coesa tornou-se numa prioridade de marketing para muitas organizações (Hoeffler & Keller, 2003, p. 421).

Segundo a *American Marketing Association* (AMA, 1990), uma marca é um nome, um termo, um símbolo, um design ou uma combinação destes, com a finalidade de identificar bens ou serviços de um vendedor ou conjunto de vendedores, diferenciando-os da concorrência. Para

Hoefler e Keller (2003, p. 421), se a marca for devidamente trabalhada, os consumidores vão identificá-la facilmente e responder de forma mais positiva às suas atividades de marketing.

De acordo com Barrow e Mosley (2011), as marcas mais poderosas do mundo baseiam-se no conhecimento e investigação constante acerca da condição humana e da alteração do seu padrão de comportamento ao longo do tempo. À medida que uma marca vai amadurecendo no mercado, o seu desafio deixa de ser criar notoriedade junto dos consumidores e passa a ser fortalecer o seu posicionamento no mercado e reinventar-se continuamente de modo a dar resposta às mudanças no seu ambiente (e.g. tecnológicas) e às diferentes necessidades dos clientes.

O posicionamento da marca tem início com a análise do quadro de referência competitivo: concorrência e clientes-alvo. Esta análise levará à identificação de pontos de paridade e de diferença, que representam junto dos consumidores uma promessa daquilo que estes podem esperar alcançar através da utilização de uma determinada marca (Keller *et al.*, 2002).

2.1.2 Evolução do conceito de capital de marca

Segundo Keller (2013), o conceito de capital da marca ou *brand equity* está diretamente relacionado com a importância atribuída à marca nas estratégias de marketing. Esta questão prende-se com o facto de se verificarem resultados diferentes nas ações de marketing de um produto ou serviço associado a uma determinada marca com forte notoriedade e com associações favoráveis e únicas, quando comparado com um produto ou serviço equivalente de uma marca com fraca notoriedade e imagem junto dos *stakeholders*.

Para Aaker (1991) e Keller (2001), existem duas perspetivas distintas de *brand equity*. Aaker (1991), traçou uma perspetiva de *brand equity* direcionada para a empresa, enquanto mais tarde Keller (2001), desenvolveu uma perspetiva deste conceito centrada no consumidor.

2.1.3 Brand equity: Perspetiva de Aaker (1991)

Brand equity ou capital da marca, consiste no conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço da empresa à qual essa marca pertence. Ou seja, a *brand equity* abrange o valor intangível de uma marca com base na perceção que os consumidores têm dela (Aaker, 1991, p. 125). O modelo de *brand equity* de Aaker (1991), envolve quatro dimensões fundamentais que adicionam valor à marca: (1) lealdade à marca, (2) notoriedade da marca, (3) qualidade percebida e (4) associações à marca.

2.1.4 Brand equity: Perspetiva de Keller (2001)

Na perspetiva de Keller (2001, p. 15), construir uma marca forte e com um elevado capital associado provê um conjunto de benefícios para a empresa, como a lealdade dos consumidores, a melhoria dos resultados do negócio, a maior eficácia da sua comunicação, menor vulnerabilidade face à concorrência ou a possíveis crises ou alterações na estratégia de marketing, maior potencial de extensões de marca e de entrada em novos mercados.

Com a finalidade de auxiliar as empresas no processo de desenvolvimento das suas marcas, Keller (2001) apresentou o modelo “*customer-based brand equity*” (CBBE), que permite às marcas refletirem acerca do seu *brand equity* e de que modo este pode ser trabalhado, gerido e mensurado. Este modelo assenta na premissa de que o poder de uma marca reside naquilo que os consumidores aprenderam, sentiram, observaram e ouviram acerca da marca ao longo do tempo, nos diferentes pontos de contacto do consumidor com a marca.

2.1.5 Modelo de capital de marca centrado no cliente

Neste modelo de Keller (2001) é destacado o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta dos *stakeholders* ao marketing dessa marca, que se deve à notoriedade e a imagem da marca. Segundo Keller (2013), o poder de uma marca reside na mente dos consumidores e o conceito de conhecimento da marca é entendido como uma função resultante da notoriedade e imagem da marca em simultâneo. Notoriedade é a capacidade de o cliente reconhecer e de se lembrar da marca e dos seus elementos diferenciadores e imagem é o conjunto das perceções e de associações que tem da marca e que se pretendem fortes, favoráveis e únicas junto dos *stakeholders* da marca.

Para melhor conceptualizar o modelo do capital da marca centrado no cliente, Keller (2013, p. 107) desenvolveu a pirâmide de ressonância de marca como um processo de construção da marca como uma sequência de quatro passos apresentado sob a forma de pirâmide.

Segundo o modelo de Keller (2001), a construção de uma marca deve ser pensada como uma sequência ascendente da base até ao topo da pirâmide de ressonância. Uma marca fortalece a sua posição no mercado e na mente do consumidor, estabelecendo uma associação com uma classe de produto, benefício ou necessidade, ao atravessar quatro estágios de evolução, sendo estes a (1) identidade (quem é realmente a marca e criação de *awareness*), o (2) significado (o que é realmente a marca e pontos de paridade e de diferença), a (3) resposta (reações do cliente face à marca) e (4) o relacionamentos (lealdade e *engagement*). Tal como abordado previamente

no ponto 2.1.1., desenvolver um posicionamento forte, com base nos pontos de paridade e de diferença face à concorrência, e construir a ressonância da marca são objetivos cruciais de branding (Keller, 2013, p. 128).

2.1.6 Capital da marca centrado no colaborador

Segundo Wood (2000, p. 662), o conceito de *brand equity* pode ser definido com base na vertente de orientação para o consumidor (*consumer-oriented*) ou na orientação para o proprietário da marca (*company-oriented*). A estas duas perspetivas Gelb e Rangajaran (2014) acrescentam uma terceira: a orientação para o colaborador, destacando a importância da contribuição dos colaboradores enquanto embaixadores da marca. Para Gelb e Rangajaran (2014), os colaboradores além de desempenharem as suas funções básicas devem também representar a marca junto dos atuais e potenciais consumidores, colaboradores e público em geral, auscultando diariamente as opiniões que cada um destes tem acerca da marca e da concorrência.

A noção de colaboradores na qualidade de embaixadores da marca deriva da capacidade da marca em desenvolver uma forte cultura organizacional e educar os seus colaboradores para os seus valores da marca, identidade, modos de trabalho e da relevância do seu contributo para a construção e manutenção da reputação da marca a longo prazo.

2.2 Employer Brand

São as pessoas que dão vida às organizações. As marcas são feitas por e para as pessoas e a forma como as empresas motivam os seus colaboradores e trabalham a sua marca enquanto empregador de referência tem sido um tema recorrente na literatura. Segundo Sivertzen *et al.* (2013) a importância atribuída à marca e à sua reputação já está bem estabelecida no mercado de consumo, mas tem vindo a ganhar importância também no mercado de trabalho, principalmente nos processos de recrutamento, de atração e retenção de talento e de *employer brand*.

Os colaboradores assumiram ao longo das últimas décadas uma importância maior no universo das marcas e indiretamente no próprio volume de negócios que estas geram, podendo ser identificados e trabalhados pela marca como meros elementos da marca ou na qualidade de embaixadores desta (Gelb & Rangajaran, 2014, p. 98).

O conceito de *employer brand* foi descrito pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.” A relação contínua entre a empresa e o colaborador pode potenciar uma série de trocas de benefícios mútuos com impacto nos resultados de negócios da empresa. Para Barrow e Mosley (2011), a *employer brand* pode também ser caracterizada como a reputação de uma organização enquanto entidade empregadora e a sua proposição de valor para os seus colaboradores.

De acordo com Ambler e Barrow (1996), existe uma relação de causa-efeito entre ter a melhor marca ou loja e ter os melhores colaboradores (Figura 1), uma vez que segundo os autores se uma marca tiver as melhores lojas com as pessoas certas, motivadas e que partilhem a cultura da marca, o *word of mouth* será maior e continuará a receber os melhores candidatos, logo continuará a ter uma marca melhor com uma qualidade de serviço e atendimento ao cliente superior. Para Ambler e Barrow (1996), os benefícios que a *employer brand* oferece aos colaboradores assemelham-se àqueles que a marca tradicionalmente oferece ao cliente através dos seus produtos: (1) atividades de desenvolvimento e/ou de utilidade (benefícios funcionais); (2) recompensas materiais ou monetárias (benefícios económicos); e (3) sentimentos de pertença e/ou propósito (benefícios psicológicos).

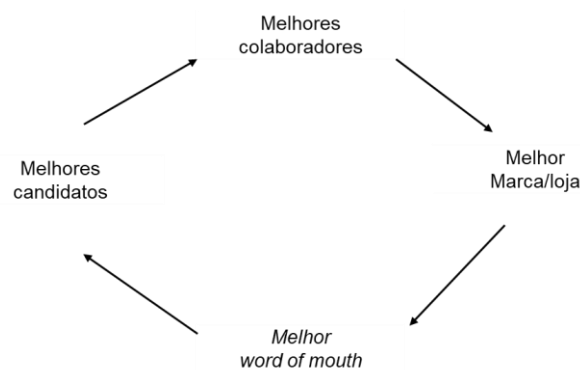


Figura 1- Relação causa-efeito entre colaboradores e qualidade de serviço.

Fonte: Adaptado de Ambler e Barrow (1996).

2.2.1 Fatores de atratividade em employer branding

Berthon *et al.* (2005), procuraram ampliar o estudo de Ambler e Barrow (1996), investigando as dimensões de atratividade em *employer branding* e desenvolvendo uma escala válida para medir a atratividade do empregador. Neste estudo definiram atratividade do empregador como “o conjunto de benefícios que um potencial colaborador percebe ao trabalhar numa

organização específica” (p. 162). Este trabalho empírico procurou identificar e operacionalizar uma escala com as dimensões fundamentais de atratividade do empregador. Segundo estes autores, o construto de atratividade do empregador pode ser visto como um antecedente da *employer brand equity*, na medida em que quanto maior for a percepção de atratividade de um empregador para potenciais candidatos, mais forte é a *employer brand equity* dessa organização em particular.

A escala desenvolvida por Berthon *et al.* (2005) revelou cinco dimensões de atratividade em *employer branding*, descritas detalhadamente no Anexo I. A primeira é o (1) *valor do interesse*, que consiste no nível de atração para um indivíduo de um ambiente de trabalho estimulante, que tira partido da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver novas práticas, serviços ou produtos. A segunda o (2) *valor social* que pressupõe um bom ambiente de trabalho, um elevado índice de felicidade e uma boa relação entre os colaboradores. Estas duas dimensões (1 e 2), são uma extensão dos benefícios psicológicos identificados por Ambler e Barrow (1996). A terceira dimensão é o (3) *valor económico*, correspondendo diretamente ao benefício económico de Ambler e Barrow (1996), e consiste no nível de atração de um empregador com base no seu sistema de compensações e benefícios (salários acima da média, segurança e possibilidade de promoção). A quarta dimensão é o (4) *valor do desenvolvimento*, definido como o nível de atração de um empregador que oferece reconhecimento, confiança, autoestima, uma perspetiva de evolução de carreira e uma aposta em formação através de conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Finalmente, a quinta dimensão é o (5) *valor de aplicação*, que consiste na atratividade de um empregador com base nas oportunidades que este dá aos colaboradores de aplicarem o que aprenderam e partilharem os seus conhecimentos com os restantes elementos da equipa. Estas duas últimas dimensões são uma progressão dos benefícios funcionais primeiramente apresentados por Ambler e Barrow (1996).

2.3 Marketing Interno

A relação cada vez mais estreita entre as marcas e aquilo que elas comunicam, transformou a área do marketing e da comunicação num dos principais fatores críticos de sucesso das organizações. Das vertentes do marketing mais desenvolvidas ao longo da última década surge o conceito de marketing interno, definido pela *American Marketing Association* como o “marketing direcionado para os colaboradores de uma organização com o objetivo de garantir que estes estão informados acerca da política da organização e agem de acordo com a mesma.” Para Kotler (2012), marketing interno compreende a capacidade de uma organização em

conseguir orientar os seus colaboradores para o serviço ao cliente e motivá-los a trabalhar em equipa para aumentar a satisfação dos clientes.

Rafiq e Ahmed (2000) complementam as definições acima apresentadas com a perspetiva de que o marketing interno deve também ser apontado como um esforço planeado através da utilização de uma abordagem de marketing para ultrapassar a resistência das organizações à mudança, integrando e motivando os colaboradores através de estruturas interfuncionais, com a finalidade de implementar eficazmente as estratégias corporativas e, simultaneamente, proporcionar satisfação ao cliente através de colaboradores motivados e orientados para o cliente. Para estes autores, o marketing interno é composto essencialmente por quatro elementos fundamentais: (1) a motivação e satisfação dos colaboradores; (2) a orientação para o cliente e a satisfação do cliente; (3) a coordenação interfuncional e integração de diferentes áreas da organização e (4) implementação de estratégias específicas de marketing a nível interno.

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

Segundo Harris e De Chernatony (2001), os colaboradores são um elemento central no processo de construção da marca, podendo reforçar a sua reputação ou descredibilizá-la, através dos seus comportamentos e mensagens partilhadas. É, assim, fundamental que a marca e os seus colaboradores estejam alinhados relativamente a valores e comportamentos defendidos pela marca. Para Barrow e Mosley (2011), quando os colaboradores reconhecem a marca e o que esta defende durante a sua própria experiência de trabalho são muito mais propensos a incorporar os valores da marca nos seus comportamentos e nas suas relações com os clientes, contribuindo para uma maior lealdade à marca e para um melhor serviço ao cliente. O marketing interno e a *employer brand* são fundamentais neste processo, uma vez que a capacidade de identificação com a marca, o reconhecimento e valorização individual de cada um dos colaboradores e a capacidade de partilhar o seu conhecimento com os restantes colaboradores e de o aplicar em situações reais do seu dia-a-dia, são segundo Berthon *et al.* (2005) parte dos fatores de atratividade do empregador, pelo que são fatores determinantes para o sucesso organizacional e para a identificação do colaborador enquanto embaixador da marca. Se o colaborador se sentir valorizado e em sintonia com a marca irá beneficiar sempre que a marca

alcançar os seus objetivos e reconhecer-se como um elemento essencial nesse processo, pelo que os colaboradores devem ser vistos como clientes internos, em que é necessário investir continuamente.

Ao investir em estratégias de marketing a nível interno que correspondam aos fatores de atratividade identificados por Berthon *et al.* (2005), como uma forte componente de comunicação interna e dinâmicas motivacionais que contribuam para o desenvolvimento dos colaboradores e para um ambiente organizacional positivo, os colaboradores encontrar-se-ão informados acerca da missão, visão, estratégia e das mudanças vividas no eixo da organização e mais predispostos a agir enquanto embaixadores da marca junto dos clientes.

Este investimento das marcas no seu capital interno reflete-se, de acordo com as dimensões de atratividade de Berthon *et al.* (2005), na potencialização do *know-how* exclusivo da empresa, na capacidade de atrair e reter talento e na redução da taxa de rotação, bem como, segundo Sivertzen *et al.* (2013), na reputação positiva da marca dentro e fora da empresa e se tende a traduzir em vantagem competitiva.

2.4 Motivação e desempenho

Segundo Ambler e Barrow (1996), o aumento da motivação dos colaboradores potencia uma melhoria do seu desempenho o que, por consequência, estabelece melhores relações entre a marca e os clientes, através dos seus colaboradores e do serviço por estes prestado. A relação estabelecida entre os colaboradores, como principais representantes da marca, e os clientes, fortalece a *brand equity* da marca e reforça a motivação dos colaboradores e o investimento da marca em *employer branding*, completando um círculo virtuoso. Clark (2002) afirma que existe uma relação de causa-efeito entre a perceção que os colaboradores têm do ambiente organizacional, a retenção de colaboradores e a fidelização de clientes.

Para Ambler e Barrow (1996), a *employer brand* tanto partilha semelhanças com as práticas de recursos humanos, como com as práticas de marketing de produto e marca, enquadrando-se como parte da evolução da área do marketing interno.

2.4.1 Motivação do colaborador

Segundo Aaker (2004, p. 8), os colaboradores de uma organização, especialmente em empresas com uma forte componente de serviço ao cliente, são o pilar da imagem corporativa da marca. Se os colaboradores se sentirem motivados e apresentarem um elevado nível de *engagement* com a marca, uma forte orientação para o cliente e um grau elevado de conhecimento e

competência relativamente à marca para a qual trabalham e aos produtos disponíveis, a imagem corporativa que passa para os públicos externos tende a ser mais positiva e a promover o respeito, *engagement* e lealdade destes públicos para com a marca.

Para Barrow e Mosley (2011), motivar os colaboradores a estarem recetivos e disponíveis para adquirir novos conhecimentos e novos modos de trabalhar e de influenciar positivamente os seus pares em relação à marca é um desafio para as empresas e deve ser um processo gerido estrategicamente e implementado de modo a tornar a ligação entre a marca e o colaborador completamente transparente e orgânica desde o momento em que o colaborador integra a empresa.

Os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica na empresa, devem estar interessados em aprender e motivados para a transformação eminente que as organizações enfrentam com a evolução tecnológica e as mudanças no modo de viver e de comprar dos consumidores (Barrow & Mosley, 2011).

2.4.2 Outcomes da employer branding

Barrow e Mosley (2011, p. 18), afirmam que o principal objetivo em employer branding é providenciar um cenário coerente de gestão para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade dos colaboradores, melhorando o recrutamento, a retenção, a motivação e o envolvimento dos colaboradores com a marca.

Mosley (2014) salienta que o propósito da *employee value proposition (EVP)* é providenciar uma plataforma de comunicação e de gestão de marca consistente que realce os atributos da marca enquanto empregadora, aplicando os valores corporativos ao contexto real do trabalho, clarificando o valor acrescentado da entidade empregadora junto dos colaboradores e destacando os aspetos ideológicos, culturais e de aspiração da marca com relevância para a atração de novos talentos e para aumentar o nível de *engagement* dos colaboradores.

2.4.3 Teoria das necessidades de Maslow aplicada ao employer branding

O sucesso organizacional depende de todos os elementos que dão vida à empresa. Neste sentido, a visão humanística de *Abraham Maslow*, presente na pirâmide da hierarquia das necessidades, continua a influenciar as decisões estratégicas das marcas, suportando a teoria de que os consumidores têm diferentes prioridades e níveis de necessidades (Keller, 2013, p. 91), assim como com os colaboradores (Mitchell, 1982, p. 84; Elliot & Williams, 1995, p. 74).

A teoria de Maslow sustenta que todos os indivíduos nascem com um conjunto de necessidades inatas: (1) fisiológicas, (2) segurança, (3) sociais, (4) estima e (5) autorrealização. Esta teoria propõe que as necessidades são satisfeitas de forma sequencial. Por exemplo, somente quando as necessidades fisiológicas são totalmente satisfeitas os indivíduos passam a tomar consciência das necessidades representadas no nível seguinte. Os indivíduos são motivados por diferentes estímulos associados aos diferentes níveis de necessidades que experienciam ao longo da sua vida (Kotler & Armstrong, 2012, p. 148). Contudo, para Mitchell (1982, p. 84) as organizações investem muito mais tempo a preencher as necessidades básicas (i.e., a base da pirâmide), do que nas de estima e de autorrealização (i.e., o topo da pirâmide).

Para que melhor se possa compreender o impacto do *employer branding* na reputação de uma marca é essencial clarificar o conceito de reputação considerados nesta investigação.

2.5 Reputação da empresa e capacidade de gerar valor para os diferentes stakeholders

O estudo da reputação organizacional tem vindo a ganhar o seu espaço tanto no contexto académico, como no contexto empresarial. No caso deste último, é notável uma crescente preocupação e atenção por parte das empresas na temática da reputação corporativa, identificando-a como um ativo intangível, mas passível de ser gerido e com potencial enquanto vantagem competitiva no mercado (Ponzi *et al.*, 2011).

Para Fombrun e Van Riel (1998) era fundamental criar um conceito unificado e transversal às diferentes disciplinas que abordam o tema, estabelecendo uma definição primária do conceito de reputação segundo a qual “a reputação corporativa é uma representação das ações do passado e dos resultados de uma organização que revelam a sua capacidade em criar valor para os seus vários stakeholders. A reputação define a posição relativa de uma organização, tanto internamente como externamente, para com os seus *stakeholders*” (Fombrun & van Riel, 1998).

Quando se desafia alguém a nomear uma empresa ou uma marca que valoriza, facilmente se consegue voluntários prontos a partilhar um nome e uma opinião que reflita a sua experiência direta ou indireta com o produto ou serviço e a sua ligação à marca. Segundo Harris e De Chernatony (2001), a reputação é o conjunto de representações das ações passadas da marca e os resultados que refletem a capacidade da marca em criar valor para os diferentes stakeholders. É um aspeto estratégico da marca, um construto social, construído a longo-prazo com base nas perceções individuais partilhadas pelos diferentes stakeholders da marca (Davies *et al.*, 2003).

De acordo com Frombrun (1996), a reputação não existe em si mesma, ela existe representada num nome que cria um referencial de impressões, positivas ou negativas, na mente dos *stakeholders* e que invoca um conjunto de características que definem quem somos e o que podemos ser aos olhos dos outros.

Fombrun e Gardberg (2000) identificaram seis dimensões-chave através das quais os diferentes públicos avaliam a reputação das empresas: (1) *atratividade da marca* – em que medida a empresa é apreciada, admirada e respeitada; (2) *produtos e serviços* – percepções de qualidade, inovação, valor, segurança e confiança face aos produtos e serviços oferecidos; (3) *desempenho financeiro* – percepções de rentabilidade, expectativas e risco; (4) *visão e liderança* – em que medida a empresa demonstra uma visão clara e uma forte capacidade de liderança; (5) *ambiente de trabalho* – percepções relativamente às condições de trabalho, ao nível de satisfação e felicidade dos colaboradores e da qualidade de serviço prestada pelos colaboradores; e (6) *responsabilidade social corporativa* – percepção face à participação da empresa na sociedade e à relação estabelecida junto da comunidade envolvente, dos colaboradores e do ambiente.

Relativamente à relação entre a reputação de uma marca e os seus colaboradores esta é de duas vias; (1) os colaboradores influenciam ativamente a percepção dos stakeholders, especialmente nas indústrias de serviços (alto contacto) e (2) os próprios colaboradores são influenciados pela percepção que existe da marca para a qual trabalham (Harris & De Chernatony, 2001, p. 11).

As marcas criam oportunidades para estabelecerem vínculos com os stakeholders certos, para partilhar a sua cultura, os seus valores e para potenciarem os resultados do seu negócio. Segundo Ambler e Barrow (1996), a confiança é percecionada como um fator-chave na relação entre as organizações e os seus colaboradores sendo, simultaneamente, um dos principais construtos da relação entre o marketing da marca e os consumidores. Ambler e Barrow (1996), identificaram também os principais fatores a afetar a percepção dos colaboradores face à imagem e reputação da marca (Anexo II). Este esquema de Ambler e Barrow (1996) ilustra alguns dos antecedentes e consequentes da *employer branding*, na medida em que se uma marca trabalhar corretamente cada um dos pressupostos de atratividade em *employer branding*, ou cada um dos antecedentes que contribuem para a percepção da imagem e da reputação da marca do ponto de vista dos colaboradores, obterá resultados mais positivos face a uma marca que não trabalhe estes elementos.

Sivertzen *et al.* (2013) procurou ampliar o estudo de Berthon *et al.* (2005), investigando a relação entre as dimensões de atratividade em *employer branding*, as redes sociais e a reputação

corporativa de uma determinada marca. Foi constatado que as empresas com maiores índices de reputação, têm um maior índice de atratividade e *employer branding* e captam os melhores candidatos.

O estudo de Sivertzen *et al.* (2013) revelou ainda que das cinco dimensões de Berthon *et al.* (2005) aquela que apresenta uma relação menos significativa com a reputação corporativa é a dimensão de valor económico. A *employer brand* poderá apresentar-se como uma oportunidade para envolver e vincular os colaboradores às organizações, assim como para atrair novos candidatos e enriquecer a perceção que colaboradores e clientes têm das marcas e, por consequência, a sua reputação.

2.6 Ponto de situação e objetivos de pesquisa

O presente estudo visa analisar a realidade organizacional da marca IKEA e a sua experiência enquanto empregador de referência na perspetiva de quem gere a marca empregador da IKEA.

Com base na revisão de literatura efetuada, pretende-se identificar (1) quais os principais fatores de atratividade em *employer branding* na perspetiva da IKEA, para esta análise foram considerados os fatores de atratividade em *employer branding* previamente identificados por Berthon *et al.* (2005). A par dos fatores de atratividade pretende-se também identificar (2) que benefícios o *employer branding* traz à marca a nível interno e externo; (3) quais são os fatores determinantes para o sucesso do *employer branding* e (4) quais os principais desafios na implementação de uma estratégia de *employer branding*; (5) de que modo as práticas de marketing interno contribuem para criar uma marca como a IKEA; e (6) de que forma uma estratégia focada em *employer branding* contribui para a consolidação da reputação da marca.

Desta análise, espera-se poder tirar conclusões sobre os principais fatores de atratividade em *employer branding* da marca IKEA no contexto português e compreender de que modo as estratégias de *employer branding* da IKEA podem ter impacto na reputação da marca a nível interno e externo, assim como, pretende-se também revelar exemplos de boas práticas em *employer branding* que podem inspirar outras empresas portuguesas.

3. Modelo Conceptual

O modelo conceptual que orienta este estudo (Figura 2) é uma adaptação do modelo proposto por Berthon *et al.* (2005) que procuraram ampliar o estudo de Ambler e Barrow (1996), investigando as dimensões de atratividade em *employer branding* e desenvolvendo uma escala

válida para medir a atratividade do empregador e do modelo de Sivertzen *et al.* (2013), que acrescentam a estas cinco dimensões a variável da reputação corporativa. A par do modelo de atratividade acima explicado, faz também parte deste modelo a análise dos antecedentes e consequentes de *employer branding* (Anexo II) e o seu impacto na reputação da marca de Ambler e Barrow (1996).

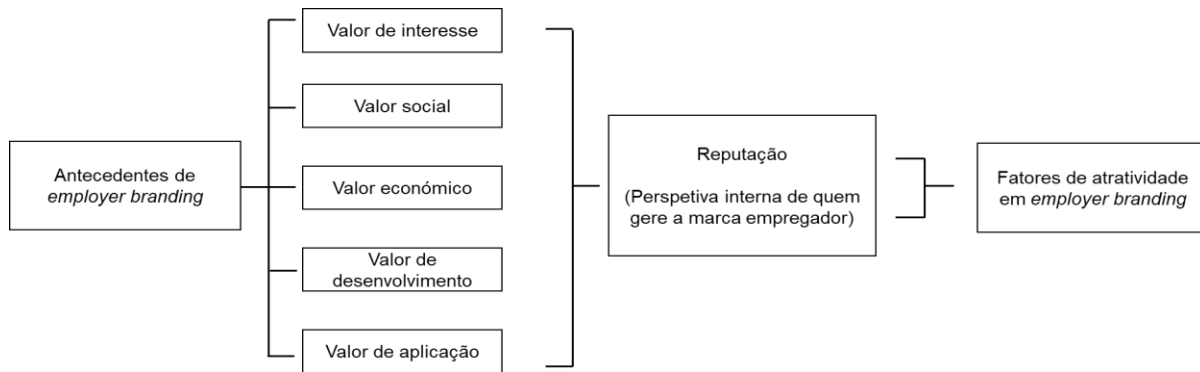


Figura 2 - Modelo conceitual.

Fonte: Adaptado do modelo de Ambler e Barrow (1996), Berthon et al. (2005) e Sivertzen et al. (2013).

Este modelo foi desenvolvido com o objetivo de explorar a marca empregador da IKEA na perspetiva de quem a gere. Serão considerados os antecedentes de atratividade da marca empregador e os fatores determinantes de atratividade enquanto empregador da IKEA. Além disso, possibilitará explorar também de que modo são desenvolvidas e implementadas as estratégias de *employer branding* da IKEA e qual o impacto esperado na reputação da IKEA enquanto marca e enquanto empregador.

4. Contexto empírico: IKEA PORTUGAL

Neste capítulo será apresentada uma contextualização breve da IKEA Portugal, assim como será feita uma introdução aos conceitos relevantes para a temática em estudo do seu modelo de negócio e da sua política de recursos humanos e marketing interno com base na *IKEA Approach to Employment Standards* (IKEA, 2017a).

4.1 De Älmhult para o mundo

A IKEA é a marca de *home furnishing* do Grupo Ingka, com uma estrutura de propriedade que garante a independência a longo prazo, uma vez que os seus fundos só podem ser utilizados de duas formas: reinvestidos no *Grupo Ingka* ou doados para causas de responsabilidade social através da *Stichting IKEA Foundation* (IKEA, 2017b).

A marca IKEA foi fundada em 1943, em Älmhult na Suécia, por Ingvar Kamprad, começando num pequeno armazém de aldeia no qual o seu fundador vendia artigos do quotidiano e só em 1948, a mobília é introduzida no negócio. No início dos anos 1950 começou-se a delinear o “conceito IKEA” juntamente com a criação do catálogo de produtos e depois com a criação das salas de exposição onde os clientes podiam ver e tocar a mobília, testando a sua função e qualidade antes de fazer a encomenda. É também nesta década que surge o conceito de embalagens planas para facilitar o transporte e a otimização do espaço. Em 1958 é inaugurada a primeira loja IKEA em Älmhult na Suécia, destacando-se de imediato como o maior centro de exposição de mobiliário da Escandinávia. Nos anos seguintes a IKEA continuou a prosperar, com a criação do conceito de *self-service* em mobiliário e adotando o modelo de negócio de *franchising*, permitindo a expansão internacional da marca e o desenvolvimento contínuo do conceito IKEA (IKEA, 2017b).

Atualmente, a marca IKEA apresenta-se como uma das maiores empresas no setor do retalho a nível mundial, com 422 lojas espalhadas pelo mundo e um volume de negócio de 38.8 mil milhões de euros a nível mundial, dos quais 457 milhões de euros em Portugal. A marca sueca conta neste momento com cerca de 208 000 colaboradores, sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores locais para trabalhar (IKEA, 2017d).

4.1.1 O conceito IKEA e os IKEA Employer Standards

“O conceito IKEA começa com a ideia de oferecer uma gama de artigos de decoração, que sejam acessíveis à maioria das pessoas. Este conceito existe em todas as áreas da nossa empresa, desde o design, fornecimento, embalagens e distribuição através do nosso modelo de negócio. O nosso objetivo é ajudar mais pessoas a viverem uma vida melhor nas suas casas.” – IKEA Portugal (2017b).

A IKEA é uma empresa orientada por valores, com a visão de criar um melhor dia-a-dia para as pessoas. Esta visão da IKEA traduz-se não só no modo como desenvolvem o negócio e na importância atribuída aos seus clientes, como também na que atribuem aos seus colaboradores e fornecedores (IKEA, 2017c).

Ao conceito base apresentado pela marca destaca-se ainda o seu conceito de negócio. A IKEA (2017b) defende que oferece uma gama de produtos para o lar, funcionais e com *design*, a preços tão baixos que a maioria das pessoas terá possibilidade de os comprar. Já no seu conceito de recursos humanos a IKEA visa dar às pessoas a possibilidade de crescer, tanto pessoal como

profissionalmente, de modo a que juntos possam assumir o compromisso de criar um dia-a-dia melhor para a empresa e para os seus clientes.

De acordo com a *People Strategy 2020+*, criar um bom ambiente de trabalho e contratar colaboradores que se identifiquem com os valores da marca é uma prioridade. Existem vários elementos que impactam diariamente a experiência dos colaboradores IKEA entre os quais a *IKEA Employment Standards* (IKEA, 2017a). Esta abordagem da IKEA à forma como o ambiente de trabalho deve ser construído e vivido é a base para aumentar o *engagement* entre a marca e os seus colaboradores.

Na IKEA as necessidades dos colaboradores são asseguradas com base na Pirâmide das necessidades de Maslow (Anexo III), um modelo de fatores motivacionais humanos. Segundo a IKEA (2017a), para criar um ambiente de trabalho motivador para os colaboradores há que apostar no preenchimento dos cinco níveis de *Maslow*, garantindo que os primeiros dois níveis da pirâmide: (1) necessidades fisiológicas e (2) segurança, são assegurados no momento de contratação e que os restantes são conquistados ao longo do percurso profissional dos colaboradores IKEA.

4. Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia de investigação utilizada no presente estudo, nomeadamente o desenho de pesquisa, identificação e justificação dos instrumentos de recolha de dados e a definição e caracterização da amostra.

4.1 Tipo de Estudo

A abordagem a adotar nesta investigação será dedutiva, sendo que se pretende partir da teoria, através da análise das diferentes abordagens destacadas na literatura relativamente ao *employer branding*, *brand equity*, marketing interno e reputação e numa segunda fase aplicar os conceitos revistos à realidade da IKEA. Segundo Saunders *et al.* (2016), quando a investigação tem início na teoria, geralmente desenvolvida a partir da revisão da literatura académica, e posteriormente é elaborada uma estratégia de pesquisa para testar a teoria o investigador recorre a uma abordagem dedutiva.

Dada a natureza e objetivos de pesquisa deste estudo, a escolha metodológica será qualitativa, que segundo Malhotra e Birks (2006) é uma técnica de investigação não-estruturada, tendencialmente exploratória, baseada em amostras de pequena dimensão, que permitem adquirir conhecimento em profundidade sobre dado problema. Este estudo assumiu um

horizonte temporal *cross-sectional*, isto é, será estudado um fenómeno num momento particular do tempo (Saunders *et al.*, 2016).

O objetivo do estudo é descritivo-exploratório, pretendendo-se primeiramente ganhar *insights* sobre a temática através da literatura e, posteriormente, descrever e explicar a realidade vivida numa marca de referência, a IKEA, para que, numa fase final, se possa confrontar a literatura e a prática organizacional e a partir daí extrair conclusões quer para a literatura como para as organizações. De acordo com Saunders *et al.* (2016), um estudo exploratório é uma forma valiosa de se colocar questões abertas aos entrevistados de forma a descobrir o que é que está a acontecer e obter mais informação acerca do tópico de interesse, enquanto um estudo descritivo tem como propósito descrever com precisão eventos, pessoas ou situações e pode ser utilizado como uma extensão dos estudos exploratórios, assumindo neste último caso a designação de estudo descritivo-exploratório.

4.2 Amostragem e método de recolha de dados

Tendo em consideração o tipo de estudo em análise, a amostra é não-probabilística e de conveniência. Este tipo de amostragem não é representativo da população e neste tipo de amostragem o investigador utilizar o seu julgamento para selecionar casos que melhor fossem dar resposta às questões de investigação e aos objetivos estabelecidos (Saunders *et al.*, 2016).

Os métodos de recolha de dados utilizados foram as entrevistas em profundidade semiestruturadas, presenciais e por telefone. Fez-se com gravação áudio após autorização do participante para efeitos de transcrição. Foi desenvolvido um guião semiestruturado, com *guidelines* para a condução das entrevistas (Anexo IV). A escolha deste método de recolha de dados deve-se ao facto de esta ser uma realidade dinâmica e à necessidade de compreender de que formas os responsáveis pela gestão da marca empregador percebem o *employer branding* da empresa e a sua reputação enquanto empregador de referência. Por outro lado, as entrevistas permitem adaptar o guião ao contexto específico de cada entrevistado, tornando o processo de recolha de dados mais rico e com informação mais detalhada da perspetiva que cada área – recursos humanos, marketing e comunicação – tem sobre o que é e como deve ser o *employer branding* da IKEA. Segundo Saunders *et al.* (2016) nas entrevistas semiestruturadas, o investigador tem um conjunto de temas e questões para explorar junto do entrevistado, podendo alterar a ordem das perguntas, omitir algumas perguntas em entrevistas específicas ou explorar exemplos não contemplados no guião de entrevista, desde que sejam relevantes para a investigação e tenham surgido no decurso do fluxo de comunicação. Para

Malhotra e Birks (2006), uma das vantagens deste tipo de entrevistas é a ampla partilha de informação entre o entrevistador e o entrevistado, que pode não acontecer em grupos de foco pela pressão de confirmar a opinião do grupo, permitindo explorar as razões que levaram a determinadas decisões, o que torna este tipo de método de recolha de dados ideal para temas comerciais sensíveis.

Para o desenvolvimento do guião de entrevista foi realizado um pré-teste com três peritos, dois da área do marketing e um junto de um dos responsáveis de People & Culture na IKEA.

No total foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas em profundidade, entre 12 de agosto de 2019 e 6 de setembro de 2019, a profissionais de marketing (*Local Marketing & Internal Communicator*) e de *People & Culture* (*Recruitment and Sourcing Manager and Employer Brand Manager, Human Resources Manager, Responsável de Desenvolvimento e Formação, e People & Culture Administrators*) responsáveis direta ou indiretamente pela gestão da marca empregador da IKEA.

5. Análise e Discussão de Resultados

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é constituída por sete indivíduos, com idade compreendida entre os 25 e os 45 anos, e que desempenham cargos relacionados com a gestão da marca empregador da IKEA na vertente de marketing, comunicação ou *people & culture*/recursos humanos. O perfil demográfico da amostra e duração das entrevistas encontra-se detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização da amostra e duração das entrevistas

ENTREVISTADO	FUNÇÃO	FAIXA ETÁRIA	DURAÇÃO	TRANSCRIÇÃO
Ana Rita Fernandes	HR Manager	35-45 ANOS	00:48:00	12 Páginas
Daniela Rodrigues	Internal Communicator	25-34 ANOS	00:42:00	13 Páginas
Izabela Santos	People & Culture Administrator	25-34 ANOS	01:15:00	14 Páginas
João Barbosa	Local Marketing & Internal Communicator	25-34 ANOS	00:45:00	10 Páginas
Joana Cambas	Recruitment & Sourcing Manager + Employer Brand Manager	35-45 ANOS	00:55:00	11 Páginas
Miguel Fernandes	People & Culture Administrator	25-34 ANOS	01:25:00	14 Páginas
Sandra Ferreira	People & Culture Administrator (Responsável de formação e desenvolvimento)	35-45 ANOS	01:10:00	14 Páginas
TOTAL			07:00:00	88 Páginas

5.2 Discussão dos Resultados

Neste capítulo procura-se fazer uma análise e discussão dos resultados procedentes das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão da marca empregador da IKEA de modo a dar resposta aos objetivos de investigação propostos neste projeto. Explorando na perspetiva de quem gere a marca empregador da IKEA que antecedentes do *employer branding* são

considerados pela IKEA, quais são os fatores determinantes de atratividade enquanto empregador e como são desenvolvidas e implementadas as estratégias de *employer branding* da IKEA e como podem impactar na reputação da marca.

A primeira fase foi essencialmente interpretativa e visou a comparação das informações dadas pelos participantes de modo a compreender que temáticas, fatores e valores eram mais mencionados pelos mesmos, posteriormente foi contrastada a informação partilhada pelos participantes com a teoria analisada na revisão de literatura. Para complementar a informação recolhida nas entrevistas, foi realizada uma análise documental a publicações internas e externas à organização (Anexo V).

5.2.1 A marca IKEA

Segundo Keller e Lehmann (2006) a marca e a gestão da marca são cada vez mais uma prioridade para todos os tipos de organizações e esta gestão contempla componentes estratégicas e táticas como: valores e posicionamento da organização, marketing integrado, *performance* e crescimento da marca no mercado. No caso da IKEA, a marca tem como visão “criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas quer internamente quer externamente” (Joana). Esta perspetiva foi reforçada em todas as entrevistas sendo unânime a identificação dos entrevistados com este mote da marca. Os aspetos mais mencionados foram a “confiança e transparência da marca”, a “democratização do *design*” e o esforço para que “todos os clientes e colaboradores IKEA independentemente da função, estilo de vida e faixa etária se sintam em casa.”

“Com a IKEA temos o nosso sonho de marca, com uma marca que está acessível a todos e ainda com garantias de que as pessoas que lá estão e todos os colaboradores IKEA conhecem e valorizam a marca e se sentem bem no seu local de trabalho (valor social).”
– Ana (HR Manager).

Para quem gere a marca empregador da IKEA, a marca esforça-se para ser o melhor empregador possível e para assegurar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, apostando fortemente nos componentes do valor social e de interesse de Berthon *et al.* (2005).

“A IKEA tenta evoluir em termos salariais (valor económico), mas tenta acompanhar isso com benefícios que fazem a diferença no mercado quer para reter, como para motivar e atrair novos colaboradores (valor de interesse). Temos uma grande bandeira

que nos faz realmente distinguir do mercado que é a orientação para a parte pessoal e familiar do colaborador. É uma empresa que quer oferecer as melhores condições à parentalidade e promover um melhor *work-life balance* (valor social). Esta é uma preocupação muito evidente da IKEA porque se os colaboradores tiverem mais tempo para si e para aquilo que os faz felizes fora do trabalho também vão ter um melhor desempenho cá dentro.” –Ana (HR Manager).

Nas entrevistas destaca-se também o facto de a IKEA acreditar que ao assegurar todas as condições inerentes a um bom local para trabalhar significa que os colaboradores vão ter orgulho na empresa para a qual estão a trabalhar e se tornar eles próprios nos principais embaixadores da marca, destacando como fatores de atratividade da marca os seguintes aspetos: “salários competitivos,” “seguro,” “assistência médica” (valor económico), “formação,” “possibilidade de ascender na carreira e desafios constantes” (valor de desenvolvimento).

“O *employer branding* passa muito pela filosofia e pela cultura que a empresa tem internamente. E queremos passar esta forma de estar para o nosso cliente, mas acima de tudo queremos ter um bom ambiente de trabalho e criar um *great place to work* para o colaborador (valor social e de interesse). Acreditamos que colaboradores felizes vão fazer um trabalho muito mais eficiente e produtivo e vão ter um elo de ligação e um compromisso muito maior com a empresa onde estão a trabalhar, tornando-se nos seus principais embaixadores no exterior (valor de desenvolvimento).” – Sandra (Responsável de formação e desenvolvimento).

A premissa com que a IKEA se apresenta a clientes e candidatos a colaboradores é ser um *great place to work*. Esta é uma ambição ousada, uma vez que o trabalho no retalho exige um grande esforço físico e psicológico, flexibilidade de ajuste a horários e um conjunto de desafios constantes. De acordo com as respostas dos entrevistados a marca move-se pelos valores e pela ambição de ser uma segunda casa para o colaborador (valor social).

“Na IKEA temos uma iniciativa que é o *Great Place To Work*, em que a empresa permite e incentiva a criação de um grupo de trabalho composta por elementos dos diferentes departamentos e áreas para discutirmos o que é na nossa perspetiva o *great place to work* e de que modo o podemos melhorar e harmonizar algumas áreas que não estão a ser tão bem trabalhadas (valor de interesse). Esta reflexão diária dos colaboradores é muito importante para a IKEA, porque este ideal varia muito. Por exemplo, para mim um *great place to work* pode ser ter música no meu local de trabalho, para outros pode ser ter uma

zona de leitura, ter estacionamento ou uma alimentação variada a um preço. Basicamente este grupo tenta reunir todas estas necessidades e perceber o que podemos fazer para aproximar cada vez mais a IKEA do ideal de *great place to work* (valor de aplicação), além disso fazemos várias atividades ao longo do ano para motivar os nossos colaboradores para que se sintam felizes, realizados e “em casa” durante o seu horário de trabalho (valor social).” - Sandra (Responsável de formação e desenvolvimento).

Porém, para construir uma marca de sucesso como a IKEA, não basta assegurar as melhores condições de trabalho aos colaboradores, é também necessário transformá-los em especialistas da marca e dos produtos que esta oferece aos consumidores (valor de desenvolvimento).

“Mais do que vendedores de móveis, o desafio da IKEA é transformar todos os seus colaboradores em consultores de *home furnishing*. (...) o colaborador IKEA tem que estar completamente informado, com as formações certas, e com todo o conhecimento necessário para prestar o melhor serviço ao cliente e agir como um verdadeiro consultor de *home furnishing* (valor de desenvolvimento). O cliente hoje em dia já pode fazer compras *online*, mas continua a vir até à loja e isto porque as pessoas querem ter o carimbo de confirmação e a ajuda dos nossos colaboradores para validarem as suas escolhas e os ajudarem a escolher e planificar o melhor espaço possível.” –João (Local Marketing & Internal Communicator).

5.2.2 Employer branding na IKEA

Nesta secção, foi questionado aos entrevistados numa primeira fase no que consistia o *employer branding* na perspetiva da IKEA e as respostas dispersaram entre a “atitude positiva que os colaboradores têm logo no processo de recrutamento,” os “benefícios atrativos que a empresa oferece,” a “política de responsabilidade social da marca,” o “sentimento de pertença,” o “trabalho em equipa” e as diferentes “atividades realizadas internamente.” Destacando a priorização dos componentes valor económico, de aplicação e social de *Berthon et al.* (2005).

“O nosso *employer branding* começa no momento em que entras no edifício pela primeira vez, porque a nossa equipa de recrutamento é a nossa cara e a primeira cara que uma pessoa vê quando entra na IKEA e a nossa experiência começa logo com a forma como cada pessoa é recebida, o temperamento, os valores, tudo aquilo que nós mostramos (valor social) e de um ponto de vista mais palpável passa também por tudo

aquilo que nós podemos oferecer em termos de benefícios (valor económico). – Daniela (*Internal Communicator*).

“Lembro-me que das coisas que mais me marcou na minha integração foi quando estava a fazer uma *tour* pela loja e o responsável de RH disse-nos: “estão a ver aquele colaborador a arrumar paletes? É o diretor da nossa loja. Ele está aqui a ajudar os nossos colegas para garantir que a loja abre a horas (social)” – Miguel (*P&C Administrator*).

Embora este sentimento de pertença, partilha de *feedback* construtivo e de desenvolvimento pessoal seja muito trabalhado internamente, segundo os entrevistados, a IKEA é uma empresa contida nas suas partilhas externas e esse é um dos aspetos que precisa de ser trabalhado a curto-prazo. Esta situação é algo que não seria expectável numa empresa com tanto potencial criativo e tão evoluída em recursos humanos como a IKEA. Teria sido mais vantajoso para a marca se tivesse identificado esta situação de discrepância entre o que é vivido internamente e aquilo que é partilhado externamente há mais tempo, desse modo à medida que os processos de recursos humanos iam evoluindo a marca poderia ter desenvolvido uma estratégia de marketing adequada beneficiando de uma maior vantagem competitiva em *employer branding*.

“Uma das coisas que tem mais impacto quer para quem está cá dentro como para quem vê de fora e independentemente da forma como são partilhadas (redes sociais, *site*, comunicação no escritório ou em loja), são histórias de vida felizes de colaboradores da IKEA (valor de desenvolvimento). E nesse aspeto, temos que deixar de ser tão humildes e começar a partilhar ainda mais evidentemente as nossas histórias (valor de aplicação). Porque são para nós um grande motivo de orgulho.” –Ana (*HR Manager*).

Quando questionados acerca da importância da colaboração entre as diferentes áreas no eixo do *employer branding* a resposta foi unânime entre os entrevistados:

“O *employer branding* é desenvolvido de forma integrada a nível de país entre as áreas de comunicação, marketing e recursos humanos. É uma responsabilidade que há boa moda IKEA só funciona de forma integrada e com a colaboração das diferentes áreas para que seja possível estabelecer a nossa política de *employer branding*, trabalhá-la a nível interno e depois partilhá-la a nível externo e fomentar a nossa reputação enquanto empregador de referência”. – Ana (*HR Manager*).

Já em relação à gestão do *employer branding* de forma holística na IKEA, os entrevistados partilharam que apesar de a IKEA já ser uma referência a nível mundial, ainda há muito a fazer e estão neste momento numa fase de transformação que há muito era necessária.

“Um dos desafios que muitas empresas têm é saber como trabalhar estas três áreas em conjunto para criar uma boa estratégia de *employer branding* e que nós também temos, mas trabalhamos numa lógica de cocriação em que nos sentamos à mesa a definir o que é que nos faz sentido fazer e comunicar.” – Joana (Employer Brand Manager).

“Estamos a passar por uma transformação da estratégia de negócio da marca – *Lead, Work and Organize* – e finalmente vai existir uma função a nível nacional só de *employer branding* e esta reorganização é uma das questões mais importantes para unir sinergias entre as diferentes áreas – RH, marketing e comunicação – para conseguirmos fazer um trabalho melhor do que aquele que desenvolvemos até ao momento, porque o *employer branding* vai muito além da área dos RH.” – João (Local Marketing).

Para Gelb e Rangajaran (2014), a orientação para o colaborador é fundamental para assegurar que estes se identificam com a marca assumindo o papel de principais embaixadores da mesma. Para a IKEA esse é também um tema fulcral para o sucesso:

“O *employer branding* tem que deixar de ser visto como um clichê e passar a ser visto como uma verdade, porque os nossos colaboradores são os nossos principais embaixadores e têm que estar informados, formados e motivados para passar a melhor imagem possível da IKEA e para desempenharem o melhor possível as suas funções (valor de desenvolvimento e de aplicação).” – João (Local Marketing).

5.2.3 A cultura IKEA

Tentou-se perceber junto dos entrevistados de que forma a marca vivia a sua cultura e como é que cada um deles a definia e todas as respostas se resumem em “valores IKEA.”

“A cultura IKEA consegue-se resumir numa palavra que é *togetherness* (...) Um dos maiores exemplos é o caso da equipa de logística que todos os dias vai colocar o *stock* em loja e preparar a loja para a abertura e muitas vezes recebemos mais camiões do que o esperado e toda a gente no escritório vai ajudar logística a repor. E não teriam de o fazer, porque não faz parte das suas obrigações, mas sabemos que só assim vamos para a frente: trabalhando em conjunto (valor social).” – Daniela (*Internal Communicator*).

Os valores são, segundo os entrevistados, o pilar da marca IKEA e a base de todos os seus recrutamentos.

“A cultura IKEA é a forma como vivemos os nossos valores (*togetherness*; cuidar das pessoas e do planeta; diferente com um propósito; delegar e assumir responsabilidade; consciência de custos; liderar pelo exemplo; simplicidade e renovar e melhorar). É recrutar as pessoas com os valores certos. E por isso o papel dos valores e a sua importância está presente desde o momento do recrutamento. A IKEA é uma empresa que leva os valores a sério e se guia e age de acordo com eles, não é algo que temos apenas na parede, queremos que todas as pessoas que trabalham connosco tenham esses valores na sua vida e aos tragam para o seu dia-a-dia de trabalho (valor social). E isso é visível no bom ambiente, no facto de termos sempre alguém pronto a ajudar e vai até coisas tão distintas como a *self-conscience* de escolhermos ir de comboio em vez de carro quando temos que fazer deslocações em trabalho e de tudo o que envolve a sustentabilidade (valor de aplicação).” – Joana (Employer Brand Manager).

A marca precisa de colaboradores eficientes que estejam prontos a investir no seu trabalho, que se guiem pelos valores IKEA e que tenham vontade de evoluir e de se aperfeiçoar (valor desenvolvimento e de aplicação).

“Os valores são avaliados através das atitudes, ações e dos comportamentos das pessoas diariamente. De um ponto de vista mais formal é também analisado na nossa *Performance Evaluation* (...) Temos também o *IShare* que mede o clima organizacional em cada departamento e que dá liberdade aos colaboradores para passarem o seu *feedback*. Nós temos muito esta noção de *togetherness* e o *IShare* é um indicador que nos permite ter uma visão 360° do que é a empresa, se a reputação que a marca tem internamente é unanime e dá-nos indicadores de melhoria, fazendo-nos perceber qual é o caminho a seguir enquanto empresa.” – Sandra (Responsável de Formação e Desenvolvimento).

A IKEA desenvolve-se através dos seus colaboradores e da capacidade de desenvolvimento e desejo de evolução de cada um.

“A *staircase* IKEA, a nossa política de evolução de carreira, permite uma maior mobilidade aos colaboradores (valor de desenvolvimento). Está dividida em três níveis, trabalhamos sempre segundo uma lógica de ascensão e com uma mobilidade horizontal ou vertical. (...) Um colaborador pode ter uma mobilidade horizontal no sentido em que,

muda de função, sem alteração a nível financeiro. Numa mobilização vertical estamos a falar de ascensão em função num dos três níveis: aspirante, *on the roll* ou sénior. Dentro de cada um destes níveis existem várias etapas de mobilidade horizontal para que o colaborador domine completamente a função e a área em que está inserido.” – Izabela (*P&C Administrator*).

Se os colaboradores crescerem a nível pessoal (valor de desenvolvimento) e se sentirem satisfeitos a IKEA também cresce. É neste sentido que a marca se preocupa em monitorizar mensalmente os índices de felicidade e de *turnover* dos seus colaboradores, de modo a compreender que fatores têm mais impacto e atuando de imediato caso algum resultado se apresente menos positivo.

“Todos os meses é feita uma análise do turnover e no final de cada ano fiscal é feita uma análise macro com todos os inputs que recolhemos ao longo dos meses (...) fazemos também uma entrevista de saída aos colaboradores que decidem abraçar desafios fora da IKEA (...). O nosso índice de felicidade varia neste momento entre os 92% e os 95%, e o de turnover apesar de ser baixo, aumentou ligeiramente no último ano devido às mudanças do *Lead, Work and Organize*, o que é normal visto que sempre que há mudanças que mexem diretamente com funções temos sempre pessoas que optam por abraçar desafios externos. Apesar disso continuamos a ter valores de *turnover* muito bons porque fizemos uma gestão estratégica da mudança, ou seja, comunicámos todas as mudanças internamente de forma transparente e pela ordem das áreas impactadas envolvendo todos os colaboradores no processo de mudança e apostámos na opção de mobilidade de colaboradores através do nosso recrutamento interno.” – Izabela (*P&C Administrator*)

Na perspetiva dos entrevistados, a IKEA é percecionada, de modo geral, como uma marca “empreendedora e inovadora” e uma das mais “avançadas em recursos humanos,” (valor de interesse e de aplicação) embora apresente algumas fragilidades na adaptação à evolução tecnológica.

“Aqui existe uma cultura de proximidade e união entre todos os colaboradores. É uma marca que procura ser prática na forma de melhorar o dia-a-dia das pessoas e chegar a todos. Uma coisa que também marcou a IKEA nos seus primeiros anos foi o seu empreendedorismo e inovação. Não se teve medo em arriscar no conceito de *self service*, ou de produtos desmontados... pena que essa cultura se tenha perdido por uns tempos.

Como vertente mais negativa, diria muito que a inércia e tradicionalismo que se viveu durante alguns anos, o medo do digital, e das novas tendências, e a excessiva humildade na partilha de bons exemplos).” – Miguel (P&C Administrator).

Considerando que a IKEA tem vindo a investir cada vez mais nas diferentes dimensões de atratividade *em employer branding* e tem consciência da importância de ter os seus colaboradores como principais embaixadores e da necessidade de acompanhar a evolução tecnológica do mercado, tentou-se perceber junto dos entrevistados o que falhou neste processo:

“Com a morte do nosso fundador teve que existir uma redefinição de objetivos. A mudança já estava planeada para acontecer, e o Ingvar era neste momento mais uma cara do que o responsável pela gestão estratégica da marca, mas de certa forma ele estava muito dedicado à parte tradicional da empresa, aos valores e o desenvolvimento tecnológico acabou por ficar em segundo plano. Ele conseguiu desenvolver grande parte da empresa, mas houve um momento em que existia um gap de gerações e por mais que ele se tentasse atualizar sobre a forma como o novo mundo estava a trabalhar a verdade é que não conseguia. E muitas vezes a global (IKEA Suécia) quando decide não vê a realidade individual dos países e há países na união europeia muito mais desenvolvidos do que nós e isso teve um impacto negativo na empresa. O *Lead Work and Organize* já estava a ser planeado pelos novos quadros de gestão há vários anos, mas não foi aplicada com a rapidez que o mercado necessitava e estávamos a gastar mais tempo e recursos com *staff* e tarefas rotineiras do que com a evolução da marca, dos produtos e com a sua adaptação à transformação tecnológica do mercado.” – Izabela (P&C Administrator).

5.2.4 Fatores de atratividade em employer branding

Após explorar a cultura IKEA e a perspetiva de *employer branding* vivida pela marca e com o objetivo de identificar os principais fatores de atratividade em *employer branding* na IKEA os entrevistados foram questionados acerca de que fatores os candidatos mais valorizavam na IKEA e, mais uma vez, as respostas foram unânimes: “valores e identificação com a cultura IKEA (valor social),” “benefícios oferecidos (valor económico),” “ser cliente e fã da marca antes da candidatura (valor de interesse)” e “*feedback* de amigos e familiares (valor de desenvolvimento e de aplicação).”

“99% dos colaboradores que trabalham ou já trabalharam na IKEA eram clientes. E quando um cliente está na loja e vê o tipo de relacionamento que os colaboradores têm

entre si e com o negócio e que conseguem manter com o cliente isso já os motiva a pensar que isto é um bom sítio para trabalhar (valor social). Outro dos aspetos fundamentais é o feedback que as pessoas que trabalham na IKEA passam nos seus círculos sociais.” –Izabela (*P&C Administrator*).

Quando os candidatos passam a colaboradores um dos aspetos mais valorizados e mencionados pelos entrevistados são os *IKEA Employer Standards*, nomeadamente, a “preocupação com a carga horária do colaborador,” “refeições acessíveis e de qualidade no local de trabalho,” “incentivos à parentalidade” e “plano de poupança para a reforma.”

“Os *Employer Standards* foram pensados para o colaborador, porque a IKEA acredita que se as regras do jogo estiverem bem estabelecidas torna-se muito mais fácil conseguir medir produtividade e eficiência (valor de desenvolvimento). São um conjunto de regras que ajudam a garantir que o colaborador tem o devido *work-life balance*.” – Sandra (Responsável de Formação e Desenvolvimento).

Tal como destacado na revisão da literatura, Berthon *et al.* (2005) definem atratividade do empregador como o conjunto de benefícios percebidos por potenciais colaboradores ao trabalharem para uma determinada organização. Quando questionados relativamente aos benefícios mais valorizados pelos colaboradores IKEA e ao modo como eram trabalhados pela marca as opiniões dividem-se: metade dos entrevistados prioriza os benefícios económicos (valor económico), destacando aspetos como “sistema de compensação e benefícios,” “salários acima da média” e o “TACK” (bónus anual da IKEA). A outra metade dá prioridade aos benefícios psicológicos (valor social e de interesse), destacado o “bom ambiente de trabalho e espírito de equipa,” “sentimento de pertença,” “orgulho em trabalhar numa empresa como a IKEA,” “partilha de conhecimento entre os colaboradores,” e “confiança e transparência.”

“O bem-estar psicológico é o mais importante e um dos principais motivos pelos quais as pessoas mudam de emprego. Mais do que os aspetos económicos e de aprendizagem, a componente emocional que daí advém tem hoje maior peso do que nunca.” – Izabela (*P&C Administrator*)

Curiosamente, os benefícios funcionais (valor de desenvolvimento e valor de aplicação), apesar de valorizados, são menos destacados pelos entrevistados porque as atividades de desenvolvimento pessoal são percebidas como algo inerente à cultura e valores da marca à priori. Porém, ao longo das entrevistas foi identificado um peso cada vez maior da atenção dada à “responsabilidade social” (valor de aplicação).

5.2.5 Reputação

Os entrevistados defenderam que a IKEA tem uma melhor reputação enquanto marca de consumo do que enquanto marca empregadora. De um modo geral, os entrevistados consideram que a IKEA aposta pouco em conteúdos que a valorizem enquanto marca empregadora. Apesar de ser avaliada globalmente como um dos melhores locais para se trabalhar, muito do *feedback* que passa para o exterior é feito boca-a-boca e não através de comunicação oficial da marca, o que tem os seus pontos positivos e negativos. Apesar de existir influência de uma reputação na outra ainda há muito trabalho para ser feito a este nível para tornar a empresa mais visível enquanto empregador.

“A nível externo a IKEA é uma empresa *top of mind* e estamos a fazer um ótimo trabalho, embora tenhamos que deixar de ser tão humildes e passar a mostrar as coisas boas que fazemos a nível de sustentabilidade, testemunhos internos, campanhas com comunidades locais e nacionais e todas as políticas mundiais com a *IKEA Foundation* (valor de aplicação).” – João (Local Marketing).

Para os entrevistados os fatores que têm mais impacto na perceção dos colaboradores face à reputação da IKEA são os sociais e os de aplicação: “valores e missão,” “cultura organizacional,” “responsabilidade social,” “ambiente de trabalho,” “redes sociais,” e “reputação da marca para o cliente.”

Os entrevistados concluíram que, existe um forte *employer brand* internamente e os colaboradores valorizam e partilham a sua ligação à marca externamente, porém a estratégia de divulgação de *employer branding* a nível externo é algo que está a ser revisto pela IKEA.

“A importância de termos colaboradores motivados e formados (valor de desenvolvimento) tem um grande impacto na nossa reputação. Porque eles são os nossos principais embaixadores e basta um colaborador não conseguir atender bem um cliente, ou não saber responder a uma questão para impactar muito a reputação da marca (...). Estamos constantemente atentos a pormenores que garantam a melhor experiência para o nosso colaborador e para o nosso cliente. E isso afeta a nossa reputação porque se afirmamos que somos especialistas em *home furnishing* e que somos um ótimo local para trabalhar é necessário garantir que é isso que efetivamente oferecemos aos nossos clientes e aos nossos colaboradores.” – João (Local Marketing).

O *employer branding* é complexo, porque pode assumir perspectivas muito distintas de acordo com o que cada colaborador prioriza, mas não existiu muita diferenciação entre as perspectivas de quem gere a marca empregador – todos concordam que os colaboradores são os principais embaixadores da marca e que partilhar orgulhosamente esta é fundamental para a consolidação da reputação da IKEA. Os entrevistados concordam igualmente que um dos aspetos mais importantes da reputação é o sucesso da marca e que ao ter tanto potencial criativo e inspirador dentro da empresa, devem tirar partido dos *inputs* e criatividade dos seus colaboradores em vez de se limitarem as decisões tomadas centralmente. É necessário que exista um grande alinhamento a nível global da marca, mas é também fundamental ouvir as necessidades internas específicas de cada país à semelhança do que já é feito em relação à parte comercial da marca. “Não há duas casas iguais, assim como não há dois países nem dois colaboradores iguais, por esse motivo assim como tentamos conhecer as diferenças na *life at home* dos nossos clientes pelo mundo, deveríamos também estar mais atentos às particularidades culturais e às necessidades de transformação e evolução tecnológica de cada país.” – João (*Local Marketing*).

5.2.6 Marketing e Comunicação Interna

Quando uma marca se apresenta aos *stakeholders* como um *great place to work*, o *employer brand* ganha uma preponderância óbvia, e os entrevistados destacam que é aqui que o marketing e que a comunicação interna pode brilhar, enquanto profissionais de *storytelling*.

“As estratégias de *employer branding* e a sua divulgação são fundamentais quer para os colaboradores que já cá trabalham – porque se virem as suas expectativas frustradas, acabam por sair desmotivados – quer para os candidatos, porque se for um *great place to work* mas ninguém souber, não tem grande efeito.” – Miguel (*P&C Administrator*)

Para quem gere a marca empregador da IKEA, pegar nos bons exemplos que são feitos internamente e transformá-los em peças de comunicação interna – *Yammer* (rede social interna), *email*, *newsletter*, *banners*, cartazes, televisão – ou externa – redes sociais, revistas, testemunhos – e perceber qual a melhor forma de o comunicar é uma tarefa do marketing.

“Temos que fazer mais *storytelling*, temos tantos percursos inspiradores aqui dentro de pessoas que começaram como *part-time* para conseguir pagar a faculdade e que hoje estão em posições de liderança (...) e isso são histórias interessantes e inspiradoras que merecem ser partilhadas. Por outro lado, estamos a motivar os nossos colaboradores com estes exemplos dos nossos verdadeiros heróis e da nossa verdadeira inspiração (valor de desenvolvimento).” – João (*Local Marketing*).

Segundo os entrevistados a IKEA tem ótimas iniciativas como os “*Kick-Offs*,” a “*Talent Week*” (valor de desenvolvimento), as celebrações nos “*Peack Days*” e outras atividades de *team building* (valor social) ou de cariz solidário e consciencialização (valor de aplicação). Embora seja uma empresa que, surpreendentemente, ainda está um pouco atrasada a nível tecnológico e que tira pouco partido das suas plataformas para espelhar o que tem de melhor. Exemplo disso é o excesso de comunicação feita em formato papel e a falta de *storytelling* de iniciativas e boas práticas internas à semelhança do que já é feito comercialmente pela marca.

5.2.7 Fatores de sucesso do Employer Branding

Os fatores de sucesso do *employer branding* da IKEA são o culminar de todos os pontos abordados ao longo desta análise: os valores da marca, a cultura, a reputação e o próprio conceito que a marca tem de *employer branding*. Os entrevistados defendem unanimemente que todas as dimensões de atratividade em *employer branding* devem ser trabalhadas em conjunto para que esta área tenha sucesso e é fundamental definir equipas dedicadas a esta área com *backgrounds* diferentes, se numa fase inicial *employer branding* era sinónimo de ações de recursos humanos, atualmente é visto como uma vantagem competitiva da marca, como tal que deve ser pensada estrategicamente com *inputs* do marketing e os recursos humanos.

“Os benefícios que oferecemos e a cultura que promovemos dentro da empresa (valor económico e social) e o posicionamento que a IKEA tem ao nível da sustentabilidade (valor de aplicação). Porque numa fase em que o mundo está cada vez mais preocupado com o impacto ambiental e com *o work-life balance* é muito positivo e atrativo em termos de *employer branding* estar numa empresa que está a tentar fazer alguma coisa para contrariar isso. E quanto mais comunicamos isso interna e externamente maior é o impacto na nossa reputação.” –Ana (HR Manager).

Para os entrevistados a “paixão pelos valores e cultura da marca” e uma “comunicação uniforme” são também fundamentais porque “comportamento gera comportamento” e colaboradores informados, satisfeitos e numa boa posição para com a organização contribuem para a satisfação dos clientes e para um *word-of-mouth* positivo, o que terá a longo prazo um impacto positivo na reputação da marca.

5.2.8 Dificuldades e desafios do Employer Branding

Os entrevistados concordam que a maior dificuldade é a ausência de uma “equipa sólida de *employer branding*.” Porque para investir mais na marca empregador, comunicá-la mais e tirar

partido da transformação digital é necessário ter uma estrutura preparada para responder ao que daí advém, principalmente na era digital em que é cada vez mais difícil assegurar uma boa capacidade de resposta.

“Falta uma equipa totalmente dedicada ao employer branding, que brevemente irá existir e vamos ter diretrizes específicas de employer branding e de comunicação interna a nível global (...) Porque marketing interno e employer branding é muito mais do que partilhar as atividades que são realizadas a nível interno e mostrar que a IKEA é um *great place to work* e por isso tem que ser pensado estrategicamente para sermos um exemplo ainda melhor de employer branding de excelência.” – João (Local Marketing).

A par disso, os entrevistados destacam também o “taboo do retalho” e a “necessidade de reter colaboradores e atrair *millenials*” como os principais desafios da marca.

“O taboo de ser uma loja de retalho condiciona. Muitos talentos saídos da universidade não têm a IKEA como *top of mind* para iniciarem o seu percurso profissional. Há o preconceito de trabalhar no retalho em geral, mesmo que em cargos intermédios e de topo. Por isso, estamos a planear grandes mudanças estratégicas ao nível de *employer branding* e da própria estrutura da marca a nível global.” –Miguel (*P&C Administrator*).

O facto de a IKEA ser multinacional é também apontado como um fator de sucesso e um desafio devido à quantidade de *standards* e *guidelines* que são necessários seguir e que pode, por vezes, limitar a criatividade e a evolução local da marca.

“Por exemplo, no caso da capa do catálogo ou das agendas, que são iguais para todo o mundo e são uma forma de comunicação interna e externa e que nem sempre é a que faz mais sentido em todos os países. Por vezes gostaríamos de ter liberdade para adotar uma capa diferente, mas que por uma questão de coerência a nível global não é possível fazê-lo. Porque para a IKEA tem que existir um grande alinhamento em todos os países do mundo e isso vai desde o modo como as lojas estão organizadas, até às políticas de diversidade e de responsabilidade social (valor de aplicação).” – Ana (*HR Manager*).

Os entrevistados destacam ainda que uma empresa com a dimensão da IKEA e com uma aposta tão grande na sustentabilidade, no desenvolvimento pessoal e na motivação dos colaboradores deveria estar mais avançada nos seus processos internos. O atraso tecnológico com que a IKEA se deparou a nível interno prende-se com o facto de existirem muitas decisões estratégicas que

são tomadas centralmente e que condicionam as decisões estratégicas e a própria evolução da marca a nível local.

5.2.9 O Futuro do Employer Branding

Com a evolução tecnológica e o investimento das empresas em estratégias de *employer branding* o futuro desta área, de acordo com os entrevistados, passa por uma maior aposta no digital, na tecnologia, na sustentabilidade e em novas formas de comunicar e partilhar experiências com os colaboradores e clientes, possivelmente através de um investimento em *storytelling* e de uma maior ligação entre a parte interna e externa da IKEA. A marca quer chegar à maioria das pessoas e ajudá-las a viver melhor o seu dia-a-dia. Outra das preocupações destacadas nas entrevistas é a necessidade de, simultaneamente, atrair e reter os *millennials* e incentivar e motivar os colaboradores mais velhos com planos de preparação para a reforma. A IKEA quer ser vista como uma empresa de excelência para trabalhar, não só enquanto retalhista, mas como uma empresa atrativa para qualquer área, como recursos humanos, marketing, *design* ou informática.

“Para conseguirmos chegar aos nossos *targets* temos que ser criativos na forma como o fazemos e sem os entediar porque na era digital toda a gente está a fazer o mesmo e temos que conseguir que as pessoas parem para prestar atenção às mensagens que queremos passar. E isso é um desafio, descobrir novas formas, novos espaços e novas formas de o fazer.” – Joana (Employer Brand Manager).

Neste momento a IKEA está a passar por uma transformação interna, a *Lead Work and Organize*, sendo expectável da parte dos entrevistados uma maior liberdade para que possam ser criativos não só na forma como trabalham os seus produtos e serviços, mas também como trabalham a sua marca empregador. Além disso, é também esperado que os novos quadros de gestão consigam reposicionar a marca retalhista na linha da frente da inovação e da tecnologia.

6. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação Futura

6.1 Conclusões

O presente projeto de investigação analisou o conceito *employer branding* no âmbito do marketing e do conceito de marca, com o objetivo de compreender o seu impacto na consolidação da reputação de uma marca e do seu potencial de atratividade enquanto empregador. Neste caso, a marca IKEA, explorando de que forma a estratégia de *employer branding* da IKEA influencia a reputação e atratividade da marca a nível interno e externo. Para

tal, foram conduzidas entrevistas em profundidade a sete responsáveis pela gestão da marca empregador da IKEA Portugal.

O principal objetivo de uma marca é atrair e reter clientes, quer externos (consumidores) como internos (colaboradores). Com a finalidade de dar resposta aos objetivos específicos desta investigação e com base no modelo de análise utilizado, foi explorado junto dos responsáveis pela gestão da marca empregador da IKEA que fatores de atratividade em *employer branding* eram reconhecidos e trabalhados pela marca, dos quais se destacaram: a cultura e os valores da organização, o sentimento de pertença e *togetherness*, os benefícios diferenciadores oferecidos pela marca (*IKEA Employment Standards*), o *word-of-mouth* e as políticas de *feedback* construtivo, a preocupação com o *work-life balance* dos colaboradores, a reputação externa da marca e a política de responsabilidade social da empresa. Dos elementos destacados pelos entrevistados é possível identificar vários antecedentes de *employer branding* explorados na revisão da literatura, entre os quais (1) a cultura organizacional, (2) a reputação da organização junto dos colaboradores e (3) as políticas oficiais da empresa.

Relativamente às dimensões mais valorizadas pela IKEA enquanto fatores de atratividade em *employer branding*, foi um tema que gerou discussão, porque as opiniões entre os entrevistados divergem, para uns a dimensão de valor económico é a mais relevante, para outros são os valores sociais e de desenvolvimento. Porém, os entrevistados que destacam os valores económicos falam igualmente dos valores sociais, de desenvolvimento e de aplicação ao longo das suas entrevistas, o que leva a concluir que apesar de os benefícios económicos, quando questionados diretamente a estes entrevistados, terem uma preponderância maior, todo o seu discurso é direcionado para a valorização dos sociais, de aplicação e de desenvolvimento. Perante as respostas de todos os entrevistados e a frequência com que cada um dos cinco valores é mencionado, direta e indiretamente, sugere-se que as cinco dimensões de atratividade em *employer branding* apresentados por Berthon *et al.* (2005) estão presentes na estratégia de *employer branding* da IKEA, e são valorizadas pelos responsáveis da gestão da marca empregador da IKEA na seguinte sequência: (1) valor social, (2) valor de desenvolvimento, (3) valor de aplicação, (4) valor económico e (5) valor de interesse. Esta realidade sugere que, atualmente, apesar de importantes os estímulos económicos não são suficientes para atrair e reter talento e é necessário que as marcas que procurem ser atrativas enquanto empregador trabalhem todos os itens presentes na escala de atratividade de Berthon *et al.* (2005).

Embora a marca IKEA seja uma referência em *employer branding* a nível mundial e tenha consciência da importância de fazer dos seus colaboradores os seus principais embaixadores e da necessidade de acompanhar a evolução tecnológica do mercado, verificou-se que é uma empresa que ainda tem um longo caminho a percorrer para conseguir acompanhar a transformação digital. Este paradoxo da IKEA, entre marca inovadora que aposta no desenvolvimento dos colaboradores e no seu potencial criativo, e uma empresa apegada aos modos tradicionais e burocráticos de gestão, associa-se ao facto de ser uma multinacional com uma gestão centralizada. Durante muitas décadas a marca focou-se na parte tradicional da empresa e na consolidação da sua cultura e reputação do que no acompanhamento tecnológico do mercado. Este paradoxo foi um dos motores da transformação da IKEA a nível global em 2019, o *Lead Work and Organize*, uma estratégia de negócio que já estava a ser planeada pelos novos quadros de gestão há vários anos com o objetivo de reduzir o gap geracional e aproximar a IKEA da realidade tecnológica na qual está a competir. Esta estratégia visa reformular todo o organograma da IKEA, através da criação de novas funções e departamentos e da extinção ou reformulação de funções que deixaram de fazer sentido para a marca. Esta mudança é um dos desafios de *employer branding* da IKEA, porque implica transparência total da marca e uma preocupação acrescida com o bem-estar, motivação e retenção dos seus colaboradores.

Ao investir e fazer uma melhor gestão do *employer branding* as marcas chegam a mais pessoas, têm melhores candidatos, melhores colaboradores e, por conseguinte, uma melhor reputação enquanto marca comercial e empregador de referência, completando o circuito de causa-efeito de Ambler e Barrow (1996), apresentado na revisão da literatura.

A IKEA tem que tirar partido deste momento de transformação para estabelecer relações fortes com os colaboradores e clientes e melhorar a sua *performance* digital. A marca deve apostar na simplificação dos processos burocráticos tornando-os mais automáticos e aumentar o seu investimento no digital através da partilha de boas práticas internas, com conteúdo diferente e original de modo a manter-se relevante para o seu público. Pensar o *employer branding* a longo-prazo é também estar onde o seu público está, unir sinergias entre as áreas de recursos humanos, marketing e comunicação e utilizar as funcionalidades disponíveis para consolidar a reputação da marca enquanto empregador de referência, diferenciar-se e atrair e reter talento.

6.2 Contributos Empresariais e Académicos

No que respeita a contributos empresariais, esta investigação identifica os fatores de atratividade em *employer branding*, considerados mais relevantes para quem gere a marca

empregador da IKEA Portugal, sendo um exemplo de boas práticas e pontos de melhoria a adotar por profissionais de recursos humanos, marketing e gestores da marca empregador de qualquer empresa do mercado. E dos desafios eminentes de não acompanhar o processo de digitalização das marcas no tempo certo.

Em relação aos contributos académicos, muitos autores limitam a investigação desta temática aos recursos humanos, ao invés de a pensarem como uma temática transversal a todas as áreas da empresa, em especial à do marketing. Neste sentido, o presente estudo complementa a literatura em *employer branding* do ponto de vista do marketing através do caso real de uma multinacional de referência.

6.3 Limitações do Estudo

A principal limitação foi o facto de a amostra ser reduzida e não probabilística por conveniência, o impossibilita a extrapolação dos resultados obtidos e o facto de as decisões estratégicas da marca não serem tomadas em Portugal. Embora os resultados espelhem um caso interessante da aplicação do *employer branding* no setor do retalho em Portugal, pode não ser diretamente aplicável a outras indústrias ou países. Adicionalmente, a amostra utilizada incluía apenas alguns dos responsáveis da gestão da marca empregador em Portugal, não incluindo colaboradores nem consumidores da marca, o que se apresenta como uma grande limitação deste estudo, dado que o foco desta investigação era a relação entre o conceito de *employer branding*, as estratégias utilizadas e o seu impacto na reputação da marca a nível interno e externo.

6.4 Sugestões de Investigação Futura

Na sequência do estudo realizado e da análise dos resultados aqui apresentados, sugere-se investigar como é que as políticas de *employer branding* podem contribuir para a transformação digital da IKEA. Sugere-se também que este estudo seja aplicado a outras empresas e indústrias de modo a recolher mais casos de boas práticas de *employer branding* em Portugal e identificar novas dimensões ou fatores de sucesso do *employer branding*, despertando e inspirando as empresas para a importância de apostarem mais nos seus colaboradores e motivando-as a desenvolver estratégias diferenciadoras de *employer branding* adaptadas às necessidades da sua realidade organizacional.

Referências

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York (N.Y.): The Free Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(4), 222-234.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: 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), 151-173.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 93-113.
- Davies, G. & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 144-158.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York (N.Y.): Routledge.

- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (3rd. ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Elliot, E. M., & Williams, F. P. (1995). When you no longer need Maslow: Exchange, professionalism, and decentralization in the management of criminal justice agencies. *Public Administration Quarterly*, 19(1), 74-88.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (1998). The reputational landscape, *Corporate Reputation Review*, 1 (2), 5–13.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.
- Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- IKEA (2017). *The IKEA Approach to Employment Standards*. Sweden: Ingka Holding B.V.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed., Global ed.). Boston: Pearson.
- Keller, K. L., Sternthal, B. & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–81.
- Keller, K.L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10, 14–19.

- Keller, L. K., & Lehmann, R. D. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Essex, England: Prentice-Hall.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing research: An applied orientation* (3rd ed.). Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers* (1st ed.). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Mosley, R.W. (2007). Customer Experience, Perceived Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed). Harlow, England: Prentice Hall.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. and Olafsen, A. (2013), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7), 473-483.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.

Webgrafia

IKEA (2017). *This is IKEA – About the IKEA Group*. Acedido a 20 de setembro de 2019 de <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html>.

IKEA (2017). *Working at IKEA Group*. Acedido a 20 de setembro de 2019 de <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html>.

IKEA (2017). *Yearly Summary FY17*. Acedido a 20 de setembro de 2019 de https://www.ikea.com/ms/pt_PT/pdf/yearly_summary/YS2017-final.pdf.

LinkedIn Business Solutions (2016). *Global Recruiting Trends 2016*. Acedido a 20 de Setembro de 2019 de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT2016_GlobalSMBEdition_103015.pdf

Ranking the brands (2018). *Rankings per brands – IKEA*. Acedido a 17 de novembro de 2018 de <https://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=27>.

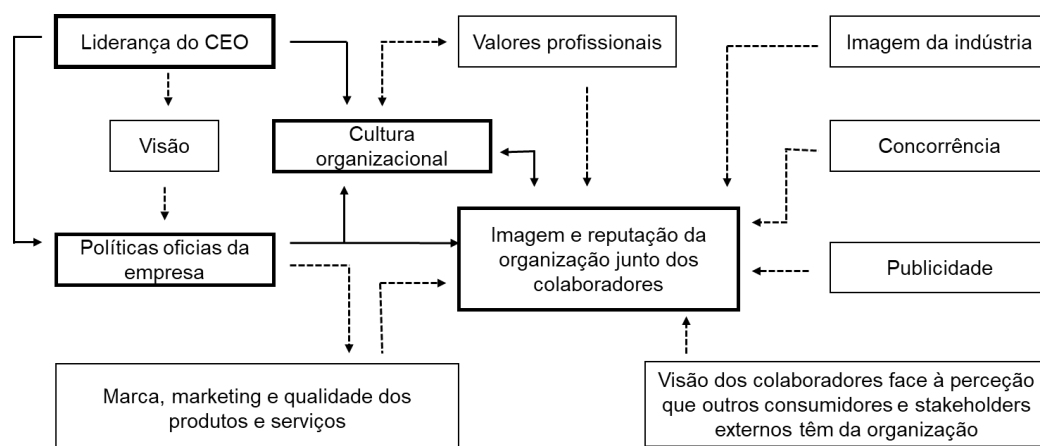
Anexos

Anexo I - Escala de atratividade do empregador (EmpAt)

Dimensões / Itens	
Dimensão 1 - Valor de Interesse	A organização produz produtos e serviços inovadores É uma empresa inovadora e pensa com foco no futuro A organização valoriza e faz uso da criatividade dos colaboradores A empresa produz produtos e serviços de elevada qualidade Ter um ambiente de trabalho estimulante
Dimensão 2 - Valor Social	Ter uma boa relação com os colegas de trabalho Ter uma boa relação com os superiores Ter colegas de trabalho que encorajam e suportam Ter um ambiente de trabalho divertido Felicidade no local de trabalho
Dimensão 3 - Valor económico	Ter um sistema de compensação e benefícios atrativo Ter um salário base acima da média A empresa oferece segurança no trabalho A empresa incentiva oportunidades de promoção A empresa promove uma colaboração e experiência interdepartamental
Dimensão 4 - Valor de desenvolvimento	Aumento da autoconfiança por trabalhar para uma determinada organização Sentir-se melhor consigo mesmo por trabalhar para uma determinada organização A empresa promove uma experiência de evolução na carreira A empresa oferece oportunidade de emprego para o futuro Reconhecimento e valorização dos quadros superiores
Dimensão 5 - Valor de aplicação	Oportunidade de ensinar aos outros aquilo que foi aprendido Oportunidade para aplicar aquilo que foi aprendido A organização é orientada para o consumidor A organização tem uma política de responsabilidade social e apoia causas humanitárias/sociais A organização promove a aceitação e sentimento de pertença

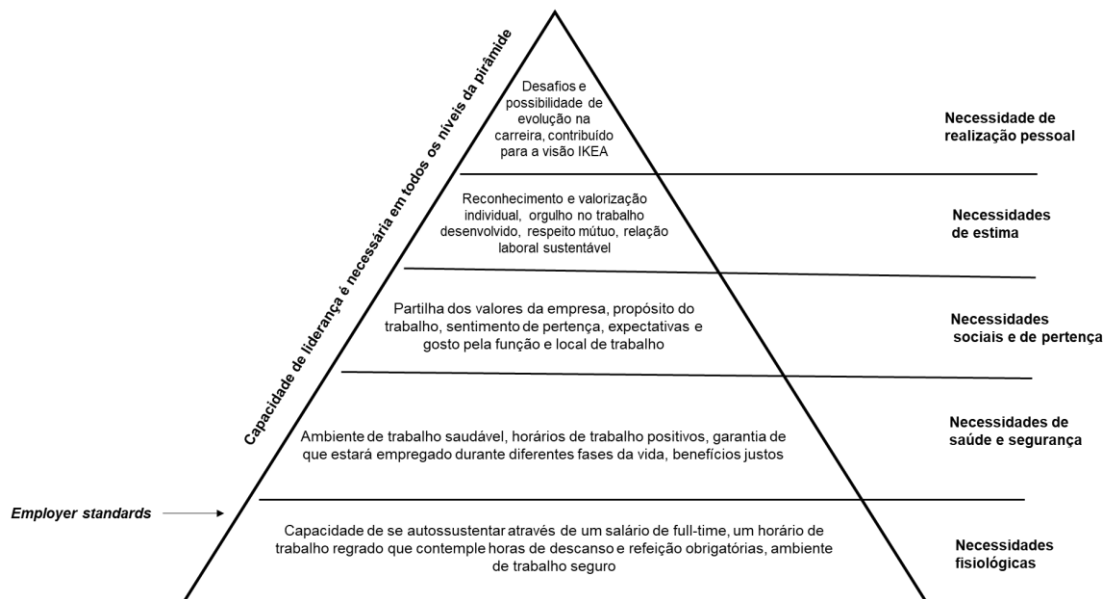
Fonte: Adaptada de Berthon *et al.* (2005)

Anexo II - Principais fatores/antecedentes a afetar a perceção dos colaboradores face à imagem e reputação da marca.



Fonte: Adaptado de Ambler e Barrow (1996)

Anexo III - Adaptação da pirâmide das necessidades de Maslow presente no IKEA Employment Standards.



Fonte: Adaptado de IKEA Portugal (2017)

Anexo IV - Guião de entrevista em profundidade – Perspetiva interna de quem gere a marca empregador da IKEA

Entrevistador: Tânia Sofia Amaral Bicho

Tema: “Employer branding como estratégia diferenciadora das marcas: o caso IKEA”

Finalidade: Entrevistas em profundidade no âmbito do trabalho final do mestrado em marketing da *Lisbon School of economics and management* (ISEG) sobre a realidade organizacional da IKEA e a sua experiência enquanto empregador de referência. O tema deste trabalho de projecto foi aceite pela IKEA e foi pensado e desenvolvido durante o estágio no departamento de *People and Culture* da IKEA Portugal, entre setembro de 2018 e abril de 2019, na condição de que a informação fornecida seria trabalhada exclusivamente para efeitos deste TFM e de que não seriam divulgados publicamente dados sensíveis sobre a organização ou que entrassem em conflito com a nova lei de proteção de dados (RGPD).

Entrevistado: _____

Guião de Entrevista: Perspetiva interna de quem gere a marca empregador

Enquadramento e explicação da natureza da entrevista [3 minutos]

- Agradecimento pela participação.
- Explicar âmbito e finalidade do projeto.

- Aviso da gravação em vídeo e/ou áudio para possibilitar a transcrição da informação recolhida.

1. Employer Branding

- 1.1 O que é a marca IKEA?
- 1.2 O que a IKEA pretende ser para o colaborador?
- 1.3 O que envolve o employer branding na perspetiva da IKEA?
- 1.4 Para a IKEA existe distinção entre marketing interno, comunicação interna e *employer branding*?
Em caso afirmativo, dê-me um exemplo para cada um dos casos.
- 1.5 Como é feita a gestão de employer branding da IKEA? Dê-me um exemplo. [Explorar que departamento é responsável pelas estratégias de employer branding, como são desenvolvidas e implementadas as estratégias, se são estratégias mundiais ou locais].
- 1.6 Considera o *employer branding* importante para a marca IKEA? Porquê?
- 1.7 Considera a IKEA um empregador de referência no mercado? Porquê?
- 1.8 Que fatores acha que os candidatos consideram quando se candidatam a uma vaga IKEA?

2. A cultura IKEA

- 2.1 Como define a cultura IKEA?
- 2.2 Qual o papel dos valores IKEA?
- 2.3 Como são transmitidos e qual a sua importância na relação entre a IKEA e os seus colaboradores?
Dê um exemplo.
- 2.4 Como avaliam se os valores IKEA são partilhados diariamente pelos colaboradores?
- 2.5 A IKEA tem os seus próprios IKEA Employer Standards. Qual a sua importância para a IKEA e para os seus colaboradores? Dê um exemplo.
- 2.6 Que benefícios a IKEA Employer standards traz para a empresa? Pode dar-me algum exemplo?
- 2.7 Os níveis de felicidade e de *turnover* da IKEA são analisados? Pode partilhar esses resultados?
[Explorar de que forma são analisados e resultados].
- 2.8 Sendo a IKEA uma marca global, como se pode garantir que existe coerência na cultura organizacional da marca? Pode dar-me um exemplo de como essa coerência se mantém nas diferentes lojas IKEA?

3. Fatores de atratividade em *employer branding*

- 3.1 Há quem defina employer branding como “o conjunto de benefícios *funcionais*, *económicos* e *psicológicos* oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.” No caso da IKEA, como é que estes benefícios são pensados? Dê-me exemplos.
[Explorar que benefícios são funcionais, económicos e psicológicos]
- 3.2 Dos benefícios acima mencionados, quais são os mais valorizados pela IKEA?
- 3.3 Que outros benefícios a IKEA proporciona enquanto empregador?
[Explorar os seguintes: Ambiente de trabalho estimulante, que tira partido da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver novas práticas, serviços ou produtos (*Valor do interesse*); Índice de felicidade e uma boa relação entre os colaboradores (*Valor social*). Sistema de compensações e benefícios (*Valor económico* - salários acima da média, segurança e possibilidade de promoção); Reconhecimento, perspetiva de evolução de carreira e aposta em formação (*Valor do*

desenvolvimento); Oportunidades de os colaboradores aplicarem o que aprenderam e partilhar os seus conhecimentos com os restantes elementos da equipa (*Valor de aplicação*).

3.4 Pela sua experiência na IKEA, como é que considera que os colaboradores percebem a marca IKEA ao longo do tempo? [Explorar retenção, feedback e motivação]

3.5 Como a IKEA lida com o *feedback* negativo dos colaboradores?

3.6 Como é avaliado o nível de atratividade da IKEA enquanto empregador?

4. Reputação

4.1 Qual o papel da reputação da IKEA enquanto marca e enquanto empregador de referência?

4.2 Considera que a reputação da IKEA a nível interno (colaboradores) e externo (clientes e candidatos) coincide? Porquê?

4.3 Que aspetos da marca considera que têm impacto na percepção dos colaboradores face à reputação da IKEA?

4.4 Que fatores considera terem mais impacto na percepção dos colaboradores e candidatos face à reputação da IKEA?

[Explorar os seguintes: Liderança; Valores e missão; Cultura organizacional; Qualidade dos produtos/serviços; Marketing e publicidade; Imagem da indústria; Reputação da concorrência; Imagem e reputação da organização junto dos atuais ou antigos colaboradores; Imagem e reputação da organização junto dos clientes ou Redes sociais (publicações da marca e sobre a marca).]

4.5 Dos seguintes elementos quais têm mais impacto na reputação da IKEA?

- Atratividade da marca (a empresa é apreciada, admirada e respeitada);
- Produtos e serviços (percepções de qualidade, inovação, valor, segurança e confiança face aos produtos e serviços oferecidos);
- Ambiente de trabalho (percepções de condições de trabalho, ao nível de satisfação e felicidade dos colaboradores e da qualidade de serviço prestada pelos colaboradores)
- Responsabilidade social corporativa (percepção face à participação da empresa na sociedade).

5. Recursos humanos

5.1 Em que é que o processo de recrutamento e seleção da IKEA é diferenciador?

5.2 Como é feito o processo de integração e acolhimento (*on boarding*) na IKEA?

5.3 Qual o índice de retenção dos colaboradores na IKEA?

5.4 Que estratégias são utilizadas para motivar e reter os colaboradores?

6. Marketing e comunicação

6.1 De que modo é que as práticas de marketing interno contribuem para criar uma marca como a IKEA?

6.2 Qual o papel de uma estratégia de diferenciação focada no *employer branding* na consolidação da reputação da IKEA?

6.3 Como é feita a comunicação com os colaboradores na IKEA (*newsletter, intranet, email, publicações, suportes digitais ou físicos, etc*)?

6.4 Das estratégias de *employer branding* da IKEA, quais são aquelas que mais impacto têm junto dos colaboradores? Dê-me um exemplo.

7. Fatores de sucesso

7.1 No caso IKEA, quais são os fatores determinantes para o sucesso do *employer branding*?

8. Dificuldades e desafios

8.1 Quais são as maiores dificuldades e desafios sentidos nas estratégias de *employer branding* da IKEA Portugal? Pode dar-me alguns exemplos?

9. Futuro do *employer branding*

9.1 Com base nas tendências mundiais, quais prevê que sejam as principais alterações de *employer branding* na IKEA?

10. Caracterização do entrevistado

10.1 Qual a sua função na IKEA?

10.2 Trabalha há quanto tempo na IKEA?

10.3 Qual a sua formação académica?

10.4 Descreva o seu percurso profissional dentro da IKEA.

Anexo V - Documentos secundários analisados

TIPO DE DOCUMENTO	TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	DATA DA PUBLICAÇÃO
INTERNO	<i>Leading Business & People Together</i>	2010
	<i>The IKEA Talent Approach</i>	2014
	<i>Recruitment & Employer Communication Guideline</i>	2015
	<i>The IKEA recruitment Approach - Our Guiding Principles and a process on how to recruit co-workers</i>	2015
	<i>The IKEA Approach to Employment Standards</i>	Novembro de 2017
	<i>IKEA - O nosso conceito de Recursos Humanos</i>	2018
	<i>IKEA Legislação Laboral</i>	2018
	<i>PEOPLE - An IKEA for the many, by the many</i>	Junho de 2018
	<i>NEWSLETTER</i>	Dezembro de 2018
CONFIDENCIAL	<i>Employer Branding Survey 2014</i>	Janeiro de 2015
	<i>China Employment Value Proposition (EVP) Brand Assessment - IKEA</i>	Outubro de 2016
	<i>Employment expectations and experiences. Career market survey 2016</i>	Janeiro de 2017