



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PODER DOS RECURSOS HUMANOS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE MARCA.
O CASO DA EMPRESA STARBUCKS COFFEE PORTUGAL

ANA RITA LOPES PEREIRA

OUTUBRO 2017



MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PODER DOS RECURSOS HUMANOS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE MARCA.
O CASO DA EMPRESA STARBUCKS COFFEE PORTUGAL

ANA RITA LOPES PEREIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR JORGE GOMES

OUTUBRO 2017

Resumo

As marcas tornaram-se na sociedade moderna mecanismos poderosos de diferenciação, identificação ao consumidor e vantagem competitiva de negócio. Algumas empresas associam a sua marca à qualidade e diferenciação dos seus produtos em relação aos seus concorrentes, contudo existem empresas que levam esta premissa mais além, e tentam associar à imagem de marca o atendimento que proporcionam ao cliente e a imagem dos seus colaboradores como fonte de diferenciação e identificação do consumidor.

Com o intuito de aprofundar melhor este fenómeno, este trabalho de investigação é aplicado à realidade da Starbucks Coffee Portugal com o objetivo de compreender de que forma a empresa consegue envolver os seus colaboradores com a cultura, valores e missão da empresa, e consequentemente como é que os processos de socialização organizacional utilizados fomentam a que os seus colaboradores se sintam responsáveis e comprometidos com a empresa/marca, levando-os a adotar comportamentos de exposição da marca para o exterior e consequentemente torna-os a imagem da organização.

Esta dissertação aborda a importância do desenvolvimento de *employer branding* e quanto este envolvimento com a empresa/marca por parte dos colaboradores é positivo para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: marca, *employer branding*, socialização organizacional, comprometimento organizacional, cultura organizacional, missão e valores.

Abstract

As brands have become very powerful in our modern society, consumer identification and competitive business are advantageous tools for businesses to take advantage of. Some companies associate their own brand and quality with their competitors, but there are companies that take this premise further, and try to associate their brand image or service with the image of their employees as a source of differentiation and identification for the consumer.

In order to better understand this phenomenon, this research work is applied to Starbucks Coffee Portugal in order to understand how the company is able to involve its employees with the culture, values and mission of the company. Consequently the processes of organizational socialization used was investigated, in essence the encouragement of the company's employees to feel responsible and committed to the company / brand, leading them to adopt behaviors of exposing the brand outside of work and subsequently making them the brand image of the organization.

This dissertation focuses heavily on the importance of the development of employer branding and on how much the involvement of the employees with the company / brand is positive for organizational success.

Keywords: Brand, employer branding, organizational socialization, organizational commitment, organizational culture, mission and values.

Índice

Introdução	4
Capítulo 1: Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura	7
1. O processo de socialização organizacional.....	7
1.1 A importância da socialização organizacional e o impacto na cultura organizacional...	7
1.2 O processo de socialização organizacional: fases, táticas e expectativas	8
1.3 O comprometimento organizacional e a sua influência no orgulho organizacional	11
2. A importância da imagem de marca e a influência do employer branding	13
2.1 O poder da marca e a sua envolvimento com os colaboradores.....	13
2.2 Gerir a marca através dos colaboradores	14
2.3 Employer branding	18
3. O papel da socialização organizacional na construção do employer branding.....	19
Capítulo 2: Método	23
1. Design	23
2. Participantes.....	24
3. Procedimentos de análise de dados.....	25
Capítulo 3: Análise e resultados.....	27
3.1 Categoria: Papel Organizacional	28
3.2 Categoria: Cultura Organizacional	31
3.3 Categoria: Comprometimento organizacional.....	34
Discussão e conclusões	40
Limitações e Pesquisas Futuras	42
Referências.....	44
Anexos	48
1. Guiões Entrevista	48
1.1 Responsável de Recursos Humanos	48
1.2 Formadores	49
1.3 Colaboradores.....	51
2. Participantes	52
3. Transcrição das Entrevistas	53
4. Análise de conteúdo por categorização	54

Introdução

Vivemos num mundo cada vez mais digital, onde as fronteiras se diluem e a globalização é o mote das sociedades modernas. Tudo isso tem contribuído para a necessidade de internacionalização das marcas e a propagação de filiais em diferentes partes do mundo. As empresas apresentam serviços e produtos semelhantes, com a mesma finalidade, havendo a necessidade de apostarem em características diferenciadoras que lhes garantam qualidade e por isso enfrentam um enorme desafio: tornar a organização reconhecida através da sua marca, levando os seus clientes a identificarem-se com ela e a preferi-la (Wilden *et al.*, 2010; Blasco-López *et al.*, 2014; Cascio, 2014).

Para que uma organização consiga garantir vantagem competitiva tem que adotar um conjunto de estratégias para que a sua marca tenha impacto no mercado e que os consumidores conheçam as suas características e propósitos (Blasco-López *et al.*, 2014). Tipicamente associa-se aos departamentos de Marketing e Comunicação a promoção da imagem de marca da empresa e a valorização dos seus serviços ou produtos. Contudo esta responsabilidade também está assente nos principais ativos de uma organização: os seus colaboradores. Assim torna-se fundamental que os Recursos Humanos definam práticas, formações e iniciativas que promovam uma adequação entre colaborador-organização, envolvendo-os na cultura, valores e missão da empresa, fomentando assim, comprometimento e apego afetivo com a marca que lhes confere a capacidade de através dos seus colaboradores, também passarem a sua mensagem e a sua imagem de marca para o exterior (King & Grace, 2012; Hurrell & Scholarios, 2014; Helm *et al.*, 2016).

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Este envolvimento com marca é conhecido por *employer branding* que segundo Lievens & Slaughter (2016) representa um conjunto de representações e associações mentais que os colaboradores ou potenciais candidatos têm relativamente a uma organização e à sua marca.

O processo de socialização organizacional, é um dos processos de Recursos Humanos que pode ter um papel fundamental no envolvimento e promoção da marca através dos seus colaboradores nas suas diversas etapas. As táticas de socialização utilizadas podem ser determinantes para a continuação do colaborador e para a sua adequação à organização e às suas funções, ou ser preditor do abandono da organização. Por outro lado, o processo de socialização pode ter também influência na reputação e imagem exterior da organização, através do seu sucesso/insucesso.

Neste sentido, o objetivo desta dissertação é compreender a importância de envolver os colaboradores com a cultura, valores e missão da empresa, através de práticas de socialização organizacional, e como esta envolvimento é determinante para desenvolver e fortalecer o *employer branding* nos colaboradores, conseguindo através destes promover a imagem de marca para o exterior.

Assim as questões fundamentais orientadoras desta investigação são:

- a) Sentem-se os colaboradores comprometidos e envolvidos com a cultura, valores e missão da empresa?
- b) Tem o processo de socialização organizacional influência no *employeer branding*?

Com o intuito de responder a estas questões foi realizada uma revisão de literatura acerca dos principais conceitos e ideias que são abordados neste trabalho. O primeiro capítulo é dividido por uma primeira parte que aborda a importância e o papel da

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

socialização organizacional, bem como a sua contribuição para o ajuste colaborador-organização, desenvolvimento de comprometimento e orgulho organizacional, discutindo-se as várias conceptualizações e táticas de socialização existentes. Na segunda parte apresenta-se a definição de marca e a sua diferente interpretação pelos colaboradores e potenciais colaboradores, bem como o papel dos colaboradores como gestores da imagem de marca e a definição e importância do desenvolvimento de *employer branding* numa organização. Por fim, na terceira parte, importa explicar de que forma é que o processo de socialização organizacional impacta na construção e desenvolvimento de *employer branding* e quais as melhores estratégias para alcançar esse objetivo.

Capítulo 1: Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura

1. O processo de socialização organizacional

1.1 A importância da socialização organizacional e o impacto na cultura organizacional

A socialização organizacional tem vindo a ser analisada e interpretada através de diferentes perspetivas aos longo dos últimos anos. Há autores que defendem que esta prática de Recursos Humanos é um processo através do qual os indivíduos adquirem o conhecimento social e as capacidades necessárias para assumir um papel na organização (Van Maanen & Schein, 1979 citados por Mafud *et al.*, 2015: 268). Por outro lado, há autores que defendem que este conceito é um processo de aquisição de um conjunto de papéis comportamentais apropriados de ajuste às normas e valores de um grupo de trabalho (Feldman, 1981; Fisher, 1986 citados por Mafud *et al.*, 2015: 268). E ainda, há quem o entenda como um processo de aprendizagem que garante ao colaborador a aquisição de capacidades de trabalho, um nível de compreensão funcional da organização, e um meio para conseguir entreaajuda através de interações sociais que desenvolve com os seus colegas de trabalho, bem como a aceitação de normas estabelecidas pela organização (Taormina, 1997 citado por Mafud *et al.*, 2015: 268).

Poderá dizer-se de uma forma sucinta que a socialização organizacional é entendida como um *“processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”* (Louis, 1980 citado por Cunha *et al.*, 2010: 330). Este processo acarreta, também em si, a responsabilidade de envolver os colaboradores com a cultura organizacional, que é composta por valores,

crenças e suposições que orientam os objetivos organizacionais e os comportamentos dos membros da organização, e que conseqüentemente serão fundamentais para o envolvimento destes com a marca da organização (Nunes & Vala, 2007; Schein 2004 citado por Hatmaker, 2015:1152).

Segundo Schein (1984 citado por Bilhim, 2006: 186) a cultura organizacional é “*o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas*”.

Uma cultura organizacional forte é caracterizada pela existências de normas, valores e crenças que estão fortemente interiorizadas pelos colaboradores e são partilhadas entre estes, sendo que quanto mais esta cultura for aceite e quanto maior for o empenho dos colaboradores, mais forte esta se torna. Esta é um elemento central em qualquer organização, isto porque é a cultura que define as fronteiras organizacionais que são fundamentais para diferenciar empresas concorrentes, confere o sentimento de identidade aos seus membros, e promove e facilita a identificação destes com as metas organizacionais. Por outro lado, a cultura organizacional também é um mecanismo de controlo que guia as atitudes e comportamentos dos colaboradores, e ainda, contribui para a estabilidade do sistema social (Bilhim, 2006).

1.2 O processo de socialização organizacional: fases, táticas e expectativas

Segundo Korte (2010) é durante o processo de socialização organizacional que os colaboradores adquirem conhecimentos técnicos (o que fazer), conhecimentos práticos (como fazê-lo) e os valores e normas associadas (porque é feito daquela forma), e é no

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

dia-a-dia de trabalho ao relacionarem-se com os pares e superiores, que vão observando e tomando conhecimento da informação técnica, normativa sobre comportamentos e atitudes esperados, feedback acerca do seu trabalho e informações acerca da natureza das suas relações de trabalho (Hatmaker, 2015; Wang et al.,2015).

Segundo Cunha *et al.* (2010) o processo de socialização organizacional é composto por três fases: o pré-ingresso (ou socialização antecipatória), que diz respeito ao processo de seleção e a ocorrências anteriores, ou seja, são as expectativas, percepções e conhecimentos que os colaboradores têm da organização, das tarefas que vão desempenhar e o que poderão ganhar se fizerem parte de uma determinada organização; o encontro, que ocorre quando o colaborador começa a exercer funções, sendo nesta fase que o colaborador aprende as competências necessárias para desempenhar a sua função, tem acesso mais pormenorizado e presencia a cultura organizacional e compreende o que a organização espera de si. É nesta fase que há maior contacto com os pares e os superiores e se começa a construir apego emocional à instituição; e a metamorfose, que acontece quando o colaborador já interiorizou os conhecimentos e há uma adequação colaborador-organização, ou seja, é quando o colaborador desempenha plenamente o seu papel organizacional, sente-se confortável com a organização e com o cargo, já interiorizou e aceita as normas e regras, sente-se acolhido pelos seus pares, sente-se confiante na execução das suas funções, compreende os valores e a missão defendida pela organização (Allen, 2006; Korte *et al.*, 2015).

O processo de socialização organizacional passa por diferentes táticas mediante a estratégia da empresa. Podem ser mais formais, onde inclui a formação programada para o efeito e onde ocorre por norma menos contacto entre os novos colaboradores e os outros elementos da organização com mais anos de antiguidade, ou informais onde os

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

colaboradores aprendem as suas tarefas e o seu papel organizacional através do relacionamento com os pares, no dia-a-dia de trabalho. Podem assentar num nível individual, onde se desenvolvem programas de formação específicos para uma única pessoa, ou coletivas onde um grupo de pessoas são submetidas a um processo de aprendizagem comum com o intuito de promover comportamentos padronizados. As empresas podem, ainda, adotar diferentes lógicas de socialização: coletivas formais, como é o caso de formações em grupo; individual informal, onde o indivíduo aprende as normas e regras do grupo no contacto diário com os seus pares; ou individuais formais, onde se designa um tutor, alguém mais experiente que enquadre, forme e apoie o novo elemento (Allen, 2006; Mosquera, 2007; Cunha *et al.*, 2010; Simosi, 2010; Filstad, 2011; Korte *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2015).

Para que o processo de socialização tenha sucesso não é apenas necessário que este esteja bem estruturado e que englobe um conjunto de táticas. Este, também é influenciado pelo nível de experiência do colaborador, predisposição e dotação de características-chave para uma mais rápida aprendizagem, como é o caso da proatividade, orientação para a aprendizagem, auto-eficácia, orientação para o desempenho, extroversão, abertura à experiência, etc. (Mosquera, 2007; Cunha *et al.*, 2010; Tang *et al.*, 2014).

Por outro lado, também os colegas de trabalho têm um papel central no processo de socialização pois facilitam a integração no grupo e ajudam na envolvimento e conhecimento de algumas informações ou características da cultura organizacional que apenas é possível obter através do ambiente de trabalho (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Wang *et al.*, 2015). Segundo Korte (2010), as interações iniciais que os novos colaboradores estabelecem com os seus superiores e os seus pares são

importantes porque ajudam a qualidade da relação futura e afeta conseqüentemente as atitudes, satisfação e desempenho destes novos elementos no local de trabalho.

Por outro lado, também os clientes podem ajudar no processo de socialização, uma vez que segundo Wang *et al.* (2015) estes vão dando *feedback* directo acerca dos produtos/serviços, o que ajuda a esclarecer as expectativas dos clientes e incentiva os novos colaboradores aprender rapidamente.

1.3 O comprometimento organizacional e a sua influência no orgulho organizacional

Já muitos autores estudaram a influência da socialização organizacional no comprometimento organizacional, sendo este definido como um elo psicológico entre o colaborador e a sua organização (Allen, 2006; Allen & Meyer, 1996). Segundo King & Grace (2012) o comprometimento organizacional é caracterizado por um sentimento de pertença de um colaborador a uma organização e engloba sentimentos de lealdade comportamental, atitudes de apego e tem a capacidade de criar um senso de comunidade entre os colaboradores.

Neste sentido importa dizer que o comprometimento organizacional é constituído por três componentes: afetiva, relacionada com o apego emocional que o colaborador desenvolve com a empresa adquirido a partir da satisfação das suas necessidades e expectativas; continuidade, ligado à necessidade de permanecer na empresa como resultado do investimento de tempo e esforço da pessoa com o seu trabalho; e normativa, que traduz a obrigação ética ou moral de retribuir à organização os benefícios obtidos (Meyer & Allen, 1984).

A interação social é o principal fator que determina o desenvolvimento de comprometimento organizacional, isto porque a experiência de trabalho e aprendizagem

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

com o grupo de trabalho desenvolve mais a componente afetiva e normativa (Mafud *et al.*, 2015). Ao desenvolver-se apego emocional à organização, as empresas conseguem que os seus colaboradores tenham orgulho organizacional que pode ser entendido como um sentimento de filiação organizacional que separa empresas e colaboradores de uma outra empresa, resultando este de um conjunto de realizações organizacionais, conquistadas por um todo e não por colaboradores isolados e que cria um sentimento de pertença a um grupo. O orgulho organizacional ocorre de uma emoção positiva, relacionada com o desempenho que acompanha a capacidade avaliativa de um indivíduo refletir acerca das suas realizações e correlacionar relações bem-sucedidas a causas internas, como a personalidade, capacidades ou esforços, sendo que este pode não derivar apenas do próprio desempenho, podendo também estar associado ao desempenho dos colegas de trabalho ou a realizações bem-sucedidas da organização (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Gouthier & Rhein, 2011).

Colaboradores que tenham orgulho da organização onde trabalham tendem a expor esse orgulho para o exterior que resulta em reconhecimento da organização e consequentemente da marca. Os colaboradores que se orgulham da sua empresa estão mais propensos a se sentirem comprometidos e envolvidos em atividades que apoiam os objetivos organizacionais tendo a organização a responsabilidade de impulsionar esse orgulho, tanto ao nível individual através do elogio de realizações individuais ou então proporcionar elogios de clientes ou interações positivas com clientes. Por outro lado, o orgulho coletivo pode ser enfatizado pela empresa através da divulgação de sucessos e feitos que a organização tenha alcançado através da sua marca, produtos/serviços (Helm *et al.*, 2016).

2. A importância da imagem de marca e a influência do *employer branding*

2.1 O poder da marca e a sua envolvimento com os colaboradores

A marca é uma imagem que as pessoas de fora têm de uma organização e pode ser vista como um mecanismo integrativo para promover uma empresa, onde elementos como a cultura, compromisso e identidade organizacional são fundamentais para valorizar a marca (Love & Singh, 2011). Segundo Schneider (2000), a imagem de marca de uma organização é simultaneamente o que ela oferece ao exterior, ou seja, a forma como se comercializa, como é um produto da organização de onde fazem parte os seus colaboradores, o núcleo de serviço e a comercialização dos seus serviços. Neste sentido, importa analisar o papel dos colaboradores de uma empresa no que diz respeito à imagem de marca, havendo muitos autores que defendem que os colaboradores como representantes da empresa são consequentemente, também, representantes da imagem exterior que a empresa tem e consequentemente torna-se importante que esta se preocupe em motivar os seus colaboradores no sentido de construir e fortalecer essa imagem (Cascio, 2014; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014).

Segundo Löhndorf & Diamantopoulos (2014) quanto mais os colaboradores se identificarem com o seu empregador (ou seja, incorporarem a identidade da organização), mais motivados intrinsecamente estarão para desenvolver comportamentos que apoiem os esforços de construção de marca organizacional, tanto dentro como fora da organização.

Desta forma empresas que estejam focadas no sucesso da sua marca através dos seus colaboradores, para além de desenvolverem um programa de gestão interno da marca, incorporando tanto práticas de Recursos Humanos e Marketing, devem ter o cuidado de recrutar colaboradores que exibam altos níveis de receptividade com a marca

e que tenham valores, crenças e características individuais que sejam concumutantes com as da marca (Bhatnagar & Srivastava, 2008; King & Grace, 2012), e por outro lado deverão interessar-se em desenvolver comprometimento dos colaboradores com a empresa e consequentemente com a marca, principalmente comprometimento afetivo, isto porque este é definido como o grau de vínculo emocional entre o colaborador e a marca, e cria entusiasmo e adesão em promovê-la, bem como está associado a maiores índices de baixo *turnover* (Fernandez-Lores *et al.*, 2015).

2.2 Gerir a marca através dos colaboradores

Os colaboradores de uma organização são também eles gestores de marca, uma vez que diariamente são responsáveis por tomar decisões relacionadas com a marca, interagem com os clientes, e transmitem os valores funcionais e emocionais da marca (Chernatony *et al.*, 2003; Burmann & Zeplin, 2005; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014). Segundo King & Grace (2012) o sucesso de uma marca só pode ocorrer se os seus colaboradores forem participativos e estiverem envolvidos, demonstrando atitudes e comportamentos positivos que resultem na satisfação do cliente. Os valores que os colaboradores seguem têm impacto no conjunto de valores que são percebidos pelos clientes como sendo representativos da marca, e por isso as organizações têm a responsabilidade de influenciar a adoção de comportamentos nos seus colaboradores que representem a cultura da marca (Chernatony *et al.*, 2006).

Segundo Mosley (2007) os colaboradores são essenciais para a difusão da imagem de marca para o exterior e para os clientes de uma empresa, isto porque são estes que criam diferenciação entre marcas, não apenas através do desenvolvimento de uma atitude de serviço consistentemente positiva, mas também através dos valores emocionais que estes desenvolvem pela empresa e pela marca. Segundo este autor a

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

experiência dos clientes com a marca torna-se distintiva devido à sua dependência com interações interpessoais, sendo estas marcadas pela força da cultura organizacional e pelo reforço dos valores que a marca/empresa têm. Cabe às organizações desenvolver um conjunto de estratégias e atividades que reforcem a cultura e os valores da marca para que haja um comprometimento dos seus colaboradores com a mesma.

Por outro lado, as interações entre os colegas de trabalho, também são importantes uma vez que estas podem contribuir para que todos “vivam” a experiência da marca e sejam modelos de transmissão de valores da empresa e das regras e normas aplicadas. No que diz respeito, a interações fora do local de trabalho, com amigos e familiares, estes também podem ser preditores de divulgação e fortificação da imagem de marca, uma vez que os colaboradores através destas interações podem personalizar a marca e defender os seus produtos ou serviços e as qualidades da empresa enquanto empregador (King & Grace, 2012; Löhdorf & Diamantopoulos, 2014; Helm *et al.*, 2016; Lievens & Slaughter, 2016).

Os indivíduos tem tendência a olhar para o seu local de trabalho a um nível emocional, porque os valores expressos pela marca são idênticos aos seus ou então estão associados àqueles que desejam alcançar, e é por isso, que qualquer organização deverá interessar-se em criar um sentimento de comprometimento mútuo e desenvolver um apego emocional entre o colaborador e a organização (Love & Singh, 2011; Helm *et al.*, 2016). Um colaborador que desenvolva uma conexão emocional com a sua organização está mais disposto a compreender a sua estratégia de negócio, apoiar e acreditar na empresa, e fazer o que for necessário para ajudá-la a ter sucesso (Sartain & Schuman, 2006 citados por Love & Singh, 2011: 177).

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Uma marca corporativa pode ser uma representação de um indivíduo a um grupo, e conseqüentemente uma identificação com os valores organizacionais que são meios para a criação de uma identidade individual. Quando um indivíduo adere a um grupo tem tendência para se ajustar às normas e valores desse grupo, sendo os seus comportamentos e pensamentos influenciados pelo que é praticado e defendido pelo grupo onde está inserido. Pode falar-se assim, do conceito de *person-organization fit* que refere-se à congruência percebida entre os valores defendidos pela marca/organização e os valores pessoais do colaborador (Matanda & Ndubisi, 2013; Hurrell & Scholarios, 2014; Löhdorf & Diamantopoulos, 2014), sendo que ao haver esta compatibilidade existe maior probabilidade dos colaboradores virem a construir o apego e o comprometimento falados anteriormente, e conseqüentemente há mais probabilidade de estes virem a desenvolver comportamentos e atitudes concordantes com os valores da marca/organização e transmitirem-na no serviço ao cliente (Matanda & Ndubisi, 2013).

De acordo com Löhdorf & Diamantopoulos (2014) existem quatro comportamentos adotados pelos colaboradores na construção da marca, sendo eles: 1) comportamento *brand-congruent* – entendido como o grau em que a comunicação e a aparência de cada colaborador numa interação com o cliente vai de acordo com a identidade da marca; 2) comportamento orientado para o cliente – grau em que os colaboradores tentam direcionar os seus clientes a tomarem uma decisão de compra que satisfaça as suas necessidades; 3) participação no desenvolvimento da marca (dentro da organização) – comportamento pró-activo do colaborador que vai além da descrição de trabalho e indica o envolvimento ativo e responsável na consolidação e construção da

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

marca; e 4) passagem de palavra (fora da organização) – pode ser crucial para ser uma ferramenta credível de publicidade entre clientes atuais e potenciais.

Por outro lado, a construção da marca pelos colaboradores pode ser analisada através do conceito de cidadania organizacional que diz respeito a comportamentos voluntários individuais fora das expectativas de papéis que são reconhecidos de forma direta ou explícita pelo sistema formal de recompensas e que agregam o desempenho da organização (Organ, 1988 citado por Burmann & Zeplin, 2005; Fernandez-Lores *et al.*, 2015; Helm *et al.*, 2016). Se pensarmos neste conceito e nas dimensões que o caracterizam e os transportarmos para comportamentos de cidadania com a marca podemos falar de: 1) ajustar o comportamento – ter atitudes positivas, simpatias, de utilidade e empatia para com os clientes internos e externos, assumindo-se tarefas externas à sua função; 2) consideração da marca - adesão às regras de comportamento relacionadas à marca e reflexo do impacto da marca antes de comunicar ou agir em qualquer situação; 3) entusiasmo pela marca – iniciativa extra enquanto se envolve em comportamentos relacionados com a marca; 4) desportivismo – não reclamar, mesmo se o envolvimento na marca causar inconvenientes, ou seja, há uma vontade de se envolver com a marca mesmo com altos custos de oportunidade; 5) apoio à marca – recomendação da marca a outros mesmo em situações não relacionadas com o trabalho, por exemplo entre amigos; 6) auto-desenvolvimento – vontade de melhorar continuamente as capacidades relacionadas com a marca; e 7) avanço da marca – contribuição para a adaptação do conceito de identidade da marca às necessidades de mudança do mercado ou novas competências organizacionais, por exemplo, através da transmissão de *feedback* dos clientes ou da partilha e criação de ideias (Burmann & Zeplin, 2005).

2.3 Employer branding

Todo o envolvimento e construção de comprometimento e orgulho organizacional dos colaboradores a uma empresa que tem vindo a ser discutido é resumido ao conceito de *employer branding* que segundo Miles & Mangold (2005) é um processo pelo qual os colaboradores interiorizam a imagem desejável da marca e estão motivados a projetá-la aos seus clientes e a outros elementos da organização. Por outro lado, existem outros autores que definem este conceito como um pacote de benefícios psicológicos, económicos e funcionais estratégicos proporcionados pela empresa a um colaborador e a futuros colaboradores, havendo uma intenção clara das empresas destacarem a marca e a empresa como um local desejável para trabalhar (Branham, 2001; Thorne, 2004 citados por Wilden *et al.*, 2010: 57).

Neste sentido, o *employer branding* permite às organizações distinguirem-se de empresas concorrentes e desenvolverem uma identidade, através de práticas que são percebidas como desejáveis, tanto pelos colaboradores como pelos clientes. Este conceito é definido como uma estratégia de longo prazo para gerir a consciência e as perceções dos colaboradores, potenciais colaboradores e *stakeholders* relativamente à sua relação com a organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Segundo Blasco-López *et al.* (2014) a importância de uma empresa desenvolver *employer branding* está relacionado em primeiro lugar, por este ser o reflexo dos valores da marca aos consumidores através dos seus colaboradores; segundo permite a transmissão da promessa da marca aos públicos internos e externos da empresa; e terceiro a importância da sua multidireccionalidade, que se refere à capacidade de aplicar as estratégias de *branding* da marca a todos os níveis da organização para conseguir o alinhamento de comportamentos e valores de gestão.

3. O papel da socialização organizacional na construção do *employer branding*

Para Miles & Mangold (2005) o *employer branding* começa a ser construído a partir da missão e valores organizacionais. Neste sentido a identidade da marca tem que estar correlacionada com a cultura organizacional, isto porque a identidade da marca é constituída por valores que são congruentes com a cultura organizacional. Por outro lado, é também, necessário haver um ajustamento com a estrutura corporativa que abranja sistemas de recompensas, infra-estruturas e estruturas organizacionais, isto porque os colaboradores só podem transformar o compromisso com a marca em comportamentos de cidadania com a marca se estes tiverem acesso aos recursos e *know-how* necessários, sistemas de infra-estruturas de informação, entre outras (Burmamann & Zeplin, 2005; Biswas & Suar, 2014; Helm *et al.*, 2016).

Por outro lado, Blasco-López *et al.* (2014) dizem existir quatro componentes chave para a construção do *employer branding*: 1) transmissão dos valores da empresa; 2) transmissão dos benefícios que a empresa proporciona; 3) forte comunicação interna; e 4) o sentimento de pertença à marca. Para que *employer branding* cresça numa organização, e que os seus colaboradores sejam “embaixadores da marca”, é necessário que para além de entenderem os valores da marca, também acreditem e interiorizem os valores da empresa e adotem comportamentos que reflitam esses valores.

É, também, importante que os colaboradores conheçam os benefícios que a empresa lhes pode proporcionar. Estes podem ser racionais e emocionais, sendo que os racionais estão associados a benefícios funcionais e económicos como o salário, oportunidades de formação e vantagens sociais, enquanto os benefícios emocionais estão relacionados com vantagens psicológicas, como o reconhecimento ou o sentimento de pertença a uma

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

empresa líder, o que confere ao colaborador uma sensação de maior segurança (Biswas & Suar, 2014; Blasco-López *et al.*, 2014).

Tanto os valores como os benefícios são transmitidos pela organização através de ferramentas de comunicação interna tendo a organização a responsabilidade de desenhar mensagens eficazes e eficientes que permitam aos empregados entendê-las e segui-las (Biswas & Suar, 2014). A assimilação dos valores e a observação dos benefícios por parte dos colaboradores pode influenciar positivamente o sentimento de pertença à empresa que é observável através do orgulho organizacional (Mosley, 2007).

A contínua transmissão de mensagens através de práticas de Recursos Humanos, como os processos de socialização organizacional, são importantes para familiarizar os colaboradores com a missão e valores, e dá à organização a vantagem de conseguirem que os seus colaboradores compreendam a imagem de marca desejada e mantenham o contrato psicológico¹ que existe entre as duas partes (Moroko & Uncles, 2008; Biswas & Suar, 2014). Segundo Miles & Mangold (2005) empresas que têm esta preocupação conseguem que os seus colaboradores entendam, experienciem e estejam motivados a projetar a imagem de marca desejada para o exterior, conseguindo reduzir o *turnover*, aumentar a satisfação dos colaboradores e dos clientes, aumentar a lealdade dos clientes e manter uma reputação favorável no que diz respeito à empresa.

Pode dizer-se que o *employer branding* é um processo de três etapas. A primeira diz respeito ao desenvolvimento de uma posição de valor que deve ser incorporada na marca e que é possível através de informações como a cultura da organização, estilo de gestão, as capacidades dos colaboradores atuais, imagem dos colaboradores e as impressões dos gestores acerca da qualidade dos produtos/serviços que disponibilizam;

¹ O contrato psicológico é entendido como um acordo formado nas mentes dos colaboradores sobre os termos e condições da relação de trabalho (Miles & Mangold, 2005).

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

a segunda diz respeito à comercialização da proposta de valor para os seus colaboradores-alvo, agências de recrutamento, entre outros; a terceira etapa está relacionada com o marketing interno de *employer branding* que garante que a imagem vendida da empresa e da marca está relacionada como parte da cultura organizacional, ou seja, o objetivo do marketing interno é desenvolver uma força de trabalho comprometida com os valores e metas organizacionais estabelecidas pela empresa, tendo a empresa o objetivo de expor sistematicamente os seus trabalhadores com a proposta de valor da marca, para que a cultura do local de trabalho seja moldada em torno dos objetivos corporativos, permitindo à empresa alcançar uma cultura única focada em fazer negócio e alcançar o sucesso (Backhaus & Tikoo, 2004; Priyadarshi, 2011).

Para que uma organização mantenha um forte *employer branding* deve apostar em contratações, promoções e retenções de colaboradores que detenham valores e características de personalidade que se identifiquem com o que a marca defende e com os valores da organização (Helm *et al.*, 2016). Por outro lado, a formação, os eventos sociais e os programas de *mentoring* podem ser importantes para direcionar a transmissão informal de identidade com a marca (Burmamann & Zeplin, 2005; Matanda & Ndubisi, 2013). No que diz respeito à fomentação do orgulho organizacional, as empresas devem incluir os colaboradores nas realizações organizacionais e devem apresentar-lhes regularmente os sucessos alcançados, incutir-lhes consciência acerca das características organizacionais como a posição no mercado, o crescimento, cultura, valores e missão, tradições, códigos de conduta, responsabilidade social, entre outras (Gouthier & Rhein, 2011).

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Algumas das estratégias desenvolvidas pelas empresas para conseguirem envolver e comprometer os colaboradores com a missão, valores e marca é apostar em práticas como formações, com o intuito de ajudar os colaboradores a se identificarem com a empresa e sua cultura; proporcionar compensações e benefícios que podem ser ferramentas poderosas para enviar mensagens que reforçam a imagem de marca desejada e transmitem aos colaboradores aquilo que a organização dá importância; e ainda, a avaliação de desempenho que permite alinhar comportamentos com os objetivos da organização, tendo esta prática um papel de reforço na imagem de marca desejada e a transmissão de outras mensagens organizacionais, pois transmite aos colaboradores o quanto a empresa se preocupa com eles e o que espera deles conseguindo alcançar altos níveis de serviço ao cliente (Miles & Mangold, 2005).

As mensagens informais que ocorrem nas organizações através de colegas de trabalho, gestores e supervisores também são fundamentais para manter e envolver os colaboradores na missão, valores e imagem de marca da organização, cabendo à empresa a responsabilidade de garantir que estas apoiem os valores organizacionais. Este controlo é apoiado pela cultura organizacional que influencia e é influenciada pelas interações que ocorrem entre os colegas de trabalho (Miles & Mangold, 2005).

Pode dizer-se que os processos de recrutamento, seleção e socialização (acolhimento e formação) são procedimentos de Recursos Humanos importantes para a comunicação dos objetivos organizacionais e para a internacionalização dos valores organizacionais. Estes procedimentos garantem o ajuste ente o colaborador e a organização, isto porque não só o colaborador consegue ter a perceção se os seus valores correspondem aos da organização, como a organização tenderá a adequar os valores da marca e a sua cultura aos colaboradores (Hurrell & Scholarios, 2014).

Capítulo 2: Método

1. Design

Com o objetivo de compreender o papel do processo de socialização organizacional no *employee branding* e no envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a cultura, valores e missão de uma organização, esta dissertação é aplicada à realidade da Starbucks Coffee Portugal. Esta investigação é de carácter qualitativo, tendo sido realizadas 30 entrevistas diretas².

Optei por uma amostra por conveniência. Esta opção justifica-se pelo acesso privilegiado à população alvo e por conhecer bem todos os participantes e o mecanismo da empresa (Barañano, 2008). As entrevistas foram realizadas tendo por base três guiões de entrevista que foram construídos com base no meu conhecimento prévio acerca da empresa e pela revisão literária. Os guiões não foram testados.

A amostra é dividida em três grupos, e os guiões de entrevista³ estão adaptados às características e conhecimentos que cada grupo detém. O primeiro grupo é composto pela responsável de Recursos Humanos, e o intuito passa por conhecer a cultura, valores e missão da empresa, bem como a sua imagem de marca no mercado interno e externo, e tem, ainda, o objetivo de compreender que táticas de socialização organizacional são utilizadas para conseguir fomentar a adequação colaborador-empresa e garantir comprometimento com a marca; o segundo grupo, corresponde ao conjunto de formadores da empresa, com intuito de compreender qual a sua opinião acerca das táticas de socialização organizacional, o seu papel interventivo no comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a empresa/marca, e ainda conhecer a sua opinião

² Segundo Barañano (2008) uma entrevista direta ocorre quando o entrevistador comanda a entrevista com base num guião onde as questões estão pré-estabelecidas.

³ Os guiões de entrevista poderão ser consultados em anexo a partir da página 48.

quanto aos colaboradores serem a imagem de marca da empresa; e em terceiro lugar, um conjunto de entrevistas a colaboradores com o objetivo de conhecer o seu percurso profissional na organização, perceber se as táticas de socialização organizacional têm contribuído para a sua adequação com a empresa (cultura, valores, missão e marca), e perceber se estes se sentem comprometido com a marca e adoptam comportamentos de promoção da marca para o exterior.

2. Participantes

Os participantes⁴ são colaboradores⁵ da Starbucks Coffee Portugal, e neste sentido, das 30 entrevista realizadas, três pessoas pertencem à Administração (Responsável de Recursos Humanos, *Operation Service Specialist*, e um formador) e as outras 27 são colaboradores, sendo estes constituídos por cinco gerentes (um deles acumula a função de formador), 11 supervisores de turno (um deles acumula a função de formador), e 11 baristas.

Apenas foram considerados para esta investigação colaboradores com uma antiguidade igual ou superior a um ano, situando-se a média nos cinco anos. As entrevistas foram realizadas nas lojas Starbucks, fora do expediente de trabalho, tendo conversado com pessoas de cinco lojas e escritórios, em Lisboa e Porto.

50% dos entrevistados são do sexo feminino. Nas lojas Starbucks Coffee Portugal, os colaboradores têm horários de trabalho em regimes diferentes, sendo que nesta investigação, aproximadamente 67% trabalha em regime *full-time* e aproximadamente 34% em regime *part-time*.

⁴ Consultar a tabela 1 em anexo na página 52 com todos as características dos participantes.

⁵ Todos os colaboradores da Starbucks são intitulados de *partners*.

As entrevistas decorreram entre os meses de Março e Maio de 2017, correspondendo a sua transcrição⁶ a 172 páginas e a aproximadamente 6 horas e 30 minutos de gravação, tendo sido utilizado um iphone SE para a recolha de áudio. A duração média das entrevista está situada nos 20 minutos.

3. Procedimentos de análise de dados

Para fazer a análise das entrevistas recorri à técnica de análise de conteúdo que segundo Berelson, 1954 (citado por Bardin, 2011:42) *“é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”*.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo tem duas funções. Primeiro passa por uma função heurística pois enriquece a tentativa exploratória e aumenta a orientação para a descoberta, e segundo tem uma função de teste em que existem hipóteses em forma de questões ou de afirmações iniciais que servem de diretrizes para uma análise da informação com o intuito de confirmar ou contradizer uma ideia.

A técnica de análise de conteúdo desta investigação passou por uma análise categorial⁷ que corresponde ao desmembramento do texto em unidades segundo um reagrupamento analógico. Segundo Bardin (2011:133) a codificação corresponde à *“transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração suscetível de esclarecer o analista acerca de características do texto.”*

⁶ Parte da transcrição das entrevistas podem ser consultada em anexo a partir da página 53. A transcrição na íntegra pode ser facultada a pedido.

⁷ A análise categorial desta investigação pode ser consultada em anexo a partir da página 54.

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

O critério de categorização utilizado foi semântico, onde houve um agrupamento tendo em conta temas com significados iguais (Bardin, 2011). Este critério levou à criação de três categorias e sete sub-categorias.

As categorias e sub-categorias foram criadas a partir da revisão de literatura. A ideia passa por testar se os conceitos identificados como consequência de uma boa promoção e comprometimento com a cultura, valores e missão da empresa ocorrem, e se verificam-se comportamentos e pensamentos relacionados com *employer branding*.

Capítulo 3: Análise e resultados

Antes de efetuar a análise dos resultados por categorias, torna-se importante analisar a entrevista realizada à Responsável de Recursos Humanos e aos formadores com o intuito de conhecer a cultura, valores e missão da empresa, bem como as diferentes táticas de socialização organizacional utilizadas.

A Starbucks Coffee é a maior cadeia de cafetarias no Mundo que iniciou atividade em 1971, tendo apenas chegado a Portugal em 2008. Segundo a Responsável de Recursos Humanos a missão da empresa passa por *"inspirar e alimentar o espírito humano. Uma pessoa, uma chávena e uma comunidade de cada vez."* Segundo ela: *"(...) procuramos tratar cada cliente como único e fazer daquele momento em que nos visita um momento especial do seu dia."*

Para conseguir cumprir esta missão, a Starbucks Coffee tem como premissa criar nos seus colaboradores sentimentos de envolvimento, proximidade e compromisso com a empresa/marca, e incentiva-os a seguir os valores da empresa quando estão a desempenhar as suas funções, sendo estes: dar as boas-vindas a clientes e novos *partners*, ser verdadeiro, conhecedor, atencioso e envolver-se com o seu trabalho.

Segundo Burmann & Zeplin (2005) o envolvimento dos colaboradores da Starbucks Coffee com a marca só é possível através da formação dada, da transmissão dos benefícios que a empresa lhes pode proporcionar e dos relacionamentos e sentimentos de solidariedade entre colegas. A Starbucks Coffee, segundo este autores, aposta no desenvolvimento de atitudes, comportamentos e na apresentação dos seus colaboradores como factor diferenciador para o mercado exterior.

No que diz respeito aos processos de socialização a empresa, segundo a Responsável de Recursos Humanos e os seu formadores, aposta em diversas práticas

desde: reuniões planificadas anualmente com gerentes, supervisores de turno e baristas onde se discutem resultados, ideias de melhoria, dificuldades sentidas no dia-a-dia de trabalho e onde se fazem reconhecimentos; ceia/pequeno-almoço anual onde se reúnem todos os colaboradores da empresa para um momento de partilha e reconhecimento; formações específicas para melhoria do negócio ou aprendizagem de tarefas; e ainda uma formação inicial de boas-vindas à empresa, intitulada de *Starbucks Experience*, onde se fala acerca da história, valores, cultura da empresa e onde há partilha de experiências.

Avançarei agora para análise das entrevistas tendo em conta as categorias e sub-categorias.

3.1 Categoria: Papel Organizacional

Numa organização é esperado que desempenhemos um papel organizacional. Este papel é nos inculido pela empresa, e para o aprendermos e desempenharmos é necessário que nos envolvamos com a empresa e adotemos padrões de comportamento. Para compreender o papel organizacional dos colaboradores da Starbucks Coffee foram criadas duas sub-categorias que serão analisadas: envolvimento dos colaboradores com a empresa e padrões de comportamento.

Através da sub-categoria envolvimento foi perceptível compreender que os esforços feitos pela empresa para envolver os seus colaboradores com a cultura, missão e valores da empresa têm sortido efeitos positivos: “(...) *A Starbucks Experience, fez-me ficar muito apaixonado pela Starbucks (...). As ceias, os aniversários e as manhãs de barista eu acho que são fundamentais para nós termos uma relação, podermos conhecer e relacionarmo-nos com os partners de outras lojas e conhecermos mais a forma como as outras lojas vêm a empresa. Há uma maior troca de experiências, e sempre que há*

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

possibilidade de ir trabalhar para outra loja eu tento ir, porque é uma troca de experiências e é sempre bom e acabamos por ter necessidades comuns” (Barista, 1 ano de antiguidade).

O facto da empresa discutir resultados e permitir que os seus colaboradores façam parte do crescimento da empresa faz com que estes se sintam parte integrante do crescimento da mesma, e os envolva: “(...) *podemos partilhar as nossas preocupações ou aquilo que mais gostamos na empresa, ou até o que podíamos fazer de melhor, eu acho que isso é tornar-nos envolvidos e responsáveis pela própria marca (...)*” (Operation Service Specialist, 3 anos de antiguidade).

Grande parte dos colaboradores sentem que os valores que a empresa defende são valores que também eles defendem. Na verdade muitos dos colaboradores dizem aplicar esses valores no seu dia-a-dia de trabalho com os clientes e colegas, mas também fora do local de trabalho, apontando isso como um factor que é intrinsecamente cimentado pela empresa/marca: “*Essa é uma das qualidades desta empresa, podemos ver que tudo o que se faz e acontece na empresa, os seus valores e os seus princípios, é o que acontece na nossa vida profissional quando estamos atrás do balcão. Quando um cliente aparece temos logo a preocupação de o cumprimentar, e tentamos ser o mais cuidadosos e carinhosos possíveis, e por isso eu acho que esses valores nos ajudam muito a crescer e quando nos deparamos com isso até sorrimos. Como é que uma coisa pode ser tão magnífica no trato ao outro” (Barista, 8 anos de antiguidade).*

Conclui ainda que o facto de a grande maioria se sentir envolvida pela empresa e defender os seus valores e missão permite que os colaboradores sejam bons condutores de promoção da marca. Têm o hábito de falar da empresa e dos seus produtos a clientes, conhecidos, amigos e familiares, recomendam a empresa a pessoas que estejam à

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

procura de trabalho, gostam de estar a par das novidades e de provar os produtos, e alteram alguns dos seus hábitos. Deixo alguns exemplos:

“(...) quando eu entrei não gostava de café, e hoje em dia gosto, gosto de explicar a origem e gosto que os clientes sintam curiosidade e se interessem” (Barista, 3 anos de antiguidade).

“(...) Falo da empresa com os amigos, até pela parte dos meus amigos quando precisam de arranjar emprego, eu digo para eles enviarem para a Starbucks, porque conseguem conciliar bem com os horários, há flexibilidade e vale a pena.” (Supervisor de Turno, 7 anos de antiguidade).

“(...) lembro-me que depois da Starbucks Experience eu contei a uma amiga, que hoje é minha colega, como tinha sido espetacular e ela veio candidatar-se à Starbucks, e eu aproveitei para apresentar-lhe um coffee tasting. Na altura expliquei-lhe todos os passos, e depois no final perguntou-me qual era a minha bebida preferida e ainda hoje me diz que eu fui a pessoa que a inspirou a vir trabalhar connosco.” (Barista, 8 anos de antiguidade).

Para além da envolvimento que o colaborador necessita ter com o seu trabalho, também é importante que adote comportamentos que são esperados no seu dia-a-dia, e também nesta sub-categoria os colaboradores da Starbucks demonstraram saber bem como se devem comportar e aquilo que é esperado deles. Deixo alguns exemplos:

“Sempre com um sorriso porque o sorriso faz com que os clientes se sintam em casa e se sintam à vontade. Fazê-los sentir que pertencem a alguma coisa, e à Starbucks. A confiança, sinceridade e comunicação porque a comunicação faz tudo. Muitos clientes que vêm à Starbucks não conhecem a marca, ou tem dúvidas e é importante nós termos

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

informação acerca de todos os produtos e fazer com que essas informações sejam bem passadas.” (Barista, 2 anos de antiguidade).

“Quando estou a atender os clientes é fazer aquilo que a marca te pede, é seres simpático, atencioso, tentares lembrar-te do nome das pessoas e das suas bebidas, acho que é ter um atendimento mais personalizado (...) (Barista, 7 anos de antiguidade).

“Com o cliente falo das novidades, das experiências, tento perceber os gostos deles e faço sugestões a partir daí, e promovo a marca através dos produtos. Em termos de relacionamentos tento ser o mais humano possível, como a marca assim o exige, ter mais paciência e ter mais proximidade, e até o criar relações porque há aqueles clientes habituais que nós tratamos como amigos (...)” (Barista, 1 ano de antiguidade).

3.2 Categoria: Cultura Organizacional

A cultura organizacional é uma das bases orientadoras de uma organização e a envolvimento dos colaboradores nesta permite-lhes sentirem-se mais integrados e orientados para um propósito. Neste sentido, é importante que os colaboradores se sintam envolvidos com a cultura organizacional e para compreender essa envolvimento na Starbucks Coffee Portugal foram criadas duas sub-categorias: valores e missão com o intuito de compreender se os colaboradores seguem a cultura da empresa, e impressões acerca da empresa/marca que demonstra aquilo que eles pensam/sentem acerca da organização.

No que se refere aos valores e missão, os colaboradores estão bem cientes dos valores e da missão da empresa, e a grande maioria sente-se parte integrante dos mesmos: *“A Starbucks é diferente das outras empresas porque tem uma forma muito especial de tratar o cliente. O ambiente é muito acolhedor, as equipas de trabalho são espetaculares. Foi o meu primeiro emprego e eu não tenho termo de comparação, mas*

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

o que destaco é o acolhimento e a proximidade que a empresa promove entre todos (...). Na Starbucks eu sinto que faço parte da marca, e tudo o que é missão e valores, eu identifico-me com eles, e é por isso e pensando neles que me motivo diariamente para conseguir fazer o meu trabalho.” (Barista, 8 anos de antiguidade).

A própria equipa de gestão tem a preocupação constante de promover os valores entre a sua equipa, e isso é algo visível e transversal: *“Enquanto supervisor eu tento que as pessoas se sintam bem no meu turno, e acho acima de tudo que se uma pessoa não se estiver a sentir bem, ou porque tem fome ou porque tem sede, simplesmente se não está bem na posição onde está, troco e faço com que a pessoa se sinta bem. Até a própria empresa promove que nós façamos isso” (Supervisor de Turno, 8 anos de antiguidade).*

Por outro lado, foi notório e referido por praticamente todos os colaboradores a noção de que o mais importante na empresa são as pessoas, sejam elas clientes ou colegas. Os baristas e supervisores expressaram-no mais através de gestos ou comportamentos que adotam no seu dia-a-dia, enquanto os gerentes tiveram maior tendência a verbaliza-lo: *“Eu senti uma grande diferença relativamente a outros trabalhos que eu já tive, porque valoriza-se muito as pessoas, tratá-las com respeito e trata-las como elas são. (...) Aqui frisa-se e verbaliza-se muito os valores e isso foi um choque positivo quando eu entrei.” (Gerente, 6 anos de antiguidade).*

“(...) eu senti quando entrei que os valores desta empresa não eram só para ir buscar mais vendas, não era para vender mais, mas fazer também com que os colaboradores se sentissem bem e isso marcou-me bastante desde o início. O mais importante eram as pessoas”. (Gerente, 8 anos de antiguidade).

No que concerne às impressões acerca da marca/empresa, muitos colaboradores entraram através de referências de amigos/familiares e isso permitiu que muitos deles já

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

tivessem uma ideia formada acerca da cultura da empresa: *“(...) a motivação foi principalmente a minha irmã porque ela falava-me do ambiente, não só para os clientes, mas também o ambiente entre colegas, que era excecional, onde toda a gente se divertia. O ambiente de trabalho era muito divertido e é muito a minha cara, porque eu sempre gostei muito de fazer coisas com os meus amigos e sempre gostei muito de café, e por isso a Starbucks era o ideal porque era a junção das duas coisas”* (Supervisor de Turno, 8 anos de antiguidade).

Após entrarem na empresa muitos dos colaboradores destacaram que a empresa tinha uma grande preocupação com as pessoas, sentiram-se acolhidas, e sentiram um bom ambiente de trabalho. Alguns colaboradores destacaram o apoio e orientação inicial: *“Quando entrei lembro-me de sentir que era uma empresa dedicada à formação, havia um maior suporte para introduzir os novos colaboradores na empresa do que noutras empresas. Havia acompanhamento, as pessoas eram mais guiadas, tinham mais ajuda e havia toda uma formação de acolhimento.”* (Barista, 3 anos de antiguidade).

Outros destacaram que sentem que a empresa os ouve e tem em consideração a sua opinião e que a administração tem a preocupação de fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização: *“Os pequenos-almoços que acabam por ser as nossas ceias, com a vinda do support center⁸ ao Porto, são importantes porque (...) se disponibilizam a vir cá e a estar connosco, há troca de experiências e histórias, e põem-nos a par da realidade e situação da empresa, tiram-nos todas as dúvidas (...)”* (Supervisor de Turno, 2 anos de antiguidade).

⁸ Como na Starbucks é conhecida a administração da empresa, onde faz parte a Direção, Operações, Marketing e Recursos Humanos.

“Fui a uma manhã de Supervisores de Turno e achei muito importante porque nos dão a possibilidade de falar abertamente, de sermos ouvidos. Tiram notas do que achamos que deve melhorar (...), ouvem as nossas dificuldades e opiniões acerca do que deve ser melhorado (...)” (Supervisor de Turno, 2 anos de antiguidade).

3.3 Categoria: Comprometimento organizacional

Segundo a revisão de literatura já apresentada para que os colaboradores sintam a marca e a transmitam para o exterior é necessário estarem comprometidos com a organização. Para compreender o comprometimento organizacional com a Starbucks Coffee esta categoria foi dividida em sub-categorias sendo elas o sentimento de pertença, senso de comunidade, apego e orgulho organizacional.

No sentimento de pertença foi possível confirmar que grande parte dos colaboradores se sente parte da organização, seja porque valorizam as suas opiniões, seja porque os clientes os reconhecem ou reconhecem a Starbucks como um bom local de trabalho, ou pelas relações que criam com os colegas de trabalho e clientes: *“No fundo costuma-se dizer que aquilo que tu dás é aquilo que tu recebes e é muito bom tu chegares a uma altura de natal (...) e dizem "tenho aqui uma prendinha para você, ou uma caixa de bombons, um gel de banho, uma garrafinha de vinho do Porto". (...) tu estares inserido numa equipa e perceberes que se calhar numa equipa toda há cinco ou seis clientes que vêm de propósito para te dar um beijinho ou uma prenda no natal é incrível (...)"* (Barista, 7 anos de antiguidade).

“(...) quando eu consegui chegar à final para coffee ambassador foi o reconhecimento dos meus colegas de equipa que me diziam "eu sabia que só podias ser tu" e mostravam imensa confiança em mim e desejavam-me boa sorte. Eu acho que

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

individualmente eles fizeram isso de forma natural e foi dos reconhecimentos que eu mais gostei na loja” (Barista, 3 anos de antiguidade).

Em relação ao senso de comunidade foi possível identificar que na Starbucks se estimula muito a não existência de barreiras entre hierarquias. Todos são tratados de forma igual: *“(...) senti que podíamos ser nós mesmos, eu digo isto porque eu falo com os meus superiores como falo com os meus colegas e isso é ótimo porque nos outros trabalhos que tive havia uma grande separação, claro que aqui também há e temos que respeitar porque é um superior a quem nós devemos respeito, mas eu senti que há essa oportunidade entre todos os partners e chefes, mesmo quando aparece aqui o Diretor e a District Manager, eu sinto que não há aquela barreira, não sinto que estejam a forçar a autoridade deles.” (Barista, 1 ano de antiguidade).*

Por outro lado, a grande parte dos colaboradores referiu que os seus colegas de trabalho são fundamentais para o seu desenvolvimento, que se apoiam uns nos outros e que em momentos importantes são um grande suporte de motivação. Deixo alguns exemplos: *“É sempre importante sabermos que temos uma boa equipa com quem podemos contar (...). Acho, por exemplo, que se um dia me acontecer alguma coisa e se tiver que trocar um horário, é bom sabermos que podemos contar com o apoio dos nossos colegas e acho que é muito importante porque estarmos no local de trabalho com pessoas que nós gostamos faz-nos sentir bem (...)” (Barista, 7 anos de antiguidade).*

“(...) marcou-me, numa fase inicial, em que uma gerente me estava a dar formação de apontar as bebidas (...) e eu tinha muito medo desta posição porque achava que não ia conseguir marcar e cantar. E esta gerente ficou um turno inteiro ao meu lado e disse-me "Não te preocupes. Eu estou aqui ao teu lado, e vais apontar tudo o que ouves

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

e se te enganares eu ajudo" e eu naquele dia fiquei 8 horas ali, e ela ficou sempre ao meu lado, e isso marcou-me porque eu a partir daquele dia senti-me segura a fazer aquela posição.” (Supervisor de Turno, 9 anos de antiguidade).

“(…) num dia estávamos a fazer a mudança de campanha e no final todos me cantaram os parabéns porque sabiam que eu tinha alugado uma casa para ir viver sozinho e acho que todos contribuíram para me comprarem um carrinho cheio de compras de coisas para casa (...). Eu nesse dia fiquei a chorar de alegria e foi o que mais me marcou até hoje.” (Barista, 8 anos de antiguidade).

A última sub-categoria refere-se ao orgulho e apego que a grande maioria dos colaboradores sente pela empresa. Foi notório ao longo das entrevistas que o orgulho em fazer parte da Starbucks Coffee é algo muito presente. Os colaboradores sentem que a empresa os ajuda a evoluir e dá-lhes oportunidades: *“Eu sempre quis entrar numa empresa que me ajudasse a evoluir, (...) a Starbucks é uma empresa que consegue extrair o melhor das pessoas, se assim as pessoas permitirem. Por exemplo, uma pessoa que não tenha muita confiança aqui encontra diversas adversidades e aprende a lidar com elas, muitas coisas que nós achamos que não conseguimos fazer aqui na Starbucks aprendemos que se tentarmos conseguimos.”* (Barista, 1 ano de antiguidade).

Sentem uma preocupação constante com os clientes e em criar-lhes experiências únicas: *“É um enorme orgulho porque é um trabalho que vale a pena, onde somos felizes e nos divertimos imenso, evoluímos muito e conhecemos pessoas porreiras. Também há momentos menos bons, como em tudo na vida, e por isso eu não acho que seja um trabalho como outro qualquer, até acho que é melhor (...), mas é um trabalho digno e trabalhamos de uma forma espetacular porque tentamos melhorar a vida de*

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

cada um que passa por lá e sentimos isso quando um cliente sente que mudámos o dia dele.” (Supervisor de Turno, 2 anos de antiguidade).

Criam-se laços fortes de amizade: “A Starbucks para mim é mais que um trabalho, mas também é uma família, pelo menos eu sinto-me assim. Já passaram imensas pessoas, muitos chefes, muitos partners e eu já tive com pessoas com quem desenvolvi laços de amizade. A empresa promove esse sentimento familiar porque eu acho que eles tentam passar muito o conceito de equipa e família e isso eu acho que já vem de cima e quando chega a nós, nós não agarramos isso só se não quisermos (...)” (Barista, 7 anos de antiguidade).

Há, ainda, uma partilha de experiências para o exterior que terminam em comprometimento de pessoas externas com a marca: “(...) eu só tenho aqui a minha prima e a minha tia e elas no princípio “O que? Uma bica é um 1.10€? E o café nem tem creme!”. Vieram uma vez e não gostaram e eu disse “não acredito que vocês não gostem desse café, vocês têm que aprender a bebê-lo”, e às vezes vínhamos ao shopping e tínhamos que ir à esquina porque elas não gostavam da Starbucks (...). Hoje em dia a minha tia que enjoou o café, só bebe frappuccino de café, e ela tem 85 anos e vai ainda às compras à baixa, e não há um dia que ela chegue e não diga “Fui à Starbucks e bebi o meu frappuccino e estava lá o A, B e o C”, porque alguns ela já conhece, porque em casa nós falamos os nomes e ela vê na placa o nome (...). Elas são reformadas e viajam muito e quando fazem o roteiro, colocam as Starbucks que querem visitar e vão pelo conforto, por ter internet, etc.” (Supervisor de Turno, 9 anos de antiguidade).

Após esta análise categorial é notório que a empresa Starbucks Coffee Portugal consegue comprometer os seus colaboradores com a marca: “Eu tenho muito orgulho em trabalhar e pertencer a esta empresa. Não houve outro sítio onde eu me sentisse

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

bem, gosto daquilo que faço, gosto das pessoas com quem lido, gosto dos princípios da empresa e sinto-me bem e sinto que a minha equipa também se sente bem a trabalhar. É bom trabalhar com pessoas que nós sentimos que gostam realmente daquilo que fazem.” (Gerente, 8 anos de antiguidade).

A empresa através dos processos de socialização organizacional consegue comprometer os colaboradores com a cultura da empresa, consegue orientá-los a adotar comportamentos esperados, e envolve-os de tal forma que estes sentem-se comprometidos com a marca/empresa e conseqüentemente com o seu sucesso. Foi também notório que os valores da empresa estão tão presentes na adoção de certos comportamentos que estes adotam no seu dia-a-dia de trabalho que muitos dos colaboradores aplicam-nos fora do local de trabalho, e alguns chegam a admitir que depois de terem entrado na empresa encaram certas situações de outra forma, ou ganharam hábitos que anteriormente não tinham.

Por outro lado, a envolvimento e comprometimento destes com a empresa é tão forte que intrinsecamente estes projetam-na para o exterior e promovem-na junto dos seus amigos, familiares, conhecidos e clientes sem terem a noção que o estão a fazer. Foi notório que a empresa faz parte deles e que estes se sentem responsáveis pela marca como se fosse sua, isto porque têm o hábito de promover entre amigos as novidades de campanhas, incentivam amigos e conhecidos a irem trabalhar para a empresa, levam alguns dos seus amigos para o ambiente Starbucks, têm o hábito de promover práticas da empresa no exterior, etc.

Para além do cuidado ao cliente, foi também bastante representativo a ideia geral de que os colegas de trabalho são importantes para o sucesso do grupo, notando-se haver

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

um grande carinho, sentimento de equipa, e união entre todos. Todos vivem a experiência da marca em grupo e transportam-na para o exterior.

Conclui ainda que os colaboradores da Starbucks Coffee Portugal têm um forte sentimento de apego e orgulho com a organização, não só pela exposição para o exterior de que já falei, onde em alguns casos se concretizou na vinda de mais colaboradores para a organização como referências, como na mudança de mentalidades em relação à marca de amigos e familiares que se tornaram clientes habituais. Alguns colaboradores falaram também em sentirem que a organização aposta neles e lhes dá oportunidades de crescimento, sendo notório em alguns deles sentimentos de pertença, atitudes de apego e senso de comunidade entre colaboradores, sendo que a grande maioria se referiu ao facto de não existirem patamares hierárquicos e sentirem-se tão importantes para a organização como a administração da empresa.

Discussão e conclusões

A Starbucks Coffee tornou-se em todo o mundo numa das empresas que mais se apoia nos seus colaboradores como peças fundamentais para a promoção da marca, e neste sentido esta dissertação debruçou-se nesta empresa em Portugal para conseguir analisar essa realidade (Burmamann & Zeplin, 2005).

Como foi possível observar pela revisão de literatura para criar um forte *employer branding*, ou seja, para que os colaboradores sejam “embaixadores da marca” é necessário como disse Blasco-López *et al.* (2014) que as empresas transmitam os seus valores e missão e envolvam e comprometam os seus colaboradores a interiorizá-los e a adotarem comportamentos que os reflitam. Deve haver, ainda, uma transmissão clara dos benefícios que a empresa lhes proporciona, haver uma forte comunicação interna, e implementar-se um grande sentimento de pertença dos colaboradores à empresa.

Durante a realização das entrevistas e consequentemente a análise de conteúdo foi possível observar que a Starbucks Coffee Portugal a partir do seu processo de socialização organizacional consegue cumprir com todos estes princípios. Os colaboradores sentem os valores da marca e adotam comportamentos que lhes são inculcados e esperados, e que são congruentes com os valores da empresa. Para além disso, há uma forte comunicação interna e uma proximidade entre as várias hierarquias que permite aos colaboradores interiorizar que caminho deverão seguir e deixa-os à vontade para participar ativamente nas melhorias a implementar. Há também uma transmissão clara de que a empresa os ajuda a crescer, a seguirem o caminho que pretendem dentro da empresa e a tomarem as suas decisões, e ainda, à uma notoriedade de sentimento de pertença à organização e um sentimento de orgulho, que muitas das vezes é transmitido para o exterior.

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Como demonstrou Helm *et al.*, (2016) os colaboradores que tem orgulho na organização tendem a expô-lo para o exterior, que resulta em reconhecimento da organização e conseqüente da marca. Muitos colaboradores referiram promover a marca para o exterior, no atendimento com os clientes, mas, também, levando café ou produtos para os amigos e familiares, referenciando-os para uma posição de trabalho, e ainda, alterando os hábitos e promovendo o compromisso com a marca, também para o exterior.

Como vários autores demonstraram o comprometimento organizacional está associado ao apego emocional com a marca, e na Starbucks Coffee Portugal, foi notório esse apego. Alguns colaboradores referiram ver a empresa como mais do que um emprego, alguns referem-se à empresa como uma família onde têm amigos, e onde sentem o apoio da sua equipa e a valorização do seu trabalho e sua importância para o sucesso organizacional. Alguns mencionam ainda, os laços que criam com os clientes e a importância de lhes proporcionar um ambiente único, destacando a missão da empresa, que passa por colocar o cliente em primeiro lugar, bem como as pessoas. Todos eles demonstraram ter comportamentos e pensamentos em que as pessoas são colocadas sempre em primeiro lugar.

Foi possível observar que a Starbucks Coffee Portugal se apoia nos seus colaboradores como impulsionadores da marca e respeita os sete princípios anunciados por Burmann & Zeplin (2005) como comportamentos de cidadania com a marca. Os colaboradores ajustam o seu comportamento às necessidades da empresa, tem em consideração a adoção de comportamentos esperados e ensinados, sentem-se entusiasmados e orgulhosos por fazer parte da marca, nota-se vontade de envolvimento com a marca, há atitudes de expor o apego, envolvimento e orgulho para o exterior,

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

envolvem-se na melhoria contínua da empresa, e têm tendência a considerar o *feedback* do cliente e a partilhar experiências como forma de formar o outro.

Para concluir, considero que para que uma empresa tenha sucesso na construção de *employer branding* deverá desenvolver bons processos de socialização organizacional que permitam que os colaboradores se comprometam e envolvam com a cultura, valores e missão da empresa.

Segundo esta investigação e a revisão literária, as empresas devem apostar em mecanismos de socialização organizacional que promovam a interação entre os vários colaboradores, deverão criar proximidade e criar um sentimento de comunidade e pertença, deverão valorizar as ideias e partilhas de experiências, e deverão permitir uma comunicação aberta entre todas as partes, pois só desta forma, conseguiram que os colaboradores se sintam parte integrante da organização, e desenvolvam sentimentos de apego emocional, e conseqüentemente orgulho, que acaba por se transformar numa promoção da marca para o exterior, e atração de clientes ou novos colaboradores.

Limitações e Pesquisas Futuras

Nesta investigação poderei apontar como limitações a dificuldade de distanciamento emocional. O facto de eu ter feito parte da organização e ter vivido de forma muito intensa e sentir-me, ainda hoje, bastante envolvida e parte integrante da organização, causou alguma dificuldade em manter distanciamento de algumas ideias e conhecimentos pré-concebidos.

Por outro lado, o facto de conhecer bem todos os entrevistados condicionou um pouco o efeito surpresa em algumas respostas ou sentimentos em relação à empresa, e permitiu que eu soubesse de antemão a quem deveria dirigir-me para conseguir respostas mais assertivas.

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Em pesquisas futuras considero que se poderia aprofundar a mensuração de comprometimento organizacional tendo em conta os anos de antiguidade na empresa, com o intuito de compreender se a antiguidade promove maior comprometimento ou se este se vai perdendo ao longo dos anos, e que mecanismos poderão as empresas adotar para que este comprometimento não se perca.

Outra ideia seria, aplicar o modelo *Resource-Based View* nesta investigação com o intuito de estudar e justificar a aposta no *employer branding* como uma vantagem competitiva em relação a empresas concorrentes.

Referências

Allen, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management* Vol. 32 (2), 237-256.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* Vol 49, 252–276.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* Vol. 9 (5), 501-517.

Barañano, A.M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª Ed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1ª Ed.), São Paulo: Edições 70 Lda/Almedina Brasil.

Bhatnagar, J. & Srivastava, P. (2008). Strategy for staffing: Employer branding & person organization Fit. *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 44 (1), 35-48.

Bilhim, J.A. de F. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Biswas, M. K. & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Blasco-López, Mª. F., Rodríguez-Tarodo, A. & Fernández-Lores, S. (2014). Employer Branding: Estudio Multinacional sobre la Construcción de la Marca del Empleador. Employer Branding: a Multinational Research on the Construction of Employer Brand. *Universia Business Review*, 34-53.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: a Behavioural Approach to Internal Brand Management. *Journal of Brand Management* Vol. 12 (4), 279-300.

Cascio, W. F. (2014). Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. *Human Resource Development International* Vol.17 (2), 121-128.

Chernatony, L. de., Drury, S. & Segal-Horn, S. (2003). Building a Services Brand: Stages, People and Orientations. *The Service Industries Journal* Vol. 23 (3), 1-21.

Chernatony, L. de., Cottam, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Service Brands Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal* Vol. 26 (8), 819-36.

Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2015). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *Business Research Quarterly* Vol.38, 1-15.

Filstad, C. (2011). Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics. *Journal of Workplace Learning* Vol. 23 (6), 376-390.

Gouthier, M. & Rhein, M. (2011). Organizational Pride and its Positive Effects on Employee Behavior. *Journal of Service Management* Vol. 22 (5), 633-649.

Hatmaker, D. M. (2015). Bringing Networks in: A Model of Organizational Socialization in the Public Sector. *Public Management Review* Vol. 17 (8), 1146-1164.

Helm, S. V., Renk, U. & Mishra, A. (2016). Exploring the Impact of Employees' Self-Concept, Brand Identification and Brand Pride on Brand Citizenship Behaviors. *European Journal of Marketing* Vol. 50 (1-2), 58-77.

Hurrell, S. A. & Scholarios, D. (2014). "The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research* Vol. 17 (1), 54-67.

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88 (5), 779-794.

King, C. & Grace, D. (2012). Examining the Antecedents of Positive Employee Brand-related Attitudes and Behaviours. *European Journal of Marketing* Vol.46 (3-4), 469-488.

Korte, R. (2010). First, Get to Know Them: a Relational View of Organizational Socialization. *Human Resource Development International* Vol. 13 (1), 27-43.

Korte, R., Brunhaver, S. & Sheppard, S. (2015). (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly* Vol. 26 (2), 185-208.

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Review in Advance* Vol. 12 (7).

Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 1-16.

Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *J Bus Psychol* Vol. 26, 175-181.

Mafud, J. L. C., Arocena, F. A. L., Moreno, M. P. & Cabrera, F. J. P. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente* Vol. 18 (34), 267-277.

Matanda, M. J. & Ndubisi, N. O. (2013). Internal Marketing, Internal Branding, and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence. *Journal of Marketing Management* Vol. 29 (9-10), 1030-1055.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology* Vol 69 (3), 372-378.

Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding. *Business Horizons* Vol. 48, 535-545.

Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Brand Management* Vol.16 (3), 160-175.

Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In: Caetano, A. & Vala, J., (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH, 301-320.

Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management* Vol.15, 123-134.

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Nunes, F. & Vala, J. (2007). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In: Caetano, A. & Vala, J., (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH, 134-140.

Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations* Vol.46 (3), 510-522.

Schneider, B. (2000). Brand Image from the Inside Out: Linking Internal Organisation Design to Customer Satisfaction. *The Journal of Brand Management* Vol. 7 (4), 233-240.

Simosi, M. (2010). The Role of Social Socialization Tactics in the Relationship Between Socialization Content and Newcomers' Affective Commitment. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 (3), 301-327.

Tang, C., Liu, Y., Oh, H. & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing* Vol.90 (1), 62-73.

Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y. & Li, Y. (2015). Context, Socialization, and Newcomer Learning. *Organizational Psychology Review* Vol. 5 (1), 3-25.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management* Vol. 26 (1-2), 56-73.

Anexos

1. Guiões Entrevista

1.1 Responsável de Recursos Humanos

Tema: O Poder dos Recursos Humanos na Construção da Imagem de Marca

Objetivos:

1. Conhecer a cultura, valores e missão da empresa, bem como a sua imagem de marca no mercado interno e externo.
2. Compreender que táticas de socialização organizacional são utilizadas para conseguir fomentar a adequação colaborador-empresa e garantir comprometimento com a marca.

Questões:

1. Caracterização do entrevistado e da empresa

- 1.1 Há quantos anos está na empresa e como tem sido o seu percurso profissional dentro da Starbucks Coffee Portugal?
- 1.2 Atualmente qual o número de colaboradores? Fale-me um pouco acerca dos índices e práticas de retenção?
- 1.3 Fale me um pouco sobre a marca Starbucks, da sua história, dos valores, missão e conquistas?

2. Desenvolvimento da cultura organizacional

- 2.1 Descreva-me a cultura da empresa e que atividades/formações/projectos desenvolvem para envolver os colaboradores com a mesma?
- 2.2 O que priorizam nos processos de recrutamento? Consideram importante selecionar candidatos que tenham os mesmos valores que a empresa/marca? Porquê?
- 2.3 Como conseguem garantir que os colaboradores adotam comportamentos e atitudes no seu dia-a-dia de trabalho que são congruentes a cultura e os valores da empresa/marca?

3. Imagem de marca: Gestão da marca e processo de socialização organizacional

- 3.1 No seu entender, qual é a imagem que a marca Starbucks tem no mercado? O que a diferencia das empresas/marcas concorrentes?
- 3.2 Que práticas, iniciativas, formações são promovidas para integrar e fomentar uma adequação colaborador-empresa?
- 3.3 De que forma, monitorizam o nível de identificação dos vossos colaboradores com os valores da marca. Considera que estes conseguem representá-la para o exterior?
- 3.4 Que incentivos/benefícios são dados aos colaboradores para estes promoverem a marca para o exterior através do contacto ao cliente? Como os motivam?
- 3.5 Para a Starbucks Coffee Portugal qual é a importância de garantir que os seus colaboradores tenham apego emocional com a marca/empresa?
- 3.6 Considera que os colaboradores têm apego emocional e orgulho pela empresa e pela marca? Se sim, consegue dar-me exemplos de comportamentos que demonstrem isso?

1.2 Formadores

Tema: O Poder dos Recursos Humanos na Construção da Imagem de Marca

Objetivos:

1. Perceber a importância da socialização organizacional.
2. Compreender o papel interventivo do formador no comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a empresa e a marca.
3. Conhecer a opinião do formador quanto aos colaboradores serem a imagem de marca da empresa.

Questões:

1. Percurso Profissional: Caracterização do entrevistado

- 1.1 Há quantos anos está na empresa e como tem sido o seu percurso profissional dentro da Starbucks Coffee Portugal? Qual a sua função atual?
- 1.2 Como surgiu a oportunidade de ser formador?

2. Socialização organizacional: importância e papel interventivo

- 2.1 Por que formações/projectos/atividades de integração, aprendizagem de tarefas ou envolvimento com a marca/organização é responsável? Qual o objetivo de cada uma destas atividades?
- 2.2 Qual a receptividade dos formandos a essas atividades? Sente que facilitam a aprendizagem das suas funções, o seu papel na organização e os compromete com a marca e com a cultura organizacional?
- 2.3 No seu dia-a-dia de trabalho que iniciativas promove para integrar, comprometer e motivar os colaboradores a envolverem-se na cultura, valores e missão da empresa?

3. Colaboradores: imagem de marca da empresa.

- 3.1 Sendo formador, conhecendo bem os valores e missão da marca, que comportamentos e atitudes adota no seu dia-a-dia de trabalho para promovê-las para o exterior?
- 3.2 Considera que os colaboradores que estão na Starbucks Coffee Portugal são a imagem de marca da empresa? Porquê?
- 3.3 Acha que a empresa tem sucesso no envolvimento dos seus colaboradores com a empresa/marca e que consegue torná-los uma “ferramenta” de *marketing*? Porquê? Consegue nomear-me pontos de melhoria para comprometer e envolver mais os colaboradores com a marca/empresa?

1.3 Colaboradores

Tema: O Poder dos Recursos Humanos na Construção da Imagem de Marca

Objetivos:

1. Conhecer o percurso profissional do colaborador na empresa.
2. Perceber se as táticas de socialização organizacional têm contribuído para a sua adequação com a empresa (cultura, valores, missão e marca)?
3. Compreender se estes estão comprometido com a marca e adoptam comportamentos de promoção da marca para o exterior.

Questões:

1. Percurso Profissional e gestão da marca

- 1.1 Há quantos anos está na empresa e como tem sido o seu percurso profissional dentro da Starbucks Coffee Portugal? Qual a sua função atual?
- 1.2 Antes de entrar na empresa conhecia ou tinha informações acerca da Starbucks Coffee? Pode falar-me do que o/a motivou a vir trabalhar para a empresa?
- 1.3 Quando entrou na empresa e começou a ter conhecimento da sua história, das suas conquistas e dos seus valores recorda-se do que sentiu?
- 1.4 Sente orgulho por fazer parte da Starbucks Coffee Portugal? Porquê?
- 1.5 Que comportamentos e atitudes adota no seu dia-a-dia de promoção da marca com clientes, fornecedores, amigos, familiares, conhecidos? Como o faz? Consegue dar-me exemplos.
- 1.6 Quando não está a trabalhar tem por hábito frequentar uma loja Starbucks? Porque o faz?

2. O contributo da socialização organizacional

- 2.1 Ao longo do seu percurso profissional foi passando por várias atividades, formações e projectos (experiência Starbucks, formação de barista e de *Latte Art*, dias de café em grão, competições, aniversários, ceia, manhãs de

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

baristas e SSV, entre outras). Em que medida considera que estas práticas são importantes e o envolveram com a cultura da empresa?

2.2 O que representa para si fazer parte da equipa Starbucks?

2.3 Considera que a empresa defende causas e tem valores que são congruentes com os seus? Pode dar-me exemplos?

2.4 Em que medida considera que os seus colegas de trabalho ou outros colaboradores da empresa foram importantes para o seu percurso profissional?

2.5 O que significam os clientes para si? Como torna a experiência deles única? Considera o seu feedback importante?

2.6 Consegue enumerar reconhecimentos de equipa, individuais ou organizacionais que conquistou? Como o fizeram sentir?

2. Participantes

Tabela 1: Participantes.

Categoria Profissional	Género	Antiguidade	Regime
Responsável de Recursos Humanos	Feminino	10 anos	Full-time
<i>Operation Service Specialist</i>	Feminino	3 anos	Full-time
Formador	Masculino	6 anos	Full-time
Gerente	Masculino	6 anos	Full-time
Gerente	Feminino	8 anos	Full-time
Gerente	Masculino	6 anos	Full-time
Gerente	Feminino	8 anos	Full-time
Gerente	Masculino	7 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Masculino	8 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Masculino	7 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Masculino	5 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Masculino	8 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Feminino	10 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Feminino	7 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Feminino	2 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Feminino	2 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Masculino	2 anos	Full-time

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

Supervisor de Turno	Feminino	2 anos	Full-time
Supervisor de Turno	Feminino	2 anos	Full-time
Barista	Feminino	2 anos	Part-time
Barista	Feminino	6 anos	Part-time
Barista	Masculino	3 anos	Part-time
Barista	Masculino	2 anos	Part-time
Barista	Feminino	7 anos	Part-time
Barista	Feminino	7 anos	Full-time
Barista	Masculino	1 ano	Part-time
Barista	Masculino	1 ano	Part-time
Barista	Masculino	8 anos	Part-time
Barista	Feminino	3 anos	Part-time
Barista	Masculino	8 anos	Part-time

Fonte: Autor

3. Transcrição das Entrevistas

Guião Entrevista – Responsável de Recursos Humanos

1.1 - Quase 10 anos. Iniciei um ano antes de a Starbucks abrir em Portugal e tenho acompanhado toda a evolução enquanto *HR Manager*.

(...)

Guião Entrevista – Formadores

Formador 1

1.1 - Já estou na Starbucks há mais de cinco anos e meio, comecei o meu trajeto na loja de Belém, depois fui para o Alegro, uma loja de menor fluxo onde comecei a minha formação de supervisor e depois passei para o Rossio, que é a loja com maior fluxo em Portugal, e foi uma experiência muito interessante porque trabalhei em dois campos muito diferentes com o mesmo cargo. Mais tarde fui para a loja do Chiado para assumir o cargo de Assistente de Gerente. A nível do percurso comecei como barista a *part-time*, quando foi preciso passei a 40h porque precisava de mais dinheiro e eventualmente convidaram-me para ser supervisor de turno (...).

(...)

Guião Entrevista – Colaboradores

Colaborador 1

1.1 - Eu entrei na empresa em Novembro de 2009, vou caminhar para os oito anos. Comecei como *part-time* de 16 horas, depois foi-me feita a proposta para ser supervisora de turno passado um mês de estar aqui. Estive como supervisora três anos e agora estou há quatro anos e meio como gerente. Sempre estive na mesma loja.

As transcrições das entrevistas não serão colocadas na íntegra neste anexo. Para consulta deverá ser-me solicitado por e-mail (ritaalopes@gmail.com).

4. Análise de conteúdo por categorização

Categoria: Papel Organizacional
1. Envolvência Formador/Gerente, 6 anos de antiguidade – “No meu dia-a-dia de trabalho e aqui na loja eu promovo reuniões semanais com a equipa de gerência, perceber o que está bem e mal dentro e fora da equipa, e perceber se eles estão motivados. Semanalmente eu pergunto qual o objetivo deles enquanto equipa, o que eles querem com a Starbucks e o que eles querem aqui dentro, envolvo-os como profissionais e como pessoas. Depois temos conversas semanais, com a equipa toda, para perceber se posso ajudá-los em alguma coisa, se a empresa os pode ajudar, com os projetos que temos aqui dentro, a nível de dificuldades como o projeto ajudar cá dentro e delego funções a cada um para se sentirem envolvidos e responsáveis” (...)
2. Padrões de Comportamento Barista, 8 anos de antiguidade – “Os clientes são mais que clientes, são pessoas que devemos respeitar e tratar como um de nós que está atrás do balcão, respeitá-los e envolvê-los é uma das coisas que mais aprecio. Os clientes são boas pessoas e fizemos muitos amigos, e há muitos que lá vão simplesmente para nos cumprimentar e isso é muito gratificante e por isso eu acho a Starbucks única (...) (...)
Categoria: Cultura Organizacional
1. Valores e missão Formador/Supervisor de Turno, 8 anos de antiguidade – “Enquanto supervisor eu tento que as pessoas se sintam bem no meu turno, e acho acima de tudo que se uma pessoa não se estiver a sentir bem, ou porque tem fome ou porque tem sede, simplesmente se não está bem na posição onde está, trocar e fazer com que a pessoa se sinta bem. Até a própria empresa promove que nós façamos isso”
2. Impressões acerca da marca/empresa Gerente, 8 anos de antiguidade – “(...) eu já conhecia o ambiente e já conhecia essa rapariga que já trabalhava aqui e ela contava-me acontecimentos. Também achei interessante porque eu sempre trabalhei

Ana Pereira - O poder dos recursos humanos na construção da imagem de marca. O caso da empresa Starbucks Coffee Portugal

<p>em restauração e as histórias que ela me contava sobre a empresa e o que fazia também me interessaram bastante. Eu acabei por recusar algumas propostas de emprego porque realmente sentia interesse na empresa (...)"</p> <p>(...)</p>
<p>Categoria: Comprometimento Organizacional</p>
<p>1. Sentimento de Pertença</p> <p>Supervisor de Turno, 8 ano de antiguidade – “(...) nós falávamos do espírito Starbucks e nós sentíamos logo de início, porque toda a gente vivia aquilo de forma muito intensa e quando se falava na responsabilidade social e ambiental era fácil de ver esses exemplos no dia-a-dia quando trabalhávamos. A experiência Starbucks é sentires-te e fazeres os outros sentirem-se parte desta família, e foi assim que eu me senti.”</p> <p>(...)</p>
<p>2. Senso de Comunidade</p> <p>Supervisor de Turno, 7 anos de antiguidade – “Há muita proximidade, aqui o diretor entra atrás do balcão e cumprimenta-nos e isso é o que eu mais marco porque atrás dessa aproximação vem a parte humana que também me marcou muito e uma das primeiras vezes que o diretor geral do grupo veio ter connosco ele disse ao nosso diretor de Portugal - "Trata dessas pessoas que eu trato do café porque elas são muito importantes" e depois como aquilo tinha sido dito à nossa frente, nós automaticamente ficávamos na expectativa quando ele chegava à loja se aquilo acontecia e por isso acho isto espetacular.”</p> <p>(...)</p>
<p>3. Apego e Orgulho Organizacional</p> <p>Barista, 1 ano de antiguidade – “Quando o cliente me dá o <i>feedback</i> que gostou da minha bebida eu fico muito melhor e quando sinto aquele peso de que já estou a trabalhar há muitas horas ou estou cansado de outra coisa, e quando ele me diz que gostou ou mesmo que não diga nada eu perceba que gostou eu sinto-me muito melhor e isso ajuda-me na produtividade.”</p> <p>(...)</p>

A análise de categorias não será colocada na íntegra neste anexo. Para consulta deverá ser-me solicitada por e-mail (ritaalopesp@gmail.com).