



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Definição e Aplicação de Métricas de *Employer Branding* Aplicado
ao Programa de *Trainees* da Galp

Cheila Denise da Silva Cardoso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Definição e Aplicação de Métricas de *Employer Branding* Aplicado
ao Programa de *Trainees* da Galp

Cheila Denise da Silva Cardoso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro, 2022

*A ti,
Por não deixares de lutar.*

Agradecimento

Este projeto de tese reflete a ponte que liga o fim do meu percurso académico, com o início do meu percurso profissional. Desta forma, existem pessoas que gostaria de realçar por me terem ajudado a alcançar esta fase da minha vida.

À Professora Alzira da Conceição Silva Duarte, por todo o apoio e disponibilidade para trabalhar comigo este tema e também por acreditar em mim mesmo nos momentos em que eu própria duvidei das minhas capacidades.

À Galp, que me permitiu aprofundar o tema do *employer branding* da empresa através da experiência do estágio curricular, e que contribuiu para um sentimento real de fazer a diferença e ter um impacto positivo nesta experiência.

À equipa de Comunicação & CSR da Galp, que me acolheu no decorrer do estágio curricular e que se acabou por desenvolver um sentimento de pertença natural. A ti Maria, em especial, por teres acreditado em mim e apoiado desde o primeiro dia.

Ao ISCTE e a todos os docentes que tive a oportunidade de me cruzar nos programas de Licenciatura e Mestrado, por todo o conhecimento transmitido que contribuiu para o meu desenvolvimento académico, profissional e pessoal.

Aos meus amigos, que fizeram parte deste percurso e às amigadas que o marcaram. Em especial, à Sofia e ao José, que se mostraram incansáveis no apoio para a concretização desta tese, por todo o conhecimento que partilharam e também, pela confiança e segurança que demonstraram ter por mim e por este projeto.

Ao João, por todo o carinho, segurança, confiança e apoio incondicional demonstrado e que nunca duvidou das minhas capacidades.

Por último e não menos importante, aos meus pais e irmão, que me apoiaram na decisão de ingressar neste Mestrado, por terem acreditado em mim e por terem demonstrado a importância de investirmos na educação.

O meu sincero obrigada.

Resumo

O *employer branding* é uma disciplina complexa, que combina conhecimentos de áreas como Recursos Humanos, Marketing e Comunicação. Ao ser um conceito interdisciplinar, que apenas adquiriu maior reconhecimento por parte do mundo empresarial recentemente, faz com que seja difícil avaliar o seu sucesso.

O conceito de propósito organizacional apresenta significados e interpretações dicotómicas. No entanto, os jovens talentos procuram cada vez mais uma proposta de valor abrangente, que os faça estarem motivados e ligados com o propósito da organização que vão trabalhar.

Este projeto tem como objetivo, verificar a sustentabilidade organizacional do programa de *trainees*, criando uma ferramenta com base no modelo *Balanced Scorecard*, com métricas adaptadas ao programa. Esta ferramenta surge da redefinição estratégica do propósito organizacional da Galp, e que permite compreender se a redefinição está a ser percecionada pelos jovens talentos.

O projeto teve em vista duas vertentes: primeiro perceber como a Galp é vista enquanto marca empregadora, e segundo desenvolver as respetivas métricas de *employer branding*. Inicialmente foram realizadas entrevistas qualitativas com os profissionais envolvidos na mudança de propósito da Galp e os jovens inseridos no programa de *trainees* e estágio curricular, e posteriormente desenvolvidas métricas que avaliam a sustentabilidade do programa de *trainees* e a perceção da redefinição do propósito. Nos resultados finais, encontram-se vinte e sete métricas que medem a eficiência neste contexto.

O valor do projeto reside no facto de construir uma ferramenta de avaliação piloto, de forma a alinhar a estratégia de *employer branding* ao novo propósito e o programa de *trainees* da Galp.

Palavras-Chave: *Employer Branding*; Métricas de *Employer Branding*; Propósito Organizacional; Programa de *Trainees*.

Sistema de Classificação JEL: J24; L21.

Abstract

Employer branding is a complex discipline that combines knowledge from areas such as Human Resources, Marketing and Communication. As an interdisciplinary concept, which has only recently acquired greater awareness in the business field, it is difficult to evaluate its success.

The concept of organizational purpose displays dichotomous meanings and interpretations. However, young talents are increasingly looking for a holistic value proposition that makes them motivated and connected with the purpose of the organization they will work for.

This project aims to verify the organizational sustainability of the trainee programme, creating a tool based on the Balanced Scorecard model, with adapted metrics to the programme. This tool arises from Galp's strategic redefinition of the organizational purpose, and it allows the understanding of whether the redefinition is being perceived by the young talents.

The project had two points: first, to understand how Galp is seen as an employer brand, and second, to develop the corresponding employer branding metrics. Initially, qualitative interviews were conducted with the professionals involved in Galp's purpose changes and the young people involved in the trainee and internship programmes, and subsequently metrics were developed to measure the sustainability of the trainee programme and the perception of the redefinition of the purpose. In the final outcomes, there were twenty-seven metrics that measure efficiency in this context.

The value of the project lies in the fact that it builds a pilot evaluation tool to align the employer branding strategy to the new purpose and Galp's trainee programme.

Keywords: Employer Branding; Employer Branding Metrics; Organizational Purpose; Trainee Programme.

JEL Classification System: J24; L21.

Índice de Figuras

Figura 1 – Resumo das fases do plano de projeto.

Figura 2 - Métricas de *employer branding* para o programa de *trainees* da Galp.

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

Tabela 2 – Análise dos resultados do questionário sobre a percepção da atratividade da Galp para os *trainees* e estagiários curriculares.

Glossário de Siglas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CO2	Dióxido de Carbono
EB	<i>Employer Branding</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FCS	Fator Crítico de Sucesso
GDP	Gás de Portugal
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PEST	<i>Political, Economic, Social and Technological</i>
PGP	Petroquímica e Gás de Portugal
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

Índice

Agradecimento	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
Glossário de Siglas	xi
Capítulo 1 - Introdução	11
1.1. Objetivo do Projeto.....	11
1.2. Apresentação do Tema	12
Capítulo 2 - Galp.....	15
2.1. Contextualização da Empresa.....	15
2.1.1. Estrutura Organizacional.....	16
2.1.2. Missão, Visão e Princípios	17
2.2. Propósito Organizacional	18
Capítulo 3 - Revisão da Literatura	21
3.1. <i>Employer Branding</i>	21
3.1.1. Fatores de atratividade de <i>employer branding</i>	22
3.1.2. O papel do <i>employer branding</i> na atração dos jovens talentos	23
3.2. Propósito Organizacional	24
3.2.1. Dimensões do propósito organizacional	26
3.3. Gestão da Mudança e Medição de Resultados	27
Capítulo 4 - Metodologia	31
4.1. Instrumentos de Avaliação	31
4.2. Caracterização da Amostra.....	32
4.3. Procedimento	34
Capítulo 5 - Aplicação de Métricas de <i>Employer Branding</i> ao Programa de <i>Trainees</i> da Galp	37
5.1. Diagnóstico.....	37
5.1.1. Fase 1: Análise das Entrevistas.....	37
5.1.2. Fase 2: Análise dos Questionários	46
5.2. Desenho	48
5.3. Implementação.....	55

5.4. Avaliação	55
Capítulo 6 - Conclusões	57
Referências Bibliográficas	61
Anexos.....	65
Anexo A – Guião de entrevista para profissionais da Galp envolvidos no processo de mudança de propósito.	65
Anexo B - Guião de entrevista para estagiários e <i>trainees</i> da Galp.....	68
Anexo C – Questionário sobre o impacto do novo propósito da Galp, na perspetiva dos jovens talentos inseridos no programa de estágios curriculares e programa de <i>trainees</i> ..	70
Anexo D – Escala de atratividade do colaborador.....	73
Anexo E – Plano do projeto de implementação.....	74
Anexo F – Orçamento da proposta de projeto.	75
Anexo G – Matriz de análise de conteúdo das entrevistas.....	76
Anexo H – Matriz de Análise da caracterização da Galp.	77
Anexo I – Matriz de Análise da dimensão de <i>Employer Branding</i>	78
Anexo J – Matriz de Análise da dimensão do Propósito Organizacional.	94
Anexo I – Resultados do questionário sobre a perceção da atratividade da Galp para os <i>trainees</i> e estagiários curriculares.	108

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Objetivo do Projeto

Atendendo ao facto de que as organizações do setor energético terem de se redefinir face às mudanças inevitáveis e necessárias da transição energética, o desafio deixa de ser criar notoriedade da marca e passa a ter como foco reforçar o seu posicionamento no mercado e reinventar-se constantemente, dando resposta às diferentes necessidades.

Considerada como a empregadora mais atrativa do setor energético em 2020 pela Universum (Sousa e Pereira, 2020), a Galp, tem pela frente este desafio de redefinir o seu negócio face às mudanças do setor. Com foco na incorporação de soluções de baixo carbono, a Galp quer manter um portefólio de negócios equilibrado e integrado e, neste sentido, a crescente descarbonização e digitalização conduzirão à transformação destes ativos em complexos industriais energéticos (Galp, 2020). Numa realidade cada vez mais preocupada com o bem-estar das pessoas, das comunidades e do mundo, em 2021 a Galp definiu um novo propósito - «Juntos Vamos Regenerar o Futuro» - com vista no compromisso da neutralidade carbónica até 2050.

Deste modo, irá ser desenvolvido um trabalho de projeto na Galp para analisar o impacto do novo propósito da Galp na visão dos jovens talentos e compreender melhor as perceções que estes têm sobre a Empresa enquanto marca empregadora.

No entanto, existe uma lacuna com a introdução do novo propósito organizacional da Galp. Apesar de ter sido implementada uma estratégia de *employer branding* face ao novo propósito, a Galp não possui ferramentas para medir o sucesso e eficácia da mesma no programa de *trainees*. Neste sentido, para uma melhor compreensão desta estratégia de *employer branding*, este projeto irá analisar: (1) como é que os jovens talentos percecionam o impacto do novo propósito da Galp; (2) quais os principais fatores de atratividade de *employer branding* na perspetiva dos jovens talentos; (3) quais os principais desafios em construir um propósito com um impacto positivo na sociedade; (4) de que modo a mudança de propósito da Galp contribui para uma atratividade maior dos jovens talentos; (5) de que forma o propósito da Galp é valorizado pelos jovens talentos. Após esta análise, e de forma a colmatar a necessidade de implementar métricas de *employer branding*, irá ser desenvolvida uma proposta de valor acrescentado para a Galp, com a elaboração de métricas de *employer branding* que permitam compreender se a redefinição do propósito organizacional está a ser sentida no programa de

trainees da Galp, com base no modelo *Balanced Scorecard*, ajustado à realidade da Galp e que será desenvolvido nos capítulos seguintes.

Esta ferramenta, para além de estar vinculada a uma estratégia para atrair e desenvolver talento, concede um valor acrescentado, oferecendo a possibilidade de renovar a imagem da Galp e perceção que os jovens têm da mesma, procurando tornar-se uma empresa mais atrativa.

Para compreender o conceito de *employer branding* e desenvolver esta ferramenta de avaliação do programa de *trainees*, este projeto está dividido em duas fases distintas, ainda que sejam apresentadas numa perspetiva integrada: uma primeira em que é complementado o conteúdo teórico com as perspetivas dos profissionais, *trainees* e estagiários curriculares da Galp; e a segunda, a fase de maior foco, em que é desenhada a ferramenta de avaliação das métricas de *employer branding*, através do diagnóstico apresentado no capítulo cinco.

Para resolver a ferramenta de avaliação para a lacuna mencionada, o presente documento encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo é de carácter introdutório, onde é feito um enquadramento do projeto a ser implementado e a apresentação do tema. O capítulo seguinte faz uma contextualização da Galp e explicação da mudança do propósito da Empresa. O terceiro capítulo remete para uma revisão de literatura das dimensões de *employer branding*, propósito organizacional e gestão da mudança e medição de resultados. O quarto capítulo refere-se à metodologia, identificando os instrumentos de avaliação, os seus objetivos, o procedimento adotado e a caracterização da amostra em estudo. O quinto capítulo remete para a apresentação da aplicação do projeto, construído em quatro fases: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Por fim, o último capítulo é dedicado a conclusões, limitações e sugestões para desenvolvimento futuro.

Associado à importância do *employer branding* e do propósito organizacional, é relevante perceber como é que se mede a interligação dos mesmos e avaliar resultados. Tendo em consideração a redefinição do propósito organizacional, a Galp encontra-se numa fase de mudança que irá refletir impactos na sua gestão de *employer branding*, mais concretamente na atração e retenção. Torna-se, portanto, relevante uma abordagem metodológica à gestão da mudança, de forma a responder aos desafios colocados no setor energético.

1.2. Apresentação do Tema

Com a evolução da sociedade, no sentido de uma maior consciência social cresceu a necessidade de mudança na gestão empresarial. Esta mudança centra-se na procura do

significado do trabalho, da razão de ser da empresa e do que ela contribui para a sociedade em que opera.

Nesta linha de consciência, os governos e as empresas passam a estar cada vez mais comprometidas na ação climática. Surgem alternativas e, a transição energética, torna-se como uma das soluções para um caminho de transformação do sector global da energia de base fóssil para zero carbono até 2050, através da redução de emissões de dióxido de carbono, com o intuito de restringir as alterações climáticas (IRENA, 2022).

Constatou-se durante o período de Covid uma redução de dióxido de carbono, tanto a nível nacional como internacional. A pandemia também ajudou a demonstrar o valor das energias limpas, que se revelaram mais resistentes aos desafios do fornecimento das cadeias e da força de trabalho (Reuters Events, 2022).

Por consequência, a escala de compromisso para a transição energética é cada vez mais robusta, com aproximadamente 21% das 2.000 maiores empresas do mundo, agora empenhadas no objetivo zero emissões líquidas de dióxido de carbono (Michels, 2022). Em adição, o *Energy Transition Trends Report 2022*, corrobora a importância de um caminho com emissões zero carbono, sendo que mais de 64% dos inquiridos constataram como um fator importante o compromisso que a organização tem perante esta transição energética (Reuters Events, 2022).

Como desafios face à mudança, a transição energética irá exigir também a transformação da forma como os clientes consomem e produzem essa energia, acelerando assim a adaptação a novos sistemas comerciais. Desta forma, as organizações estão a ajustar a sua estratégia ao novo normal. Mais do que nunca, as empresas necessitam de definir qual o seu propósito em relação aos seus colaboradores, à sociedade e ao ambiente.

Ao longo dos anos, o propósito organizacional tem vindo a ter uma vertente ampla, centrada no ser humano e socialmente vocacionado para uma ação com um impacto positivo. Neste âmbito, o papel do propósito de uma empresa está associado ao valor a longo prazo da empresa na sociedade, incluindo as necessidades diferenciadoras para os seus *stakeholders*, remetendo para a razão de ser da empresa (Cardona & Rey, 2022).

A mudança requer uma reflexão sobre o propósito organizacional para que as empresas se diferenciem na sociedade. Nesse âmbito, o *employer branding* está a tornar-se cada vez mais uma parte da gestão estratégica das empresas, uma vez que é uma ferramenta com benefícios que leva a criar uma identidade de marca, e que torna as organizações mais atrativas. A realidade é que a literatura sobre o *employer branding* é orientada para a atração de candidatos, relativamente ao pacote de remunerações e benefícios. No entanto, os jovens talentos procuram

cada vez mais uma proposta de valor abrangente, que os faça estarem motivados e ligados com o propósito da organização que vão trabalhar.

O desenvolvimento deste projeto surgiu do contexto do estágio curricular na área de *Employer Branding* e Comunicação da Galp, tendo em consideração que é uma empresa que está envolvida numa transformação organizacional com foco a partir do seu propósito. Este projeto surge também do interesse em aprofundar o conhecimento sobre a perceção que os jovens talentos têm face ao propósito da Galp e avaliar o seu impacto enquanto marca empregadora.

Através do estágio curricular de seis meses na área de *Employer Branding* e Comunicação na Galp, foi possível obter um acesso privilegiado às informações da empresa e aos seus colaboradores, o que proporcionou uma visão ampla do modo como a Galp trabalha e desenvolve o *employer branding* e quais os principais benefícios e limitações apontados pela marca relativamente à área em estudo. Para além do acesso à informação relevante para o trabalho de projeto, esta experiência permitiu o contacto diário com os colaboradores e a sua experiência, bem como uma interação regular com diferentes departamentos.

Do ponto de vista académico e empresarial, torna-se essencial compreender de que forma a estratégia de *employer branding* focada no propósito organizacional pode influenciar a perceção que os jovens talentos têm face à organização como marca empregadora. Neste sentido, é também fundamental clarificar a importância do investimento por parte da empresa de modo a contribuir para o caminho que a marca tem vindo a fazer ao nível do reforço da sua reputação, tanto a nível interno como externo. Criar e desenvolver um *employer branding* forte está a tornar-se um dos desafios mais cruciais para as organizações terem sucesso.

Para responder ao problema identificado da inexistência de uma ferramenta que avalie métricas de *employer branding* do programa de *trainees* da Galp, este projeto diferencia-se por criar uma ferramenta piloto ajustada à realidade organizacional da Galp, para avaliar a eficiência e eficácia do programa de *trainees* a nível da estratégia de *employer branding*, e compreender se a redefinição do propósito organizacional está a ser percecionada pelos jovens talentos.

Capítulo 2 - Galp

2.1. Contextualização da Empresa¹

Atualmente, a Galp conta com mais de 6.000 colaboradores de 56 nacionalidades diferentes e, com uma forte expansão a nível global, estando localizada em 10 países, nomeadamente: Angola, Brasil, Cabo Verde, Espanha, Guiné-Bissau, Moçambique, Namíbia, Portugal, Reino de Eswatini e São Tomé e Príncipe.

Voltando atrás no tempo, a história da Galp cobre três séculos e está amplamente relacionada com a evolução industrial de Portugal.

Anteriormente designada de Galp Energia, foi constituída em 1999 na sequência da fusão entre a Petrogal - a única empresa refinadora e principal distribuidora de produtos petrolíferos em Portugal - e a Gás de Portugal, empresa importadora, transportadora e distribuidora de gás natural em Portugal.

Remetendo as suas origens para a época dos reis, em 1846 a rainha D. Maria II concedeu a abertura de um concurso reservado à iluminação pública de Lisboa. Assim nasceu a Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás, que mais tarde deu origem à PGP – Petroquímica e Gás de Portugal, que veio a constituir-se como GDP - Gás de Portugal.

Em 1976 é constituída a Petrogal, iniciando assim os estudos para a definição da marca e do símbolo da empresa, sendo a denominação comercial Galp a escolhida.

Em 1989, no âmbito da redefinição da política energética nacional, é criado um mercado de gás natural em Portugal - a GDP – Gás de Portugal, S. A - com a missão de fornecer gás natural ao país.

Cinco anos mais tarde, em 1999, é constituída a Galp Energia, totalmente detida pelo Estado português, tornando-se no veículo de reestruturação dos setores do petróleo e do gás natural em Portugal.

Em 2006, após a redefinição da sua estrutura acionista, a empresa foi colocada em Bolsa, e em 2007 foram confirmados os volumes recuperáveis da descoberta Tupi, no Brasil, uma das maiores descobertas dos últimos 30 anos. Neste mesmo ano, a Galp Energia reforçou a sua aposta na área de Exploração e Produção, adquirindo participações em diversos blocos em Portugal, Timor e Moçambique. A aposta no negócio de Exploração e Produção deu origem à redefinição estratégica da empresa e à sua expansão para uma empresa de referência à escala

¹ A informação deste subcapítulo foi redigida a partir da seguinte fonte: (*Galp – Sustentabilidade, Inovação, Ações* | Galp. (s.d.). <https://www.galp.com/corp/pt/>)

mundial. Neste seguimento, em 2014, a Galp Energia concluiu a perfuração do primeiro poço de exploração operado *offshore*, em Marrocos.

Com vista na mudança, em 2016, a Galp lançou uma campanha de reposicionamento da marca, com uma nova assinatura – «Energia cria energia» – com o intuito de valorizar a missão da Empresa enquanto operador integrado de energia do *upstream* ao *lifestream*.

Numa realidade cada vez mais preocupada com o bem-estar das pessoas, das comunidades e do mundo, em 2021 a Galp definiu um novo propósito - «Juntos Vamos Regenerar o Futuro», como resposta ao desafio de se redefinir face às mudanças inevitáveis e necessárias no sector energético e na sociedade, assente em três pilares: *Reshape Portfolio*, *Refresh Relations* e *Reenergise Our People* (Superbrands Portugal, 2021).

2.1.1. Estrutura Organizacional

A Galp é um *player* internacional de energia e mobilidade, focada no desenvolvimento de soluções sustentáveis, com o propósito de melhorar a vida das pessoas.

Os desenvolvimentos tecnológicos, as imposições regulatórias e os custos cada vez mais reduzidos das escolhas de baixo carbono vão conduzir a sociedade a acelerar cada vez mais em direção a um futuro mais limpo.

Assim, antevê-se que a próxima década seja de profunda transformação. No artigo da EY Global (2020), o propósito de uma organização tem uma vertente aspiracional que está enraizada na humanidade e inspira um apelo à ação. No entanto, ao longo dos anos tem vindo a tornar-se numa conceção mais ampla, centrada no ser humano e socialmente empenhada num propósito que procura criar valor para múltiplos *stakeholders*.

Segundo o estudo, no decorrer das recentes mudanças universais que levaram as organizações a refletir e reintroduzir o propósito no léxico empresarial, seis pontos em especial, têm vindo a desafiar o antigo sentido de identidade e modelos operacionais das empresas, forçando-as a repensar o valor e a forma como é criado, nomeadamente: i) o défice de confiança; ii) a sustentabilidade; iii) a desigualdade social; iv) a diminuição do controlo da marca e aumento das redes sociais; v) a procura de um pensamento a longo prazo; e vi) a digitalização com as respetivas ameaças e oportunidades (EY Global, 2020).

O ano de 2020 marcou uma prova sem antecedentes à resiliência das atividades e operações das empresas, mas também ao papel predominante que as marcas devem adotar na sociedade e na vida de cada um. Nesse sentido, a Galp alinhou os seus planos, instituiu novas prioridades e assumiu que o impacto da marca teria de se fazer sentir (Relatório Integrado de Gestão, 2020).

A estrutura orgânica da Galp assenta assim, a nível operacional, em quatro unidades de negócio. Com uma forte expansão a nível global, a Galp desenvolve operações de *Upstream*, *Industrial & Energy Management*, Comercial e Renováveis e Novos Negócios em quatro continentes, mais concretamente em 11 países.

O segmento de *Upstream* como sendo a base do negócio, está dividido em fases de maturidade distintas, desde a exploração, passando pela avaliação, até ao desenvolvimento e produção, com baixa intensidade carbónica (Relatório Integrado, 2020). Estes projetos estão particularmente centrados em três principais países: Brasil, Angola e Moçambique, no entanto também se encontram a ser desenvolvidos em São Tomé e Príncipe, Namíbia e Timor-Leste.

A unidade de *Industrial & Energy Management* está competente pela eficiência energética e adaptação às tendências e regulação, nomeadamente, a refinação, aprovisionamento e *trading*, cogeração e logística de produtos petrolíferos, gás e eletricidade. Esta unidade garante o abastecimento, processamento e fornecimento de produtos energéticos para as operações, bem como para outros *players* nos mercados em que atua, explorando assim, oportunidades internacionais (Relatório Integrado, 2020). Estes projetos encontram-se distribuídos em Portugal e Espanha.

A área Comercial destaca-se pela comercialização de produtos e serviços para clientes e empresas e, pela transformação e inovação digital. Esta unidade inclui produtos petrolíferos, gás natural, eletricidade, lubrificantes e a oferta *nonfuel* no retalho para os segmentos *Business To Business* (B2B) e *Business To Consumer* (B2C). Esta abordagem integrada permite à Galp avaliar melhor as necessidades dos clientes e apresentar soluções à sua medida em todas as geografias onde opera (Relatório Integrado, 2020). Esta área é a que se encontra com uma maior distribuição geográfica, encontrando-se distribuída por Portugal, Espanha, Cabo Verde, Moçambique, Guiné-Bissau, Reino de Eswatini e Angola.

Por fim, a unidade de Renováveis e Novos Negócios foca-se no desenvolvimento de um portefólio sustentável e diversificado na criação de valor, através de soluções inovadoras e diferenciadoras. Esta unidade é a mais recente, encontrando-se apenas em Portugal, Espanha e Brasil.

2.1.2. Missão, Visão e Princípios

A Galp posiciona-se como uma empresa integrada de energia, que desenvolve negócios rentáveis e sustentáveis, tendo o objetivo de criar valor para os seus *stakeholders*.

A estratégia da empresa está suportada no desenvolvimento de um portefólio de Exploração e Produção resiliente, integrado com um negócio de *downstream* eficiente e competitivo,

suportado por soluções inovadoras e diferenciadoras que promovam a transição para uma economia de baixo carbono.

Esta estratégia está alicerçada na construção de uma nova história. A Galp está focada em quatro princípios. O primeiro remete para a agilidade na mudança no sentido de ser inovadora, ágil e estar sempre à procura de oportunidades de crescimento. O segundo remete para o alinhamento interno, existindo um elevado grau de confiança e transparência, trabalhando como uma só Galp. O terceiro princípio reflete que a empresa está focada externamente, ou seja, está centrada no cliente, de modo a atender às suas necessidades, construindo parcerias. Por fim, assume responsabilidade e a propriedade pelos resultados, estando motivada para a auto-melhoria.

O paradigma da energia no mundo está a mudar e a Galp quer ter um papel ativo nesta transição energética. Durante as próximas décadas, a transição energética será fulcral para enfrentar o desafio de entregar mais energia a uma sociedade em crescimento, reduzindo em simultâneo as emissões de gases e efeito de estufa (Relatório Integrado de Gestão, 2020). Em destaque, segundo o *Bloomberg's Climate Transition Scores*, as companhias da Europa lideram o *ranking* mundial das empresas petrolíferas que melhor estão a preparar a transição energética, sendo a Galp destacada em segundo lugar (BloombergNEF, 2021).

2.2. Propósito Organizacional

O novo propósito da Galp nasce da necessidade de enquadrar a empresa com a nova estratégia de pessoas e negócio perante os clientes, os colaboradores e os restantes *stakeholders*.

De acordo com a *International Renewable Energy Agency* (IRENA), a transição energética é um caminho para a transformação do sector global da energia de base fóssil para zero carbono até à segunda metade deste século. Este caminho tem como foco a necessidade de redução das emissões de dióxido de carbono relacionadas com a energia, a fim de limitar as alterações climáticas (IRENA, 2022).

Neste sentido, em resposta aos desafios das mudanças adjacentes da transição energética, a Galp definiu três pilares: *Reshape Portefolio*, *Refresh Relations* e *Reenergise Our People*.

A Galp tem como propósito regenerar o futuro. Neste sentido, dentro do primeiro pilar, compromete-se em regenerar o portefólio de energia que produz e comercializa, através da redução da intensidade de CO₂, construindo um portefólio de energia renovável. Todas estas mudanças serão refletidas no portefólio. Na primeira metade da década, a Galp ambiciona alocar 50% do seu capital a produtos de baixo carbono. Até 2030, pretende ter um portefólio global

mais eletrificado, diversificado e descarbonizado, oferecendo aos seus acionistas uma combinação de crescimento de longo prazo e oportunidades de valor no setor de energia. Por fim, a empresa quer continuar a estar entre as melhores empresas em métricas de boas práticas de negócios que visam critérios sustentáveis, nomeadamente a nível social, ambiental e de governança, também tratado pela sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*). Além disso, e pela primeira vez, a Galp compromete-se a ser uma empresa com zero emissões líquidas de CO₂ até 2050, refletindo assim, o compromisso de regenerar o futuro (*Galp – Sustentabilidade, Inovação, Ações | Galp, s.d.*).

Outro foco é a relação com a sociedade, as comunidades e os seus clientes no geral. A empresa quer ser reconhecida como dinâmica, oferecendo soluções inovadoras de energia limpa, mas também uma empresa que se preocupa com as pessoas e com o planeta. De acordo com o Jornal de Negócios (2021), a Galp voltou a alcançar a classificação de empresa mais sustentável da Europa no setor energético durante 2020 e a terceira melhor a nível mundial. Outra área na qual tem vindo a ser reconhecida pela sua prestação é nas práticas e políticas de igualdade de género. A Galp foi, no início de 2021, incluída no Bloomberg 2021 *GenderEquality Index*, que avalia as práticas e políticas de igualdade de género das empresas cotadas, bem como a transparência na contribuição de informação sobre este tema (Jornal de Negócios, 2021, 23 novembro).

Por último, a Galp considera que a mudança começa com as suas pessoas, reconhecendo que é necessário mudar a forma como lidera para regenerar totalmente o seu talento, de modo que todos possam alcançar o seu potencial. Segundo o relatório apurado pela consultora OnStrategy (2021), os dados situam a Galp como a marca com o melhor índice de reputação e relação emocional no setor da energia. Este resultado reflete-se com o caminho que a marca tem vindo a fazer ao nível do reforço da sua reputação, com a aproximação às pessoas, com a atenção mais detalhada de acordo com as necessidades do cliente e, com um foco na temática da sustentabilidade.

Capítulo 3 - Revisão da Literatura

Com vista a dar resposta à lacuna da estratégia de *employer branding* no programa de *trainees* da Galp, procurou-se fundamentar o diagnóstico referente à perceção que os estagiários curriculares e *trainees* têm da Galp e o impacto do novo propósito organizacional na atratividade. Para o efeito, a proposta de implementação deste projeto teve como suporte uma revisão de literatura orientada em três áreas: *employer branding*, propósito organizacional e gestão da mudança e medição de resultados.

3.1. *Employer Branding*

O conceito de *employer brand* foi definido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996, p.187) como o “conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora”. Estes benefícios traduzem-se em atividades de desenvolvimento e/ou de utilidade (benefícios funcionais), recompensas materiais ou monetárias (benefícios económicos) e sentimentos de pertença e/ou propósito (benefícios psicológicos). Em complemento, a definição da *Conference Board* (cit in Backhaus & Tikoo, 2004) propõe que o *employer branding* estabelece a identidade da empresa como empregadora, abrangendo o sistema de valores e as políticas e comportamentos, com a finalidade de atrair, motivar e reter os atuais, bem como os potenciais talentos da empresa.

O propósito do *employer branding* é apresentar uma imagem positiva e atrativa para os atuais e potenciais colaboradores, sendo considerado um fator de reputação que aumenta a vantagem competitiva da organização.

Para Backhaus e Tikoo (2004), o objetivo do marketing externo de uma empresa deve ser percecionado como uma empregadora de eleição e para atrair os melhores talentos; enquanto o objetivo do marketing interno está focado em transmitir aos seus colaboradores os valores e a cultura da organização, para que estes sejam estabelecidos ou reforçados.

Ao promover um forte *employer branding* interno, os colaboradores podem ser a principal fonte para um bom *employer branding* externo, uma vez que podem agir como embaixadores da empresa que trabalham e que a promovem como uma empregadora de referência através do *word of mouth*. Nesta linha, a comunicação da marca para o exterior deve corresponder à forma como é comunicada internamente aos seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996).

Torna-se essencial compreender como as organizações podem desenvolver-se e promover as estratégias internas e externas de *employer branding* e, que ferramentas e formas podem as empresas utilizar para o conseguir.

Segundo Sivertzen *et al.* (2013), a importância atribuída à marca e à sua reputação já está bem estabelecida no mercado de consumo, no entanto tem vindo a adquirir maior relevância no mercado de trabalho, particularmente nos processos de recrutamento, de atração e retenção de talento e de *employer brand*.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), a prática de uma estratégia de *employer branding* é suportada pela prova de que o capital humano traz valor à empresa e, em complemento, Ritson afirma que as marcas empregadoras fortes podem ser capazes de reduzir o custo de aquisição de colaboradores, melhorar as relações entre os mesmos e a sua retenção (Ritson cit. in Backhaus & Tikoo, 2004).

Levanta-se a questão de como podem as empresas desenvolver uma *employer branding* forte. Berthon *et al.* (2005), sugeriram cinco passos, afirmando a importância de: (1) compreender a organização; (2) ter uma promessa de marca convincente que seja semelhante à marca do produto promessa; (3) desenvolver critérios para medir o cumprimento da promessa da marca; (4) alinhar as práticas organizacionais para apoiar e reforçar a promessa da marca; e (5) executar os critérios desenvolvidos. Sullivan (2004) citado por Backhaus e Tikoo (2004), também sugeriu oito elementos que são essenciais para se conseguir um *employer branding* de sucesso, com um foco principal na ideia de que um *employer branding* eficaz precisa de: (1) ter uma cultura de partilha e melhoria contínua; (2) ter um equilíbrio entre uma boa gestão e produtividade elevada; (3) receber reconhecimento público, de forma a estar na lista das melhores empresas para trabalhar; (4) ter colaboradores proativos, que falam sobre a empresa e o impacto que tem na sua vida; (5) ser uma empresa que se está a falar, principalmente em comunicados de negócio influentes; (6) tornar-se uma empresa de referência; (7) aumentar o conhecimento dos candidatos sobre as melhores práticas da empresa; e (8) desenvolver métricas de avaliação para medir o eficácia do *employer branding*.

Desta forma, é importante assegurar e ajustar uma estratégia de *employer branding* aos desafios atuais que uma empresa enfrenta, indo ao encontro das suas necessidades.

3.1.1. Fatores de atratividade de *employer branding*

Berthon *et al.* (2005), procuraram ampliar o estudo de Ambler e Barrow (1996), investigando as dimensões da atratividade de *employer branding* e desenvolvendo uma escala para medir a atratividade do mesmo. Nesse sentido, definiram o *employer branding* como o “conjunto de

benefícios que um potencial colaborador percebe ao trabalhador numa organização específica” (Berthon *et al.*, 2005, p.162).

A escala desenvolvida por Berthon *et al.* (2005), destaca cinco dimensões de atratividade de *employer branding*. A primeira dimensão (1) *valor do interesse*, consiste no nível de atração para um indivíduo num ambiente de trabalho estimulante, que beneficia da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver novas práticas, serviços ou produtos. A segunda o (2) *valor social* que pressupõe um bom ambiente de trabalho, um elevado índice de felicidade e uma boa relação entre os colaboradores. Estas duas dimensões compreendem uma extensão dos benefícios psicológicos identificados por Ambler e Barrow (1996). A terceira dimensão remete para o (3) *valor económico*, correspondendo diretamente ao benefício económico de Ambler e Barrow (1996), e que consiste no nível de atração de um empregador com base no seu sistema de compensações e benefícios, como por exemplo, salários acima da média, segurança e possibilidade de promoção. A quarta dimensão traduz-se no (4) *valor do desenvolvimento*, definido como o nível de atração que um empregador oferece através do reconhecimento, confiança e autoestima, numa perspetiva de evolução de carreira e que aposta na formação dos colaboradores. Por fim, o (5) *valor de aplicação*, consiste na atratividade de um empregador com base nas oportunidades que este dá aos colaboradores de aplicarem e partilharem os conhecimentos que adquiriram com os restantes membros da equipa. Estas duas últimas dimensões são o desenvolvimento dos benefícios funcionais apresentados inicialmente por Ambler e Barrow (1996). Esta escala servirá como suporte à fase de diagnóstico deste projeto, com o principal objetivo de avaliar o nível de concordância das perceções dos estagiários curriculares e *trainees* face aos fatores de atratividade da Galp.

3.1.2. O papel do *employer branding* na atração dos jovens talentos

Atualmente, atrair e reter jovens talentos que tenham potencial para representar e garantir o sucesso das organizações é imperativo. Nas últimas duas décadas, a importância da imagem do empregador aumentou dada a evolução da competitividade entre organizações que querem atrair os melhores jovens talentos (Chitu, 2020).

As dimensões acima referidas definem o posicionamento global do *employer branding* para os diferentes grupos-alvo. No entanto, é necessário compreender a nível estratégico o melhor pacote de oferta com vantagem competitiva no mercado dos talentos. Estes “pacotes” personalizados e exclusivos são percebidos como a *Employee Value Proposition* (EVP), tratando-se de um “resumo dos benefícios de ofertas e valores que tornam a organização única

e diferenciadora, permitindo atrair e reter os melhores talentos” (Barrow & Mosley, 2011, p.125).

É, portanto, crucial compreender como é que os candidatos percebem quando são expostos a determinadas informações sobre potenciais empresas e perceber também quais são os atributos mais valorizados pelos candidatos quando estão à procura de uma empresa para trabalhar.

Embora a componente que a geração *Millennials* destaca em primeiro lugar seja os salários e benefícios, de acordo com o *Deloitte Millennial Survey 2018* (Deloitte, 2018), esta componente está ligada ao desejo de trabalhar para empregadores que são proativos no sentido de terem um impacto positivo na sociedade e serem recetivos face as necessidades dos colaboradores.

Nas últimas décadas, a importância de unir sinergias entre as diferentes áreas e pensar no *employer branding* como uma estratégia de marketing diferenciadora - tanto a nível externo como a nível interno - começou a ser uma realidade a nível global.

Com o intuito de atrair e reter jovens talentos, torna-se necessário as organizações oferecerem transparência, espontaneidade e um propósito bem definido (Chitu, 2020).

De acordo com o *Global Recruiting Trends 2016* (LinkedIn Talent Solutions, 2016), as empresas têm vindo a desenvolver estratégias mais proativas e utilizar uma rede de canais maior, como é o exemplo das redes profissionais online e os meios de comunicação social. Segundo o relatório citado, cerca de 59% das empresas a nível global, aumentaram o seu investimento em *employer branding*. Esta tendência está, de certo modo, relacionada com a mudança de paradigma na relação entre a entidade empregadora e o colaborador, sendo que os colaboradores passaram a ser percebidos como ativos, nos quais as empresas devem investir (Mendelson & Sharma, 2001).

3.2. Propósito Organizacional

Segundo Gast *et al.*, (2020), é necessária uma reflexão sobre aquilo que realmente a empresa defende. Identificar e construir um propósito baseado em características únicas com o potencial de impacto nos diversos desafios sociais, pode criar valor de várias formas. De acordo com o estudo, o propósito pode promover a confiança dos clientes e dar mais margem para os colaboradores explorarem o seu potencial, atraindo, retendo e motivando-os.

O conceito de propósito organizacional apresenta significados e interpretações dicotómicas. Por um lado, um propósito organizacional como instrumental, objetivo, funcional

e focado no exterior. Por outro lado, apresenta um significado espiritual, teológico, subjetivo, moral, ideal, emocional e focado no interior (Ingen, 2021). De acordo com o autor, o propósito organizacional pode ser definido como a “razão de uma organização ser caracterizada por significado, aspiração, direção, unificação e motivação” (Ingen, 2021, p.1).

A definição de propósito organizacional tem vindo a ser um desafio para as empresas. Para Cardona e Rey (2022, p.58), “O propósito organizacional é uma síntese dos fins de uma empresa, a sua razão de ser. Assim, o propósito de uma organização não é a soma de vários fins não relacionados, mas sim um todo rico e complexo que engloba uma variedade de fins que se apoiam e reforçam mutuamente de diversas formas”.

No artigo da EY Global (2020), o propósito de uma organização tem uma vertente aspiracional que está enraizada na humanidade e inspira um apelo à ação. No entanto, ao longo dos anos tem vindo a tornar-se numa conceção mais ampla, centrada no ser humano e socialmente empenhada num propósito que procura criar valor para múltiplos *stakeholders*.

Segundo o estudo acima mencionado, no decorrer das recentes mudanças universais que levaram as organizações a refletir e reintroduzir o propósito no léxico empresarial, seis pontos em concreto têm vindo a desafiar o antigo sentido de identidade e modelos operacionais das empresas, forçando-as a repensar o valor e a forma como é criado, nomeadamente: (1) o défice de confiança; (2) a sustentabilidade; (3) a desigualdade social; (4) a diminuição do controlo da marca e aumento das redes sociais; (5) a procura de um pensamento a longo prazo; e (6) a digitalização com as respetivas ameaças e oportunidades (EY Global, 2020).

Na tentativa de integrar o novo propósito numa perspetiva de *employer branding*, a empresa deve ser clara sobre a nova direção, renovando o sentido do propósito e valor que sustenta esta transformação, oferecendo não só a oportunidade de revitalizar o investimento, mas também a perceção que os colaboradores têm face à empresa (Barrow & Mosley, 2011).

A construção de um propósito organizacional tem demonstrado efeitos positivos em diferentes vertentes. De acordo com o estudo de Lysova *et al.*, (2019) o propósito organizacional está positivamente correlacionado com o compromisso e satisfação profissional. No relatório da Deloitte (2018), o propósito está relacionado com a atração, motivação e retenção dos jovens talentos, onde cerca de 60% dos *millennials* considera que o principal propósito de uma empresa deve ser melhorar a sociedade invés de criar lucros.

No âmbito da mudança e inovação, as empresas com um propósito partilhado são mais bem-sucedidas nos esforços de transformação. Para além de serem bem-sucedidas, relativamente aos lucros, as empresas com um forte sentido de propósito têm o dobro da probabilidade de ter um retorno acima da média (Carlisi *et al.*, 2017). Em acréscimo, “o

propósito conduz a 13% do total da reputação de uma empresa, sendo que 88% das empresas com uma forte reputação têm uma avaliação forte do propósito” (Cardona & Rey, 2022, p.59).

Em suma, a preocupação com o propósito de uma organização é acrescida pela pressão por parte dos seus *stakeholders*, visto que procuram empresas que contribuam positivamente para a sociedade (Edelman, 2022).

As empresas com melhor desempenho sabem que o seu propósito é um fator de diferenciação obrigatório. Um sentido de propósito é a afirmação da identidade da empresa, onde acarreta tudo o que a organização significa. No entanto, poucas empresas aproveitam totalmente o seu propósito, existindo uma lacuna entre este e o impacto por si causado (Smet *et al.*, 2021).

Torna-se, portanto, necessário estabelecer medidas para reduzir esta lacuna, de forma que as pessoas se sintam ligadas à empresa e ao seu propósito. Segundo o *Global Marketing Trends 2020* da Deloitte, as marcas que têm uma relação autêntica com os seus *stakeholders* podem criar ligações significativas, permitindo uma identificação e sentimento de pertença com o propósito da marca (Deloitte Insights, 2020).

Em complemento, os jovens estão a crescer com um sentido de propósito mais profundo do que as gerações anteriores, em que cerca de 70% dos *Millennials* esperam que os seus empregadores se concentrem na sociedade ou em problemas orientados para uma missão (Deloitte Insights, 2020). Em concreto, o estudo “Student’s Career Preferences Survey” da KPMG Internacional (cit. in RHMazine, 2017, s/p) revela que “89% dos estudantes considera importante trabalhar numa organização que tenha um impacto positivo no mundo. Um pacote de remuneração e benefícios competitivo é naturalmente um dos principais critérios de escolha, no entanto a grande maioria dos estudantes (79%) refere que trabalhar numa organização com um forte sentido de propósito é mais importante que ganhar o salário mais elevado possível”.

No entanto, “o objetivo da proposta de employer value proposition não é inventar um novo conjunto de valores, mas ajudar a garantir que estes critérios existem e que são traduzidos em algo relevante e significativo para os colaboradores e, em coerência com os valores que a organização deseja projetar externamente” (Barrow & Mosley, 2011, p.60).

3.2.1. Dimensões do propósito organizacional

Para que a implementação de um propósito organizacional seja bem-sucedida, os colaboradores devem conhecer o propósito, aceitá-lo e praticá-lo. Assim, Cardona e Rey (2022, p.61) definem três dimensões do propósito: “o conhecimento como o seu objetivo formal; a motivação, como sendo a sua interiorização e algo sentido e desejado pelos colaboradores; e a ação do

cumprimento prático do propósito no dia a dia dos colaboradores. A interação entre estas dimensões cria as condições necessárias que diferenciam a simples definição de propósito organizacional para o seu verdadeiro sentido, através da coerência, autenticidade e integridade”.

Estas três dimensões multiplicam-se e reforçam-se uma à outra, sendo que, se uma falha, o sentido de propósito diminui. Para os autores, a coerência do propósito está relacionada com a ação das operações diárias de uma organização, sendo uma condição vital para gerar um sentido de propósito. Trata-se, portanto, de ter a consciência da razão pela qual se fazem as coisas (Cardona & Rey, 2022). Para ser autêntico, o propósito deve vir de dentro e refletir os sentimentos e motivações dos colaboradores. “Quando o propósito é integrado tanto nas tarefas diárias como na cultura organizacional, torna-se numa motivação partilhada, com uma base de confiança entre os *stakeholders*, construindo a reputação da empresa” (Cardona & Rey, 2022, p.63).

3.3. Gestão da Mudança e Medição de Resultados

O mundo está em constante mudança. Mesmo nas décadas anteriores provaram a necessidade de transformação, em que assistimos à globalização, digitalização e mobilização da força de trabalho que motivaram a mudança nas organizações.

Neste caminho, os investigadores têm tentado definir a gestão da mudança como a adoção de uma ideia, procedimento, processo ou comportamento que é novo para a organização (Pierce & Delbecq, 1977 cit. por Hennayake, 2017). Em complemento, a gestão da mudança é um movimento de uma organização a partir da fase existente para um futuro desejado, com o intuito de aumentar a eficácia e eficiência organizacional (George & Jones, 2002; Cummings & Worley, 2005 cit. por Hennayake, 2017).

Em adição, o rápido e volátil contexto empresarial forçou as empresas a permanecerem ágeis e a adaptarem-se às mudanças. Apesar do sucesso histórico de algumas, este não pode garantir a existência futura no mercado, sendo que para sobreviver, é importante e necessário uma mudança organizacional para o crescimento contínuo e para a sustentabilidade a longo prazo da empresa (Thammatucharee, 2020).

A existência de uma gestão de mudança adequada permite minimizar a interrupção dos negócios, reduzir a resistência à mudança e acelerar a velocidade da transição. Depois de ser estabelecida a importância da gestão da mudança e de colocar em prática os esforços inerentes, é essencial medir a eficácia do seu plano de gestão da mudança.

Neste sentido, uma empresa precisa de ser capaz de se adaptar e fazer mudanças sustentáveis para sobreviver a ambientes competitivos. Segundo o *survey* da consultora BearingPoint (2021), a maioria dos projetos de transformação falham devido à resistência dos colaboradores e à falta de apoio por parte da liderança. Torna-se, portanto, necessário compreender o porquê da mudança e o que vai implicar a nível de impactos nos processos organizacionais.

Para o efeito, os indicadores-chave de desempenho (KPI's) são as medidas qualitativas e quantitativas utilizadas para monitorizar o desempenho de diferentes departamentos e empresas (Moser & Käck, 2013). Estes avaliam a situação, indicam como entregar/aperfeiçoar e direcionam os esforços através das lacunas entre o que está a ser feito e os respetivos indicadores (Franceschini *et al.*, 2007).

Uma forma de dividir os indicadores é entre os objetivos e os subjetivos, visto que alguns são medidos com base em manifestações concretas e não são influenciados por quem os mede. Enquanto outros baseiam-se em perceções subjetivas ou opiniões pessoais, e podem variar com base em que os medem (Franceschini *et al.*, 2007). No entanto, todos fornecem informação sobre o desempenho da empresa.

Ao criar uma medida de desempenho, deve-se verificar se esta pode ser considerada um KPI, existindo assim diversas formas de analisar se os KPI escolhidos são exatos e relevantes. Uma forma de o fazer é verificar se cada KPI está a medir algo relacionado com o Fator Crítico de Sucesso (FCS) da empresa ou departamento (Velooso, 2018).

Cada empresa tem um determinado número de fatores que têm de ser bem executados, para que a empresa alcance o seu objetivo (Howell, 2010). Parmenter (2010) destacou a correlação entre os fatores críticos de sucesso e os KPI's, uma vez que um KPI só pode ser relevante se estiver a medir um determinado FCS. Com o intuito de identificar os fatores críticos de sucesso adequados, Howell (2010) sugere análises como a SWOT ou a análise PEST.

Outra forma é o método SMART, que pode ser utilizado para definir qualquer tipo de objetivo. No artigo de Moser e Käck (2013), explicam cinco condições que se aplicam ao *employer branding* e a realidade dos KPIs. Deste modo, os indicadores devem ser:

- Específicos: devem ser claros para diferentes pessoas, com apenas uma interpretação;
- Mensuráveis: devem existir ferramentas que permitam medi-los, caso contrário não podem ser considerados, uma vez que não permitirão uma análise significativa;
- Atingíveis: devem ser possíveis de alcançar e realistas. Se forem estabelecidos demasiado altos, poderão desencorajar os colaboradores;

- Relevantes: devem medir algo que é considerado importante e essencial para o sucesso da organização;

- Temporais: têm de ser acompanhados, de forma a comparar o passado e o futuro resultado. Devem ser exequíveis dentro de um período de tempo específico.

Os indicadores são fulcrais para o controlo quotidiano das operações. Não se pode gerir o que não se pode medir. Outro método que será explorado mais à frente é o *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (1992) citados por Cardona e Rey (2022), definem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional, aos gestores de topo, de acordo com a perspetiva financeira e com a inclusão de três novas perspetivas não financeiras – Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional, com o objetivo de proporcionar o processo de tomada de decisão baseado em informação de natureza estratégica.

O Balanced Scorecard Institute (s.d.) sugere que se analise uma organização destas quatro perspetivas diferentes para ajudar a desenvolver objetivos, medidas (KPIs), metas e iniciativas relativas a esses pontos de vista. As quatro perspetivas correspondem a:

- Financeira: analisa o desempenho financeiro de uma organização e a utilização de recursos financeiros;

- Cliente: foca no desempenho organizacional da perspetiva do cliente ou dos principais interessados que a organização é projetada para servir;

- Processo Interno: foca na qualidade e eficiência do desempenho de uma organização relacionada com o produto, serviços, ou outros processos organizacionais chave;

- Aprendizagem e Desenvolvimento: foca o capital humano, infraestruturas, tecnologia, cultura e outros recursos que são fundamentais para um desempenho inovador.

As duas vantagens que levam a aprofundar esta ferramenta são o facto de fornecer um enquadramento à empresa e que podem utilizar para desenvolver uma estratégia holística, invés de otimizar apenas uma parte do negócio, permitindo olhar para o mesmo de quatro perspetivas diferentes; e em segundo lugar, esta abordagem proporciona uma estrutura que não inclui apenas os esforços da estratégia global, mas também serve para comunicar como é que os esforços estão a contribuir para a estratégia global e o próprio sucesso da empresa.

Capítulo 4 - Metodologia

A metodologia deste projeto foi segmentada em duas dimensões diferentes – a primeira, relativa aos instrumentos e ferramentas adotados para contextualizar e desenvolver o projeto; e a segunda, centrada na implementação de métricas de *employer branding* enquadradas no programa de *trainees* da Galp. Pretende-se desta forma compreender se a redefinição do propósito organizacional está a ser percecionado no programa, a ser aplicado no capítulo seguinte.

Para o processo de definição e aplicação de métricas de *employer branding*, foi desenvolvida uma revisão de literatura sobre os temas de *employer branding*, propósito organizacional e gestão da mudança e medição de resultados, descritos no capítulo 3. A revisão de literatura serviu para suportar o diagnóstico prévio à implementação do projeto, tendo sido levantadas as seguintes questões de diagnóstico.

Relativamente à dimensão de *employer branding*:

(Q1) O que é que a Galp entende por *employer branding*?

(Q2) Como é gerido o *employer branding* na Galp?

(Q3) Quais são as estratégias de *employer branding* adotadas na Galp?

(Q4) Quais são as melhores práticas para atrair talentos?

Para a dimensão do propósito organizacional:

(Q1) Quais os objetivos que a Galp pretende alcançar com um novo propósito organizacional?

(Q2) Qual a vantagem do novo propósito da Galp?

(Q3) De que forma o novo propósito está associado ao valor da marca?

4.1. Instrumentos de Avaliação

Para além da revisão de literatura, a contextualização da Galp foi considerada relevante, fornecendo informação fulcral para a adaptação do projeto de implementação à realidade organizacional da Galp, descrita no capítulo 2.

Em complemento, e de forma a ter uma perspetiva atual das perceções que os jovens talentos têm face ao impacto do novo propósito da Galp, foram utilizados dois instrumentos de recolha de informação – entrevistas e questionário.

Relativamente às entrevistas (Anexos A e B), foram realizadas onze entrevistas semiestruturadas em profundidade, no decorrer de junho e julho de 2022, em contexto online. As entrevistas permitem adaptar o guião ao contexto específico de cada entrevistado, tornando o processo de recolha de informação mais robusto. Para Saunders *et al.* (2016), nas entrevistas semiestruturadas, o investigador tem um conjunto de temas e questões para explorar junto do entrevistado, podendo alterar a ordem das perguntas, omitir perguntas em determinadas entrevistas, ou mesmo explorar exemplos que não estejam contemplados no guião e possam ser relevantes para a investigação. De acordo com o *Marketing Research*, uma das vantagens deste modelo de entrevista é a vasta partilha de informação entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo investigar as razões que levaram a determinadas decisões (Malhotra, 2006). A escolha deste método de recolha de dados, para além da possibilidade de uma recolha ampla de informação, prende-se ao facto de se tratar de uma transição na realidade organizacional da Galp e a necessidade de avaliar o impacto que o novo propósito da Galp possui enquanto marca empregadora e como é que os jovens talentos o percecionam.

O questionário (Anexo C) visou obter informação sobre as dimensões de atratividade de *employer branding* abrangidas por Berthon *et al.* (2005) (Anexo D), na perspetiva dos *trainees* e estagiários curriculares. A utilização destes diferentes instrumentos teve como propósito caracterizar a Galp e o seu *employer branding*.

Relativamente aos objetivos dos instrumentos de análise utilizados neste projeto, serviram dois propósitos complementares. As entrevistas, permitiram compreender as perceções que os *trainees* e estagiários têm da Galp e do propósito organizacional e, noutra nível de análise, aprofundar os conhecimentos da Galp relativamente à gestão de *employer branding* alinhado com o novo propósito através das entrevistas para os profissionais da Galp que tiveram envolvidos na redefinição do propósito. Os questionários serviram como complemento à análise dos fatores de atratividade da Galp, sendo que foram apenas aplicados aos *trainees* e estagiários, com o principal objetivo de avaliar e quantificar o nível de concordância das perceções dos mesmos face a atratividade da Empresa.

4.2. Caracterização da Amostra

Foram estudados dois grupos de análise distintos, nomeadamente: (1) estagiários curriculares e *trainees*, tratando-se de um nível de análise relacionado com o que os jovens talentos percecionam e o que valorizam na Galp, investigando assim o conhecimento e atratividade da mesma; e (2) profissionais da Direção de Comunicação & CSR e da Direção de Pessoas da

Galp, sendo estes responsáveis direta e indiretamente pelo *employer branding* da Empresa e que estiveram envolvidos no projeto da mudança do propósito da mesma, podendo assim, obter uma análise mais técnica e estratégica de todo o processo. O desenvolvimento do guião de entrevista, foi articulado com a orientadora de estágio, sendo que existem dois guiões adaptados consoante a dimensão de análise em estudo, respetivamente: um para a dimensão de conhecimento e atratividade, alusiva aos estagiários e *trainees*, e outro para a dimensão técnica e estratégica, referente aos profissionais envolventes no processo de mudança. Estes guiões podem ser consultados nos anexos A e B. Antes do início das entrevistas, foi garantida a autorização para a gravação das mesmas que posteriormente foram transcritas. A caracterização da amostra é composta por:

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

Entrevistado	Nome	Função	Público
E01	Maria M.	<i>Communications & Content Manager</i>	Profissional envolvido na mudança
E02	Catarina R.	<i>Talent Acquisition Renewables</i>	Profissional envolvido na mudança
E03	Diogo M.	<i>HR Internal Communications</i>	Profissional envolvido na mudança
E04	Afonso M.	<i>Trainee</i>	Jovem talento
E05	Beatriz V.	<i>Trainee</i>	Jovem talento
E06	Carolina S.	Estagiária	Jovem talento
E07	Caroline P.	Estagiária	Jovem talento
E08	Duarte C.	<i>Trainee</i>	Jovem talento
E09	Inês M.	<i>Trainee</i>	Jovem talento
E10	Entrevistado X	<i>Trainee</i>	Jovem talento
E11	Raquel V.	Estagiária	Jovem talento

Considerando o tipo de estudo, a amostra é não-probabilística e de conveniência. Este tipo de amostragem não é representativo da população e neste o investigador aproveita o seu julgamento para escolher casos que melhor se adequem, de modo a dar resposta às questões de investigação e aos objetivos estabelecidos (Saunders et al., 2016).

A escolha da amostra refletiu-se em dois grupos de análise distintos com o intuito de conseguir responder às diferentes questões de diagnóstico. Nesse sentido, os estagiários e *trainees* conseguem contribuir na ótica de perceção e atratividade que têm da Galp e, considerando que a ferramenta de avaliação de implementação proposta, corresponde ao programa de *trainees*, torna-se ainda mais relevante ter a perceção de jovens que efetivamente estão dentro do programa que se pretende atuar. No outro nível de análise, de forma a compreender todo o processo de mudança da redefinição do propósito organizacional da Galp,

analisou-se profissionais da Galp que estiveram envolvidos neste processo, de forma a compreender também como é feita a gestão de *employer branding* e o alinhamento com o novo propósito. Para este grupo de análise, o contacto com a informação foi facilitado também através da realização do estágio curricular na Galp.

4.3. Procedimento

A fase de diagnóstico foi essencial para garantir o alinhamento com o plano de projeto. A literatura anteriormente apresentada foi completada com as entrevistas aos profissionais que estiveram envolvidos na mudança de propósito, bem como os estagiários curriculares e *trainees*, em que os primeiros trouxeram uma visão mais geral sobre a gestão de *employer branding* do novo propósito da Galp, e os segundos uma perceção sobre o impacto que este novo propósito tem a nível de atratividade e também a perceção que os mesmos têm da Galp. Em adição, foi elaborado um questionário para apenas os estagiários curriculares e *trainees*, de forma a avaliar os fatores de atratividade que consideram da Galp.

Torna-se essencial um diagnóstico para enquadrar o problema e para tal, foram realizadas numa primeira fase entrevistas, entre junho e julho de 2022, em contexto *online* através da plataforma *Zoom*, sendo que as entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados para que os dados fossem tratados a seguir, através de uma análise de conteúdo *à posteriori*. Em adição, foi elaborado um questionário direcionado apenas para os estagiários curriculares e *trainees*, também entre junho e julho de 2022, partilhado através de um *link* criado na plataforma do *Google Forms*, que pretendeu avaliar os fatores de atratividade que os inquiridos têm em consideram da Galp, sendo que os dados obtidos dos questionários foram analisados no *Microsoft Excel*.

Após a compilação e análise de todos os contributos dados pelos profissionais envolvidos no processo de mudança do propósito organizacional da Galp, as respostas mostraram-se muito semelhantes. A nível do alinhamento estratégico de *employer branding* com o novo propósito, a área de *employer branding* na Galp está a sofrer alterações, sendo que não existe uma estratégia clara, e é uma área que está apenas alavancada no negócio e que não tem relação com a área de recursos humanos e comunicação. Em adição, estes profissionais demonstraram desconhecimento na avaliação do impacto do novo propósito e da estratégia de *employer branding*. Apesar de se ter começado um estudo de mercado para tentar perceber o impacto tanto do propósito como da campanha do programa de *trainees*, não existe novidades sobre o

tema e, até ao momento, não existe nenhuma ferramenta que avalie métricas de *employer branding* enquadradas no programa de *trainees* da Galp.

Tendo suportado a teoria com a realidade do *employer branding* e propósito organizacional da Galp, foi desenhado um plano de projeto que será desenvolvido no capítulo seguinte. Este plano procura responder à lacuna existente na avaliação da estratégia de *employer branding* face ao novo propósito organizacional percecionado pelos jovens talentos, através de métricas de *employer branding*, adaptadas à realidade do programa de *trainees* da Galp. O plano de projeto é composto por quatro fases: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, representando um orçamento total de 178.080,00€, que se pode verificar em maior detalhe nos anexos E e F.

A fase de desenho tem como objetivo responder à necessidade identificada na Galp, em concreto na lacuna da gestão de *employer branding* e o novo propósito no programa de *trainees*. Este projeto tem como principal foco a implementação de métricas de *employer branding*, de forma a conseguir colmatar a lacuna e perceber se a redefinição do propósito está a ser sentida no programa de *trainees* da Galp. Esta fase engloba todos os KPI's desenvolvidos para esta ferramenta de avaliação de métricas de *employer branding* do programa de *trainees*. O plano da ferramenta inclui: i) a perspetiva adaptada do *Balanced Scorecard* para as métricas estudadas; ii) o KPI que vai ser avaliado, iii) o ciclo respetivo do *employer branding* – dividido por atração, seleção, retenção e desenvolvimento, iv) uma breve descrição com o objetivo esperado a alcançar, v) a métrica que está a ser analisado, vi) a fonte de informação/ responsável por recolher a informação para dar resposta ao KPI em estudo, vii) a frequência/ período do qual o KPI vai ser analisado e viii) a fórmula para analisar o KPI, se aplicado.

Tendo em consideração as fases de projeto apresentadas, neste projeto apenas foram desenvolvidas e aplicadas as fases de diagnóstico e de desenho, sendo que as fases de implementação e avaliação não foram apenas desenvolvidas, no entanto não foram colocadas em prática.

A fase de implementação refere-se à execução da ferramenta aplicada ao contexto organizacional da Galp. Nesta fase são estabelecidos momentos antes e depois da implementação da ferramenta que serve para alinhar os benefícios e esclarecer dúvidas e, medir os resultados obtidos.

Por fim, a fase de avaliação do projeto é a última fase que se propõe uma metodologia de avaliação da ferramenta para medir a eficácia do programa de *trainees* a nível da gestão do *employer branding* e a perceção do novo propósito da Galp. Em adição, permite recolher um conjunto de boas práticas a adotar e lições aprendidas com vista na melhoria contínua.

Capítulo 5 - Aplicação de Métricas de *Employer Branding* ao Programa de *Trainees* da Galp

Nesta fase, foi utilizado a metodologia de projeto que se pode observar de forma sucinta na figura 1, contendo a descrição das fases que irão ser apresentadas de seguida.

1. Diagnóstico
1.1. Fase exploratória de primeiro contacto com o contexto da Galp
1.2. Definição da abordagem de análise
1.3. Elaboração e aplicação da metodologia de recolha de informação
1.4. Identificação da necessidade
2. Desenho
2.1. Identificação da solução de atuação
2.2. Desenvolvimento de métricas de <i>employer branding</i>
2.3. Definição dos recursos humanos necessários à implementação da ferramenta para o programa de trainees
2.4. Definição dos recursos financeiros necessários à implementação da ferramenta para o programa de trainees
2.5. Definição da calendarização do projeto
2.6. Conclusão do desenvolvimento do projeto
3. Implementação
3.1. Reunião de alinhamento com os intervenientes da Galp para comunicar os benefícios da ferramenta
3.2. Sessão de explicação e esclarecimento de dúvidas para a equipa de projeto da Galp
3.3. Aplicação da ferramenta no programa de trainees da Galp
3.4. Reuniões de ponto de situação quinzenais com a equipa de projeto da Galp
3.5. Aplicação de questionários mensal de controlo de qualidade à equipa de projeto da Galp
4. Avaliação
4.1. Reunião de <i>feedback</i> de avaliação da ferramenta
4.2. Sessão de levantamento de lições aprendidas
Total

Figura 1 – Resumo das fases do plano de projeto.

5.1. Diagnóstico

5.1.1. Fase 1: Análise das Entrevistas

Nesta fase, foi analisado os resultados (ver anexos G, H, I e J) provenientes das entrevistas realizadas à amostra acima apresentada, de modo a dar resposta aos objetivos da investigação propostos neste projeto. Explorando na perspetiva de estagiários curriculares e *trainees*, sobre a perceção que têm da Galp e o impacto do novo propósito organizacional, os fatores determinantes de atratividade enquanto marca empregadora e o relacionamento com o novo propósito; e na perspetiva de profissionais da Galp que tiveram envolvidos no processo da mudança do propósito, compreender como é feita a gestão de *employer branding* a nível interno

e externo face ao novo propósito da Empresa e qual o impacto do mesmo na atratividade. Neste sentido, a análise das entrevistas foi dividida em três dimensões: caracterização da Galp, *employer branding* na Galp e propósito organizacional da Galp.

Dimensão 1: Caracterização da Galp

Segundo o *podcast* da McKinsey “The Search of Purpose at Work”, cerca de 70% das pessoas definem o seu propósito através do trabalho visto estarem à procura da oportunidade de contribuírem com o que fazem no dia a dia, em linha com o seu propósito (Dhingra & Schaninger, 2021, p.3). No caso em estudo, “a caracterização da Galp tem vindo a mudar ao longo do tempo” (E02). Esta perspetiva foi reforçada ao longo das entrevistas, em que caracterizaram a Galp como uma que “está a tentar e a trabalhar para inovar” (E04), sendo que “ainda não está definida, está a definir-se” (E05). Os aspetos mais mencionados são o facto da Galp estar “focada nos colaboradores e em como reter o melhor talento” (E02), ser considerada “uma das maiores empresas de Portugal” (E07) e ser “desafiante” por estar a “tentar acompanhar o mercado e as mudanças a nível mundial” (E03).

“...a caracterização da Galp tem vindo a mudar ao longo do tempo ... se fosse há um ano, eu caracterizava como uma empresa com vontade de mudança. Atualmente, eu caracterizo como uma empresa que de facto está a trabalhar nessa mudança ... quer ser o número um no mercado em todas as suas vertentes, não só em termos de negócio, mas também em termos de empresa para trabalhar.” (E02).

Nas entrevistas destaca-se também o facto da Galp ser uma empresa produtora de energia, não só no ramo petrolífero, mas também na área das energias renováveis e que cada vez mais quer ser uma empresa “integrada de energia”, que está a trabalhar para transmitir uma imagem de uma empresa que está a fazer uma mudança para a transição energética.

Dimensão 2: *Employer Branding* na Galp

Nesta secção, de forma a responder ao segundo objetivo deste estudo - quais os principais fatores de atratividade de *employer branding* na perspetiva dos jovens talentos - foi questionado aos entrevistados numa primeira fase se consideravam a Galp como uma empregadora de referência e as respostas foram unânimes, em que todos os entrevistados consideram a Galp como uma referência não só dada a sua dimensão, bem como a visibilidade que tem e o seu reconhecimento.

“Cada vez que pensamos na Galp pensamos como uma grande empresa e acho que tem um posicionamento muito forte, porque tem produtos e tem ofertas que a competição não consegue.” (E08).

Para além de ser considerada uma empregadora de referência, alavancado ao facto de ser uma grande empresa, alguns entrevistados salientam o aspeto de ter “muitas oportunidades para os jovens” (E11). A título de exemplo, o novo propósito da Galp, traduziu-se numa oportunidade em que “com esta mudança e este foco na sustentabilidade das renováveis, temos vindo a atrair muita gente que quer fazer parte desta transformação” (E02).

“Muitas pessoas querem ir para a Galp não só pelo estatuto que a empresa tem à imagem que têm a nível nacional e internacional, mas também pelas perspetivas que as pessoas querem fazer parte da mudança, querem ter desafios e acho que a Galp consegue transportar as pessoas para esse mundo do trabalho em que são constantemente desafiados.” (E06).

Relativamente aos pontos fortes da marca empregadora, a maioria dos entrevistados destacaram a Galp como uma “empresa estável e sólida” (E01), que “cada vez mais luta pelo propósito ... por dar boas condições aos colaboradores” (E09). Outro dos fatores levantados como ponto forte da Galp enquanto marca empregadora foi o dinamismo e o trabalho em equipa, que desencadeia a oportunidade de “conhecer novas pessoas de noutras áreas, trabalhar com elas, outras realidades, mesmo dentro da empresa ... É muito dinâmico.” (E04).

Quando questionados acerca dos pontos a melhorar da Galp enquanto marca empregadora, foi transversal o tema de mudar a mentalidade e perceção que o público tem face à Galp.

“Uma imagem como uma empresa muito antiquada, muito burocrática, com pessoas velhas de fato e gravata. De todo que é assim, mas durante muitos anos foi. Portanto, este trabalho de mudar mentalidades e mudar a imagem que as pessoas têm da Galp ...” (E02).

Ainda dentro da lógica da mudança de mentalidade, outro ponto salientado foi a diferença geracional existente na Galp, que:

“apesar de já ser mais curta, que já está na área dos Millenials e geração Z, ainda há pessoas com uma senioridade muito elevada e que ainda não têm o mindset de mudança e de unidade que a Galp está a tentar inculcar com isto do novo propósito.” (E03).

Sendo considerada para o exterior como uma empresa “muito conservadora, muito ligado ao oil and gas, muito pouco jovem” (E08), os entrevistados destacaram os pontos da agilidade

e digitalização como contributo positivo, de forma a “cada vez mais aproximar-se daquilo que é o futuro que são os jovens” (E09).

Para compreender os fatores que os jovens consideram atrativos para se candidatar à Galp, os entrevistados destacaram, na sua maioria, a familiaridade com a Empresa “...eu sempre cresci a ouvi falar e com a Galp muito presente na minha vida.” (E04). Aliado à familiaridade, o reconhecimento foi outro ponto que os entrevistados destacaram como um fator atrativo, visto que:

“... o reconhecimento que a Galp tem, enquanto empresa que contrata diferentes áreas e que está em diferentes tipos de mercado ... sobretudo a imagem que o reconhecimento que a Galp tem do público em geral.” (E06).

Outro fator que contribuiu para que estes jovens se candidatassem à Galp foi a forma como estava construída a campanha do programa de *trainees* em que “... toda a parte do marketing do programa *trainees* foi algo que automaticamente acaba por ser valorizado, porque chama a atenção à pessoa ...” (E04). A estratégia utilizada na campanha foi o reverso do comum “Nós queremos gente que não queira trabalhar na Galp” (E05), que acabou por ser um acelerador para alguns dos entrevistados a se candidatarem à Galp aliado ao desafio do compromisso com a transição energética.

“A Galp nunca tinha sido para mim uma possibilidade e a maneira como eles comunicaram ... e o facto deles quererem gente do contra, e que dessem opiniões e quisessem mudar as coisas, isso para mim é que foi mesmo diferenciador para me candidatar e continuar com o processo.” (E05).

Os entrevistados encararam este compromisso como “também o desafio e o facto de pegarem em ti, ou seja, de te verem como um projeto... terem o plano de te desenvolver e de tu te desenvolveres dentro da empresa e dentro da área ...” (E04).

Ainda na ótica dos jovens *trainees* e estagiários curriculares, a remuneração salarial foi unânime como um dos fatores atrativos na Galp, em que os entrevistados consideraram a oferta da Galp como superior ao restante mercado:

“O salário, as condições, os benefícios que eles davam. Em termos de programa de *trainees*, não é assim tão comum aquilo que a Galp oferece com o resto do mercado oferece.” (E09).

Numa outra ótica, de acordo com os entrevistados que estão direta e indiretamente relacionados com o *employer branding* da Galp, foi realizado um estudo de mercado em 2021 para perceber o que os jovens valorizavam mais numa empresa, tendo obtido como resultados “worklife balance, o próprio do desenvolvimento pessoal e profissional ... os projetos

desafiantes e o caminho do desafio, a remuneração, e a associação a causas sociais ... o facto de ser uma empresa estável” (E01). Para além destes fatores, acrescenta-se ainda a “mudança de paradigma que estamos a viver, que toda a gente quer fazer parte das energias renováveis e de um mundo mais sustentável.” (E02).

Continuando com os entrevistados ligados ao *employer branding* da Galp, estes foram questionados sobre o alinhamento estratégico de *employer branding* com o novo propósito da Galp em que está ligado aos três pilares do propósito.

No pilar “refresh relations, que é importante estarmos próximos destes parceiros ... da inovação, dos recursos humanos, de negócio, de entidades governamentais, de ONGs, de associações que trabalham junto das comunidades locais.” (E01), de forma a criar parcerias de interesse para a transição energética.

No pilar do ‘reshape portfolio’ destaca-se uma estratégia “em cima desta transição energética, em que não somos só vendedores de combustível, somos vendedores e comercializadores e produtores de energia no seu global” (E01). Para isso, salientou-se a necessidade de trabalhar

“num âmbito com a equipa de inovação, trabalhamos junto de hackathons, junto de desafios para estarmos mais próximos e para os próprios parceiros perceberem o caminho de transição energética que a própria empresa está a fazer. E também desta forma, posicionar-nos como uma empresa integrada de energia e não só de oil & gas” (E01).

Dentro do pilar ‘renergize our people’ o que a Galp pretende “é que as pessoas digam eu gostaria ou eu quero trabalhar na Galp ... e sintam parte integrante deste processo, não só da empresa em si, mas deste processo de transição.” (E01).

No entanto, apesar da estratégia estar alinhada com os pilares do propósito, a área de *employer branding* “atualmente está em processo de mudança, não se percebe bem, não está claro o ownership” (E03). Para a Direção de Pessoas da Galp, a perceção da estratégia de *employer branding* da Galp ficou menos clara visto que:

“desde que houve a nova reestruturação dentro da organização e employer branding passou para o negócio, nós enquanto corporativo deixámos de ter um pouco de visibilidade e agora estamos a tentar fazer essa mudança de shift e se cria um roadmap só direcionado para as pessoas.” (E03).

Apesar do sentimento de pouca visibilidade na área das pessoas, numa lógica interna, com a equipa de recrutamento, a Galp está focada em oferecer um plano de desenvolvimento pessoal e profissional através do “plano de benefícios flexíveis, prémios, flexibilidade no modo de

trabalhar” (E01). Para o efeito, a nível de comunicação interna, “O próprio CEO fez diversas comunicações em vídeo para os colaboradores sobre o novo propósito, sobre as novas preocupações da Galp, como safety”.

Numa ótica mais externa, a estratégia de *employer branding* face ao novo propósito procura “juntar os vários intervenientes das áreas, da área de marketing, mais propriamente marca que trabalha a perceção para fora, com um target, neste caso de jovens talentos e também de quadros médios” (E01) de forma a comunicar as principais mensagens e o novo posicionamento da Galp. Em complemento, é através do programa de *trainees – Generation Galp*, que trabalham junto da equipa de comunicação, entretanto do *employer branding*, numa ótica de atração e retenção de talento.

O *employer branding* é uma estratégia de marketing complexa, que pode assumir perspetivas distintas de acordo com o que cada colaborador prioriza, no entanto, não existiram muitas discrepâncias entre as perspetivas dos entrevistados – dando ênfase a quererem fazer parte da mudança, o facto de ser uma empresa estável e reconhecida no mercado de trabalho.

Nesta dimensão, podemos concluir que os entrevistados consideram a Galp como uma empresa de referência no mercado de trabalho, que providencia condições e benefícios atrativos, sendo uma empresa que transmite confiança e segurança para os seus colaboradores e, para os seus consumidores, por ter uma história de vários anos que procura ir de encontro às necessidades de um mundo mais sustentável, apostando numa nova estratégia de *employer branding* face ao seu novo propósito organizacional. Neste último ponto, os entrevistados alavancam o sentimento de compromisso e de propósito por trabalharem numa empresa que não só quer passar uma imagem mais positiva e sustentável da marca, mas que realmente está a fazer para que isso aconteça.

Dimensão 3: Propósito Organizacional da Galp

Nesta secção, de forma a responder ao quarto objetivo deste estudo - de que modo a mudança de propósito da empresa contribui para uma atratividade maior dos jovens talentos - foi analisado numa primeira fase a perceção que os entrevistados tinham sobre o novo propósito da Galp, sendo que todos consideraram esta mudança como um caminho que teve de ser tomado porque “se não for empresas como a Galp a liderar essa mudança, essa mudança não vai acontecer” (E04).

Dada a dimensão da Empresa e as emissões de dióxido de carbono que são emitidas para o meio ambiente, os entrevistados encaram esta mudança não só como uma regeneração do futuro, mas também uma oportunidade de “dar às pessoas que cá trabalham um sentido de

missão.” (E02). Para além do sentido de missão, os entrevistados consideraram o novo propósito adequado à realidade que se vive face às alterações climáticas, reconhecendo o esforço que está a ser feito visto que “é uma empresa tão grande de produção de energia, de distribuição de energia, esteja voltada a pensar no mundo como um todo ... e criar um sistema mais sustentável” (E07).

De acordo com os entrevistados, o objetivo desta mudança de propósito veio de encontro à necessidade de mudar a imagem que as pessoas têm da Empresa como “muito estrita, muito cinzenta, muito assente na senioridade das suas pessoas, e dar uma nova imagem.” (E03). Nesta lógica, este propósito remete para um alinhamento com as necessidades e com os temas que surgem na sociedade, servindo assim como “ponto de partida para este processo de mudança” (E03) e “que se materialize tudo aquilo que nós queremos fazer no futuro nestes três eixos.” (E01).

Para dar sentido de missão aos colaboradores, “Hoje em dias nós sabemos que as marcas não vendem só produto, vendem uma história, vendem um propósito, vendem uma missão. Eu acho que este novo propósito nos trouxe isso de novo.” (E01). Neste âmbito, o novo propósito trouxe algumas vantagens através da aposta num trabalho colaborativo para os colaboradores conseguirem alcançar o propósito em comum, através da aposta em “novas formas de trabalhar ... ou seja, regenerar os nossos próprios processos internos” (E03). Em acréscimo, o novo propósito veio trazer uma “materialização de um caminho que está a ser percorrido” (E01) e que contribuiu para a imagem da Galp visto que há pessoas que “já identificam a Galp como uma empresa que está realmente a mudar” (E02).

Para que essa imagem conseguisse ser transmitida, foi necessário compreender como foi percecionada esta mudança de propósito tanto a nível interno para os colaboradores, como ao nível externo para os restantes *stakeholders*.

Neste sentido, a comunicação interna refletiu-se inicialmente numa apresentação aos colaboradores sobre a nova estratégia da Galp e o novo propósito. Em complemento, existe uma *newsletter* interna em que as notícias “estão assentes em cada pilar, para nós percebermos que há um caminho, há uma estratégia em cima daquilo que comunicamos que estamos a fazer e que outras áreas da empresa também estão a fazer.” (E01). Em complemento, em termos visuais, as torres do escritório foram “decoradas com objetos que ilustram este novo propósito” (E02) de forma a dar mais ênfase à comunicação.

A nível externo, quando os candidatos estão a candidatar-se a uma vaga na Galp, a comunicação em si já está alinhada com o novo propósito de forma que seja perceptível “para onde é que a Galp está direcionada” (E02). É, portanto, criada uma história à volta dos pilares

do propósito. Em contexto de entrevistas, é da responsabilidade da equipa de recrutamento “explicar de facto aos candidatos qual é o caminho que a Galp está a seguir” (E02).

No entanto, a comunicação da mudança de propósito é considerada como uma “forma muito superficial” (E03) em que é sentida uma falha de alinhamento com a área de *employer branding*, de forma a ir para além da comunicação dos pilares do propósito e expor “algo palpável ou com maior impacto às pessoas” (E03). De forma a compreender se o novo propósito da Galp teve algum impacto nas candidaturas e responder ao quinto objetivo deste estudo - de que forma o propósito da empresa é valorizado pelos jovens talentos - a maioria dos entrevistados partilhou de uma forma positiva a relação entre o novo propósito e a sua candidatura.

“a nossa geração, que tenho a certeza que é uma geração muito mais consciente em termos do mundo em que vivemos, para onde caminhamos e para o mundo que queremos ter daqui a uns anos, foi muito bom e muito atrativo ver que a empresa que eu me iria candidatar tem a mesma visão e o mesmo objetivo que nós” (E04).

Respondendo ao primeiro objetivo deste estudo - averiguar como é que os jovens talentos percecionam o impacto do novo propósito da entidade empregadora - para além dos entrevistados se identificarem com o novo propósito da Galp, eles querem fazer parte do desafio da transição energética e sentir que estão no caminho certo para o futuro.

“... o novo propósito foi claramente chave para a minha candidatura. Primeiro é o futuro neste tipo de indústrias, portanto isso é logo um ponto a favor ... és jovem, queres apostar no futuro.” (E09).

Contudo, esta mudança requer desafios. Mais concretamente, relativamente aos desafios que a Galp enfrenta para ter um impacto positivo na sociedade com o novo propósito, os entrevistados destacaram o facto de ser um caminho moroso o que leva ao principal desafio de “a Galp conseguir mostrar para o público em geral ... esses impactos positivos” (E07). Além de ser um caminho moroso, os entrevistados salientam o “desafio de revolucionar o mercado, de mostrar às pessoas que existem alternativas” (E09). Tendo em consideração que a imagem da Galp tem vindo a mudar de acordo com a aposta em novas energias e mais sustentáveis, os entrevistados destacam também como desafio o posicionamento que a Empresa tem na mente dos consumidores e na sociedade.

“já não somos ou que não queremos ser aquela empresa ... muito conservadora e com um ambiente de trabalho old school, mais clássico. Somos uma empresa que

estamos comprometidos com a inovação, com o dinamismo, com a agilidade.”
(E08).

Ainda na linha dos impactos, os entrevistados foram questionados sobre os aspetos mais desafiantes na mudança de propósito da Galp como um contributo para uma maior atratividade, de forma a responder ao terceiro objetivo em estudo. E, nesta linha foi salientando novamente a questão da dificuldade da mudança de mentalidade face à imagem que as pessoas têm associada da Galp. Para além da imagem percecionada, torna-se também um desafio alinhar expectativas face à comunicação do caminho que vai ser percorrido e o que de facto está a acontecer de momento.

“... como nós estamos a pregar ... na mensagem do regenerar o futuro .. as pessoas vão entender isto como algo que está a acontecer ... e depois quando tu entras cá para dentro, ou seja, tu atraís o talento assim ... mas depois quando o talento está cá dentro e percebe que a realidade não é bem assim ou que os processos demoram, vais ter aí alguns desafios para reteres, ou seja, vais conseguir atrai-lo eventualmente, mas depois não vais conseguir reter o talento” (E03).

Posto isto, e tendo em consideração as entrevistas realizadas, os jovens procuram efetivamente fazer parte desta mudança, de fazer parte de uma empresa que está comprometida com a transição energética, sendo que outro fator que contribui para uma maior atratividade é

“que as pessoas procuram é estar próximos daquilo que a empresa representa mais do que a empresa vende ... é um bocadinho disso, que o propósito nos traz e que nos pode colocar no topo de empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal.”
(E01).

Tanto os estagiários como os *trainees* sentem e identificam-se com o novo propósito da Galp, considerando ser o único caminho para a sobrevivência da Empresa e, por ser um caminho que vai de encontro a uma mudança mais sustentável e de acordo com os seus princípios.

No caso dos entrevistados que estiveram envolvidos no processo de mudança do propósito organizacional, estes sentem que o propósito é comunicado de uma forma basilar, assente nos três pilares definidos – *reenergize our people*, *reshape portfolio* e *refresh relations*. No entanto, sentem falta de ir mais além na comunicação e envolvimento do propósito com os colaboradores. A área de *employer branding* da Galp sofreu uma alteração na sua estrutura, sendo que não está claro onde se situa a área a nível organizacional e, a nível estratégico não existe um plano claro e definido que alavanque a parte de negócio e as suas pessoas.

5.1.2. Fase 2: Análise dos Questionários

Nesta fase foi realizado um estudo quantitativo direcionado para os estagiários curriculares e os *trainees* com o intuito de avaliar a percepção que têm dos fatores de atratividade da Galp, com base no estudo de Berthon *et al.* (2005). Este questionário contou com uma amostra de oito inquiridos, podendo analisar a informação com maior detalhe no anexo L.

Tabela 2 – Análise dos resultados do questionário sobre a percepção da atratividade da Galp para os *trainees* e estagiários curriculares.

	Média	Desvio Padrão
A Galp ... [... produz produtos e serviços inovadores.]	5,8	0,9
A Galp ... [... é uma empresa inovadora e pensa no futuro.]	6,0	0,8
A Galp ... [... valoriza e faz uso da criatividade dos colaboradores.]	5,4	1,1
A Galp ... [... produz produtos e serviços de elevada qualidade.]	6,0	0,8
A Galp ... [... tem um ambiente de trabalho estimulante.]	5,4	0,9
A Galp ... [... oferece segurança no trabalho.]	6,4	0,9
A Galp ... [... incentiva oportunidades de promoção.]	5,6	1,2
A Galp ... [... promove uma colaboração e experiência interdepartamental.]	5,8	1,7
A Galp ... [... promove uma experiência de evolução na carreira.]	5,9	0,8
A Galp ... [... oferece oportunidade de emprego para o futuro.]	6,0	1,1
A Galp ... [... oferece reconhecimento e valorização dos quadros superiores.]	5,6	1,1
A Galp ... [... oferece uma oportunidade de ensinar aos outros aquilo que foi aprendido.]	5,8	1,2
A Galp ... [... oferece uma oportunidade para aplicar aquilo que foi aprendido.]	6,1	1,0
A Galp ... [... é orientada para o consumidor.]	6,1	1,5
A Galp ... [... tem uma política de responsabilidade humanitária/social.]	6,1	0,6
A Galp ... [... promove a aceitação e sentimento de pertença.]	5,8	1,4
[É importante ter uma boa relação com os colegas de trabalho.]	7,0	0,0
[É importante ter uma boa relação com os superiores.]	7,0	0,0
[É importante ter colegas de trabalho que encorajam e suportam.]	6,9	0,4
[É importante ter um local de trabalho divertido.]	5,9	0,8
[É importante a felicidade no local de trabalho.]	6,5	0,8
[É importante ter um sistema de recompensas e benefícios atrativo.]	6,6	0,5
[É importante ter um salário base acima da média.]	6,3	0,9
[A minha autoconfiança aumenta por trabalhar para a Galp.]	5,1	1,5
[Sinto-me melhor comigo mesmo por trabalhar para a Galp.]	5,0	1,8

N = 8

Considerada a análise integrada dos diferentes itens (Tabela 2), todos eles mostram valores superiores à média (com valores compreendidos entre 5,0 e 7,0).

Em termos médios, os inquiridos quando questionados sobre a sua perceção do valor do interesse ao nível de atração no ambiente de trabalho da Galp, atribuíram um nível de concordância elevado da Galp como uma empresa inovadora e que pensa no futuro (média = 6, s.d = 0,8) e que tem um ambiente de trabalho estimulante (média = 5,4, s.d = 0,9).

No que toca ao valor social, os inquiridos concordam unanimemente sobre as questões relacionadas com um bom ambiente de trabalho e ter uma boa relação com os colaboradores e superiores, atribuindo o valor máximo de concordância (média = 7 e s.d = 0).

Relativamente ao valor económico, os inquiridos demonstraram em média um nível de concordância elevado para as afirmações de ser “importante ter um sistema de recompensas e benefícios atrativo” e “ter um salário base acima da média” (média = 6,6 e s.d = 0,5) e (média = 6,3 e s.d = 0,9) respetivamente. Consideraram ainda, um grau de concordância elevado de que a Galp oferece segurança no trabalho (média = 6,4, s.d = 0,9), mas com valores ligeiramente inferiores em que a Galp incentiva a oportunidades de promoção (média = 5,6 e s.d = 1,2).

Para o valor de desenvolvimento, relacionado com o nível de atração da Galp face o reconhecimento e numa perspetiva de evolução de carreira, os inquiridos atribuíram uma média de concordância elevada relativamente à Galp oferecer oportunidade de emprego para o futuro (média = 6 e s.d = 1,1). No entanto, os níveis de concordância médio face uma perspetiva de confiança e autoestima são inferiores comparativamente com as restantes dimensões de valor. Os inquiridos relativamente à questão de se sentirem melhor consigo próprios por trabalhar para a Galp, atribuíram um nível de concordância inferior (média = 5 e s.d = 1,8). Neste caso, a resposta mais recorrente foi o nível 4 de concordância, sendo o tópico com menor pontuação. Quanto à autoconfiança dos inquiridos aumentar por trabalharem na Galp, o nível médio de concordância também foi consideravelmente inferior (média = 5,1 e s.d = 1,5). Neste ponto, a resposta mais recorrente foi o nível 5 de concordância, sendo o segundo tópico com piores resultados.

Por fim, o valor de aplicação que consiste na atratividade da Galp face as oportunidades que dá aos colaboradores de aplicarem e partilharem conhecimento, os inquiridos revelaram um nível médio de concordância elevado (média = 6,1 e s.d = 1) em que a Galp oferece uma oportunidade para aplicar o que foi aprendido.

Em suma, verifica-se que os inquiridos reconhecem fatores de atratividade relacionados com os salários e um sistema de benefícios importante. Relativamente aos fatores de atratividade da Galp, destacam-se o facto de ser uma empresa inovadora, que oferece uma

oportunidade de aplicar e transmitir os conhecimentos aprendidos e que promove uma oportunidade de emprego para o futuro. No entanto, os fatores de atratividade menos cotados estão relacionados com a confiança e autoestima dos inquiridos trabalharem para a Galp, podendo estar relacionado com a imagem da empresa vinculada a um passado mais conservador e que não tinha como foco soluções mais sustentáveis, como se verificou nas entrevistas realizadas.

5.2. Desenho

Os instrumentos de análise forneceram informações importantes sobre a realidade da Galp, o que aumentou a oportunidade e importância de investir no *employer branding*. A análise das entrevistas forneceu uma perspetiva sólida no sentido da Galp ser uma empregadora de referência, bem estabelecida no mercado de trabalho, que se preocupa com o caminho da transição energética e que está a fazer por isso, tendo também sido complementado pelos dados dos questionários relacionado com os fatores de atratividade da Galp. Contudo, a Galp sofreu uma alteração organizacional na equipa de *employer branding*, sendo que não está clara a gestão da área de *employer branding* da empresa e, a estratégia está apenas direcionada para o negócio, não abrangendo a área das pessoas.

Como referido na revisão de literatura, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta importante que fornece uma visão ampla, criando neste projeto uma proposta de valor para a Galp, visto que pretende alavancar o desempenho do programa de *trainees* da Galp, identificando as suas necessidades e determinar métricas para conseguir avaliar o programa face à estratégia de *employer branding* e o novo propósito organizacional. Assim, a sua finalidade tem por base a construção de uma ferramenta de gestão estratégica.

O BSC como ferramenta de gestão estratégica do programa de *trainees*, segue um conjunto de objetivos, nomeadamente:

- Ter um posicionamento alinhado como empregadora face o novo propósito da Galp;
- Atrair jovens que se identifiquem com o novo propósito;
- Criar uma imagem de marca diferenciadora para os restantes concorrentes;
- Melhorar a atratividade da marca e ser considerada a primeira escolha de empregadora;
- Envolver e reter os candidatos.

Desenvolvimento de métricas de *employer branding*

Este projeto tem por base o modelo *Balanced Scorecard* adaptado à realidade do programa de *trainees* da Galp, com foco em três perspectivas: financeira, processos internos e *trainee* (ver figura 2).

Perspetiva	KPI	Ciclo de <i>Employer Branding</i>	Objetivo/Descrição	Métrica	Fonte de Informação/Responsável	Frequência/Período	Fórmula
Financeira	Taxa de competitividade salarial	Atração Retenção	Comparar os salários oferecidos internamente com os valores praticados no mercado, para entender se a proposta é atrativa para os trainees e verificar a necessidade de complementar os ganhos com outros benefícios.	Porcentagem	Equipa de RH	Anual	(Salário oferecido/Salário médio do mercado)*100
Financeira	Taxa do retorno de investimento (ROI)	Transversal	Avaliar o investimento alocado ao programa de trainees para compreender os custos do mesmo.	Porcentagem	Equipa de RH	Anual	(Receita-Custo)/Custo
Financeira	Custo total com os trainees	Transversal	Avaliar os custos total associados aos trainees (e.g. despesas totais com remuneração, contribuições para a Segurança Social, instrumentos/ferramentas de trabalho e custos de formação)	Número Absoluto	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	N/A
Financeira	Ganho global do programa por trainee	Transversal	Avaliar os ganhos do programa de trainees (e.g. diversidade de áreas de conhecimento dos trainees, imagem percebida da Galp, faixa etária da força de trabalho)	N/A	Equipa de RH	Anual	N/A
Financeira	Custo total do processo de recrutamento	Transversal	Avaliar o montante gasto no processo de recrutamento, relativamente a custos externos (e.g. empresas de serviços de recrutamento, publicidade publicada, ferramentas de avaliação/recrutamento) - exclui custos internos relacionados com os salários das equipas de recrutamento.	Número Absoluto	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Net Promoter Score (NPS)	Atração Retenção	Medir até que ponto alguém recomendaria o programa de trainees a outra pessoa. Também se pode medir até que ponto os trainees recomendariam trabalhar para a Galp.	N/A	Inquérito de satisfação	Anual	N/A
Processos Internos	Taxa de turnover após programa de trainees (imediato)	Retenção	Avaliar o número de trainees que saem da Galp passados os dois anos do programa de trainees.	Porcentagem	Equipa de RH	Após o término dos 2 anos do programa de trainees	N/A

Processos Internos	Número de candidaturas recebidas para o programa de trainees	Atração	Obter o número total de candidaturas recebidas para medir o nível de interesse dos candidatos pelo programa e pela Galp.	Número Absoluto	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Número de candidatos contratados	Seleção	Obter o número total de candidatos que foram contratados para o programa de trainees.	Número Absoluto	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Número de candidatos que desistiram do processo na última fase	Seleção	Obter o número de candidatos que estavam no processo de recrutamento do programa de trainees e desistiram na última fase de seleção.	Número Absoluto	Equipa de RH	Última fase do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Número de publicações e partilhas nas redes sociais	Atração	Analisar o impacto da campanha nas redes sociais.	Número Absoluto	Equipa de Comunicação	Uma vez por semana durante o processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Número de candidatos por fase de seleção	Seleção	Analisar o número de candidatos por cada fase de seleção do processo de recrutamento.	Número Absoluto	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	<p>Percentagem de candidatos que se inscreveram no programa através de (ver por curso e universidade):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evento de networking - Apresentações corporativas - Pitch Bootcamp - Open Day - Embaixadores Galp - Feira de emprego 	Atração	Compreender o peso de cada actividade para motivar os candidatos a candidatarem-se.	Percentagem	Equipa de RH	Após o término do processo de recrutamento	(Número de candidatos que se inscreveram através da actividade "x"/ Número total dos candidatos)* 100
Processos Internos	Posicionamento no ranking de atratividade (Universum, Spark, Forbes)	Atração	Acompanhar a evolução das percepções dos estudantes sobre a atratividade da Galp a partir de estudos de mercado.	N/A	Equipa de RH	Anual	N/A

Processos Internos	Clima organizacional	Transversal	Medir a qualidade do ambiente de trabalho organizacional e a satisfação com a equipa de trabalho e cultura da empresa.	N/A	Inquérito de satisfação	Anual	N/A
Processos Internos	Número de visitantes na página de carreiras	Atração	Medir o número de visitantes na página de carreiras da Galp durante o processo de recrutamento do programa de trainees.	Número Absoluto	Equipa de Comunicação	Uma vez por semana durante o processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Número de visitantes no LinkedIn	Atração	Medir o número de visitantes no LinkedIn da Galp durante o processo de recrutamento do programa de trainees.	Número Absoluto	LinkedIn Analytics	Uma vez por semana durante o processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Índice de conhecimento do novo propósito da Galp	Atração Retenção	Avaliar o conhecimento que os candidatos têm no decorrer do processo de recrutamento, e compreender a perceção que têm do mesmo.	N/A	Equipa de RH	Na fase inicial do processo de recrutamento	N/A
Processos Internos	Índice de responsabilidade social corporativa (Randstad, OnStrategy)	Transversal	Avaliar a perceção que os trainees têm da responsabilidade social do programa de trainees face a atributos de apoio a causas nobres, proteção ambiental, promoção de conhecimento e educação, e influência positiva na sociedade.	Porcentagem	Inquérito	Anual	N/A

Trainee	Taxa de satisfação de benefícios	Atração Retenção	Medir a satisfação dos trainees face aos benefícios.	N/A	Inquérito de satisfação	Anual	N/A
Trainee	Índice de satisfação do trainee	Atração Retenção	Medir a satisfação global do trainee face ao programa.	N/A	Inquérito de satisfação	A cada 6 meses	N/A
Trainee	Índice do envolvimento (engagement) do trainee	Retenção	Medir o nível de envolvimento do trainee.	N/A	Inquérito de satisfação	A cada 6 meses	N/A
Trainee	Índice de inovação do trainee	Desenvolvimento	Medir o nível de inovação do trabalho do trainee.	N/A	Inquérito de satisfação	Anual	N/A
Trainee	Índice de felicidade	Retenção	Medir o nível de felicidade dos trainees relativo ao programa.	Percentagem	Inquérito de satisfação	A cada 6 meses	N/A
Trainee	Índice de avaliação de formação	Desenvolvimento	Avaliar o nível de satisfação dos trainees relativo à formação fornecida no decorrer do programa de trainees, bem como o seu nível de conforto de capacitação dos conhecimentos para a sua área de atuação	Percentagem	Inquérito de satisfação	Anual	N/A
Trainee	Índice de desempenho e produtividade	Desenvolvimento	Criar um feedback geral para avaliar se os trainees apresentam um bom desempenho e avaliar as necessidades de investimento e atenção.	N/A	Inquérito	A cada 6 meses	N/A
Trainee	Índice de satisfação da estratégia da transição energética	Desenvolvimento	Avaliar o nível de satisfação dos trainees relativo ao caminho que a Galp está a fazer para a transição energética (e.g. implementação de tecnologias energeticamente eficientes, avanços tecnológicos com base em energia renovável, impacto no ambiente)	Percentagem	Inquérito de satisfação	Anual	N/A

Figura 2 - Métricas de *employer branding* para o programa de *trainees* da Galp.

A primeira perspetiva financeira está relacionada com o contexto da Galp, que visa melhorar o desempenho e sustentabilidade do programa de *trainees* da Empresa com métricas específicas de “Taxa de competitividade salarial”, “Taxa de retorno de investimento (ROI)”, “Custo total com os trainees”, “Ganho global do programa de trainees” e “Custo total do processo de recrutamento”.

A perspetiva de processos internos compreende medidas relacionadas com o funcionamento do programa de *trainees* relativo a candidaturas, publicações e redes sociais, posicionamento da Galp e o clima organizacional, tendo um carácter de contributo para a organização. Nesta perspetiva estão associadas as métricas “Net Promoter Score (NPS)”, “Taxa de turnover após o programa de trainees (imediato)”, “Número de candidaturas recebidas para o programa de trainees”, “Número de candidatos contratados”, “Número de candidatos que desistiram do processo na última fase”, “Número de publicações e partilhas nas redes sociais”, “Número de candidatos por fase de seleção”, “Percentagem de candidatos que se inscreveram no programa de trainees através de evento de networking, apresentações corporativas, pitch bootcamp, open day, embaixadores Galp, feira de emprego”, “Posicionamento no ranking de atratividade (Universum, Spark, Forbes)”, “Clima organizacional”, “Número de visitantes na página de carreiras”, “Número de visitantes no LinkedIn”, “Índice de conhecimento do novo propósito da Galp” e “Índice de responsabilidade social corporativa (Randstad, OnStrategy)”.

A perspetiva dos *trainees* compreende métricas relacionadas com o desempenho e desenvolvimento dos *trainees* no decorrer do programa, a atração e retenção e níveis de satisfação, tendo assim um foco mais individual. Para esta perspetiva foram elaboradas as seguintes métricas: “Taxa de satisfação de benefícios”, “Índice de satisfação do trainee”, “Índice do envolvimento do trainee”, “Índice de inovação do trainee”, “Índice de felicidade”, “Índice de avaliação de formação”, “Índice de desempenho e produtividade” e “Índice de satisfação da estratégia da transição energética”.

De forma a completar a matriz da Figura 1, em seguida, para cada KPI foi identificado o ciclo de *employer branding* que cada KPI se enquadra, tendo em consideração as fases de atração, seleção, retenção e desenvolvimento. Foram também identificados os objetivos de cada KPI, as métricas de análise a utilizar para cada um, a fonte responsável para obter a informação que se pretende do KPI, a frequência de análise para cada um de acordo com o programa de *trainees* e a fórmula associada para saber como medi-lo.

Desenhada a matriz dos KPI's, é necessário definir os recursos humanos que estarão envolvidos na gestão e desenvolvimento da ferramenta para o programa de *trainees*, bem como os recursos financeiros dispensados para a mesma, incluindo todos os custos associados do

projeto e, a definição da calendarização do projeto de forma a visualizar quando serão realizadas as atividades do mesmo (ver anexos E e F).

Após o desenho da ferramenta e o levantamento de necessidades de recursos humanos, financeiros e temporais, será submetido à direção de Recursos da Galp conjuntamente com a apresentação da proposta de implementação futura. Esta reunião terá como objetivo apresentar e discutir o projeto com as partes interessadas da Galp, de forma a alinhar expectativas e certificar que existe um entendimento claro do projeto. Após a revisão da proposta por parte da Galp, e realizados possíveis ajustes necessários, valida-se o plano de projeto e segue-se para o planeamento da implementação.

5.3. Implementação

Após a conclusão da fase de desenho, num primeiro momento é necessário agendar uma reunião com todos os intervenientes envolvidos por parte da Galp, com o intuito de comunicar a visão e benefícios do projeto e delinear as primeiras tarefas a serem executadas, bem como as responsabilidades atribuídas. De forma a garantir o alinhamento e envolvimento dos intervenientes do projeto, sugere-se marcar uma sessão de explicação e esclarecimento de dúvidas da ferramenta que possam surgir.

Tendo asseguradas as condições acima mencionadas, irá proceder-se à implementação da ferramenta com início no arranque do programa de *trainees*, de forma a começar a recolher os resultados pretendidos. Nesta fase é importante garantir que a ferramenta está a ser implementada corretamente e que os intervenientes sabem como proceder no seu dia a dia para obter os dados para as métricas em análise. Para o efeito, deve-se assegurar reuniões de ponto de situação quinzenais com a equipa de projeto da Galp para assegurar que a ferramenta está em correto desenvolvimento e averiguar se existem riscos ou áreas de atenção a ter em consideração.

Em acréscimo, deverá aplicar-se um questionário de monitorização mensal de controlo de qualidade à equipa de projeto da Galp, para verificar se as métricas estão a ser medidas de forma eficiente.

5.4. Avaliação

Após a implementação, seguir-se-á a fase de avaliação do projeto. Aqui deve ser realizada uma reunião de avaliação de desempenho de forma a recolher o *feedback* dos intervenientes da Galp e analisar a situação e progresso do resultado face ao impacto da perceção do novo propósito

do programa de *trainees*. Esta fase permite também verificar a eficácia, eficiência e sustentabilidade do projeto, sendo que após a sua implementação e avaliação, existem dois resultados possíveis, nomeadamente: a ferramenta é validada e pode continuar a ser utilizada para outras edições do programa de *trainees*; ou não atinge os resultados desejados, pelo que deve ser reavaliado.

Nesta etapa, é também relevante realizar uma sessão de levantamento de lições aprendidas com a equipa de projeto para fazer a comparação do que era esperado e do que realmente aconteceu no decorrer do projeto, com vista na melhoria contínua. Esta fase permite então fazer um ponto de situação sobre o grau de sucesso dos objetivos do projeto, relativamente à gestão estratégica de *employer branding* do programa de *trainees* da Galp.

Por serem essencialmente recursos internos e não terem imputação de custos, o projeto em si tem um valor estimado de 178.080,00€, que se pode verificar em maior detalhe no anexo F.

Capítulo 6 - Conclusões

Num contexto de mudança acelerada, o sucesso de uma organização obriga a um esforço de adaptação. Tendo em consideração a maior exposição face ao desenvolvimento tecnológico e a crescente capacidade crítica da sociedade civil, as empresas estão sujeitas a um escrutínio cada vez maior das suas práticas e impactos (Duarte, A. & Pernas, G. 2015). O contexto de adaptação à mudança exige um planeamento estratégico por parte das organizações.

Ao longo deste projeto, foram aprofundados conhecimentos sobre o papel do *employer branding* dentro das organizações, bem como a importância do propósito organizacional para as mesmas. Após a revisão de literatura, é possível concluir que o *employer branding* tem um papel fundamental na atração dos jovens talentos, sendo que a cada vez mais, os jovens estão a crescer com um sentido de propósito mais profundo do que as gerações anteriores. O tema mencionado foi então analisado com o objetivo principal de criar uma ferramenta de avaliação, o que poderia ter um impacto positivo na gestão de *employer branding* da Galp.

A Galp não possui uma área bem estabelecida para o *employer branding*, sendo que teve uma reestruturação e desde então a sua gestão está mais direcionada para o negócio e não tanto para as pessoas. Além disso, a Galp não dispõe de uma ferramenta de avaliação para medir a eficácia e eficiência do programa de *trainees*.

Tendo em consideração que cada empresa tem as suas próprias necessidades e objetivos (Velo, 2018), foi relevante compreender como é feita a gestão de *employer branding* na Galp e a perceção que os jovens talentos têm da Empresa, antes de começar a desenvolver KPI's ajustados à realidade do programa. Isto permitiu concluir os KPI's mais relevantes necessários para compreender a eficácia e eficiência do programa de *trainees*.

Com uma ferramenta de avaliação sólida, pode ser alcançado uma maior eficácia e eficiência do programa de *trainees*, atingindo os objetivos estratégicos estabelecidos pela Galp. Deste modo, foi construído um conjunto de KPI's que podem atuar sobre as tarefas do quotidiano da equipa de projeto e das quais podem retirar conclusões úteis para agir em prol do sucesso do programa.

Neste projeto, foi possível abordar todos os objetivos identificados inicialmente. Os jovens talentos percecionam o novo propósito da Galp como um caminho necessário de mudança para a transição energética e que, a Galp está efetivamente a trabalhar para cumprir com esse compromisso. Ao nível de atratividade, destacou-se como principais fatores na perspetiva dos jovens talentos a estabilidade da Empresa, o seu reconhecimento, as condições salariais e o

facto da Galp estar a percorrer um caminho de mudança e isso ser um fator que desperta o interesse e compromisso dos jovens. No entanto, relativamente à mudança do propósito organizacional da Galp, para ter um impacto positivo na sociedade foi realçado o facto da Galp ser uma empresa ainda muito associada ao seu passado mais conservador e não direcionado para soluções mais sustentáveis. Torna-se assim, um desafio de mudar a mentalidade das pessoas e passar a nova imagem que a Empresa está comprometida.

Apesar do desafio, a mudança do propósito contribuiu para uma maior atratividade dos jovens talentos, sendo que estes sentem-se ligados e motivados para com o propósito e compromisso de regenerar o futuro. Os jovens sentem que através da Galp, conseguem de alguma forma, ter um impacto positivo na sociedade, através do caminho para a transição energética que a Empresa está a seguir. Na fase de candidaturas para a Galp, os jovens confirmaram que o novo propósito teve influência nas mesmas, sendo que valorizaram a consciencialização da Galp face ao tema e que afirmaram partilhar da mesma visão.

Com os objetivos respondidos, a proposta final de KPI's conta com um total de vinte e sete métricas que englobam as perspetivas financeiras, de processos internos e dos *trainees*. Cada perspetiva tem KPI's práticos que foram apresentados em detalhe anteriormente, para ajudar na sua compreensão e utilização. Esta nova ferramenta pode otimizar a gestão de *employer branding* do programa de *trainees*, ao mesmo tempo que ajuda na sua eficiência, eficácia e sustentabilidade do programa, através do planeamento e tomada de decisões relacionadas com a estratégia de *employer branding* ajustada. Numa perspetiva a longo prazo, será capaz de clarificar o tipo de KPI's que devem ser mantidos, ajustados ou removidos. Por conseguinte, pode ajudar a Galp a tornar-se mais visível para o seu público-alvo, neste caso os jovens que se candidatam ao programa de *trainees*, e ter uma melhor compreensão do impacto de cada KPI.

Em relação ao âmbito académico, este estudo complementa a literatura existente sobre o *employer branding*, acrescentando uma situação de ilustração concreta de desenvolvimento e aplicação de KPI's de *employer branding*. Apesar de existirem estudos sobre medidas de avaliação interna e externa do *employer branding*, esta ferramenta permite ter uma visão mais ampla do programa de *trainees*, analisando os níveis financeiros, organizacionais e individuais (*trainees*) do programa.

Tendo em consideração que o *employer branding* é uma área relativamente recente em estudo, não existe uma quantidade elevada de artigos científicos sobre o assunto. Se considerarmos os KPI's relacionado com a área de *employer branding*, torna-se ainda mais complicado encontrar estudos relevantes sobre modelos práticos para avaliar o sucesso do *employer branding*. Como primeiro desafio, destaca-se a falta de literatura académica para

desenvolver estes KPI's. Outra contingência do estudo é o facto do projeto não se poder demonstrar os resultados de implementação do projeto, por ainda estar em fase de aprovação. Assim, a validação dos KPI's não foi efetuada. Para o futuro, será necessário monitorizar e rever os KPI's identificados, realizando ajustes se necessário, de acordo com a realidade e evolução da Galp.

Referências Bibliográficas

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balanced Scorecard Institute (s.d.). Balanced Scorecard Basics. [Balanced Scorecard Basics - Balanced Scorecard Institute](#)
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley & Sons. [BRAND NAME PRODUCTS The employer brand bringing the best of brand management to people at work.pdf](#)
- BearingPoint. (2021). *Anchoring change management in organizations. Change Management Survey 2021*. BearingPoint. <https://www.bearingpoint.com/en-ch/insights-events/insights/change-management-studies-2021/>
- Berthon, P. Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- BloombergNEF (2021). *Integrated European Majors Lead on Preparedness for a Low-Carbon World Among 39 Global O&G Companies*. <https://about.bnef.com/blog/integrated-european-majors-lead-on-preparedness-for-a-low-carbon-world-among-39-global-og-companies/>
- Cardona, P. & Rey, C. (2022). *Management by Missions. Connecting People to Strategy through Purpose* (2^a ed.). Palgrave Macmillan.
- Carlisi, C. Hemerling, J., Kilmann, J., Meese, D. & Shipman, D. (2017). *Purpose with the Power to Transform Your Organization*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization>
- Chitu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220-230.
- Conference Board (s.a.) *Annual and Societal Report*. <https://www.conference-board.org/about>
- Dhingra, N., & Schaninger, B. (2021). [Podcast]. [McKinsey & Company] <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-search-for-purpose-at-work>
- Deloitte. (2018). The Deloitte Millennial Survey 2018. *Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>
- Deloitte Insights. (2020). Global Marketing Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf>
- Duarte, A. & Pernas, G. Da Responsabilidade Social à Sustentabilidade. O Contributo da GRH. In Ferreira, A. I., Martinez, L., F., Nunes, F. G. & Duarte, H. GRH para Gestores. (2015). 467-468.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edelman. (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
- EY Global (2020). Why business must harness the power of purpose. https://www.ey.com/en_gl/purpose/why-business-must-harness-the-power-of-purpose
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. (2007). *Management by measurement - designing key indicators and performance measurement systems*. Torino: Springer.

https://www.researchgate.net/publication/280010610_Management_by_Measurement_Designing_Key_Indicators_and_Performance_Measurement_Systems

- Ferreira, I. A., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Galp, (2020). Relatório Integrado de Gestão. *O caminho para um futuro sustentável*. Galp. https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/pt/2020/GalpRC2_0doctotalpt.pdf
- Galp – Sustentabilidade, Inovação, Ações | Galp. (s.d.). <https://www.galp.com/corp/pt/>
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B. & Simpson, B. (2020). *Purpose: Shifting from why to how* (2020). McKinsey & Company. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- Hatch, M.J. & Schultz, M.S. (2002), The dynamics of organizational identity, *Human Relations* 55: 989-1018. https://www.researchgate.net/publication/312259622_The_dynamics_of_organizational_identity
- Hennayake, Y. (2017). Change Management and Its Facets in Different Application Scenarios: An Empirical Review. <https://www.researchgate.net/publication/318673611>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445. [The Marketing Advantages of Strong Brands.pdf](#)
- Howell, M. (2010). *Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement*. New York: Taylor and Francis Group.
- IRENA. (2022). *Energy Transition*. <https://www.irena.org/energytransition>
- Jornal de Negócios. (2021, 23 novembro). Galp reconhecida como a empresa mais sustentável do seu setor. Cofina. <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/galp-reconhecida-como-a-empresa-mais-sustentavel-do-seu-setor>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Keller, L. K. (2001). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science Institute*. [MSI Report 01-107.pdf](#)
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007), Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18: S45-259. https://www.researchgate.net/publication/227630596_Organizational_Identity_and_Employer_Image_Towards_a_Unifying_Framework
- LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Global Recruiting Trends 2016*. https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT2016_GlobalSMBEdition_103015.pdf
- LinkedIn Talent Solutions. (2020). *Global Talent Trends*. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110 (Part B), 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Georgia Institute of Technology. [407_08_00_Malhotra-Marketing-Research-An-Applied-Orientation.pdf](#)
- Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Michels, D. (2022). *How To Build A Corporate Purpose That Will Help Navigate Change*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/davidmichels/2021/02/24/how-to-build-a-corporate-purpose-that-will-help-navigate-change>

- Moser, R. & Käck, T. (2013). Employer branding measuring the practical effects of a theoretically sound EVP A Case Study of ABB. School of Business, Society and Engineering.
- OnStrategy, (2021). Employer Brand Report. *Brand Value Management*. [GALP EBP 2021.pdf](#)
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (2ª ed.). Wiley.
- Reuters Events, (2022). *Energy Transition Trends Report 2022*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/energy-resources/deloitte-uk-global-energy-transition-trends-2022.pdf>
- RHMagazine, (2017). Para os jovens o dinheiro não é tudo: querem trabalhar em empresas com visão e valores. <https://rhmagazine.pt/para-os-jovens-o-dinheiro-nao-e-tudo-querem-trabalhar-em-empresas-com-visao-e-valores/>
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed). Harlow, England: Prentice Hall.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. doi: [10.1108/JPBM-09-2013-0393](https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393)
- Smet, A. de, Gagnon C. & Mygatt, E. (2021). *Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>
- Sousa, D. e M. Pereira, P. (2020). *Employer branding. Galp é a empregadora mais atrativa do sector energético* [Comunicado]. https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Media/SharedResources/Comunicados/2020/4Q/09_10_2020%20Galp%20e%20a%20empregadora%20mais%20atrativa%20do%20sector%20energetico.pdf
- Superbrands Portugal. (2021). Galp 2021. <https://superbrands.sapo.pt/2021/marcas/galp>
- Thammatucharee, Y. (2020). The Action Centric of Self-Change Concept. *Change Management: An International Journal*, 20(2), 39-52. <https://doi.org/10.18848/2327-798x/cgp/v20i02/39-52>
- Ingen, V. R. (2021). *Exploring the Meaning of Organizational Purpose at a New Dawn: The Development of a Conceptual Model Through Expert Interviews*. *Frontiers*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- Veloso, I. (2018). Qual é o seu employer brand? Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista para profissionais da Galp envolvidos no processo de mudança de propósito.

Entrevistador: Cheila Denise da Silva Cardoso

Tema: “O impacto do novo propósito da Galp na visão dos jovens talentos”

Finalidade: No âmbito do projeto final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no Iscte, o tema do estudo incide sobre o trabalho e dinâmica do impacto do novo propósito da realidade organizacional da Galp, percecionada pelos jovens talentos inseridos no programa de estágios curriculares e programa de *trainees*.

O tema deste trabalho de projeto decorreu no âmbito do estágio curricular no departamento de Comunicação e CSR da Galp, entre outubro de 2021 e março de 2022.

A informação fornecida será trabalhada exclusivamente para efeitos deste projeto e não serão divulgados publicamente dados sensíveis sobre a organização ou que entrem em conflito com a nova lei de proteção de dados (RGPD). Assim sendo, esta entrevista irá ser gravada meramente para fins académicos.

Aceita ser identificado/a no tratamento de dados?

Sim

Não

Entrevistado: _____

Muito obrigada pela colaboração.

1. Dados sociodemográficos

1.1 Sexo

1.2 Idade

1.3 Habilitações literárias

1.4 Profissão

1.5 Antiguidade

2. Caracterização Galp

2.1 Se tivesse que definir a Galp como empresa como a caracterizava?

3. *Employer Branding*

3.1 Como é feita a gestão de *employer branding* na Galp, a nível interno?

3.2 Como é feita a gestão de *employer branding* na Galp, a nível externo?

3.3 Considera a Galp como um empregador de referência no mercado? Porquê?

3.4 Que fatores acha que os candidatos valorizam quando se candidatam à Galp?

3.5 O que considera diferenciador na oferta da Galp?

3.6 Quais os elementos que considera mais fortes na Galp enquanto marca empregadora?
Porquê?

3.7 E quais os elementos a melhorar? Porquê?

3.8 Como é garantido o alinhamento estratégico de *employer branding* com o propósito da Galp?

4. Propósito Organizacional

4.1 Como caracteriza o novo propósito da Galp?

4.2 Quais as principais mudanças decorrentes do novo propósito na Galp?

4.3 Qual o objetivo da mudança de propósito?

4.4 Quais considera serem os ganhos com o novo propósito?

4.5 Como é transmitido o novo propósito da Galp para os colaboradores?

4.6 Como é transmitido o novo propósito da Galp para os candidatos?

4.7 Quais aspetos considera mais desafiantes na mudança de propósito da Galp como contributo para uma maior atratividade?

4.8 Como preveem avaliar o impacto do novo propósito e da estratégia de *employer branding*?

Gostarias de adicionar alguma informação que consideres relevante?

Obrigada pela colaboração.

Anexo B - Guião de entrevista para estagiários e *trainees* da Galp.

Entrevistador: Cheila Denise da Silva Cardoso

Tema: “O impacto do novo propósito da Galp na visão dos jovens talentos”

Finalidade: No âmbito do projeto final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no Iscte, o tema do estudo incide sobre o trabalho e dinâmica do impacto do novo propósito da realidade organizacional da Galp, percecionada pelos jovens talentos inseridos no programa de estágios curriculares e programa de *trainees*.

O tema deste trabalho de projeto decorreu no âmbito do estágio curricular no departamento de Comunicação e CSR da Galp, entre outubro de 2021 e março de 2022.

A informação fornecida será trabalhada exclusivamente para efeitos deste projeto e não serão divulgados publicamente dados sensíveis sobre a organização ou que entrem em conflito com a nova lei de proteção de dados (RGPD). Assim sendo, esta entrevista irá ser gravada meramente para fins académicos.

Aceitas ser identificado/a no tratamento de dados?

Sim

Não

Entrevistado: _____

Muito obrigada pela colaboração.

1. Dados sociodemográficos

1.1 Sexo

1.2 Idade

1.3 Habilitações literárias

1.4 Profissão

1.5 Antiguidade

2. Caracterização da Galp

2.1 Se tivesses que definir a Galp como empresa a caracterizavas?

3. Employer Branding

3.1 Consideras a Galp como um empregador de referência no mercado? Porquê?

3.2 Que fatores valorizaste quando te candidatas te à Galp?

3.3 O que consideras diferenciador na oferta da Galp?

3.4 Quais os elementos que considera mais fortes na Galp enquanto marca empregadora? Porquê?

3.5 E quais os elementos a melhorar? Porquê?

4. Propósito Organizacional

4.1 O que conheces do novo propósito da Galp?

4.2 Qual a tua opinião sobre o novo propósito da Galp?

4.3 O novo propósito da Galp teve influência na tua candidatura? Se sim, porquê?

4.4 Dado o novo propósito, quais consideras serem os principais desafios que a Galp enfrenta para ter um impacto positivo na sociedade?

Gostarias de adicionar alguma informação que consideres relevante?

Obrigada pela colaboração.

Anexo C – Questionário sobre o impacto do novo propósito da Galp, na perspetiva dos jovens talentos inseridos no programa de estágios curriculares e programa de *trainees*.

Introdução:

O presente questionário enquadra-se no âmbito do projeto final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE - IUL.

O tema do estudo incide sobre o impacto do novo propósito da Galp, na perspetiva dos jovens talentos inseridos no programa de estágios curriculares e programa de *trainees*.

Os resultados são anónimos e confidenciais, servindo apenas para fins académicos.

O questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Qualquer questão, por favor contactar:

Cheila Cardoso | cdsco@iscte-iul.pt

Obrigada pela colaboração.

Secção 1 – Escala de Atratividade da Galp

Este questionário tem como principal objetivo avaliar o grau de atratividade da Galp. Pede-se que leia as afirmações seguintes e que assinale numa escala de 1 a 7 a sua resposta (1 - Discordo Totalmente; 7 - Concordo Totalmente).

A Galp ...

1. ... produz produtos e serviços inovadores.
2. ... é uma empresa inovadora e pensa no futuro.
3. ... valoriza e faz uso da criatividade dos colaboradores.
4. ... produz produtos e serviços de elevada qualidade.
5. ... tem um ambiente de trabalho estimulante.
6. ... oferece segurança no trabalho.
7. ... incentiva oportunidades de promoção.
8. ... promove uma colaboração e experiência interdepartamental.

9. ... promove uma experiência de evolução na carreira.
10. ... oferece oportunidade de emprego para o futuro.
11. ... oferece reconhecimento e valorização dos quadros superiores.
12. ... oferece uma oportunidade de ensinar aos outros aquilo que foi aprendido.
13. ... oferece uma oportunidade para aplicar aquilo que foi aprendido.
14. ... é orientada para o consumidor.
15. ... tem uma política de responsabilidade humanitária/social.
16. ... promove a aceitação e sentimento de pertença.

Secção 2 – Escala de Atratividade | Percepções Individuais

Leia cada uma das afirmações que se apresentam de seguida e assinale em que medida descrevem o seu nível de concordância.

1. É importante ter uma boa relação com os colegas de trabalho.
2. É importante ter uma boa relação com os superiores.
3. É importante ter colegas de trabalho que encorajam e suportam.
4. É importante ter um local de trabalho divertido.
5. É importante a felicidade no local de trabalho.
6. É importante ter um sistema de recompensas e benefícios atrativo.
7. É importante ter um salário base acima da média.
8. A minha autoconfiança aumenta por trabalhar para a Galp.
9. Sinto-me melhor comigo mesmo por trabalhar para a Galp.

Dados Sociodemográficos

1. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino
2. Idade
3. Habilitações Literárias
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado

- Pós-Graduação
- Doutorado
- Outra opção: _____

4. Profissão

Data de Admissão

Anexo D – Escala de atratividade do colaborador.

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

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

Anexo F – Orçamento da proposta de projeto.

Fase do Projeto	Orçamento	Número de Horas
Diagnóstico	86.400,00€	1.440 h
Desenho	18.720,00€	312 h
Implementação	71.280,00€	1.208 h
Avaliação	480,00€	8 h
Total:	178.080,00€	2.968 h

Anexo G – Matriz de análise de conteúdo das entrevistas.

Tema	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Questões Anexo B	Questões Anexo C		
Impacto do novo propósito da Galp	<i>Employer Branding</i>	Referência		Q3.3	Q3.1		
		Caracterização		Q3.6; Q3.7	Q3.4; Q3.5		
		Atratividade		Q3.4; Q3.5	Q3.2; Q3.3		
		Gestão estratégica		Q3.1; Q3.2; Q3.8			
	Propósito Organizacional	Mudança de propósito	Objetivos		Q4.3		
		Caracterização	Conhecimento		Q4.1; Q4.2;	Q4.1; 4.2	
		Atratividade	Vantagens		Q4.4		
		Gestão estratégica	Comunicação		Q4.5; 4.6		
		Mudança de propósito	Atratividade				Q4.3
			Atratividade		Q4.7		
Desafios	Impacto positivo na sociedade		Q4.8		Q4.4		

Anexo H – Matriz de Análise da caracterização da Galp.

Tema: Impacto do novo propósito da Galp	
Caracterização da Galp	
Afonso M.	“Desafiante. Acho que é uma empresa que tem tantos projetos em tantas áreas diferentes e está a tentar e a trabalhar para inovar tantas coisas que, a empresa no seu todo, é um enorme desafio”
Beatriz V.	“...de certa forma a Galp ainda não está definida, está a definir-se ... tens ainda um bocadinho ainda os dois mundos, o antigo e o novo, e estamos a meio do caminho. Por isso acho que uma empresa em metamorfose.”
Carolina S.	“a Galp é uma empresa que até há pouco tempo, tinha uma imagem de combustíveis e produção de petróleo ... e atualmente eu acho que essa imagem já mudou ... acho que toda a Galp sente isso, não só as pessoas da comunidade Galp, mas também pessoas externas ... a Galp está a regenerar o seu portfólio. Está a fazer uma grande mudança internamente e também externamente. Está a haver toda uma adaptação aos problemas que atualmente a sociedade vive”
Caroline P.	“...a Galp como uma empresa produtora de energia ... proveniente de petróleo, como energias agora renováveis. Está presente em Portugal e noutros países ... como uma das maiores empresas de Portugal.”
Catarina R.	“...a caracterização da Galp tem vindo a mudar ao longo do tempo ... se fosse há um ano, eu caracterizava como uma empresa com vontade de mudança. Atualmente, eu caracterizo como uma empresa que de facto está a trabalhar nessa mudança ... quer ser o número um no mercado em todas as suas vertentes, não só em termos de negócio, mas também em termos de empresa para trabalhar. E então tem sido uma empresa bastante focada nos colaboradores e em como reter o melhor talento e, ao mesmo tempo, acompanhar a tendência do mercado ... inovação neste momento e mudança são as palavras que caracterizam a Galp.”
Diogo M.	“É uma máquina em constante mudança. Estamos em constante mudança a tentar acompanhar o mercado e as mudanças a nível mundial”
Duarte C.	“... a Galp é uma empresa que tem o negócio legacy histórico do oil and gas, mas que cada vez mais se quer sair cá para fora como uma empresa integrada de energia ... E portanto, uma empresa em transição”
Inês M.	“...a Galp enquanto empresa é uma empresa inovadora, é uma empresa grande e forte em Portugal. É uma empresa competitiva, é uma empresa que funciona, que dá melhor qualidade de vida aos clientes”
Maria M.	“É uma empresa integrada de energia.”
Entrevistado X	“... é uma empresa muito grande no mercado, pelo menos no mercado português ... acho que é rara a pessoa que não sabe o que é a Galp ... é uma empresa muito dinâmica, sempre muito envolvida em vários projetos, ... iniciativas sociais ... iniciativas de voluntariado ... com boas instalações e boas características”
Raquel V.	“... a Galp, ao contrário do que a maioria das pessoas acha que é apenas os postes de abastecimento ... é assim uma grande família, com vários ramos ... que trabalha em equipa para dar energia não só nas bombas de combustível, mas ... que trabalha em comunidade para ajudar os portugueses com a energia.”

Anexo I – Matriz de Análise da dimensão de *Employer Branding*.

Tema: Impacto do novo propósito da Galp				
Dimensão: <i>Employer Branding</i>				
	Referência	Caracterização	Atratividade	Gestão estratégica
Afonso M.	<p>“Claro que sim, claro que sim. Eu acho que em termos de não só de dimensão, visibilidade e reconhecimento, há muito poucas empresas que estejam no mesmo patamar que a Galp. Não tem comparação.”</p>	<p>“Grandes vantagens é mesmo o ambiente trabalho das pessoas com quem trabalho ...”</p> <p>“... tenho imenso para aprender, imenso para evoluir. Estou constantemente a serem propostos novos desafios ...”</p> <p>“O conhecer novas pessoas de noutras áreas, trabalhar com elas, outras realidades, mesmo dentro da empresa.”</p> <p>“É muito dinâmico, tanto em termos das relações interpessoais, em termos dos projetos, em termos das tarefas diárias.”</p> <p>“... a empresa ainda tem um pouco uma estrutura muito hierarquizada ...”</p> <p>“Eu estou numa área que é o <i>Energy Management</i> ... quando entrei ainda não existia esta área ... as equipas foram dispostas, foi numa</p>	<p>“... toda a parte do <i>marketing</i> do programa trainees foi algo que automaticamente acaba por ser valorizado, porque chama a atenção à pessoa ...”</p> <p>“...a Galp também sempre foi uma empresa muito presente na minha vida em termos familiares. Então eu sempre cresci a ouvi falar e com a Galp muito presente na minha vida.”</p> <p>“...as condições iniciais quando entras na empresa, que são muito boas para o país em que estamos e para a realidade em que vivemos ...”</p> <p>“E também o desafio e o facto de pegarem em ti, ou seja, de te verem como um projeto... terem o plano de te desenvolver e de tu te desenvolveres dentro da empresa e dentro da área ...”</p>	

		perspetiva mais transversal e muito menos hierárquico ... é algo a melhorar no resto da empresa, mas claramente é um assunto que está a ser alterado...”		
Beatriz V.	<p>“Acho mesmo que sim, tanto a nível de condições que mais destaca a Galp ... tens das melhores condições que consegues ver no mercado ... E para além de ser uma grande empresa, então as pessoas acho que acabam por ver ali um mundo de oportunidades. E depois o facto de teres programas específicos como o programa Trainees, o programa de estágios para quem está a começar.”</p>	<p>“... não só ser do setor energético, mas apostar tanto na energia, na energia das pessoas, no «Energia cria energia» ... Acho que me atraiu muito, e tu vês que é uma marca dinâmica e <i>kind of</i> queres fazer parte deste dinamismo. Desde os anúncios para o Euro, a todas as inovações ... Tu sabes que é uma marca que não está parada, então, enquanto empregador também esperas esse tipo de dinamismo suponho.”</p> <p>“...a sua perceção pública ... Nós já não somos só uma empresa de petróleo. Nós somos uma empresa de energia ...”</p> <p>“Mas é uma mudança que ainda vai ter que continuar. E mostrar que a Galp pode ser uma empresa verde e quer ser uma empresa verde.”</p> <p>“... às vezes não é o que fazemos é a maneira como o transmitimos e que as pessoas</p>	<p>“...a minha principal motivação também foi mais pessoal .. queria fazer o <i>switch</i> para o ramo das energias. E vindo de uma área de engenharia ... achei que entrar num programa de trainees e numa empresa como a Galp, se calhar ia conseguir ter a formação que precisava e fazer essa mudança sem ter que ir fazer outro mestrado ...”</p> <p>“... na altura de me candidatar, valorizei muito o tom com que eles estavam a tentar chegar às pessoas.”</p> <p>“Nós queremos gente que não queira trabalhar na Galp, e eu era claramente uma dessas pessoas pela questão toda da sustentabilidade ...”</p> <p>“A Galp nunca tinha sido para mim uma possibilidade e a maneira como eles comunicaram ... e o facto deles quererem gente do contra, e que dessem opiniões e quisessem mudar as coisas,</p>	

		<p>estejam mesmo cientes disso. Tanto os nossos clientes, como potenciais candidatos porque tu queres trabalhar numa empresa assim.”</p> <p>“... eu consigo ter diferentes carreiras dentro da Galp, porque a Galp é um mundo. No fundo esta mobilidade a nível de retenção de talentos pode ser mesmo muito importante”</p> <p>“... a nível de <i>worklife balance</i>. Eu acho que existe muitas discrepâncias dentro da Galp ... de ser um mundo, tu tens equipas em que se calhar têm um equilíbrio ótimo, e tens equipas em que as pessoas estão a entrar em <i>burnout</i> completo.”</p>	<p>isso para mim é que foi mesmo diferenciador para me candidatar e continuar com o processo.”</p>	
Carolina S.	<p>“Galp ser uma boa entidade empregadora, eu acho que sim. Daí também os números das candidaturas. É uma empresa que é reconhecida pela captação de novos talentos. Muitas pessoas querem ir para a Galp não só pelo estatuto que a empresa tem à imagem que têm a nível nacional e internacional, mas também pelas perspetivas que as pessoas querem fazer parte da mudança, querem ter</p>	<p>“... a Galp depende os seus clientes e acho que antes da mudança, este fator, este processo de mudar a perspetiva que o público tem da Galp, acho que é muito importante e continua a ser, porque a mudança está a ser feita.”</p> <p>“... toda a gente reconhece que a Galp em termos gerais, também é uma empresa que paga um salário, digamos, justo.”</p>	<p>“...ter a noção de que Galp é uma empresa grande ... para o ramo que eu estudo, de engenharia, que se calhar seria uma das empresas com maior perspetiva futura, quer a nível de aprendizagem, quer a nível salarial também.”</p> <p>“... o reconhecimento que a Galp tem, enquanto empresa que contrata diferentes áreas e que está em diferentes tipos de mercado ... sobretudo a</p>	

	<p>desafios e acho que a Galp consegue transportar as pessoas para esse mundo do trabalho em que são constantemente desafiados.”</p>	<p>“... o facto de também esta forma de trabalhar bastante adaptável.”</p> <p>“Mas apesar de haver esta adaptação ao teletrabalho, as pessoas poderem decidir, tentarem com que exista um maior contacto em determinadas ocasiões entre as pessoas ... haver mais se calhar um contacto entre equipas.”</p>	<p>imagem que o reconhecimento que a Galp tem do público em geral.”</p> <p>“...o fato de nós termos a experiência de um ano e depois, possivelmente se não for aquilo ainda que nós sentimos que é o ideal para nós, ou que é o que ambicionamos no futuro, podemos trocar, fazer uma troca de área.</p> <p>“... aceitar as pessoas mesmo com diferentes backgrounds”</p>	
<p>Caroline P.</p>	<p>“Sim, considero até por ser uma empresa de produção de energia, seria um empregador de referência para pessoas que está voltado também nessa área e também como um todo como marketing comercial então eu vejo sim como referência, emprega muita gente em Portugal e fora.”</p>	<p>“Um dos aspetos que considerei forte foi o fornecimento de todo o material necessário para o trabalho e também formações que eu tive com a equipa para usar o software.”</p> <p>“Como estagiária poderia ter sido melhorado a parte das expectativas criadas”</p>	<p>“Valorizei o trabalho em equipa porque na entrevista perguntei sobre isso e eu conheci já a equipa .. valorizei essa comunicação entre os membros da equipa.”</p> <p>“... também no renome da empresa, como a empresa era bem vista.”</p> <p>“... o facto de ser híbrido, de ser home office e do facto de também ser presencial.</p> <p>“Também considerei atrativo o subsídio de alimentação ... Normalmente não pagam subsídio de alimentação então foi um atrativo.</p>	

			<p>“E também aprender com pessoas de uma empresa tão grande”</p>	
Catarina R.	<p>“Para faixas etárias mais jovens sim, sem dúvida. Para e depende das áreas, para pessoas mais velhas, não tanto.”</p> <p>“... a Galp era vista como uma empresa de <i>oil & gas</i>. Isto a própria empresa e o próprio negócio não tão atrativo para a maioria das pessoas. Mas no último ano e meio ... com esta mudança e este foco na sustentabilidade das renováveis, temos vindo a atrair muita gente que quer fazer parte desta transformação, uma vez que é quase que pioneira no país ... esta mudança de negócio atrai muita gente e a realidade é esta.”</p> <p>“... sim, pelo momento em que estamos a viver em termos de negócio, sim, porque estamos a tentar tornar nos cada vez mais competitivos no mercado em termos de benefícios e sim que é uma empresa portuguesa com alguns anos, bem estabilizada no mercado e que, por sua vez traz estabilidade também às pessoas.”</p>	<p>“... as pessoas procuram constantemente e que o encontram na Galp, independentemente da área, as condições salariais e por fim, a estabilidade da empresa e a forma como já está definida no país.”</p> <p>“... as pessoas ainda percebem a Galp de uma forma bastante errada que nós temos que trabalhar em desconstruí-la, e o nosso programa de trainees este ano foi muito nesse sentido.”</p> <p>“Uma imagem como uma empresa muito antiquada, muito burocrática, com pessoas velha de fato e gravata. De todo que é assim, mas durante muitos anos foi. Portanto, este trabalho de mudar mentalidades e mudar a imagem que as pessoas têm da Galp ...”</p> <p>“E tem que melhorar também o facto de sermos uma empresa com tantos segmentos de negócio ... estamos a fazê-lo com reestruturações de equipas, com elementos das próprias equipas, para que toda a</p>	<p>“... para já a forma como a Galp está cotada. Portanto, financeiramente falando, e sendo uma empresa do PSI20, enfim, toda a gente, dá mais segurança ...”</p> <p>“... valorizam o facto da marca Galp, que toda a gente conhece a Galp, toda a gente ouve falar da Galp desde que somos crianças ... Portanto, trabalhar na Galp torna-se aqui uma ambição.”</p> <p>“... os fatores que os candidatos valorizam obviamente tirando a parte dos benefícios e dos salários que são bastante competitivos ... Mais do que o negócio em que a Galp trabalha, a empresa que a Galp é. Uma empresa com pilares já bem definidos, que traz uma enorme estabilidade, que está bem financeiramente, que é portuguesa.</p> <p>“... toda a gente que eu entrevisto diz que quer trabalhar numa empresa portuguesa e contribuir para o próprio país.”</p>	<p>“...nós temos uma área focada, cuja responsabilidade é o <i>employer branding</i> da empresa. Internamente, há pouco tempo foi mudado o propósito da empresa e foi comunicada de várias formas ...”</p> <p>“O próprio CEO fez diversas comunicações em vídeo para os colaboradores sobre o novo propósito, sobre as novas preocupações da Galp, como <i>safety</i>. Portanto, eu diria esta não é tanto a gestão de <i>employer branding</i> mas a comunicação deste novo <i>branding</i>. Em termos de gestão eu não faço ideia.”</p> <p>“... nós temos áreas que são focadas nestes temas e eu sinto o propósito da Galp para quem lá está, ficar enraizado. Então as áreas o que têm de fazer é que isto seja passado para fora. Como é que é feito? Eu não vou aprofundar porque eu não sei responder.”</p>

		<p>gente consiga ter aqui um <i>worklife balance</i> cada vez melhor.”</p> <p>“... a imagem para fora da Galp que tem de melhorar ... quando falamos da Galp com amigos, enfim é uma empresa petrolífera cheia de pessoas velhas ... E é isso que nós queremos mudar, com presença nas universidades, campanhas mais inovadoras e <i>out of the box</i> como foi a dos trainees.”</p>	<p>“... mudança de paradigma que estamos a viver, que toda a gente quer fazer parte das energias renováveis e de um mundo mais sustentável.”</p> <p>“O salário é bastante diferenciador. Eu acho que é mesmo o fato de estarmos em todos os segmentos de negócio neste momento.”</p>	
Diogo M.	<p>“É de referência porque primeiro é uma empresa com sede nacional, ou seja, é uma empresa portuguesa.”</p> <p>“... todos nós crescemos na memória coletiva com a marca Galp.</p> <p>“... é uma empresa que ... não se limita no tempo, e tem evoluído de acordo com as mudanças de alterações climáticas e energias renováveis que estão a acontecer de forma transversal ...”</p> <p>“Somos atualmente um ponto de referência das empresas mais atrativas para trabalhar.”</p>	<p>“...é muito pela memória coletiva que todos nós temos, seja por pais, ou amigos, todos nós conhecemos a marca Galp.”</p> <p>“Como há uma diferença geracional ainda dentro da Galp, apesar de já ser mais curta, que já está na área dos <i>millenials</i> e geração Z, ainda há pessoas com uma senioridade muito elevada e que ainda não têm o <i>mindset</i> de mudança e de unidade que a Galp está a tentar incutir com isto do novo propósito.”</p> <p>“É uma tarefa de todos porque estamos todos a trabalhar para o mesmo, apesar de termos áreas de atuação distintas, estamos todos a trabalhar para o</p>	<p>“...associações para questões ambientais e daí a parte das renováveis. Eles são muito aliciados não só pela questão do novo propósito de regenerar o futuro, mas também ... a Galp estar a investir nas ... energias verdes.”</p> <p>“...<i>Generation Galp</i>, este ano o programa foi mais direcionado para a pessoa em si, para os jovens, para termos um leque mais heterogéneo de candidatos também ajudou a atrair talento.”</p> <p>“...alicia os miúdos a candidatarem-se é fazerem parte desta máquina e desta engrenagem que é a Galp, e terem uma experiência numa</p>	<p>“A nível interno ... estamos em constante mudança, o próprio <i>employer branding</i> dentro da Galp está em constante mudança. Ou seja, nós enquanto direção de pessoas, tentamos alavancar a mudança, não tanto na parte do <i>employer branding</i> mas como podemos impactar as pessoas. O <i>employer branding</i> está na área da comercial, não está na área de pessoas, mas nós tentamos criar pontes com a área comercial para fazermos trabalho colaborativo, divulgar alguma temática relacionada com pessoas ... que ainda é muito embrionário na Galp.”</p> <p>“O <i>employer branding</i> está muito vocacionado para a</p>

	<p>“O que a Galp quer atualmente é ser uma empresa de referência das energias renováveis e isso é muito aliciante para quem se quer ... estar na origem da mudança ...”</p> <p>“Posicionamo-nos como uma marca, como uma empresa que quer de facto fazer a mudança e ter um impacto positivo na vida dos consumidores.”</p> <p>“... acho que somos uma referência no mercado, já o éramos antes, agora estamos a tentar ser no mercado das energias renováveis ... e acho que o novo propósito está a ajudar a alavancar esses temas.”</p>	<p>mesmo, para o propósito de regenerar o futuro. Por isso acho que seria muito esse, ou seja, acabar com essa mentalidade do <i>silo</i>.”</p>	<p>empresa multinacional que tem sede em várias geografias. Eu acho que o alicerce é muito esse, ou seja, energias verdes, o impacto da mudança, é um equilíbrio entre o passado e o presente, não esquecendo do passado, mas que querem fazer parte do presente e ajudar-nos a construir o futuro.”</p> <p>“...o fator diferenciador é dado o contexto um bocado incerto que estamos a viver devido a tudo o que está a acontecer, de contextos pandémicos e afins, acho que é muito uma estabilidade pessoal e financeira que a Galp felizmente consegue oferecer.”</p> <p>“Em termos de oferta de negócio é muito esta capacidade que há de tu teres trabalhos colaborativos em várias áreas. Por mais que tu possas ser alocada a uma área, tens sempre a possibilidade de colaborar com áreas distintas ...”</p> <p>“...é muito esta urgência de quando entram, de fazerem de facto parte da mudança e terem impacto dentro da organização ...”</p>	<p>área de negócio ... atualmente não há <i>employer branding</i> muito estruturado.”</p> <p>“A nível externo ... o mais recente que nós tivemos foi o <i>Generation Galp</i>. Trabalhamos junto com a equipa de comunicação, entretanto, do <i>employer branding</i>.”</p> <p>“O que estamos a fazer atualmente, é tentar definir um <i>roadmap</i> de conteúdos direcionados para as pessoas e ir ao encontro do tal <i>employer branding</i> a nível interno ...”</p> <p>“Não desenvolvemos mais nada, de forma muito consistente ... estamos em processo de mudança, novo diretor de Pessoas, então estamos a tentar alavancar com mais consistência esse tema.”</p> <p>“Eu próprio enquanto colaborador da Galp estou a contar em perceber qual é o alinhamento estratégico em relação a isto.”</p> <p>“O <i>employer branding</i> atualmente está em processo de mudança, não se percebe bem, não está claro o</p>
--	--	---	--	--

			<p>“Acho que o elemento mais forte é teres esta liberdade de tu criares o teu caminho.”</p>	<p><i>ownership</i> ... está na marca mas não alavanca nada de pessoas ...”</p> <p>“Em termos de pessoas, o alinhamento de negócio e de pessoas é muito assente nos três pilares do propósito. Acho que é um alinhamento muito básico ... é uma forma muito basilar do alinhamento estratégico.”</p> <p>“... não temos visibilidade para tal enquanto Direção de Pessoas porque desde que houve a nova reestruturação dentro da organização e <i>employer branding</i> passou para o negócio, nós enquanto corporativo deixá-mos de ter um pouco de visibilidade e agora estamos a tentar fazer essa mudança de <i>shift</i> e se cria um <i>roadmap</i> só direcionado para as pessoas.”</p>
Duarte C.	<p>“Sim considero. Especialmente no mercado português. É uma empresa que tem uma posição muito forte perto dos clientes e é mais notável especialmente através da rede de estações de serviço, que é uma rede de ativos muito forte. Qualquer empresa ambicionava ter uma rede de ativos e uma proximidade ao cliente tão vincada, mas também como</p>	<p>“Para já o poder da marca, especialmente em Portugal e em Espanha. No nosso país é uma marca que tem muita relevância, toda a gente reconhece e tem em boa ideia ...”</p> <p>“... a competitividade também em termos de condições de empregabilidade ... faz uma grande diferença ... no início de carreira.”</p>	<p>“Olha que eu valorizei mais sem dúvida, para mim foi este compromisso com esta transição energética e com a diversificação de portfólio.”</p> <p>“... comecei a pesquisar e vi o tipo de pessoas que estavam à procura, até me lembro perfeitamente do <i>slogan</i> que me chamou à atenção que era - estamos à</p>	

	<p>o facto de ser a maior empresa portuguesa ... Cada vez que pensamos na Galp pensamos como uma grande empresa e acho que tem um posicionamento muito forte, porque tem produtos e tem ofertas que a competição não consegue ...”</p>	<p>“E por ser uma empresa que está realmente comprometida em mudar e não só ... da transição, mas também ... de querer dar cada vez mais importância aos seus colaboradores ...”</p> <p>“Acho que esta vertente de ser uma marca ágil, inovadora, dinâmica, jovem, é um caminho que está a fazer, mas acho que tem muito pela frente ... ainda tem uma perceção cá para fora da Galp ser uma marca um bocado dinossauro, muito conservadora, muito ligado ao <i>oil and gas</i>, muito pouco jovem e divertida ...”</p> <p>“... é muito importante passar essa imagem cá para fora, não só em termos da capacidade de adquirir talento jovem, mas também capacidade de criar parcerias com empresas que são mais dinâmicas que nós ...”</p>	<p>procura de pessoas que nunca trabalhariam na Galp.”</p> <p>“...a questão de ser uma empresa de relevância no mercado, ter muita visibilidade e também de ser um dos empregadores mais simpáticos em Portugal principalmente para quem está a começar a carreira ...”</p> <p>“É uma empresa que está numa altura muito importante, muito relevante e muito interessada no ponto de vista no presente. Vai ter que mudar completamente o seu negócio. Está numa posição perfeita para o fazer e acho que é um desafio gigante.”</p>	
<p>Inês L.</p>	<p>“Eu acho que é uma empregadora de referência porque primeiro pelos seus programas e pela quantidade de pessoas e jovens talentos que integra todos os anos.</p>	<p>“É o facto das condições que oferece, pelo facto de ser uma empresa que cada vez mais luta pelo propósito que eles chamam ‘Regenerate Our People’. Cada vez luta mais por dar boas condições aos colaboradores em termos</p>	<p>“... dentro dos ramos que não eram consultoria e que estavam abertos a receber pessoas com o meu <i>background</i> a Galp surgiu quase como um top de empresas às quais eu estava</p>	

	<p>“... percentagens de retenção que a Galp tem, quer nos trainees, quer nas pessoas que depois são contratadas, são pessoas que ficam na empresa durante muitos anos ...”</p> <p>“... tem boas condições, não só a nível de salários mais altos e outros benefícios. Mesmo o trabalho híbrido, há muitas empresas que não permitem ainda, e a Galp está cada vez mais envolvida nesse aspeto.”</p>	<p>de flexibilidade no trabalho híbrido, flexibilidade ... a Galp é muito facilitadora nesse aspeto.”</p> <p>“É uma empresa que está presente enquanto marca em variadíssimos campos no mercado, quer seja em ativações de marca, em festivais, ações de marketing na rua, publicidade ... tem variadíssimos postos espalhados por Portugal inteiro, portanto toda a gente conhece a Galp, toda a gente sabe que é uma marca de confiança e isso é importante ...”</p> <p>“Estamos também a aumentar o nosso portfólio ... mudar o conceito de bombas de gasolina para <i>concept stores</i> ...”</p> <p>“A Galp era tão antiga em Portugal, é uma marca muito forte, mas com muitos anos e isso tem vários problemas. O primeiro, é que lá está, apesar das pessoas serem boas, ficarem muitos anos e isso acaba por ser bom, que são pessoas com muita experiência, mas depois como qualquer empresa, pessoas que estão lá há muitos anos acabam por cair</p>	<p>disponível para me candidatar.”</p> <p>“... recebi <i>feedback</i> de pessoas que já tinham estado na Galp ... que falaram muito bem ...”</p> <p>“... o facto da Galp estar num excelente exponencial de crescimento nos últimos anos e, apesar do sector não ser altamente sexy e atrair a atenção ... pensei que dentro de uma indústria como a Galp ... havia de certeza forma de tornar esta indústria mais sexy e atraente e por isso é que eu estou na comercial ...”</p> <p>“O salário, as condições, os benefícios que eles davam. Em termos de programa de trainees, não é assim tão comum aquilo que a Galp oferece com o resto do mercado oferece.”</p> <p>“Eu achei a Galp diferenciadora no tipo de oferta que nos deu em relação a posições de trabalho ... a Galp é um bocado disruptiva no tipo de funções e no facto de ser tão variado.”</p>	
--	---	---	---	--

		<p>um bocadinho naquilo que é a sua rotina ou na monotonia e têm mais dificuldade em ser regeneradas.”</p> <p>“Mas haver uma mudança de funções que assim as pessoas tornam-se mais ágeis, mais aptas a serem regeneradas e mais versáteis na verdade.”</p> <p>“Acho que passa muito por digitalização, pelo facto de ser uma marca com muitos anos, tem lá pessoas com muitos anos, e o facto de ser necessário diversificar ... Portanto, cada vez mais aproximar-se daquilo que é o futuro que são os jovens e a aposta na digitalização. E a acrescentar a diversidade no portefólio.”</p>		
Maria M.	<p>“Considero por este caminho que está a ser feito. Nós somos uma empresa pequena comparada com os outros <i>players</i> mundiais de energia ... mas em Portugal somos dos maiores. E para mim é um orgulho trabalhar onde trabalho.”</p> <p>“... este movimento interno, este novo propósito e, por outro lado, fazer parte desta transição e ... de uma empresa que está a construir e ... que ambiciona ser mais do que</p>	<p>“...uma empresa estável, sólida ...”</p> <p>“...apesar de sermos uma empresa ‘relativamente’ pequena contra os <i>players</i> mundiais que existem ... nós somos muito grandes em Portugal. E portanto, somos uma empresa com 150 anos, que são mais de 6000 colaboradores, que estamos em 10 países, portanto há muitos processos, muita burocracia ... eu diria que a agilidade é um dos temas que</p>	<p>“...tendo em conta o estudo de mercado que nós fizemos ... <i>worklife balance</i>, o próprio do desenvolvimento pessoal e profissional ... os projetos desafiantes e o caminho do desafio, a remuneração, e a associação a causas sociais ... o facto de ser uma empresa estável ...”</p> <p>“... o plano de progressão na carreira. O próprio do desafio da transição energética do mercado onde estamos inseridos ... do tema do</p>	<p>“... neste momento, aquilo que tentámos fazer foi juntar os vários intervenientes das áreas, da área de marketing, mais propriamente marca que trabalha a perceção para fora, com um <i>target</i>, neste caso de jovens talentos e também de quadros médios. Esta equipa trabalha todo esse <i>target</i> para fora faculdades, mestrados, professores ...”</p> <p>“... num âmbito com a equipa de inovação,</p>

	<p>aquilo que foi, e que lhe deu dinheiro, e que no final do dia é uma parte integrante e uma parte essencial na economia portuguesa ...”</p>	<p>têm de ser trabalhados internamente ...”</p>	<p><i>flexible work</i> que efetivamente existe.”</p>	<p>trabalhamos junto de <i>hackathons</i>, junto de desafios para estarmos mais próximos e para os próprios parceiros perceberem o caminho de transição energética que a própria empresa está a fazer. E também desta forma, posicionar-nos como uma empresa integrada de energia e não só de <i>oil & gas</i>, o que é um desafio gigante, porque hoje em dia as pessoas não querem trabalhar petróleo, não querem trabalhar gasolina.</p> <p>“Depois por outro lado, trabalhamos com a área de recrutamento e equipa dos recursos humanos numa lógica externa também, mas também muito interna, oferecendo ou tentando oferecer um plano de desenvolvimento pessoal e profissional. O plano de benefícios flexíveis, prémios, flexibilidade no modo de trabalhar, isto na lógica de retenção, mas também de atração do talento.”</p> <p>“E depois com a equipa da área de comunicação externa, onde passamos as mensagens essenciais de</p>
--	---	---	---	---

				<p>posicionamento e de <i>awareness</i>.”</p> <p>“E depois há todo um chapéu de comunicação interna com estas áreas todas que acaba por trabalhar ofertas associadas também a patrocínios.”</p> <p>“... a estratégia e o objetivo que tinha sido delineada em cima do nosso novo propósito, o Regenerate the Future Together, onde falamos efetivamente deste <i>refresh relations</i>, que é importante estarmos próximos destes parceiros como estava a dizer, da inovação, dos recursos humanos, de negócio, de entidades governamentais, de ONGs, de associações que trabalham junto das comunidades locais.”</p> <p>“... o <i>reshape portfolio</i> que também é em cima desta transição energética, em que não somos só vendedores de combustível, somos vendedores e comercializadores e produtores de energia no seu global ...”</p> <p>“... o <i>reenergize our people</i> ... aquilo que nós queremos é</p>
--	--	--	--	---

			<p>que as pessoas digam eu gostaria ou eu quero trabalhar na Galp ... nós queremos arrancar das pessoas que não trabalham cá e dos que estão cá que vistam efetivamente a camisola e sintam parte integrante deste processo, não só da empresa em si, mas deste processo de transição.”</p> <p>“Neste momento, vai entrar uma pessoa de employer branding para a Galp e eu não sei qual é que vai ser o plano.”</p> <p>“... acho que há aqui entre propósito e entre estratégia de <i>employer branding</i> há aqui três que destacaria. A satisfação do próprio colaborador e isto casa com <i>reenergize our people</i>, com o <i>worklife balance</i>, com o <i>flexible work</i>, com o empowerment que o <i>reenergize our people</i> promove. O <i>pride and belonging</i> como se tivesse que pôr um pilar em <i>reenergize our people</i>, colocaria em baixo satisfação do colaborador, <i>pride and belonging</i>, e por outro lado benefícios.”</p>
--	--	--	--

<p>Entrevistado X</p>	<p>“...é uma empresa muito grande no mercado, pelo menos no mercado português, sabemos que a Galp está em diferentes mercados. Que é uma empresa grande, conhecida e que toda a gente, acho que é rara a pessoa que não sabe o que é a Galp.”</p>	<p>“...uma coisa que eu valorizo bastante é a flexibilidade que a Galp nos está a dar muito com o teletrabalho.”</p> <p>“Em termos de equipa, ... eu gosto muito da minha equipa. É uma equipa grande e muito dinâmica ...”</p> <p>“...para primeiro emprego são condições mesmo muito boas ...”</p> <p>“...a parte da segurança, de todos os dias teres de ligar a VPN para conseguires aceder à rede ...”</p> <p>“...eu não gosto das instalações da Galp. Acho que são pouco acolhedoras, acho que também há pouca oferta no sentido de só disponibilizam água e agora os cafés ...”</p> <p>“Não há nenhuma zona sem ser que vás para a rua, que tens direito a apanhar ar e honestamente acho que isso também não é muito simpático.”</p>	<p>“A fim ao acabo era uma empresa portuguesa, era uma empresa grande, portanto, ou seja, logo aí de ser uma empresa grande, de facto, uma pessoa acreditar que consegue fazer uma carreira, tem um nível de progressão e crescimento que foi uma das coisas que me levou a candidatar. E depois também por conhecer pessoas que trabalhavam na Galp e diziam que as condições eram boas e gostavam e estavam satisfeitos ...”</p> <p>“...o fator diferenciador acho que foi primeiro a questão da reputação.”</p> <p>“... as entrevistas que fizeram comigo, muito de tentar perceber o quê que eu gostava, quais eram os meus interesses, qual era a minha experiência passada. Isso foi uma coisa que eu valorizei muito no processo de recrutamento.”</p> <p>“... apesar de ser dois anos, são dois anos em que há rotatividade. Se no primeiro ano a pessoa não está satisfeita na área em que calhou, dão-te a oportunidade ... ter</p>	
-----------------------	---	---	---	--

			<p>conhecimento de outras áreas.”</p> <p>“... a parte do <i>networking</i> ... de ir conhecendo várias pessoas ... que está espalhada por diferentes áreas.”</p>	
Raquel V.	<p>“...sim, principalmente porque tem muitas oportunidades para os jovens ...”</p> <p>“Acho que temos muita facilidade de crescer dentro da empresa, de experimentar várias áreas ...”</p> <p>“...os postos de abastecimento. Eu acho que é o que a Galp oferece que é mais forte como marca, porque toda a gente com quem eu converso sabem o quê que é a Galp ...”</p>	<p>“...a flexibilidade de trabalho. Nós tanto podemos trabalhar no escritório como em casa. Acabamos por poder fazer mais ou menos o nosso horário ...”</p> <p>“... o trabalho em equipa, porque acho que a Galp preza muito ...”</p> <p>“...a Galp ainda tem uma comunidade dentro de trabalhadores muito mais velha ...”</p>	<p>“... o facto deles terem um estágio curricular. Eu acho que nenhuma outra empresa da dimensão da Galp tem. No fundo eles estarem dispostos e abrirem as portas a pessoas que ainda estão a fazer o curso ... E também o facto deles aceitarem qualquer tipo de curso, qualquer tipo de pessoa, qualquer <i>background</i> ...”</p> <p>“...eu acho que o que a Galp está a oferecer agora para mais diretamente para mim, da engenharia, é nós podermos entrar no mercado verde ...”</p>	

Anexo J – Matriz de Análise da dimensão do Propósito Organizacional.

Tema: Impacto do novo propósito da Galp							
Dimensão: Propósito Organizacional							
	Mudança de Propósito					Desafios	
	Objetivos	Conhecimento	Vantagens	Comunicação	Atratividade	Atratividade	Impacto Positivo na Sociedade
Afonso M.		<p>“...o novo propósito é algo que teve de ser feito porque acho que não só uma empresa da dimensão da Galp como com a responsabilidade social para o país”</p> <p>“...se não fôr empresas como a Galp a liderar essa mudança, essa mudança não vai acontecer”</p> <p>“... sou completamente a favor ... acho que é um caminho que todos temos de tomar do ponto de vista de uma empresa e até do ponto de vista pessoal”</p>			<p>“...a nossa geração, que tenho a certeza que é uma geração muito mais consciente em termos do mundo em que vivemos, para onde caminhamos e para o mundo que queremos ter daqui a uns anos, foi muito bom e muito atrativo ver que a empresa que eu me iria candidatar tem a mesma visão e o mesmo objetivo que nós”</p>		<p>“...isto não é algo de um dia para a noite e são muitos os fatores que influenciam esta transição energética, desde o ponto de vista tecnológico”</p> <p>“...acredito que a expectativa exterior e a crítica ... sejam algo que ... a empresa tem de lidar ... tudo o que está de fora ... não sabe como é o dia a dia deste grande projeto”</p>

<p>Beatriz V.</p>		<p>“...dentro da nossa unidade de negócio com as outras equipas, as baterias, os novos negócios, inovação ... sinto que são os departamentos que estão a levar esta mudança para a frente.”</p> <p>“... não estamos só a fazer essa mudança criando novos negócios, mas também tentando otimizar aqueles que temos e ainda vamos ter durante algum tempo, seja a refinaria ... poços”</p> <p>“É a única razão pela qual estou aqui ... é um desafio mesmo muito giro”</p> <p>“... foi uma mudança que eu tive que fazer muito na minha cabeça ... tinha muita tendência a ver estas grandes <i>corporations</i> como o inimigo”</p>			<p>“...identifico-me muito com o novo propósito da Galp.”</p> <p>“...foi pela questão do desafio, porque percebi que era o momento certo para acompanhar toda esta transição”</p>	<p>“A questão da opinião pública ... e ver-nos como uma entidade que vai contribuir para algo de bom”</p> <p>“... eu acho que o principal desafio é interno ... é conseguirmos fazer esta mudança todos juntos ... a nível de cultura para estarmos a remar todos na mesma direção”</p>	
-------------------	--	---	--	--	---	---	--

		<p>“ ... a minha perspetiva atual é ... preferível tu mudares uma Galp do que começares uma empresa super sustentável do zero, que nunca vai chegar ao tamanho da Galp ... a nível de impactos acaba por ser muito maior.”</p>					
Carolina S.		<p>“A Galp para além desta mudança toda está a investir em novas formas de energia, fazer chegar uma energia diferente aos seus clientes. Daí a reestruturação e regeneração do seu portefólio”</p> <p>“... está ser uma das empresas que tomou o passo mais rapidamente de fazer a mudança, de investir em novos tipos de energias, em energias verdes, o hidrogénio, a</p>			<p>“Sim teve. Não só pela beleza do propósito, mas também porque eu sabia que este propósito me ia conduzir até ao futuro. Porque falamos tanto que o futuro é as energias verdes, é energia, eu sabia que ao candidatar-me também seria uma maneira de me envolver de alguma forma na mudança”</p>		<p>“...a questão que estas tecnologias ainda estão na tal fase de desenvolvimento e portanto, nós podemos estar a apostar hoje numa tecnologia e amanhã haver outra melhor ... há esse risco de se apostar em algo e depois não ser tão bom como o esperado.”</p> <p>“E também ... a imagem, que o público e os clientes têm da Galp.”</p>

		<p>eólica, a solar e até as baterias”</p> <p>“Infelizmente as emissões de dióxido de carbono, que é o gás com maior potencial de efeito estufa, são muito devido a este tipo de indústrias, indústrias do petróleo, dos combustíveis fósseis ... é realmente de valor, reconhecer que a Galp está a tomar a posição do mundo como um todo ... Se não forem estas empresas, também não vão ser os pequenos passos que nós devemos fazer enquanto cidadãos.”</p>					
Caroline P.		<p>“... o novo propósito que eu tenho visto na Galp é um investimento nas energias verdes, nas energias renováveis, como as baterias de lítio, hidrogénio verde, a</p>			<p>“...influenciou muito porque eu sou engenheira química, eu faço a especialização em energia renovável e biorrefinaria, então é uma área que me dá gosto e que eu gostaria muito de</p>		<p>“...o principal desafio vai ser a Galp conseguir mostrar para o público em geral ... esses impactos positivos”</p> <p>“...Esse aumento das energias renováveis causa uma</p>

		<p>produção de biogás”</p> <p>“Eu achei muito importante ... que uma é uma empresa tão grande de produção de energia, de distribuição de energia, esteja voltada a pensar no mundo como um todo ... e criar um sistema mais sustentável”</p>			conhecer e tive essa oportunidade.”		<p>diminuição na conta da energia elétrica das pessoas, que vai causar um impacto positivo na sociedade e essas pessoas vão conseguir ver.”</p> <p>“Portugal vai ter menos dependência energética de outros países e isso também vai ser sentido”</p> <p>“... desafio de mostrar para o público é mostrar que estão a abrir novos ... postos de trabalho verdes”</p>
Catarina R.	<p>“Para fora eu acho que é, enfim, contribuir para aquela mudança de imagem que nós temos vindo a falar. Com a mudança de paradigma de negócio, a imagem da Galp tem de mudar também”</p> <p>“...internamente tem muito a ver com a motivação</p>	<p>“...inovação e mudança são as características deste novo propósito.”</p> <p>“...é esta regeneração do futuro mas junto de dar às pessoas que cá trabalham um sentido de missão. A questão da mudança e da inovação do negócio depende de quem está lá a</p>	<p>“...temos identificado que realmente temos pessoas bastante boas e com bastante potencial porque é dado esse foco com o novo propósito também”</p> <p>“...finalmente vejo quando falo com amigos, já identificam a Galp como uma empresa que está realmente a mudar”</p>	<p>“...internamente começou com uma comunicação para os colaboradores num jeito de <i>town hall</i> em que foi apresentado a nova estratégia da Galp e este novo propósito. Depois em termos visuais todas as torres estão foram decoradas com objetos que ilustram este novo propósito.”</p>		<p>“Os aspetos mais desafiantes é o facto de nós termos sido durante anos termos esta imagem.”</p> <p>“O maior desafio é a mudança de mentalidade lá para fora”</p>	<p>“...recordo-me que fizemos uma vez um estudo a alunos universitários para perceber como é que eles viam a imagem da Galp e nós caracterizámo-la como um senhor velho, de fato e gravata”</p> <p>“...vão ter de ser feitos vários estudos de mercado com diferentes <i>target groups</i> para percebermos se de</p>

	para a mudança ... mudar a mentalidade e colocar as pessoas focadas nesta mudança que nós estamos a fazer.”	trabalhar e eu acho que isto é bom.” “...a necessidade da mudança de mentalidades a uma velocidade mais rápida.” “... em relação às nossas pessoas, é mesmo nesta vertente de mudar mentalidades e fazer com que elas possam acompanhar esta mudança, independentemente de há quanto tempo estão ... temos de estar todos alinhados com este propósito, independentemente de faixas etárias, ou segmentos de negócio.” “Nós temos que recrutar as melhores pessoas, o mais alinhadas com a cultura e com o propósito da Galp possível.”		“...nas <i>newsletters</i> que saem para os colaboradores, saem sempre notícias que são bastante relevantes para este novo propósito.” “...nós quando publicamos uma vaga, o nosso <i>header</i> já está alinhado com o novo propósito da Galp ... para quem lesse ... visse logo para onde é que a Galp está direcionada .. Em contexto de entrevista é muito responsabilidade do recrutamento ... explicar de facto aos candidatos qual é que é o caminho que a Galp está a seguir”			facto passado um ano, o propósito está mais enraizado na comunidade ou não, como é que as pessoas vêem a Galp.”
Diogo M.	“É haver alteração de	“Quando de facto vi o novo	“...os ganhos é muito esse de	“... as comunicações		“... como nós estamos a pregar	“...o que fazemos para avaliar, não

	<p>mentalidade. Fazer uma nova roupagem à nova imagem da Galp, como uma empresa muito estrita, muito cinzenta, muito acente na senioridade das suas pessoas, e dar uma nova imagem. O regenerar não é só o futuro. Encara isto como regenerar o futuro do negócio”</p> <p>“E esta mudança de propósito é muito o alinhamento com as necessidades e com os temas que surgem na sociedade. É haver esse alinhamento e principalmente sermos vistos como uma empresa consciente, que não fica estagnada no tempo”</p>	<p>propósito achei que seria adequado, como disse no início, à realidade que estamos a viver a nível global, das alterações climáticas, da ansia por alcançar o máximo de energias verdes, e então regenerar o futuro juntos faz-me todo o sentido.”</p> <p>“De momento estamos muito presos, creio eu, na nomenclatura e nos títulos de regenerar o futuro, quando de facto não há praticidade desse próprio <i>slogan</i>. As coisas são muito lentas e isso é algo que tem de saber adaptar.”</p> <p>“...colaboradores, já sentem que o próprio <i>slogan</i> está a sofrer um desgaste em tudo o que comunicamos de regenerar o futuro, mas as</p>	<p>percebermos que temos de trabalhar todos para o mesmo e de apostar num trabalho mais colaborativo.”</p> <p>“... os ganhos é muito isso, apostar em novas formas de trabalhar, novas formas de conceito e começar a implementar. Ou seja, regenerar os nossos próprios processos internos”</p>	<p>assentam-se todas muito nesses três pilares ... é incluir essas frases na forma como comunicamos. É a forma, é o método que temos utilizado para sustentar... para nos associarmos aos colaboradores.”</p> <p>“... o propósito é comunicado de forma transversal à organização ... O alinhamento é só feito assim, infelizmente, que isto é mesmo um processo de mudança. Há novas cabeças e novas mentalidades dentro da Galp que estão a repensar isso, essa forma de comunicar”</p> <p>“A nível dos candidatos ... o que fazemos é ... um jogo de palavras e criares um <i>storytelling</i> à</p>		<p>... na mensagem do regenerar o futuro .. as pessoas vão entender isto como algo que está a acontecer ... e depois quando tu entras cá para dentro, ou seja, tu atraís o talento assim ... mas depois quando o talento está cá dentro e percebe que a realidade não é bem assim ou que os processos demoram, vais ter aí alguns desafios para reteres, ou seja, vais conseguir atrai-lo eventualmente, mas depois não vais conseguir reter o talento”</p> <p>“...alinhar de expectativas de candidatos e depois de colaboradores em relação ao que é de facto a Galp e esse regenerar, e perceber que esse</p>	<p>tanto do propósito, mas da retenção, é o <i>feedback</i> depois com os trainees.”</p> <p>“Em relação ao negócio e às outras áreas, não sei de facto como é que eles estão a definir isso, nem em termos de estratégia ... o <i>employer branding</i> estava ... numa área quase que não era de ninguém, mas enfim, era complicado porque tens o nome <i>employer branding</i>, mas depois não está, o <i>employer</i>”</p>
--	--	--	--	---	--	--	---

	<p>“...o novo propósito foi o ponto de partida para este processo de mudança”</p>	<p>“...o novo propósito foi o ponto de partida para este processo de mudança”</p> <p>“pessoas de facto não sentem impacto nas iniciativas no seu dia a dia.”</p> <p>“Já se quebraram aqui alguns <i>silos</i> em termos de pelouros, então o trabalho muito mais colaborativo e transversal. Aposta-se muito mais na agilidade”</p>		<p>volta destes termos que temos atualmente. Acho que o nosso exercício enquanto direção de pessoas, comunicação interna e depois a parte da marca de employer branding e é este alinhamento de fazer um jogo de palavras ... sinto falta de irmos um pouco mais além ... de facto, expormos algo palpável ou com maior impacto às pessoas, porque as coisas estão a acontecer dentro da Galp”</p> <p>“Acho que estamos de uma forma muito superficial ainda da divulgação do propósito.”</p>		<p>regenerar demora tempo”</p>	
Duarte C.		<p>“... o slogan do <i>‘reshaphe portfolio’, ‘refresh relations’</i> e <i>‘reenergise our people’</i> ... Destes três vetores, aquele</p>			<p>“Teve ... porque este novo propósito já se sentia quando eu me candidatei ... o que me chamou mais foi sem dúvida a parte do esforço</p>		<p>“... o <i>oil and gas</i> ... até agora continua a ser o negócio mais representativo dos rendimentos ... Vão sempre perceber a Galp como uma</p>

		<p>que eu acho que tem mais visibilidade e que eu conheço melhor é o <i>'reshape portefolio'</i>”</p> <p>“o <i>'reshape portefolio'</i> faz todo o sentido e é inevitável ... é acima de tudo é uma necessidade ... para uma empresa como a Galp para se manter operacional não tem alternativa.”</p> <p>“A parte do <i>'refresh relations'</i> ... é muito importante mudarmos a perceção que o ecossistema tem da Galp... para passar uma imagem de uma empresa mais dinâmica, mais jovem.”</p> <p>“E o <i>'reenergise our people'</i> acho que está ligado um bocado ao segundo. O segundo é mais imagem de fora e,</p>			<p>de acompanhamento da transição energética, do <i>'reshape portefolio'</i>”</p> <p>“Não me imagino sinceramente a trabalhar na Galp há 20 anos atrás, muito pelo portefólio que não é de todo a área que me interessa ... eu vim com um foco na área das energias renováveis, que estava a crescer, e achei muito interessante esse crescimento.”</p>		<p>empresa cinzenta, uma empresa do <i>oil</i>, ... que estão a poluir o ambiente.”</p> <p>“.. ambiente empresarial, de mostrarmos que já não somos ou que não queremos ser aquela empresa ... muito conservadora e com um ambiente de trabalho <i>old school</i>, mais clássico. Somos uma empresa que estamos comprometidos com a inovação, com o dinamismo, com a agilidade.”</p>
--	--	--	--	--	---	--	--

		o terceiro é mais imagem de dentro”					
Inês L.		<p>“A Galp está a apostar nas energias renováveis, está a apostar na descarbonização e na diminuição das emissões dos níveis de carbono”</p> <p>“O propósito é cada vez mais ser <i>environmentally friendly</i> e cumprir com as normas europeias ... e a Galp está a mudar o seu portefólio para cumprir com esse propósito”</p> <p>“... isso é o novo propósito, é regenerar o futuro, regenerar os produtos que nós oferecemos, investir em objetivos dinâmicos cá e no estrangeiro, para atingir o propósito da descarbonização, atingir as normas ambientais e pôr o cliente como</p>			<p>“... o novo propósito foi claramente chave para a minha candidatura. Primeiro é o futuro neste tipo de indústrias, portanto isso é logo um ponto a favor ... és jovem, queres apostar no futuro.”</p>		<p>“... um desafio que a Galp enfrenta é o facto de haver sempre uma tendência para isto ser visto como algo superficial e algo falso.”</p> <p>“...O desafio de revolucionar o mercado, de mostrar às pessoas que existem alternativas”</p> <p>“...acho que estamos a mudar completamente os hábitos das pessoas e os portugueses neste caso, e isso é um desafio também”</p>

		<p>prioridade, fidelizando-o.”</p> <p>“... qualquer empresa de combustíveis fósseis e muito ligada e muito associada também a estes problemas ambientais e a forma negativa como era vista, e que ainda é muito vista na verdade, não tinha outra forma de sobreviver senão investindo em novos portefólios, investindo nas pessoas, pessoas que trabalham na Galp e clientes ... a Galp para sobreviver como empresa só tinha este caminho.”</p>					
Maria M.	<p>“O facto de termos este novo propósito, faz com que se materialize tudo aquilo que nós queremos fazer no futuro nestes três eixos.”</p>	<p>“Realista e desafiante ... vamos continuar durante alguns anos a precisar dos lucros que provém da nossa área de negócio principal que é a área de exploração e produção, para</p>	<p>“... é a materialização daquilo que se quer fazer no futuro para a empresa e para os colaboradores.”</p> <p>“... eu acho que o propósito veio trazendo uma materialização de</p>	<p>“É transmitido todos os dias em todas as comunicações que fazemos, sejam elas comunicações externas ou internas”</p> <p>“... as notícias que alimentam esta</p>		<p>“... aquilo que as pessoas procuram é estar próximos daquilo que a empresa representa mais do que a empresa vende ... é um bocadinho disso, que o propósito nos traz e que nos</p>	<p>“Eu entretanto deixei o <i>employer branding</i>, mas quando eu saí há pouco tempo, lancei antes um estudo de mercado para a rua, para tentar perceber o impacto tanto do propósito como da campanha do</p>

	<p>“Hoje em dias nós sabemos que as marcas não vendem só produto, vendem uma história, vendem um propósito, vendem uma missão. Eu acho que este novo propósito nos trouxe isso de novo.”</p>	<p>fazermos um caminho efetivo de transição energética. Agora a transição energética não se faz sozinha, é preciso investimento, é preciso bastante atenção à questão da literacia energética, e à questão da própria igualdade energética, porque esta transição energética tem de ser justa”</p> <p>“... é realista porque olhou-se para a frente e está-se a tentar fazer um caminho para não ficar para trás.”</p> <p>“Alinhamento interno”</p>	<p>um caminho que está a ser percorrido.”</p>	<p><i>newsletter</i> estão acentes em cada pilar, para nós percebermos que há um caminho, há uma estratégia em cima daquilo que comunicamos que estamos a fazer e que outras áreas da empresa também estão a fazer.”</p> <p>“Acho que neste momento não é feito. A última campanha do <i>Generation Galp</i> ... nós quisémos efetivamente ir beber aos três eixos do propósito ... nós estávamos a falar do próprio do propósito.”</p>		<p>pode colocar no topo de empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal.”</p>	<p>programa de trainees”</p>
Entrevistado X		<p>“a Galp está muito virada ... para ser uma empresa um bocadinho mais verde, mais ecológica ... E vê-se pelo nosso próprio CEO ... Está a tentar focar-se muito mais nas</p>			<p>“... honestamente só comecei a ouvir mais isto do propósito da Galp quando ... acho que também tem de ser quanto basta ... mesmo que se tivesse não sei se iria ser um dos</p>		<p>“Eu acho que o principal desafio que a Galp tem é muito mudar o posicionamento que tem na mente dos consumidores e não só, na mente da sociedade.”</p>

		<p>renováveis, no lítio, no hidrogénio e <i>battery value chain</i>”</p> <p>“... veres uma empresa que de facto o <i>core</i> é um bocadinho o contrário ... e que de repente está disposta a mudar todo o seu portefólio e toda a sua aposta para que possa ir de encontro com as necessidades que as pessoas procuram e sentem que faz parte de ser o caminho por aí, acho que é positivo.”</p>			<p>fatores principais para eu me ter candidatado à Galp.”</p>		<p>“... todas as pessoas com que falo sobre a Galp, nota-se muito ... uma conotação muito negativa”</p>
Raquel V.		<p>“...a Galp está cada vez mais a tentar virar-se para o mercado verde, para as energias renováveis, elétricas, eólicas, mas tudo com muito cuidado com o ambiente principalmente ... ao impacto na comunidade”</p>			<p>“...o que me levou a continuar na Galp foi o novo propósito.”</p>		<p>“...o principal fator é a marca que a Galp tem para as pessoas. Porque as pessoas associam a Galp aos postos de abastecimento”</p> <p>“Acho que devemos começar pelas crianças ... estamos a fazer muitas apresentações nas escolas das crianças sobre o que é a</p>

		“...daqui a 50 anos ser uma das empresas mais <i>green</i> e mais segura também.”					Galp, para elas terem já noção de que a Galp não é só os postos de abastecimento.”
--	--	---	--	--	--	--	--

Anexo I – Resultados do questionário sobre a percepção da atratividade da Galp para os *trainees* e estagiários curriculares.

	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	Média por item	Moda por item	Mediana por item	Desvio Padrão por item	Média por dimensão
A Galp ... [... produz produtos e serviços inovadores.]	6	6	5	6	6	6	4	7	5,8	6,0	6,0	0,9	5,7
A Galp ... [... é uma empresa inovadora e pensa no futuro.]	6	6	6	7	6	5	5	7	6,0	6,0	6,0	0,8	
A Galp ... [... valoriza e faz uso da criatividade dos colaboradores.]	5	5	4	7	6	6	4	6	5,4	6,0	5,5	1,1	
A Galp ... [... produz produtos e serviços de elevada qualidade.]	6	5	6	7	7	6	5	6	6,0	6,0	6,0	0,8	
A Galp ... [... tem um ambiente de trabalho estimulante.]	4	6	5	7	5	6	5	5	5,4	5,0	5,0	0,9	
A Galp ... [... oferece segurança no trabalho.]	6	7	5	7	7	7	5	7	6,4	7,0	7,0	0,9	5,9
A Galp ... [... incentiva oportunidades de promoção.]	4	5	4	6	7	6	6	7	5,6	6,0	6,0	1,2	
A Galp ... [... promove uma colaboração e experiência interdepartamental.]	7	6	2	7	5	7	6	6	5,8	7,0	6,0	1,7	
A Galp ... [... promove uma experiência de evolução na carreira.]	5	5	5	7	6	6	6	7	5,9	5,0	6,0	0,8	5,8
A Galp ... [... oferece oportunidade de emprego para o futuro.]	4	6	5	7	7	6	6	7	6,0	6,0	6,0	1,1	
A Galp ... [... oferece reconhecimento e valorização dos quadros superiores.]	5	5	6	7	7	5	4	6	5,6	5,0	5,5	1,1	
A Galp ... [... oferece uma oportunidade de ensinar aos outros aquilo que foi aprendido.]	4	6	6	7	6	6	4	7	5,8	6,0	6,0	1,2	
A Galp ... [... oferece uma oportunidade para aplicar aquilo que foi aprendido.]	6	6	6	7	7	6	4	7	6,1	6,0	6,0	1,0	6,0
A Galp ... [... é orientada para o consumidor.]	7	7	3	7	7	7	6	5	6,1	7,0	7,0	1,5	
A Galp ... [... tem uma política de responsabilidade humanitária/social.]	6	6	5	7	7	6	6	6	6,1	6,0	6,0	0,6	
A Galp ... [... promove a aceitação e sentimento de pertença.]	5	5	3	7	6	7	6	7	5,8	7,0	6,0	1,4	6,7
[É importante ter uma boa relação com os colegas de trabalho.]	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0	7,0	7,0	0,0	
[É importante ter uma boa relação com os superiores.]	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0	7,0	7,0	0,0	
[É importante ter colegas de trabalho que encorajam e suportam.]	7	7	7	7	7	6	7	7	6,9	7,0	7,0	0,4	
[É importante ter um local de trabalho divertido.]	7	6	5	6	7	5	5	6	5,9	6,0	6,0	0,8	6,4
[É importante a felicidade no local de trabalho.]	7	5	6	6	7	7	7	7	6,5	7,0	7,0	0,8	
[É importante ter um sistema de recompensas e benefícios atrativo.]	7	6	6	6	7	7	7	7	6,6	7,0	7,0	0,5	
[É importante ter um salário base acima da média.]	7	6	5	7	7	6	7	5	6,3	7,0	6,5	0,9	5,1
[A minha autoconfiança aumenta por trabalhar para a Galp.]	6	5	5	7	2	6	5	5	5,1	5,0	5,0	1,5	
[Sinto-me melhor comigo mesmo por trabalhar para a Galp.]	6	4	7	7	2	6	4	4	5,0	4,0	5,0	1,8	

