

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***Employer Branding Interno potenciado pela
Liderança e Comunicação Interna eficazes:
Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.***

Ana Catarina da Silva Gomez

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Cateano Portugal S.A.**

Ana Catarina da Silva Gomez

Aprovado a 27/11/2023

Composição do júri

Prof.^a. Doutora Maria Elisete Martins

Presidente (Nome)

Prof. Doutor Vitor Júlio da Silva e Sá

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Orientador (Nome)

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(s) Prof^ª. Doutora Sandra Gomes e Prof. Doutor Marco Lamas apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

“Talent wins games, but only teamwork wins championships”

(Jordan,1994)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, queria agradecer aos meus orientadores, Professora Sandra Gomes e Professor Marco Lamas que sempre estiveram presentes para me mostrar qual o caminho certo deste processo e me fazerem ver além das minhas capacidades confiando nas minhas decisões e no trabalho desenvolvido.

Um agradecimento muito especial aos meus pais e ao meu namorado que sempre me apoiaram e ajudaram nos momentos de maior ansiedade e que, com simples palavras me davam a segurança que precisava para acreditar que tudo é possível com esforço e dedicação.

Por fim, gostaria de agradecer a todos as pessoas do Grupo Salvador Caetano salientando a Toyota Caetano Portugal S.A., empresa escolhida para estudo de caso, por terem contribuído com o seu testemunho para o estudo pretendido. Reforço um obrigada à Doutora Paula Arriscado que me proporcionou a experiência de conhecer mais sobre a Direção que representa e fez crescer a curiosidade sobre o *Employer Branding* e, também à Inês Cravo por ser uma pessoa incansável e ter sido parte integrante de contacto com os entrevistados mostrando que tinha escolhido o lugar certo.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

Atualmente, as organizações necessitam de estar preparadas para as mudanças recorrentes tendo em conta todos os componentes que fazem parte do seu todo. O *Employer Branding* representa parte integrante das várias empresas tanto internamente como externamente, salientando que, para que haja um bom desenvolvimento de ações e estratégias, é fundamental alinhar tanto a liderança como a comunicação interna sendo primordial não só atrair talentos como também retê-los.

Com base na presente investigação, pretende-se analisar de que forma o *Employer Branding* Interno é impactado pelos líderes e pelo processo de comunicação interna. Para tal, a escolha incidiu sobre um estudo de caso sendo a Toyota Caetano Portugal S.A. selecionada para o mesmo. Tratando-se de uma metodologia qualitativa, o instrumento metodológico foca-se em entrevistas semiestruturadas realizadas a 10 colaboradores que constituem a amostra correspondendo a Diretores, Coordenadores e Técnicos dos vários processos internos. Consiste num estudo exploratório não probabilístico aplicado somente à empresa de estudo de caso não obstante qualquer tipo de inferência.

Conclui-se que, o *employer branding* interno é potenciado pela liderança e comunicação interna eficazes visto que, o papel desempenhado pelo líder e a forma como utiliza a comunicação interna e as suas ferramentas refletem a imagem a ser transmitida e sucessivamente a contribuição para o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* interno.

É essencial que as organizações revejam adequadamente as competências de liderança disposta e as ferramentas de comunicação interna disponíveis de modo que exista um bom alinhamento e aplicação destes componentes organizacionais para que a estratégias de *employer branding* interno sejam implementadas e bem-sucedidas.

Palavras-chave: *Employer Branding* Interno; Liderança; Comunicação Interna; Estratégias;

ABSTRACT

Currently, organizations need to be prepared for recurring changes taking into account all the components that are part of their whole. Employer Branding represents an integral part of the various companies both internally and externally, emphasizing that in order for there to be a good development of actions and strategies, it is essential to align both leadership and internal communication, being essential not only to attract talent but also to retain them.

Based on this research, we intend to analyze how the Internal Employer Branding is impacted by the leaders and by the internal communication process. To this end, the choice focused on a case study with Toyota Caetano Portugal S.A. being selected for it. As it is a qualitative methodology, the methodological instrument focuses on semi-structured interviews carried out with 10 employees who constitute the sample corresponding to the Directors, Coordinators and Technicians of the various internal processes. Consists of a non-probabilistic exploratory study applied only to the case study company, regardless of any type of inference.

It is concluded that internal employer branding is enhanced by leadership and effective internal communication since the role played by the leader and the way he uses internal communication, and its tools reflect the image to be transmitted and successively the contribution to the development of internal employer branding strategies.

It is essential that organizations properly review the existing leadership skills and the internal communication tools available so that there is a good alignment and application of these organizational components so that internal employer branding strategies are implemented and successful.

Keywords: Internal Employer Branding; Leadership; Internal Communication; Strategies.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE 1.....	4
1.1. EMPLOYER BRANDING	5
1.1.1. <i>Employer Branding</i> e as dimensões.....	5
1.1.2. Gestão do <i>Employer Branding</i> : estratégias e sua importância	15
1.1.3. <i>Employer Branding</i> Interno	19
1.2. LIDERANÇA.....	22
1.2.1. Liderança e gestão de pessoas	22
1.2.2. O papel do líder e o impacto nas Organizações.....	32
1.2.3. <i>Employer Branding</i> e Liderança.....	36
1.3. COMUNICAÇÃO INTERNA	37
1.3.1. Comunicação Interna: fundamentos	38
1.3.2. Importância da Comunicação Interna e o papel dos Recursos Humanos.....	43
1.3.3. <i>Employer Branding</i> e Comunicação Interna	50
PARTE 2.....	54
2. METODOLOGIA.....	55
2.1. Descritivo da Organização	55
2.2. Objetivos e questão de investigação.....	62
2.3. Instrumento metodológico.....	63
2.4. Universo e Amostra.....	64
2.4.1. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	65
2.5. Análise de Conteúdo	70
2.6. Análise e discussão de resultados.....	72
2.6.1. <i>Employer Branding</i> Interno: perspectivas	73
2.6.2. Liderança: a cultura do líder	84

2.6.3.	Comunicação Interna: execução e implementação.....	94
2.6.4.	Liderança e Comunicação Interna: influência no <i>Employer Branding</i> Interno	108
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES À EMPRESA.....		119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		126
ANEXO A		139
ANEXO B.....		140
ANEXO C.....		141
ANEXO D		142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre a qualidade dos funcionários e a qualidade do produto/serviço	6
Figura 2 - Estrutura de <i>Employer Branding</i>	7
Figura 3 - <i>Employer brand mix</i>	10
Figura 4 – Roda <i>Employer Brand</i>	14
Figura 5 - Representação da ontologia do tripé da liderança dominante.....	24
Figura 6 - Estrutura de liderança estratégica	28
Figura 7 - Regras de desenvolvimento de liderança.....	31
Figura 8 - Representação da Comunicação corporativa interna	42
Figura 9 - Modelo de marca integrada.....	50
Figura 10 - Posicionamento do <i>Employer Branding</i>	51
Figura 11 - Cronologia de datas importantes.....	55
Figura 12 - Esquema da Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por género	65
Gráfico 2 - Distribuição por idade	66
Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias	66
Gráfico 4 - Distribuição por categoria profissional	67
Gráfico 5 - Distribuição por antiguidade na Organização	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Proposta de valor <i>Employer Branding</i> Interno.....	20
Tabela 2 - Liderança transformacional vs liderança transacional	25
Tabela 3 - Líderes vs Gestores	29
Tabela 4 - Cinco componentes de Inteligência Emocional no trabalho	32
Tabela 5 - Definições de comunicação interna.....	38
Tabela 6 - Matriz de comunicação interna	41
Tabela 7 - Ferramentas de comunicação interna	47
Tabela 8 - Processos internos	57
Tabela 9 - Síntese da caracterização e justificação de inclusão	68
Tabela 10 - Análise de conteúdo em categorias e dimensões.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – Chief Executive Officer

EVP – Employer Value Proposition

RH – Recursos Humanos

EB – Employer Branding

EBI – Employer Branding Interno

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como temática o “*Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.”.

Como já apresentado o estudo incidirá em três grandes componentes nomeadamente o *Employer Branding*, a Liderança e a Comunicação Interna. No mundo empresarial estes três componentes têm um forte poder, refletindo no seu todo as várias organizações. Com base no estudo realizado é importante frisar que o *Employer Branding* representa o papel principal desta dissertação, começando pelos colaboradores que se encontram vinculados à empresa e que devem ser os principais embaixadores da marca, falando assim, exatamente, de *Employer Branding* Interno. Deste modo, o objetivo primordial desta investigação concentra-se em perceber de que modo o *Employer Branding* Interno pode ser potenciado pela Liderança e por uma Comunicação Interna eficazes.

No que concerne à estrutura do presente trabalho este encontra-se dividido em duas partes, nomeadamente a revisão de literatura e o estudo empírico. Na parte I – revisão de literatura apresentam-se como principais capítulos o *Employer Branding*, a Liderança e a Comunicação Interna. Por sua vez, na parte II – estudo empírico encontra-se o descritivo da Organização selecionada para estudo de caso, particularmente a Toyota Caetano Portugal S.A. Os objetivos e a questão de investigação, a caracterização da amostra, a entrevista como instrumento metodológico, análise de conteúdo e discussão de resultados também estão contemplados na parte II, correspondente ao estudo empírico.

Para uma melhor contextualização afirma-se que o *employer branding* surgiu em 1996 com foco nos benefícios que as empresas tinham para oferecer aos seus colaboradores com vista à retenção do talento. Com o mercado empresarial em constante evolução, este conceito começou a requerer especial atenção das organizações, o que levou à criação de estratégias focadas no cliente, tanto externo como interno. Para que se consiga desenvolver uma estratégia é fundamental ter em conta a missão, a visão e os valores da Organização, uma vez que no final são esses fatores que serão retratados. É evidente que, o *employer branding* constitui um processo bastante importante numa Organização, sem esquecer que, na sua maioria, começa “de dentro para fora”,

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

desencadeando assim a atração e retenção de talentos. Para que este processo seja bem desenvolvido é necessário existir uma gestão adequada do mesmo e realizada por pessoas com capacidade de dar a conhecer a marca mantendo o foco, a diferenciação e a consistência, fornecendo as ferramentas necessárias para que o *employer branding* interno seja implementado com sucesso. Este sucesso é traduzido pela satisfação e empenho dos colaboradores da Organização. Para que isto seja possível, foram distinguidos componentes, de entre as várias dimensões que constituem o *employer branding*, como a liderança e a comunicação interna. Sem dúvida que existe uma ligação direta entre estes conceitos e deve haver um alinhamento entre eles, percebendo que tipo de liderança está presente na Organização e de que forma é que atua a comunicação interna, na certeza, porém, de que um erro a afeta na sua totalidade.

Na sua maioria, o *employer branding* externo não reflete o interno devido a falhas com origens em vários processos, entre eles a comunicação interna da organização e até mesmo a liderança. Quando se trata de uma empresa de grande dimensão é fulcral praticar uma liderança transformacional voltada para a criação da visão real e focada no alcance dos objetivos traçados, formando líderes exemplares para as suas equipas. Com características pessoais e profissionais, os líderes conseguem motivar e incentivar a sua equipa a desempenhar da melhor forma as suas tarefas. Estamos perante uma situação *win-win*, havendo satisfação no trabalho por parte dos colaboradores e consequentemente uma produção eficaz que contribua para o sucesso do negócio. Se isto se verificar podemos afirmar que o *employer branding* interno originou o devido efeito.

De facto, bons líderes não devem ser só estrategas a nível de negócio, mas também ter competências humanas no que respeita à comunicação. Os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores devem ser divulgados e sustentados pela comunicação existente entre líder e equipa. Para que esta comunicação considerada interna ocorra da melhor maneira possível, esta deve ser clara e transparente refletindo a sua eficácia, adaptando-se a qualquer contexto e evitando possíveis falhas.

No entanto, a comunicação interna desempenha um papel de destaque funcionando como o elo de ligação dos componentes da Organização. Devido à dimensão do processo e à disposição de vários meios e formas de comunicar, podemos afirmar que é um dos processos onde ocorrem mais falhas. Excesso de meios de comunicação, pode significar excesso de informação. A comunicação interna para ser bem desenvolvida e

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

implementada deve ser eficaz demonstrando clareza e transparência na transmissão e receção da mensagem. De modo a criar esta eficácia é fundamental incutir práticas desde a motivação usando a comunicação interna, como ferramenta para valorizar o colaborador, como também concentrar toda a informação num único sítio, promovendo a capacidade da empresa de melhorar este processo. Perante todas as adversidades que a comunicação interna implica numa Organização, uma delas encontra-se espelhada no *employer branding* interno, por exemplo na forma de comunicar os benefícios que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores. Uma comunicação eficaz é um dos principais passos para que seja possível desenvolver e implementar uma estratégia de *employer branding* interno.

Contudo, considera-se um tema com bastante relevância no sentido em que o funcionamento do *employer branding* se reflete no trabalho de diversas dimensões que serão apresentadas devendo ser constantemente revistas para que seja possível criar diferentes estratégias. Assim, verificando que a liderança e a comunicação interna são efetivamente as dimensões que ostentam um grande impacto internamente é essencial analisar em que medida esta investigação irá permitir à empresa estudo de caso entender como pode melhorar estes componentes de modo a desenvolver com eficácia estratégias de *employer branding* interno.

Posto isto, concluo dizendo que a minha principal motivação prende-se com o meu gosto pessoal pela área da comunicação e, ao mesmo tempo por ser uma área que grande parte das organizações têm dificuldade em gerir de forma eficaz. O mesmo acontece com as lideranças. Ouvimos constantemente, que o exemplo parte de cima, se assim for, os líderes das organizações têm de primar pelo exemplo, daí ser um tópico de interesse para análise. Já o *employer branding* é um tema relativamente recente (pelo menos enquanto conceito em si) e que poucas organizações têm implementadas estratégias e/ou processos, daí também ser do meu interesse estudar esta temática.

PARTE 1

REVISÃO DA LITERATURA

1.1. EMPLOYER BRANDING

O primeiro capítulo intitulado de *Employer Branding* aborda o conceito em si em perspectivas diferenciadas por alguns autores, apresentando a maneira mais eficaz de gerir-lo tendo por base diversas estratégias mostrando a sua importância em contexto organizacional. Este termo, embora recente, está cada vez mais presente nas variadas organizações quer a nível externo como a nível interno, sendo este último um dos focos.

1.1.1. *Employer Branding* e as dimensões

Employer branding é um conceito cada vez mais explorado tendo sido introduzido em 1996 com o termo *employer brand* e definido como o “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p.187).

Efetivamente, este conceito começou a ter destaque em diferentes áreas sendo as principais o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos através da aplicação de princípios de Marketing às atividades de Recursos Humanos (RH) em relação aos funcionários atuais e eventuais (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Através de um estudo, Backhaus e Tikoo (2004) verificaram que o conceito de *Employer Brand* era útil baseando-se na opinião de um participante onde este afirmava que “se temos as melhores lojas, com as melhores pessoas, então temos o melhor *worth of mouth* e recebemos as melhores candidaturas, então teremos as melhores lojas” como é visível na figura 1. Percebe-se assim que a marca empregadora é exatamente um ciclo vicioso visto que, as melhores lojas contêm produtos de excelência que rapidamente serão divulgados de forma positiva por *Word of mouth-marketing*. Assim chegam as melhores candidaturas e com elas as melhores pessoas sendo que são estas que com as suas características e desempenho das funções garantem o sucesso de uma Organização.

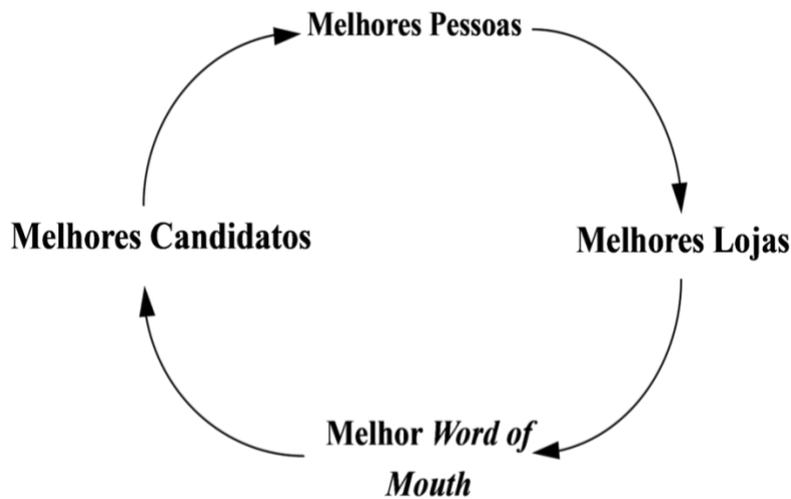


Figura 1 - Relação entre a qualidade dos funcionários e a qualidade do produto/serviço

Fonte: *adaptado de Ambler & Barrow (1996, p.185)*

Neste sentido para Backhaus e Tikoo (2004) *employer branding* é definido como o processo de construção de uma identidade empregadora identificável e única tornando-a um conceito que a diferencia de seus concorrentes. Através desta definição, tornou-se essencial representar a divisão do *employer branding* em dois níveis exemplificados na figura 2: a nível interno onde a criação e a lealdade da marca empregadora mantém a identidade e cultura da Organização fazendo disparar a produtividade; a nível externo onde se consegue obter uma melhor atração e retenção de potenciais colaboradores. Complementando esta divisão percebe-se que a nível externo permitiu que o “processo da EB assumisse um papel central na estratégia organizacional porque as organizações perceberam que teriam que travar essa ‘guerra de talentos’ nos anos seguintes se quisessem atrair e reter os talentos relevantes para a sua sustentabilidade” (Reis et al., 2021, p.4).

Employer Branding é considerado parte integrante de uma Organização sendo necessário haver quem a crie e a gira de modo a corresponder às expectativas formuladas tendo como principais agentes os representantes da mesma. Os gestores de *employer branding* desempenham um papel importante visto que, precisam de desenvolver capacidades para perceber como é que as funções realizadas individualmente impactam os restantes *stakeholders* internos (Ewing et al., 2002). Para conseguir criar e manter o *employer branding* é necessário um processo que envolva tanto gestores como líderes sendo que estes têm de corresponder à exigência desta gestão através das suas próprias características. É necessário perceber em que ponto se encontra através de um diagnóstico e, de seguida definir estratégias para perceber como ultrapassar desafios, como proceder a melhorias e mudanças, tornar-se diferente dos concorrentes e, acima de tudo levar ao sucesso da Organização. Afirma-se que mais uma vez, o *CEO* marca a diferença visto que, segundo Barrow e Mosley (2005, pp. 49-50) num *employer branding* bem-sucedido o *CEO* desempenha um papel visível e ativo no desenvolvimento da Organização sendo sinónimo de mudanças não só em termos monetários, mas também de imagem a ser passada para os colaboradores. Para isso estes autores definem os seis princípios de gestão de marca eficaz que podem auxiliar um *CEO* no papel ambicionado nos primeiros tempos:

1. Introspeção/Entendimento: para a criação de uma grande marca é fundamental estabelecer uma relação de entendimento entre a marca e o seu público;
2. Foco: um dos principais focos de uma Organização consiste em conceber um relacionamento entre as pessoas e o produto/serviço através de objetivos para conseguirem chegar às metas pretendidas. Assim, o foco também passa por verificar o que a Organização pretende e planeia fazer (visão) e como querem fazer (valores);
3. Diferenciação: para uma marca se tornar um sucesso necessita de mostrar que é diferente das marcas concorrentes. É evidente que, quando uma Organização cria algo diferente do que está presente no mercado consegue obter um maior alcance e destaque perante as outras;

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

4. Benefícios – na sua maioria uma boa gestão da marca tem maior ênfase nos benefícios o que por vezes não é tão lembrado no que concerne à comunicação interna. Consideram que os benefícios podem ser funcionais e económicos, contudo, estes por si só não oferecem o que um colaborador necessita. É necessário incluir os benefícios psicológicos considerando que a existência de oportunidades amplas, força competitiva e a participação no sucesso se tornam importantes para os colaboradores;
5. Continuidade: afirma-se que existe perda de confiança nas marcas quando estas tentam por exemplo contratar um novo *CEO*. Assim, entende-se que a história da marca tem de ser algo contínuo, uma vez que as pessoas aceitam mais facilmente a mudança se puderem perceber de onde veio a marca ao invés de saber para onde está indo;
6. Consistência: este princípio é considerado o mais importante fator crítico no que diz respeito ao *employer brand* presente numa Organização. Considera-se que a máxima simples a seguir são: “as promessas precisam de ser acompanhadas por motivos claros para acreditar”. Para isso é crucial aliar a confiança e a comunicação entre os membros de uma Organização desde *CEO*’s a colaboradores tornando-os pontos-chave para que se consiga obter a consistência necessária.

De acordo com a figura 3, os mesmos autores criaram as doze dimensões consideradas essenciais para complementar os princípios de gestão da marca. Estas dimensões representam o *employer branding mix* focando-se em dois segmentos: as práticas e as políticas.

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**



Figura 3 - *Employer brand mix*

Fonte: adaptado de Barrow & Mosley (2005, p.150)

De facto, é notável que das doze dimensões verificamos as políticas que fazem parte de uma Organização e que passam mais uma vez de dentro para fora como é o caso dos valores praticados e da reputação que a empresa tem no mercado onde atua assim como a comunicação interna. Por conseguinte, as outras seis dimensões apresentadas correspondem às práticas de *employer branding* implementadas destacando as recompensas e reconhecimento e o ambiente de trabalho como sendo as mais valorizadas pelos colaboradores. Podemos constatar que *employer brand* ao nível externo na Organização, consegue tocar internamente em quem a move, isto é, os colaboradores (Ambler & Barrow, 1996, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005). De acordo com Barrow e Mosley (2005, pp. 58-59) existem dois tipos de benefícios: os funcionais e os emocionais. Por benefícios funcionais entende-se que o *employer brand* mostra o que uma empresa nos pode oferecer criando assim uma forma tangível. Deste modo podem surgir pagamentos por serviços prestados (salários, prémios), ambiente de trabalho seguro (boa comunicação) e fornecimento de equipamento necessário para desempenhar as suas funções e responsabilidades. Por outro lado, os benefícios

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

emocionais resumem-se a posicionar os benefícios mais funcionais do produto na mente do consumidor. Ou seja, as marcas começaram a valorizar os sentimentos que estas trarão do que o que elas farão. Aqui está presente o *emotional engagement* visto que, a motivação acresce mais valor do que as próprias remunerações refletindo assim as relações e comunicações feitas internamente. Afirma-se que este:

apego emocional tende a ser movido pelo valor que obtêm da experiência de trabalho total desde a satisfação inerente das tarefas que executam, valorização por parte dos colegas e a sua crença no que representam na Organização (qualidade, propósitos, valores) (Barrow & Mosley, 2005, p.59).

Efetivamente, *Employer Branding* é essencial em qualquer Organização sendo que se completa com outros componentes, afirmando que a prática deste é baseada na suposição de que o ser humano agrega valor à empresa e, por meio de um investimento hábil em capital humano, o desempenho da empresa pode ser aperfeiçoado (Backhaus & Tikoo, 2004, p.503). Inicialmente Ambler & Barrow (1996, p.187) definiram apenas três benefícios para os colaboradores:

1. Funcionais: criação de atividades úteis para o desenvolvimento;
2. Económicos: oferta de recompensas a nível material e/ou monetário;
3. Psicológicos: o colaborador sente que faz parte da Organização, tendo uma direção e um propósito.

No seguimento dos benefícios da considerada *employer brand* surge uma nova versão dos mesmos autores (Ambler & Barrow, 2016, pp. 20-21), onde incluem nove benefícios considerados igualmente importantes neste caso para a Organização:

1. Aumento do património: dados dos autores revelam que os intangíveis constituem aproximadamente 80% de uma empresa;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

2. Menores custos de recrutamento: quanto mais forte for a marca, mais fácil será contratar pessoas com níveis de talento desejados;
3. Maior *engagement* de colaboradores: colaboradores satisfeitos com a Organização permanecem nesta durante mais tempo;
4. Delegação esmerada: maior facilidade em passar as tarefas aos colaboradores;
5. Maior agilidade: quando os colaboradores confiam em si e na Organização onde pertencem tornam-se mais ágeis para responder às oportunidades e evitar perigos;
6. Menos gestores de nível médio: a diminuta confiança nos gestores médios implica os colaboradores saberem o que é necessário ser feito;
7. Menos desperdícios: os recursos são utilizados de forma prudente;
8. Melhor cooperação entre departamentos/gestores: possibilita a partilha de informações e ideias;
9. Melhor avaliação de desempenho: alinhamento de metodologias de Recursos Humanos e Marketing que possibilitem a avaliação dos colaboradores.

Verificando as duas versões apresentadas percebe-se que os benefícios foram revistos dado que, inicialmente eram pouco desenvolvidos, focando-se apenas nos colaboradores e deixando de parte possíveis benefícios para as empresas. Assim percebe-se que a criação de uma nova versão que adiciona mais benefícios é fundamental, permitindo perceber que o papel do *employer branding* compõe um quadro completo de como a gestão deve ser executada.

Segundo Punia (2018), o *employer brand* é composto por quatro grandes pilares designados por razão de ser, cultura, estratégia de recrutamento e comunicação. Assim surge a questão: “Porque é que as empresas devem investir no *employer branding*?”. O autor apresenta as razões:

- ⇒ **Escassez de pessoas qualificadas:** é necessário atrair os talentos certos mostrando através da marca os valores, requisitos e habilidades da empresa;
- ⇒ **Empresa de sonho:** criar uma forte *employer branding* é fundamental para competir no mercado mostrando a capacidade da empresa conseguindo atrair e reter talentos;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

- ⇒ **Reputação compensa a remuneração:** em certos casos, os colaboradores preferem trabalhar numa empresa que proporcione um bom ambiente de trabalho e seja bem conhecida do que ter uma excelente remuneração e não ofereça as condições essenciais;
- ⇒ **Credibilidade:** a empresa deve comunicar de forma credível a sua cultura, missão, visão e valores para que os colaboradores não sejam induzidos em erro;
- ⇒ **Forte presença nas redes sociais:** a aposta nas redes sociais passa a imagem da modernidade da empresa conseguindo também alistar-se à realidade atual posicionando-se corretamente;
- ⇒ **Estabilidade financeira:** as empresas que conseguem obter lucros conseguindo apostar em ações produtivas;
- ⇒ **Outro lado da empresa:** uma Organização que mostra que se preocupa com os colaboradores;
- ⇒ **Forma de falar da empresa:** apostando no *employer branding* garante-se que as pessoas falam positivamente promovendo o *Worth of mouth*.

Não obstante, verifica-se que o “*Employer branding* é mais do que uma necessidade. É hoje uma obrigação das empresas que querem ter futuro” (Arriscado, 2023, p.1). Certamente que, numa Organização, os colaboradores e o *employer branding* estão conectados levando a criar experiências sendo estas representadas numa roda que expõe os fatores-chave que a influenciam diretamente como é visível na figura 4 (Barrow & Mosley, 2005, pp.9-10).

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

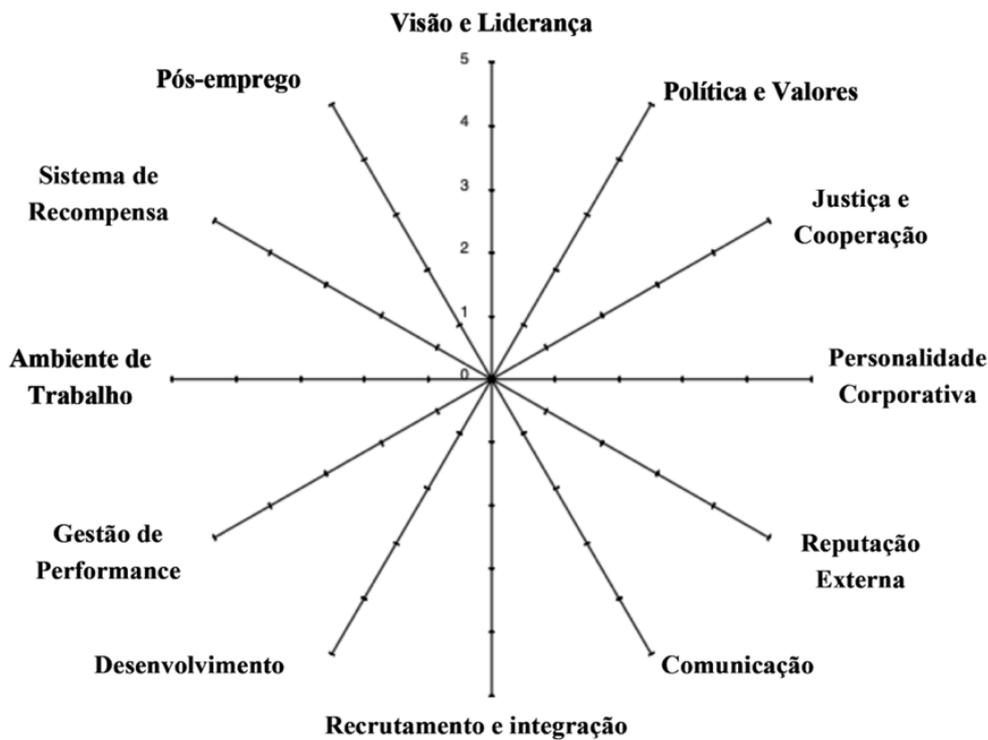


Figura 4 – Roda *Employer Brand*

Fonte: adaptado de Barrow & Mosley (2005, p.9)

Os fatores que apresentam maior peso são a liderança e a comunicação que estão interligadas dado que, para exercer uma boa liderança é necessário haver uma boa comunicação que permite também uma gestão eficaz da marca. Para que se forme um excelente alinhamento devem ser criadas estratégias de desenvolvimento e uma boa pesquisa, pois sem isso não é possível obter uma forte *employer brand*.

Contudo, é igualmente relevante perceber como se pode criar uma forte *employer brand* e esta resume-se a cinco passos: (i) perceber em que Organização trabalham; (ii) criação de uma “promessa de marca atraente” para os colaboradores e que esta se reflita também nos clientes; (iii) desenvolver as métricas necessárias para avaliar a promessa da marca; (iv) adequar as práticas das pessoas de modo a apoiar e a reforçar a promessa da marca, e (v) efetivar e medir a marca (Berthon et al., 2005).

1.1.2. Gestão do *Employer Branding*: estratégias e sua importância

Apresentadas as diversas definições e tudo o que este influencia, podemos afirmar que o *employer branding* tornou-se um conceito viral na estrutura de uma empresa sendo apresentada como imagem e posicionamento da mesma. Verifica-se que tem sido grande a aposta no seu estudo através dos vários conceitos que engloba assim como fatores-chave e potenciais benefícios. Antes de mais, é importante lembrar que uma marca é determinada pela imagem existindo assim fatores que estão presentes nesse processo sendo considerada por Jiménez (2015, pp.88-89) necessárias as seguintes alavancas:

- ⇒ O propósito da Organização e sua capacidade de ser atraente tanto para o mercado dos profissionais, como despertar um vínculo afetivo com as pessoas que compõem a empresa;
- ⇒ Processos de gestão de pessoas desde o seu recrutamento à sua dissociação;
- ⇒ Papel da comunicação interna;
- ⇒ A qualidade da estrutura da gestão organizacional;
- ⇒ Utilizar a comunicação para mover conteúdos da empresa;
- ⇒ Definição e implementação de um plano específico de presença;
- ⇒ Capacidade de atração de talentos com base na imagem da empresa;
- ⇒ Divulgação da marca no mercado onde a concorrência atua;
- ⇒ Gestão baseada na opinião de antigos colaboradores;
- ⇒ Entrada do *employer branding* no digital.

Percebe-se que prevalece um segmento que deve ser revisto através de um aspeto indispensável, a comunicação. Em prol disso, sabe-se que como outros componentes determinantes, o *employer branding* é alvo de vários estudos acarretando consigo inúmeras opiniões sobre como deve ser gerido desde as suas estratégias à sua importância. Importa referir que as estratégias são um assunto pouco específico visto que, estas acabam por sofrer sempre alterações consoante as necessidades que a Organização apresenta.

Segundo Barros (2021) existem nove etapas que determinam as possíveis estratégias de *employer branding*:

- i. Definição de um público-alvo: aplicado externamente importa perceber a quem nos queremos dirigir sabendo que queremos atingir diferentes padrões de pessoas

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

desde adolescentes a reformados. Por outro lado, internamente o foco passa pelos *stakeholders* internos como colaboradores;

ii. Observação da situação: é fundamental verificar em que ponto se encontra a imagem da empresa;

iii. Análise do que se procura: após a verificação de qual é a nossa imagem, é importante, com a ajuda dos departamentos de Marketing e Comunicação, fazer mudanças/melhorias de acordo com as necessidades da Organização;

iv. Definição de objetivos: traçar quais os objetivos a curto, médio e longo prazo dependendo de quem e como queremos atingir o público-alvo exigido;

v. Estruturação do EVP: entender como é que a Organização se pode tornar única e diferenciadora da concorrência;

vi. Canais de comunicação: existência de uma estratégia e inexistência de comunicação não resulta e, por isso é essencial apostar na comunicação para que a mensagem seja transmitida corretamente;

vii. Ações internas: além de estabelecermos uma boa comunicação interna, é indispensável o papel dos colaboradores neste processo. É útil ouvi-los para que a motivação e desempenho estejam alinhados de forma positiva;

viii. Ações externas: a forma com a marca é apresentada define em muito a sua imagem devendo ser analisada a maneira como irá ser divulgada;

ix. Acompanhamento e evolução: desde o processo de criação à divulgação a marca deve ser avaliada de acordo com o impacto causado.

Do ponto de vista de Barrow e Mosley (2005), para que seja possível o alcance das devidas estratégias com a ajuda de uma gestão contínua e efetiva é necessário que as pessoas responsáveis desempenhem cinco principais papéis:

- 1) Estabelecer a natureza do *employer branding* exigido pela Organização para alcançar os seus objetivos de negócios;
- 2) Elaborar um posicionamento eficaz fazendo as mudanças necessárias desde a gestão à cultura;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

- 3) Gerir as comunicações necessárias para atingir os públicos-alvo tanto internamente como externamente;
- 4) Desenvolver um bom relacionamento de trabalho com os diversos gestores cujas decisões e comportamentos constituem o *employer branding mix*;
- 5) Acompanhar as necessidades dos colaboradores e facilitar a gestão sobre o desempenho atual e desejado da marca.

Note-se que o *employer branding* é um fator determinante e em constante avaliação conseguindo reter a ideia de que é através da marca que se transmite a essência da Organização. Para que uma marca tenha o sucesso pretendido é fundamental dar ênfase aos colaboradores e nos consumidores visto que, é através do produto ou serviço da Organização que a marca do empregador é atingida (Moroko & Uncles, 2008).

Posteriormente, afirma-se que por vezes o *employer branding* não corresponde às expectativas devidas, ocorrendo erros fulcrais na sua implementação. Segundo Jiménez (2015, p.91) estes são:

- Implementar estratégias de *employer branding* sem a aprovação da Direção da Organização;
- Concentrarem o estudo numa primeira fase a nível externo e mais tarde a nível interno;
- Não entender a razão de querer ser a melhor Organização, ou seja, não existe clareza na determinação dos objetivos finais porque a Direção é inexistente;
- Inexistência de conhecimento relativamente ao início da criação da marca;
- Carência de atenção na observação e reajustamento da proposta de valor do colaborador;
- Falta de definição de um plano de ação onde esteja determinado o que é para fazer;
- Falha na definição de um mapa de responsabilidades e de orçamentos da ação bem como falta de tempo para coordenar o esforço para a integração das áreas da empresa que fazem parte deste processo (departamento de Marketing e Recursos Humanos);

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

- Pouca coerência da implementação da marca a nível nacional e internacional potenciando a perda da força ao longo do caminho;
- Ignorar as redes sociais num mundo onde existe constante evolução do digital;
- Existência de estabelecimento de metas concretas com base em indicadores de evolução e melhoria.

Além da implementação de estratégias e possíveis falhas, é essencial também serem definidas ações pela Organização tendo em consideração a autodefinição, motivação, bem-estar dos colaboradores para que estes executam um trabalho melhor e mais eficiente. Deste modo é possível verificar-se a identificação com os restantes colaboradores e a identificação com os objetivos organizacionais. As atividades destacadas como ações concentram-se na criação de *team buildings* e promoção das relações interpessoais sendo constituídas como ações internas de *employer branding* (García et al., 2019; Herman & Gioia, 2001). É evidente que, quando se aposta em algo diferente para a empresa deve-se pensar nos seus prós e contras desde os fatores determinantes às estratégias definidas. Serve de exemplo os principais erros cometidos no pós definição de estratégias a seguir sendo da competência interna da empresa aprender com os mesmos e reformular o necessário para que o *employer branding* tenha o retorno esperado.

Todavia, *employer branding* gira muito em torno dos colaboradores internos e futuros colaboradores, assumindo assim uma grande importância tanto na visão da Organização como na visão externa dos consumidores. De acordo com Rohr (2022), *employer branding* fortalece os valores organizacionais, origina competição diferenciada e desenvolve ações que proporcionam um ambiente agradável para os colaboradores. Ter um bom ambiente desenvolve satisfação e, por sua vez aumenta a produtividade tornando-se um processo que leva ao sucesso de uma Organização. Apesar de alguns autores considerarem uma moda, Gravato (2022) afirma que é um investimento concebendo o trabalho executado de forma unida e assertiva de modo a evoluir e crescer para que a empresa marque a diferença no mercado onde atua. Sem dúvida que, este componente tem como objetivo mostrar do que é que uma Organização é feita tendo em conta que são os colaboradores que a movimentam.

1.1.3. *Employer Branding Interno*

Employer branding torna-se rapidamente um conceito bastante presente e a longo prazo um componente enriquecedor numa Organização. Este conceito quando aplicado internamente torna-se “um termo interdisciplinar, reunido no âmbito de áreas como Marketing, Gestão, Recursos Humanos” (Dryl, 2017, p.59). Conseguimos obter uma informação mais específica relativa às áreas em que o *employer branding* atua e percebe-se que de acordo com um estudo da *Canadian Marketing Association*, apresentado por MacLaverly et al. (2007) encontram-se as estratégias internas deste divididas pelos respetivos departamentos da Organização: Marketing (77%), Equipa executiva (72%), Recursos Humanos (41%), Relações públicas (28%), Agência externa (21%) e outros (11%). Este trabalho funciona internamente na sua maioria desencadeando uma sucessão do conceito: *Employer Brand - Employer Branding - Employer Branding Interno*. Assim podemos encontrar diversas definições sendo que segundo MacLaverly et al. (2007) é o:

conjunto de ações estratégicas em processos que alinham e capacitam os funcionários para oferecer a experiência apropriada ao cliente num modo consistente. Esses processos incluem, mas não estão limitados à comunicação interna, suporte de treino, práticas de liderança, programas de recompensa e reconhecimento, recrutamento, práticas e fatores de sustentabilidade (p.3).

Torna-se necessário perceber a diferença entre estes dois termos sendo *employer branding* definido como um conceito da empresa que a diferencia de seus concorrentes envolvendo promoção, interna e externa mostrando uma visão clara do que é a Organização (Backhaus & Tikoo, 2004). O *employer branding* interno centra-se essencialmente na parte interna com foco no cliente sendo também como um processo de trazer a identidade, os valores e a visão da marca aos colaboradores transformando-os em clientes internos (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021; Bhasin, 2021). Outra perspetiva refere que este se concentra em manter a confiança dos colaboradores no que a cultura da Organização transmite criando valores que acresçam satisfação e orgulho na

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

representação da empresa (Frook, 2001; Moroko & Uncles, 2008). Assim de acordo com um estudo efetuado por Sengupta et al. (2015), foi criada a proposição de valores relativos ao *employer branding* interno exemplificado na tabela 1 coadjuvando na sua aplicação na Organização.

Tabela 1 - Proposta de valor *Employer Branding* Interno

Valores EBI	Definição	Dimensões
Valores de potencial carreira	Valores que oferecem oportunidades para crescerem mais rápido e realizar verdadeiros potenciais	Reconhecimento de potencial Desenvolvimento contínuo
Valores de justiça	Valores que oferecem práticas para criar relacionamentos harmoniosos	Políticas empresariais Relacionamento com colegas e chefias
Valores de <i>employee engagement</i>	Valores que favorecem a ligação dos colaboradores à Organização desenvolvendo <i>employee engagement</i>	Aprendizagem diversificada Transferência de trabalho (mobilidade)
Valores <i>feel good</i>	Valores que oferecem confiança e equilíbrio estimulando felicidade	Preservação da promessa da Organização Segurança no trabalho
Valores confortáveis	Valores que oferecem um ambiente de trabalho adequado	Horas de trabalho Condições de trabalho
Valores de estima	Valores que oferecem uma identidade na sociedade	Hierarquias Remunerações competitivas

Fonte: adaptado de Sengupta et al. (2015, p.314)

Nesta tabela enumeram-se as dimensões mais direcionadas para os valores apresentados sendo que, mais uma vez está presente tudo o que um colaborador deve ter para que transmita de forma concisa a imagem da Organização que representa. Além dos valores, o *employer branding* interno também define princípios e estes são visíveis quando:

1. os funcionários são capazes de dizer qual é a diferença entre a sua marca e a concorrência;
2. Os colaboradores sabem que a transferência do valor da sua marca é verdadeira;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

3. A direção da empresa na comunicação interna com os funcionários dedica mais tempo aos valores e visão da marca do que aos valores financeiros;
4. A marca está presente em reportagens da imprensa sobre uma determinada categoria de produto;
5. Os funcionários estão muito conscientes do facto de dependerem dos clientes para receberem os seus salários (Dryl, 2017, p.60).

Através destes princípios é notório que o *employer branding* interno está muito incidido nos colaboradores e, portanto Goom et al. (2008, p.5) indicam três elementos cruciais para o sucesso do colaborador seguido da sua estratégia e implementação: fazer com que colaborador tenha confiança e orgulho na Organização que representa, criar recompensas que motivem os colaboradores e apoiar as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas para melhorar aspetos inerentes aos colaboradores. Assim “a implementação bem-sucedida de *branding* interno pode construir uma ponte entre a estratégia e a execução” (Goom et al., 2008, p.4). O processo do *employer branding* desempenha um papel muito importante em diferentes áreas como já referido, mas no departamento de Recursos Humanos tem especial atenção sendo visível através dos programas implementados que propõem benefícios para as organizações nomeadamente aumento do *engagement*; maior confiança entre colaboradores; baixo absentismo; bom relacionamento; elevada retenção de talento Figurska e Matuska (2013, p.40). Conforme os benefícios apresentados desde o comportamento do colaborador às relações com a restante equipa, confirma-se mais uma vez que a Organização precisa de valorizar os colaboradores para que estes sejam a base visto que, o *employer branding*:

é fundamental para o sucesso da Organização, bem como traz benefícios tanto para os funcionários da empresa quanto para os candidatos a emprego. Além disso, pode ser visto como uma ferramenta estratégica para melhorar a posição competitiva da empresa no mercado (Figurska & Matuska, 2013, p.40).

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Apesar dos benefícios apresentados anteriormente, as questões que relacionam especificamente o *employer branding* interno com as consideradas suas disciplinas base, continuam a suscitar diversas opiniões. Assim, de acordo com Punjaisri et al. (2009), a coordenação de Recursos Humanos e Marketing é a chave para implementar com sucesso o *branding* interno originando resultados positivos, como por exemplo a marca dos funcionários, compromisso, lealdade e suporte à marca.

Em suma, verifica-se que para o *employer branding* interno deve ser desenvolvido de forma eficaz de acordo com os objetivos definidos sendo essencial ter em conta o elemento fundamental que o compõe, ou seja, os colaboradores. Através disto o *branding* interno foca-se essencialmente em influenciar os colaboradores existentes para integrarem o propósito da marca, mas falha em abordar como uma Organização pode recrutar os candidatos “certos” de acordo com os valores que nela prevalecem (Mosley, 2007). De modo a perceber melhor o que potencia o *employer branding* interno tornou-se essencial focar em dois componentes importantes nomeadamente a liderança e a comunicação interna. Na primeira fase da liderança, importa frisar aspetos essenciais como o estilo adequado, o papel a desempenhar pelo líder desde as características às competências e a ligação ao *employer branding* sendo um tema a desenvolver no capítulo a seguir.

1.2. LIDERANÇA

O segundo capítulo intitulado de Liderança demonstra o funcionamento da liderança e da gestão de pessoas, conseguindo obter várias perspetivas destes dois conceitos assim como algumas diferenças entre os mesmos, nomeadamente líderes e gestores. Sendo um componente bem presente nas organizações importa perceber qual o papel do líder e o impacto que este tem assim como a relação do *Employer Branding* com a Liderança.

1.2.1. Liderança e gestão de pessoas

É evidente que, sempre que olhamos e falamos de situações que ocorrem em determinado momento ou em histórias vivenciadas pensamos no tipo de pessoas que estão por detrás de tal acontecimento, surgindo assim a questão: “O que correu mal?” ou

“Porque é que existiram falhas?”. Através deste pensamento surge quase de imediato a ideia de que tipo de pessoas somos e que líderes estão à nossa volta. Sabemos que não somos todos iguais, sendo evidente que também não existem líderes iguais. Ainda assim tal deve ser impeditivo para saber gerir pessoas visto que, todos possuímos características diferentes. Assim, podemos verificar que é necessário perceber o que é a liderança através de alguns conceitos que têm sido discutidos ao longo dos anos. Sendo uma palavra regularmente utilizada em vários contextos, a liderança é definida de maneira simples como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p.184).

Noutra perspetiva mais complexa é caracterizada como “o processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados” (Yukl, 2013, p.7). Sendo um termo estudado por vários autores houve a necessidade de sintetizar as quatro dimensões da liderança:

1. Pessoas – Pela sua própria natureza, a liderança é um conceito supraindividual que exige uma distinção lógica entre líderes e seguidores. Essa distinção pode ser explícita ou implícita, temporária ou persistente, mas sem ela, a liderança é inútil;
2. Meios – A essência da liderança é que os líderes lideram, ou seja, eles executam certas atividades a fim de dirigir ou influenciar seguidores. Estes são necessários e podem incluir práticas de *coaching*, mas sem tais atividades não há liderança;
3. Efeitos – O efeito de liderar é induzir uma certa reação nos liderados, ou seja, fazê-los seguir criando na sua maioria diversas reações (comprometimento, otimismo). Mas sem qualquer efeito, esforços de liderança não levam a lugar algum;
4. Objetivos – A liderança está, em última análise, associada a determinados objetivos sendo que esses objetivos podem ser amplas visões de estados futuros

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

promissores, mas também podem ser alvos muito concretos. Em ambos os casos, a liderança aponta para uma direção (Kesting et al., 2015, pp.23-24).

Naturalmente, a liderança torna-se um fenómeno sendo que acaba na maior parte das vezes por ser criada no devido contexto onde se insere visto que, o princípio e a finalidade acabam por determinar o mesmo caminho, mas o processo que decorre pode remeter várias alterações nomeadamente o estilo de liderança a utilizar e também o tipo de líder a escolher. De acordo com Bennis (2007) existem inúmeras teorias e definições de liderança sendo criada a ontologia tripé dominante apresentado na figura 5 que permite perceber melhor a consistência das entidades líderes, possíveis seguidores e objetivos definidos de diferentes modos.

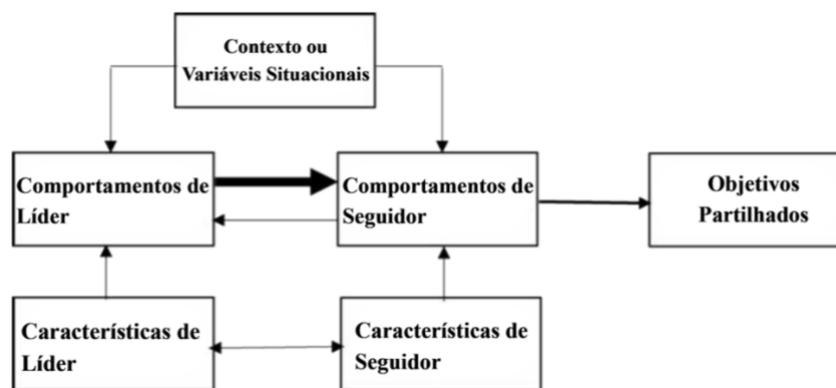


Figura 5 - Representação da ontologia do tripé da liderança dominante

Fonte: *adaptado de Drath et al. (2008, p. 641)*

A ontologia apresenta-se simplificada de maneira a afirmar que são impostas limitações dispensáveis para uma possível perceção visto que, exclui fatores que definem um novo líder e por isso, é defendida a ideia de que se torna fundamental para o desenvolvimento da liderança o progresso correspondente da ontologia de liderança ficando esta conhecida como a “teoria de entidades que são consideradas mais básicas e essenciais para qualquer afirmação sobre liderança” (Drath et al., 2008, p.635).

Para uma melhor perceção afirma-se que o conceito de líder e liderança estão automaticamente ligados e é permitido refletir como cada líder atua em diferentes situações sendo que nas diversas teorias e estudos realizados são apresentados dois modelos que se distinguem como a liderança transformacional e a liderança transacional.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional é determinada em função dos seguidores que são motivados a sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder estando disponíveis a executar tarefas extraordinárias sendo mais adequada em períodos de fundação ou de mudança da Organização. Outra definição dita que:

A liderança transformacional envolve a criação de uma visão que deve ser comunicada aos seguidores sendo que os Recursos Humanos desempenham um papel crítico neste processo de comunicação entre o líder e os seus seguidores fazendo com que este siga as práticas delineadas pelo departamento de Recursos Humanos alinhadas com a visão anteriormente criada (Loshali & Krishnan, 2013, p.13).

Ao invés, “a liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1990, p.10). Para cada um destes modelos existem características que devem ser formalizadas e devidamente aplicadas pelos líderes como está representado na tabela 2.

Tabela 2 - Liderança transformacional vs liderança transaccional

Liderança transformacional	Liderança transaccional
Um líder transformacional:	Um líder transaccional:
- Motiva os seus seguidores a executarem mais do que inicialmente esperavam fazer;	- Reconhece os resultados que se pretendem obter verificando se o desempenho está ao nível de alcançá-los;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

- | | |
|---|--|
| - Amplia e muda os interesses dos seus seguidores; | - Prefere o esforço dos seus seguidores ao invés de promessas e recompensas; |
| - Cria confiança e aceitação dos objetivos e missão do grupo. | - Tem em conta os interesses do seu grupo. |

Fonte: *adaptado de Bass (1985)*

Segundo Strukan et al. (2017, p.436) existem quatro estratégias que a liderança transformacional utiliza de modo que esta tenha uma influência positiva em contexto organizacional:

- (1) Existência de visão explícita, compreensível, útil e incentivadora, definida em função das necessidades da Organização;
- (2) Criação de ambiente social, dando abertura para atitudes comuns de todos os membros da Organização;
- (3) Demonstrar confiança na Organização, apontando claramente as próprias atitudes e sendo consistente na sua realização;
- (4) A própria evolução criativa do líder por meio de autorrespeito positivo baseado em autocompetências, controle de tarefas e objetivos gerais da Organização.

Com efeito, é possível identificar quatro possíveis causas que podem prejudicar a liderança transformacional sendo enumeradas por van Knippenberg e Sitkin (2013): (i) falta de uma definição clara que permita perceber quais as dimensões que o líder deve construir; (ii) inexistência de compreensão evidente das relações casuais e os comportamentos do líder assim como as respostas de quem o segue e o seu desempenho; (iii) preparações de líderes transformacionais refletem os efeitos dos comportamentos do mesmo; (iv) as medidas que um líder transformacional segue desvinculam as falhas na estrutura dimensional.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Para existir uma liderança transformacional tem de existir um líder transformacional referindo-se ao que move o seguidor e de modo a evitar as possíveis falhas apresentadas o líder deve desempenhar as seguintes funções:

- o Influência idealizada e a liderança inspiradora – o líder deve fazer notar os comportamentos que devem ser seguidos pelos liderados mostrando o futuro que desejam e como chegar a ele estabelecendo padrões de desempenho e determinação;
- o Estimulação intelectual idealizada – criar atividades que estimulem novas formas de pensar tornando os seus seguidores mais inovadores e criativos;
- o Consideração individualizada – perceber as necessidades de cada colaborador auxiliando-os e promovendo o desenvolvimento dos mesmos delegando atribuições relativas às oportunidades de crescimento (Bass, 1999; Siangchokyoo et al., 2020).

Lideranças diferentes formam líderes diferentes tornando-se perceptível que os líderes transformacionais conquistam facilmente os subordinados e têm uma estrutura psicológica que permite ter uma visão para a Organização, mas também para quem faz parte dela. De acordo com Popper e Mayselless (2013) existem diferentes níveis contidos no processo transformacional do líder: cuidar, otimizar e compreender. Estes autores resumem o processo transformacional de um líder em cinco fases: disposição para o domínio social, habilidade para influenciar os outros, capacidade de motivar e tratar os outros de forma positiva, orientação otimista em relação aos outros e por fim, compreensão e flexibilidade. Em contexto organizacional haverá sempre a prática de diversas lideranças sendo que aliada à liderança transformacional temos a liderança estratégica que reflete os níveis superiores da Organização.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

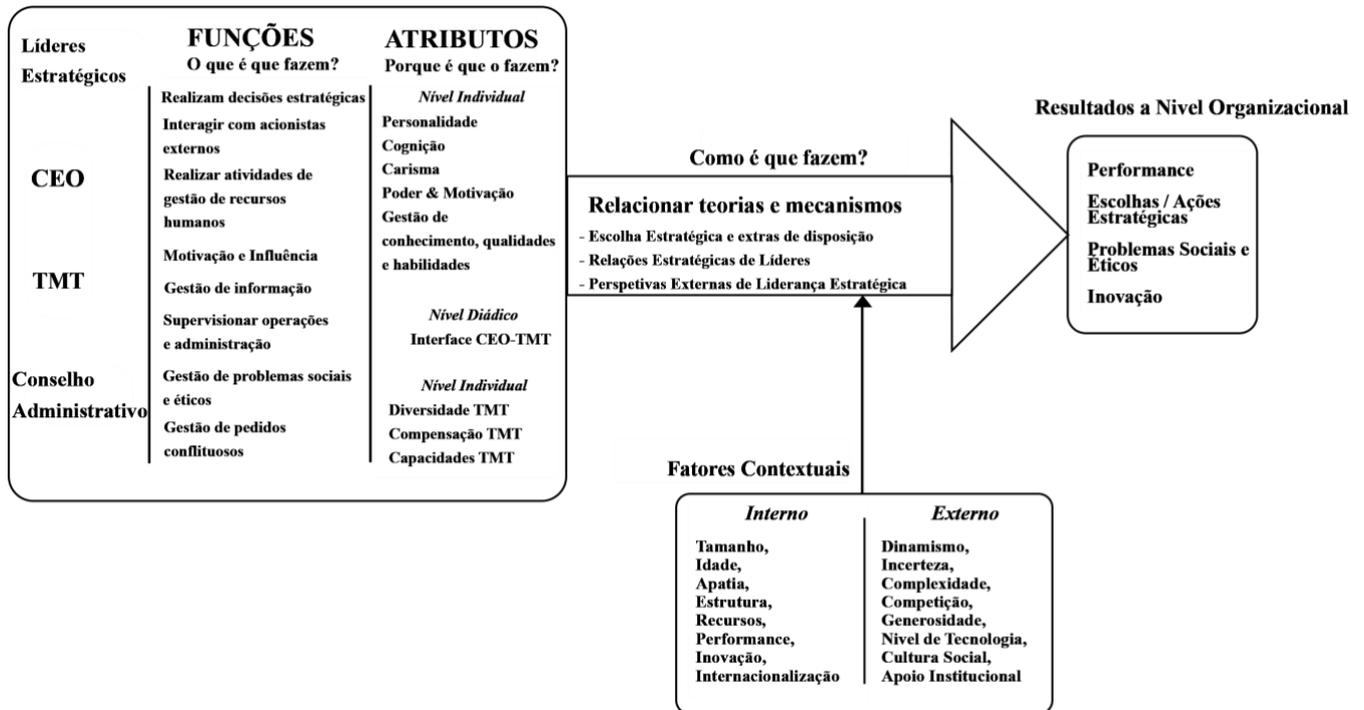


Figura 6 - Estrutura de liderança estratégica

Fonte: adaptado de Samimi et al. (2020)

Com base no modelo criado por Samimi et al. (2022) ilustrado na figura 6, percebe-se exatamente quais as pessoas responsáveis por este tipo de liderança sendo assim considerados os líderes estratégicos da Organização respondendo assim a questões inerentes a estes como por exemplo “o que eles fazem?”, “porque o fazem?” e “como o fazem?”. Quando falamos de liderança é muito provável surgir a palavra gestão e estes dois termos acabam por ser facilmente associados e por vezes desajustados das suas origens. Segundo Kotter (2001), gestão significa lidar com a complexidade sendo que as suas práticas e procedimentos são considerados um dos maiores desenvolvimentos do século XX: a emergência das grandes organizações. Ao invés, a liderança significa lidar com a mudança, sendo que uma das razões pela qual ganhou tanta importância deve-se ao facto de o mundo se ter tornado mais competitivo e volátil. Através destas definições percebe-se que estes termos não são sinónimos, mas que em contexto organizacional podem andar a par um do outro levando então à seguinte questão: “Qual a diferença entre líderes e gestores?” Os líderes possuem a capacidade e o poder, são respeitosos e consultivos, estando sempre dispostos a tomar decisões difíceis quando for necessário (Hughes, 2009). Por outro lado, “os gestores são responsáveis por definir e atingir as metas da empresa com e por meio de outras pessoas” (Tovmasyan, 2017, p.20).

Tabela 3 - Líderes vs Gestores

Líderes	Gestores
- Criam visão;	- Criam metas;
- São agentes de mudança;	- Mantêm o <i>status quo</i> ;
- São considerados únicos;	- Copiam o que já está feito;
- Assumem riscos;	- Controlam riscos;
- Pensam a longo prazo;	- Pensam a curto prazo;
- Crescem a nível pessoal;	- Confiam nas habilidades existentes e comprovadas;
- Constroem relacionamentos.	- Constroem sistemas e processos.

Fonte: *adaptado de Arruda (2016)*

Como exemplificado na tabela 3 são perceptíveis as diferenças entre líderes e gestores verificando-se de imediato que os líderes têm um objetivo a seguir tendo por sua base o criar algo diferente seguindo os valores da Organização de modo a sentirem que a sua função é desafiadora e exemplo para quem o segue. Considera-se assim que os líderes são capazes de ver todo o potencial dos seus colaboradores, conseguindo motivá-los para concretizarem com sucesso as suas tarefas de forma autónoma, tornando-se fãs do seu líder trabalhando em conjunto em prol da construção de uma marca e procurando sempre atingir os objetivos propostos. Já os gestores são identificados de outra forma pois estes simplesmente atribuem tarefas fornecendo informações de como realizá-las fazendo com que os seus seguidores possuam uma única motivação que consiste em agradar não mostrando na sua maioria as ferramentas necessárias para os propósitos (Arruda, 2016). Através desta análise aparece outra questão: “os gestores podem ser líderes e os líderes podem ser gestores?”. Pois bem, esta é uma pergunta foi alvo de vários estudos afirmando que é uma situação improvável visto que, segundo Bento e Ribeiro (2013):

Parece claro que nem todos os gestores são líderes e nem todos os líderes são gestores. Um gestor não é um líder só porque lhe foi atribuído, formalmente um cargo visto que em muitas organizações existem líderes que não ocupam cargos de chefia sendo consideradas as lideranças informais. Ou seja, os líderes podem surgir de maneira formal, através de uma nomeação para cargo ou de maneira informal através da espontaneidade da pessoa (p.19).

Outros autores refletem que existe uma hipótese dos gestores se tornarem líderes e vice-versa na medida em que ocorre uma criação no que concerne à estrutura psicológica sendo que, um líder deve orientar-se para a equipa trabalhando primeiro na visão que quer partilhar e, mais tarde, transmitir essa mesma de maneira que seja bem entendida e gerida (Costa, 2020; House & Aditya, 1997). Outro aspeto relevante diz respeito à importância que a liderança consegue ter na Gestão de Recursos Humanos. Quando falamos neste tipo de gestão percebe-se que tem um papel muito importante numa Organização tendo a capacidade de delinear os componentes-chave fazendo parte deles a liderança sendo percecionada pela perspetiva de desenvolvimento.

Relativamente à primeira perspetiva torna-se necessário entender alguns conceitos relativos ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, desenvolvimento de liderança e de líderes. Segundo Swanson e Holton (2001, p.4) desenvolvimento de Recursos Humanos é definido como “um processo de crescimento humano com o objetivo de melhorar o desempenho individual, de equipa e o sistema da Organização”. Também consiste em intervenções no seu desempenho e mudanças com a finalidade de melhorar a *performance* organizacional ao nível da competição e da renovação (Gilley & Maycunich, 2000). Através deste desenvolvimento e das mudanças também a liderança é considerada e, portanto, afirma-se que esta consiste no processo de dar às pessoas o conhecimento e habilidades necessárias para o seu crescimento, conseguindo aumentar e melhorar a sua eficácia (Hudson, 1999). Com base nesta definição McIntyre (2010) (as cited in Gilley et al., 2011, p.389) acrescenta que o desenvolvimento da liderança possibilita uma

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

oportunidade para que os líderes consigam que os seus colaboradores se sintam satisfeitos desde integração de uma boa comunicação a técnicas de reconhecimento. De acordo com a figura 7, o desenvolvimento da liderança é evidenciado com base em práticas/regras.

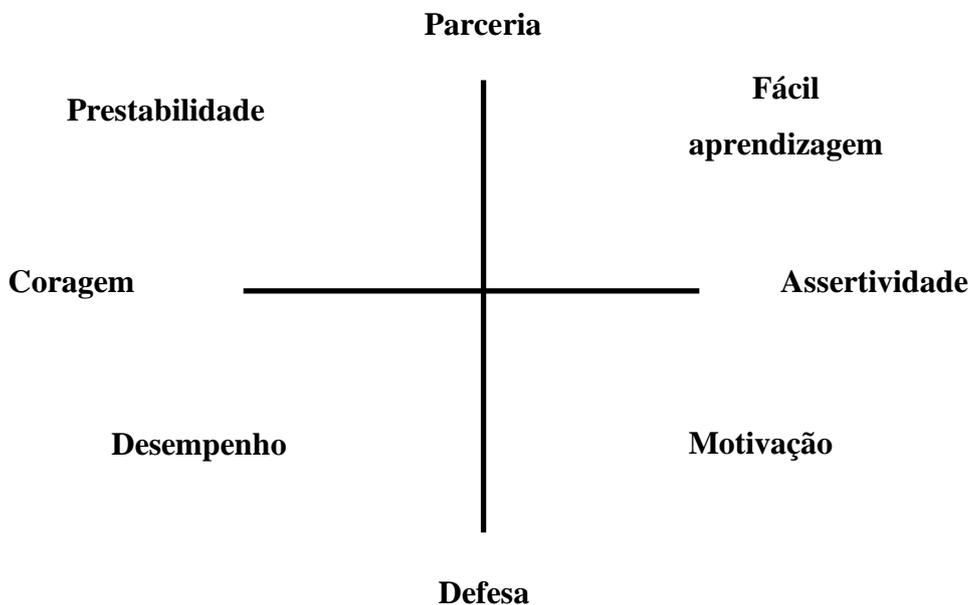


Figura 7 - Regras de desenvolvimento de liderança

Fonte: *adaptado de Gilley et al (2011, p.390)*

A partir do esquema criado por Gilley et al. (2011, p.390), verifica-se que os pontos-chave do desenvolvimento da liderança concentram-se na parceria, afirmação, defesa e encorajamento sendo que, para desempenhar cada um destes pontos é necessário um complemento como facilidade de aprendizagem, motivação, desempenho e prestabilidade. Assume-se que os líderes do desenvolvimento de Recursos Humanos possam tornar-se mais atenciosos e compreensivos aplicando a natureza do desenvolvimento da liderança (Gilley et al., 2011).

1.2.2. O papel do líder e o impacto nas Organizações

Com base em tudo o que compõe a liderança numa Organização é importante perceber como esta é praticada visto que, na sua maioria é espelhada nas características, competências e comportamentos praticados. Através da distinção do que são considerados líderes e o que são gestores, o foco passa por entender qual o papel da liderança numa Organização sendo esta refletida na maneira dos selecionados líderes atuarem. Relativamente às características são na sua maioria de foro pessoal dependendo do tipo de pessoa e do perfil traçado para que a liderança seja bem-sucedida. Com vista na tabela 4, Goleman (1998) apresenta os cinco componentes de inteligência emocional que refletem as características do rendimento de um líder.

Tabela 4 - Cinco componentes de Inteligência Emocional no trabalho

	Definição	Características
Autoconsciência	Capacidade de reconhecer e compreender os seus humores, emoções e impulsos bem como o seu efeito nos outros	<ul style="list-style-type: none">• autoconfiança• autoavaliação realista• senso de humor autodepreciativo
Autorregulação	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos - pensar antes de agir	<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidade e integridade• Conforto com ambiguidade• Abertura para mudança
Motivação	Trabalhar por razões adversas ao dinheiro e alcançar os objetivos com energia e persistência	<ul style="list-style-type: none">• Forte impulso para alcançar• Otimismo• Compromisso organizacional
Empatia	A capacidade de entender o estado emocional das outras pessoas tratando-as de acordo com as emoções transmitidas	<ul style="list-style-type: none">• Construção e retenção de talentos• Sensibilidade transcultural• Atendimento a clientes

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Habilidade social	Aptidão para construir e gerir relacionamentos	<ul style="list-style-type: none">• Eficácia na liderança da mudança• Poder de persuasão• Liderança de equipas
-------------------	--	--

Fonte: *adaptado de Goleman (1998, p.4)*

De acordo com a tabela 4, o autor defende que os componentes apresentados são bastante importantes para o desempenho de um líder enquanto inspiração de quem o segue. A liderança inspiradora baseia-se num conjunto de fatores que compõe o autor da mesma e, por isso, também deve ser perceptível quais as competências que são essenciais em contexto organizacional tendo como definição o “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” (Pereira et al., 2006, p.1) podendo ser divididas em três grupos funcionais segundo Archan e Tutschek (2002):

- Competência cognitiva: competências para o domínio de tarefas e desenvolvimento de estratégias apropriadas de resolução de problemas;
- Competência social: preocupação em lidar com quem o segue sendo definido como a capacidade e vontade de cooperar, interagir com os outros de forma responsável e comportar-se em grupo sabendo orientar;
- Competência pessoal: saber lidar consigo mesmo ambicionando desenvolver tanto as suas habilidades como as suas atitudes e motivação na forma de ver o trabalho;

De uma forma mais específica, podemos alocar aos três grupos funcionais competências designadas fundamentais para uma liderança eficaz nomeadamente a comunicação, sendo o ponto mais forte, prática de uma liderança empática – ajudar os seus seguidores, espírito de equipa – promoção de um ambiente de trabalho e líder pelo exemplo – consigo servir de inspiração para os colaboradores (Lopes, 2023).

Surge a questão “qual deve ser o comportamento dos líderes?” Com base numa recolha de informação, Katz e Kahn (1966) divulgaram uma proposta de três tipos de comportamentos que o líder deve ter, nomeadamente o princípio de uma mudança na

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

estrutura, improvisação da mesma e por fim, utilização da estrutura criada com o objetivo de funcionamento da Organização.

Atualmente, este tipo de comportamento está desuso visto que, já não existe um único padrão a seguir já que, estas pessoas representam algo bastante importante para a Organização. Com base em diversos autores anteriormente apresentados a definição de “líder” é variável tendo como consequência o seu comportamento. Assim por um lado o papel que o líder deve desempenhar é muitas vezes visto como pouco específico e sem uma visão clara sendo afirmado que estes devem ser “super humanos” para conseguirem cumprir tudo o que lhes é imposto (Alvesson & Spicer, 2011). Por outro lado, o principal papel dos líderes na Organização deve ser mostrar que são humanos como os seus seguidores e que o bem-estar na Organização é o objetivo principal. Segundo Mendes (2022) os líderes mostram que:

Todo o trabalho que é desenvolvido por eles/elas vai no sentido de dar oportunidades, promover e apoiar o desenvolvimento destas pessoas para que elas possam se sentir confiantes no seu desempenho, tentar falhar, e assim atingir o seu maior potencial e serem os/as melhores trabalhadores/as que podem ser (p.1).

Efetivamente, criou-se a ideia de que numa grande Organização consideramos líderes os superiores na sua maioria os *CEO's* sendo assim alvo de destaque a importância da influência de meios relativos à presença como alavancas no desempenho deste tipo de cargo, ou seja, é fulcral para a legitimidade de uma liderança efetiva (Nohria & Khurana, 2010). Em prol disto, sabe-se que os *CEO's* podem ser bons líderes e não saberem comunicar ou vice-versa impactando definitivamente a Organização onde atuam. Neste contexto, um líder não pode ser visto como o único que faz acontecer tendo assim a necessidade de ter uma equipa que está enquadrada com o perfil esperado. Muitas vezes torna-se alvo de descoberta o facto de entender se os líderes têm a função de inspirar ou de motivar os seus seguidores e, na verdade estes contêm estas suas características pois

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

“cada um dos líderes inspiradores pensa, age e comunica da mesma maneira” (Sinek, 2011, p.41)

Com base em diversos estudos de empresas conhecidas mundialmente, Sinek (2011) afirma o que um líder fizer é o que os liderados vão seguir, como o líder faz vai se transformar na maneira como os seus seguidores vão querer fazer e o porquê de o líder ser e fazer de alguma maneira vai refletir a mensagem que querem passar. Para que uma Organização consiga funcionar com rumo nos seus objetivos tem de ter em conta que deve conseguir ser uma Organização saudável. Para isso, é fundamental que uma das preocupações se centre na saúde e bem-estar dos colaboradores visto que, funcionários saudáveis são mais eficientes e focados em pertencer àquela Organização (Kramer & Son, 2016; Wright & Cropanzano, 2000). Ao verificar o papel de um líder numa Organização torna-se rentável perceber qual o impacto visto que, o estilo de liderança adotado numa Organização reflete-se em algumas vertentes destacando-se assim a maneira do líder atuar e também o desempenho organizacional. As estratégias adotadas refletem o comportamento dos colaboradores e o resultado que estes trazem para a Organização que representam sendo necessário perceber que tipo de ligação existe entre os componentes base.

Para uma melhor perceção deste impacto os estilos a ter em consideração serão o transformacional e o transaccional sendo os mais adotados. Segundo Khajeh (2018, p.3)“a liderança transformacional atua como uma forte ponte entre os seguidores e líderes, para desenvolver uma compreensão clara associado ao nível motivacional, valores e interesses” criando assim uma influência direta no liderado pois estando mais motivado o desempenho irá aumentar. A postura de um líder transformacional proporciona um ambiente no qual os funcionários se sentem bem estimulando a sua motivação para desempenhar as tarefas propostas existindo assim um impacto positivo entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional (Jyoti & Bhau, 2015; Khajeh, 2018).

Com base em estudos também a liderança transaccional mostrou o seu papel ao ajudar na criação das capacidades necessárias para ajudar os funcionários a alcançar o possível e o impossível, aumenta a motivação e orientação para melhores resultados demonstrando também o impacto positivo da liderança no desempenho organizacional (Khajeh, 2018; Longe, 2014). Este estilo de liderança transformacional encontra-se automaticamente ligado com o *engagement* visto que, se os funcionários estiverem

satisfeitos com a liderança e esta mostrar que se preocupa, o nível de *engagement* irá aumentar assim como o desempenho organizacional. Desta forma percebe-se que, independentemente do estilo de liderança adotado pelo líder, terá um impacto excelente para a Organização pois se existir motivação e comunicação entre os colaboradores e o seu líder, os objetivos da empresa serão facilmente alcançados garantindo não só o sucesso da Organização como o de quem para eles trabalhou (Paes et al., 2021; Top et al., 2020).

1.2.3. *Employer Branding* e Liderança

A liderança conforme o estilo adotado nas organizações acaba por ser um componente que necessita de estar alinhada com outros componentes nunca esquecendo que a Liderança tem relação direta com o *employer branding*. Segundo Du Preez e Bendixen (2015), o *employer branding* consiste em todos as implementações e desafios efetuados na criação de uma imagem positiva para que os atuais e futuros colaboradores consideram a empresa um lugar incrível para trabalhar. Assim, a liderança transformacional acaba por seguir o mesmo registo visto que, para que os colaboradores sintam um ambiente saudável no trabalho é necessário que os líderes desempenhem bem as suas funções (Zeesahn et al., 2020).

De facto, estes dois componentes têm como principal foco as Pessoas e o talento que cada uma delas tem, acabando por ser um objetivo comum conseguir proporcionar aos colaboradores o melhor respondendo às várias necessidades apresentadas. Para que isto seja possível, existe um trabalho antecipado na conceção de um alinhamento, onde a Organização tem um papel importante direcionando a liderança e o *employer branding* interno para atrair pessoas conseguido retê-las e reter os atuais colaboradores para que seja criada uma boa estima a longo prazo (Zeesahn et al., 2020). Apesar de todos os componentes terem a sua devida importância na reputação da Organização, a liderança acaba por ter um grande peso na forma de liderar e nas pessoas que se escolhem para liderar. A imagem de um líder é fulcral para o colaborador e o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* visto que, ao assumirem uma postura e responsabilidade para com a Organização acabam por influenciar os colaboradores que os seguem

relativamente à imagem da marca empregadora (Barrow & Mosley, 2005). Com os vários tipos de liderança existentes é também essencial perceber qual o estilo implementado na Organização porque um líder transformacional age de uma determinada forma e esta tem de estar enquadrada com os componentes restantes sendo o dever de um líder garantir o sucesso do *employer branding* (Barrow & Mosley, 2005). Para que se criem estratégias de *employer branding* eficazes é ideal conhecer os perfis organizacionais indo ao encontro aos valores, missão e cultura da Organização. Se a liderança a aplicar for bem definida e estruturada existirá motivação para mostrar aos talentos retidos como se proporciona motivação e qualidade de ambiente criando aqui um excelente *employer branding* interno. Seguindo a mesma lógica, se os colaboradores internos transmitirem gosto em pertencer à Organização torna-se um aspeto fulcral na atração de talento garantido que a imagem criada vai de encontro ao espectável. Existe uma relação direta e potencialmente positiva entre a liderança e o *employer branding* sendo um trabalho dos líderes criar relações de confiança e transparência com seus colaboradores, assegurando que as expectativas destes estejam alinhadas com a Organização fazendo crescer o sentimento de valorização visto que, é de carácter obrigatório que estes dois elementos se mantenham fiéis aos colaboradores criando uma boa reputação e contribuindo para o sucesso da Organização que representam (Cruz, 2023; Zeeshan et al., 2020). Aliado à liderança encontra-se a comunicação interna pois o líder tem de saber comunicar as mensagens que a Organização pretende transmitir para que os colaboradores se sintam informados. A comunicação interna praticada deve ser assertiva e clara para que sejam criadas trocas de opiniões proporcionando confiança e um bom ambiente de trabalho potenciando assim o *employer branding* interno desde os benefícios oferecidos à atração e retenção de talento. Para isso, o próximo capítulo permite perceber como a comunicação interna é caracterizada e a importância desta numa Organização verificando a sua influência no *employer branding* interno.

1.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

O terceiro capítulo intitulado de Comunicação Interna apresenta as definições estudadas ao longo dos anos articuladas com os tipos de dimensões da mesma. Com base na parte interna da Organização é fundamental perceber a importância desta comunicação e tudo

o que ela implica desde os desafios do século XXI às características das suas ferramentas. Outro ponto frisado neste capítulo consiste no papel dos Recursos Humanos na Comunicação Interna pois apesar de esta ser fruto de toda a Organização a sua estética começa neste departamento. De modo a estruturar o tema tornou-se fundamental perceber a relação entre *Employer Branding* e Comunicação Interna verificando a sua ligação direta assim como a sua contribuição para o bom funcionamento de uma Organização.

1.3.1. Comunicação Interna: fundamentos

A comunicação interna é considerada umas das vertentes que pode transformar e até mesmo definir uma Organização tendo sido definida por diversos autores. Assim, a comunicação interna é vista como a gestão de relacionamentos e interações estratégicas (Welch & Jackson, 2007) e também como um processo sistemático e distribuição de informações em todos os níveis (Verčič et al., 2012). Para uma melhor perceção, Araújo e Miranda (2020) sistematizaram possíveis definições da comunicação interna na ótica dos autores mais conhecidos.

Tabela 5 - Definições de comunicação interna

Autor(es)	Definições	Ideia(s) principais
Welch e Jackson (2007, p.193)	“A gestão estratégica de interações e relacionamentos entre as partes interessadas dentro das organizações numa série de dimensões interrelacionadas, incluindo comunicação interna tanto dos gestores como dos restantes colaboradores”	A comunicação interna é estratégica, focada nos diferentes <i>stakeholders</i> internos
Carrière e Bourque (2009, p.31)	“Todas as atividades de comunicação, tanto formais como informais, realizadas pelos seus constituintes com o objetivo de divulgar informações para um ou mais públicos dentro da Organização”	A comunicação interna é orientada para a informação
Karanges et al. (2014, p.330)	“Um processo de Organização interno que fornece e partilha informações para estabelecer confiança entre os colaboradores”	Comunicação interna como um processo que leva à criação de comunidade e confiança

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Jacobs et al. (2016, p.62)	“A troca de informações e ideias entre os vários colaboradores de uma Organização de modo a criar relacionamentos abertos e entendimento”	A comunicação interna ajuda a criar confiança e compreensão (foco relacional)
----------------------------	---	---

Fonte: *adaptado de Araújo & Miranda (2020, p.109)*

Como exemplificado na tabela 5 verifica-se as várias perspetivas da comunicação interna sendo esta constituída por três variantes diferenciadas: a primeira afirma que a comunicação é voltada para os colaboradores promovendo a estratégia de relacionamentos com os *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007), a segunda remete para o foco na informação de modo a estruturar os objetivos divulgando a informação essencial (Carrière & Bourque, 2009) e, por fim, a comunicação interna voltada para os relacionamentos verificando a criação de confiança entre os colaboradores tendo por base a troca de informações (Jacobs et al., 2006; Karanges et al., 2014). Assim, de uma forma geral, Kalla (2005, p.304) afirma que a “comunicação interna é toda a informação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma Organização” considerando assim todas as ferramentas desde cara a cara a via e-mail sendo uma comunicação multinível (Araújo & Miranda, 2020). Por outro lado, a um nível mais complexo Invernizzi et al. (2012, p.154) definem-na como um “conjunto de iniciativas planeadas e realizadas dentro da Organização e também o conjunto de interações que ocorrem entre os membros da Organização”.

Decerto este tipo de comunicação está bem presente em várias áreas de diferentes organizações visto que, segundo Verčič e Špoljarić (2019) a comunicação interna é uma área multidisciplinar, posicionada em duas grandes áreas Gestão de Recursos Humanos e Marketing enfatizando a gestão de relações com *stakeholders* internos. Através deste conceito entende-se que a comunicação preenche um lugar promissor em contexto organizacional acrescentando segundo Barreto (2020, p.135):

A comunicação interna deve sempre ocupar um lugar de destaque em qualquer Organização, pois permite que as interações com o meio ambiente sejam

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

processadas, garantindo a circulação de informações e entendimento, bem como a coesão necessária para o bom funcionamento da Organização.

Apesar de uma Organização funcionar através dos seus componentes e do seu trabalho em simultâneo, estes são diferenciados nem sempre pelo seu valor organizacional, mas pela forma como conseguem transformar uma instituição e todos os que nela estão envolvidos pois segundo Cunha et al. (2007, p.563) “a comunicação interna é caracterizada pela capacidade de ouvir e entender as perspetivas dos outros e adaptar abordagens para melhorar a comunicação e alcançar resultados”. Tal como uma Organização é composta por diferentes níveis/hierarquias, os seus componentes nomeadamente a comunicação interna também contém alguns níveis visto que, segundo Welch e Jackson (2007, p.184):

Esse tipo de comunicação está relacionado com a ampla gama de troca de informações em todos os níveis da Organização: quando a administração e os gestores intermediários informam os funcionários, quando os próprios funcionários comunicam entre si e quando existe comunicação entre os departamentos individuais de uma Organização.

A comunicação interna pode ser distinguida em diferentes formas como a comunicação descendente que consiste em políticas, regras e produtos que fluem dos níveis mais altos (administração) para os níveis mais baixos. Por outro lado, existe a comunicação ascendente que consiste no fluxo de relatórios de desempenho, queixas e outras informações de níveis mais baixos para os mais altos. Por fim, a comunicação horizontal ocorre entre departamentos ou divisões no mesmo nível dentro da Organização (Kibe, 2014).

Contudo, Welch e Jackson (2007) criaram um modelo representado na tabela 6 considerado a matriz de comunicação interna defendendo que:

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

a gestão estratégica de interações e relações entre diferentes *stakeholders* dentro da Organização através de uma série de dimensões interrelacionadas, incluindo as comunicações “em linha” de um superior, comunicações internas entre equipas, comunicação entre equipas de projeto e comunicações corporativas (p.184).

Tabela 6 - Matriz de comunicação interna

Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
Comunicação interna em linha	Gestores e supervisores	Predominante <i>two-way</i>	Supervisores-colaboradores	Impacto pessoal; discussões de avaliação e função do colaborador
Comunicação interna entre equipas	Colegas de equipa	<i>Two-way</i>	Colaborador – colaborador	Informação de equipa
Comunicação interna entre equipas de projeto	Colegas de equipa	<i>Two-way</i>	Colaborador – colaborador	Informação de projetos; problemas e soluções
Comunicação interna corporativa	Gestores estratégicos/Gestores de topo	Predominante <i>two-way</i>	Gestores estratégicos – todos os colaboradores	Questões corporativas: objetivos, novos desenvolvimentos e atividades

Fonte: *adaptado de Welch & Jackson (2007, p.185)*

Assim os autores Welch e Jackson (2007, pp.185-186) descrevem as quatro dimensões como:

- A primeira dimensão é designada por “Comunicação em linha” ocorrendo entre gestores e diretor e está relacionada com assuntos administrativos, nomeadamente as funções dos colaboradores assim como o seu impacto nas comunicações pessoais;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

- A segunda dimensão denominada por “Comunicação interna entre equipas” enquadra-se em situações entre gestores e colaboradores aquando do desempenho de tarefas em equipa;
- A terceira dimensão intitulada de “Comunicação interna no nível do projeto” acontece quando superiores e colaboradores de diferentes departamentos trabalham em conjunto num projeto específico;
- A quarta dimensão nomeada de “Comunicação corporativa interna” é considerada a mais importante exigindo comunicação entres os gestores estratégicos de forma clara e objetiva com o objetivo de melhorar a Organização e os seus componentes.

Percebe-se que a quarta dimensão, ou seja, a comunicação corporativa interna tem um grande peso organizacional, visto que esta tem o objetivo de promover o compromisso com a Organização, percebendo onde esta pertence tendo consciência de qual é o seu ambiente em fases de mudança, apostando sempre na evolução a par dos seus objetivos (Welch & Jackson, 2007, p.186). De acordo com a figura 8, estes autores criaram as principais variáveis de gestão estratégica da comunicação interna.

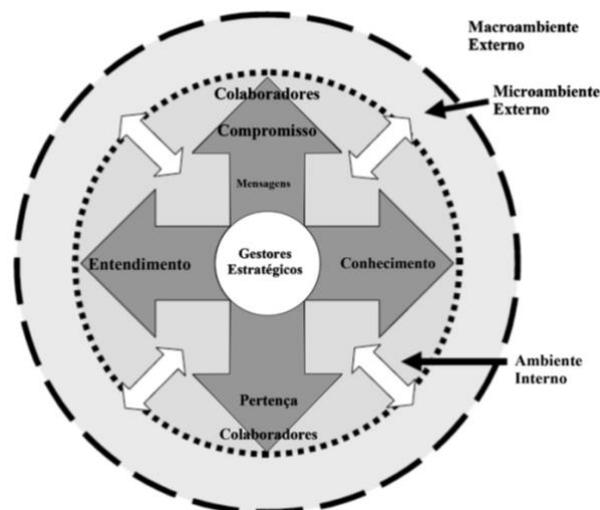


Figura 8 - Representação da Comunicação corporativa interna
Fonte: adaptado de Welch & Jackson (2007, p.186)

Na figura 8 conseguimos perceber que a comunicação interna consegue atuar em três tipos de ambientes sendo estes designados por macroambiente externo, microambiente

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

externo e ambiente interno. Os gestores estratégicos no centro da figura podem corresponder a gestores seniores, de topo e também de diferentes departamentos como por exemplo de Recursos Humanos ou de Marketing. As setas de cor cinza representam as mensagens corporativas que partem dos gestores para os restantes colaboradores da Organização de modo a gerar compreensão, criar compromisso e estabelecer sensações de pertença. Com esta representação entende-se que a comunicação corporativa pode ser usada, por um lado, como uma forma de desenvolver relacionamentos com partes interessadas internas e, por outro lado, como um meio para aqueles que estão no poder controlarem os *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007, p.189)

Torna-se assim necessário referir que a comunicação interna tem de se fazer notar numa Organização independentemente da forma como é executada e, deste modo deve ser ouvida e modificada se assim for necessário, desde o nível mais baixo ao nível mais alto definido hierarquicamente, pois trata-se de transações de comunicação entre indivíduos e/ou grupos em vários níveis e em diferentes áreas de especialização que se destinam a projetar e redesenhar organizações, implementar projetos e coordenar atividades do dia-a-dia (Frank & Brownell, 1989).

Assim, conclui-se que a comunicação interna torna-se um elemento fundamental numa Organização visto que, é definida por Abdullah e Rahman (2015) como um conjunto de atividades de gestão necessárias em todas as organizações, pois é considerado um fator vital para que todos os funcionários em todos os níveis nas organizações obtenham informações sobre suas tarefas e deveres (Ali et al., 2021) e que, apesar de aplicada de forma positiva ou negativa deve ser revista frequentemente nos diversos níveis aos quais é inserida de forma a garantir que a estrutura organizacional se mantém.

1.3.2. Importância da Comunicação Interna e o papel dos Recursos Humanos

Uma Organização para ser considerada completa necessita de ter em conta diversos componentes pois todos em conjunto dão-lhe o rumo necessário a esta, mas cada um destes elementos carrega um nível de importância diferente independentemente da Organização onde atuam. De entre os elementos de contexto organizacional, a comunicação interna é considerada a mais importante visto que:

as informações existentes devem ser rápidas e não burocráticas, o mundo moderno dos fluxos de informação e comunicação sempre enfatiza o modelo funcional de gestão e ações administrativas que são mais rápidas e precisas de acordo com os planos determinados pela Organização (Barreto, 2020, p.136).

Sendo uma comunicação decorrida entre pessoas e departamentos, esta internamente pode ser classificada por quatro tipos: informativo - são transmitidas informações específicas; diretiva – fornecimento de diretrizes; interativo – colaboradores partilham informação; comunicação indireta – utilizada para mobilizar a Organização (Dzamtoska-Zdravkovska et al., 2013, p.98). De acordo com Cornelissen (2011), a comunicação interna é um processo abrangente que inclui várias maneiras pelas quais as pessoas interagem umas com as outras dentro da Organização, sendo necessário reforçar que se este componente falhar a probabilidade de outros elementos também falharem aumenta. Assim, é importante compreender a importância da comunicação interna para tornar os colaboradores comprometidos, com sentimento de pertença organizacional, integrados e informados sobre o que acontece na Organização (Karanges et al., 2015).

Apesar da comunicação interna ter um valor muito próprio, necessita de estar bem alinhada ao tipo de colaboradores presentes na Organização para que seja bem-sucedida. Afirma-se assim que a comunicação interna é uma importante forma de tomar decisões e corrigir procedimentos de trabalho tornando-se necessário que os trabalhadores tenham um referencial comum, ou seja, que tenham um conjunto de valores que compartilhem (Barreto, 2020).

Sem dúvida, um dos grandes contribuintes da comunicação interna são os colaboradores e, para que esta seja bem efetivada, percebe-se que existem requisitos a serem cumpridos nomeadamente a qualidade da mesma. Este aspeto é bastante importante porque é a qualidade e não a quantidade de informação recebida que é fundamental para os pontos fortes e pontos fracos dos processos de comunicação numa Organização (Rogala, 2014). Mesmo existindo propósitos que podem favorecer a comunicação interna,

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

podem também influenciar de forma negativa a mesma. Segundo Rogala e Białowa (2013) para uma elevada qualidade do processo é necessário existir boa comunicação e relação entre os colaboradores assim como uma estrutura organizacional adequada refletindo assim uma excelente cultura e clima organizacional. Através desta definição percebe-se que uma comunicação deve ser estabelecida cuidadosamente sendo bem definida de modo a não surgirem falhas e onde prevaleça a excelente qualidade demonstrada na imagem da Organização. Outro aspeto referente à sua importância consiste em objetivos alcançáveis para o bem-estar da Organização, como a forma de transferir informações dentro da Organização ou construir a moral dos funcionários no espírito da Organização, ou seja, alcançar um alto grau de cultura corporativa (Filipovic, Kostic-Stankovic, 2008, as cited in Slijepčević et al., 2018).

Embora a comunicação interna organizacional apresente várias características entende-se que este componente é indispensável conseguindo transformar uma instituição a vários níveis determinantes traçando objetivos peculiares visto que, segundo Slijepčević et al. (2018, p.126) “a comunicação interna desempenha um papel crucial na criação de um espírito comunitário e de lealdade à Organização, pelo que todas as atividades neste domínio devem ser planeadas e implementadas de forma contínua e eficiente”.

Porém, também há que considerar que se existirem falhas na comunicação interna a primeira situação a ter o mesmo seguimento encontra-se diretamente ligada aos colaboradores e tudo o que eles representam em contexto organizacional. Assim pode-se afirmar que:

O papel da comunicação interna é construir e manter boas relações com os colaboradores conseguindo a longo prazo também criar confiança na Organização e nos seus objetivos estabelecendo diretrizes para conseguir mantê-los sendo essa a base e a essência de uma boa comunicação (Slijepčević et al., 2018, p.126).

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Desta forma, percebe-se que os componentes inseridos numa Organização requerem diferentes níveis de importância sendo que para a Organização conseguir obter sucesso deve, desde o início ter em conta que tanto a comunicação interna como os colaboradores são igualmente importantes e que funcionam em conjunto, porque segundo Gray e Laidlaw (2004) a satisfação com a comunicação interna é uma questão importante para os colaboradores que, quando satisfeitos, têm grande influência na eficácia organizacional. Denote que é importante a existência de uma comunicação interna eficaz sendo definida por um fluxo de comunicação com a lógica de ter em conta quem recebe a mensagem, como se passa a mensagem e de que forma é transmitida (Blanc, 2023).

Assim destacam-se alguns aspetos importantes para a eficácia: ouvir os colaboradores mostrando confiança, informar os colaboradores sobre tudo o que compõe a empresa havendo transparência entre o comunicador e o recetor e fornecer competências no sentido de traçar um plano de formação que permita desenvolver capacidades de comunicação (Lemes, 2017). Para isso, é necessário a integração de algumas práticas para que esta eficiência seja possível principalmente que a informação deve ser transmitida com um único conteúdo proporcionando coerência; planejar atividades em equipa; criar estratégias salariais que promovam a cultura da Organização e todos os colaboradores devem estar devidamente informados sobre os objetivos da empresa (Neiva, 2018). Estas práticas em conjunto refletem a importância que a comunicação dos colaboradores acresce na Organização se for feita de forma transparente e clara.

É notável que, a comunicação por si só acarreta consigo vários compromissos e está recorrentemente em estudo devido à forma como esta é aplicada e desenvolvida em contexto organizacional e, devido a isso consegue-se verificar que apresenta pontos específicos sendo estes considerados os maiores desafios do século XXI:

1. **Motivação dos colaboradores:** é fundamental saber comunicar para saber motivar os colaboradores através de estratégias intrínsecas na Organização para que os objetivos sejam cumpridos;
2. **Liderar e gerir a comunicação:** Formar os colaboradores para serem líderes comunicativos conseguindo desenvolver diferentes áreas da Organização;

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

3. Gerir o excesso de informação: informação em excesso é verificada em organizações através de e-mails tendo como consequência o facto de os colaboradores não prestarem a devida atenção e as mensagens não serem passadas de forma correta (Marchiori, 2010).

Outro aspeto que visa a importância da comunicação interna é a utilização de ferramentas que facilitem o seu papel numa Organização. Ao longo do tempo essas ferramentas foram evoluindo adaptando-se ao mundo atual e às necessidades da Organização. Embora as organizações utilizem diversas ferramentas de comunicação como comunicação face a face, publicações impressas, os *media* para o *engagement*, variam em termos de riqueza, formalidade e sociabilidade (Gillis & International Association of Business Communicators, 2006; Men & Bowen, 2017). Através destas podemos verificar várias perspetivas, mas neste caso iremos analisar numa perspetiva adaptada à utilização das principais ferramentas como transferência de conhecimento entendendo quais as suas características (Hislop, 2005).

Tabela 7 - Ferramentas de comunicação interna

Audiovisuais	Videoconferência
Orais	Face a face Telefone Reuniões
Escritos	Relatórios Inquéritos
Eletrónicos	Intranet E-mail corporativo <i>Newsletter</i> interna <i>Webinars</i>

Fonte: *adaptado Hislop (2005) e Almeida et al. (2017, p.40)*

O meio de comunicação mais utilizado era a comunicação cara a cara pois foi a ferramenta utilizada durante muitos anos e que se torna fidedigna fornecendo uma variedade de orientações para o público, como linguagem corporal, tom de voz, contato visual, simplificando a escuta e a conversa (Clampitt, 2001). Com a entrada no mundo digital, o envio de *newsletters* de vários conteúdos como notícias internas e frases motivacionais tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas (Agra, 2020).

Não obstante, todas as ferramentas apresentadas têm o seu poder sendo que, a nível organizacional houve constante atualização, nunca esquecendo que toda a comunicação pode ser vista como transferência de conhecimento (Sárka, 2014). Quando pensamos na dimensão de uma Organização percebe-se que todas as ferramentas são utilizadas sendo que o e-mail corporativo tem grande peso, pois de acordo com Hislop (2005) é caracterizado por registar permanentemente as interações, não necessita de proximidade geográfica e é adequado para a partilha de conhecimento codificado.

Contudo, mesmo que a comunicação cara a cara tenha sido considerada noutros tempos a melhor ferramenta, tornou-se necessário explorar outras não dispensando que também esta deve continuar a ser utilizada corretamente. Conclui-se assim que, a comunicação interna nasce com uma Organização e necessita de especial atenção vinda de todos os níveis sendo vista como um vetor chave e um valor estratégico para a mesma (Adecec, 2019).

A comunicação interna é um componente que parte de várias áreas que compõem uma Organização nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos e Marketing sendo que, segundo Sebastião et al. (2017) uma visão diferente sobre as determinações da comunicação interna é também resultado das diferentes funções de Recursos Humanos envolvidas.

Sem dúvida que, existem diversos fatores que colocam em grande questão qual o motivo da comunicação interna ser considerada parte da estrutura do departamento de Recursos Humanos e, segundo Buffington (2004) uma possível razão para tal situação consiste em afirmarem que este departamento percebe claramente o que é necessário em contexto organizacional. Esta área como muitas outras está conectada por objetivos, mas

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

sendo que o foco é a comunicação interna torna-se claro que é da responsabilidade das pessoas que pertencem aos Recursos Humanos visto que, é necessário garantir que os processos de comunicação estejam em pleno funcionamento e que a função de Gestão de Recursos Humanos seja o principal canal para processos de comunicação abertos e integrados dentro de uma Organização (Sims, 1994).

Evidentemente, a comunicação interna é um processo que envolve tudo que a Organização representa, pois de acordo com Chalmers (2008), pode ser vista como um aspeto da comunicação corporativa em que os funcionários da Organização trocam informações entre si, com a Organização e a Organização com eles.

Ainda que, o departamento de Recursos Humanos seja considerado o principal detentor da comunicação interna e das suas devidas instruções em contexto organizacional é de referir que embora muitas das atividades de comunicação interna possam ser realizadas por meio deste departamento, a comunicação em si e a estratégia para comunicar essas ideias devem vir de especialistas em comunicação na função de comunicação corporativa (Argenti, 1996).

É de salientar que, são múltiplas as atividades/responsabilidades da comunicação interna como o planeamento e execução de comunicações internas eficazes, proteger e defender a cultura corporativa desejada, melhorar as relações internas e aprendizagem e assegurar um papel de apoio contínuo pelo departamento de Recursos Humanos. Percebe-se assim que o papel desempenhado pelo departamento referido é determinante para uma comunicação interna eficaz e eficiente (Dalton & Croft, 2003).

Assim, afirmando que a comunicação interna é uma troca de informações e ideias realizada numa Organização, Bovée e Thill (2021) consideram essencialmente que o papel desenvolvido pelos Recursos Humanos é estratégico visto que, tanto este departamento como a comunicação interna têm os mesmos objetivos, como avaliar, motivar, integrar vários níveis da empresa e melhorar o clima organizacional (Barreto, 2020).

1.3.3. Employer Branding e Comunicação Interna

O *Employer Branding* é um componente considerado promissor nas organizações estabelecendo contacto direto com diversos elementos destacando a comunicação interna e a liderança. Muitas vezes é visto como algo opcional, mas tem ganho cada vez mais importância tanto a nível interno como a nível externo da Organização. Para que exista uma implementação deste, é necessário comunicá-lo de forma eficiente para além de definir tudo o que o compõe e percebendo o papel da comunicação. A imagem da Organização começa dentro da mesma daí a importância da afirmação da comunicação interna. É certo que se a imagem/marca não for bem comunicada irão ocorrer erros pois esta é a base para o seu desenvolvimento visto que, se não existir coerência nas mensagens transmitidas no interior, o crescimento do *Employer Branding* será efetivamente nulo, não esquecendo que os colaboradores são os principais pilares recaindo sobre eles toda a mensagem e imagem que a Organização pretende transmitir (Rogala, 2011).

De modo a esclarecer a integração da marca num mercado afirma-se que muitas organizações são dominadas por duas perspetivas: a do cliente e a do colaborador. Com base nas duas perspetivas foi executado um modelo demonstrado na figura 9 que permite uma abordagem mais específica verificando o que é necessário tanto para uma marca brilhar como para atender as diferentes necessidades dos clientes e dos colaboradores (Barrow & Mosley, 2005).

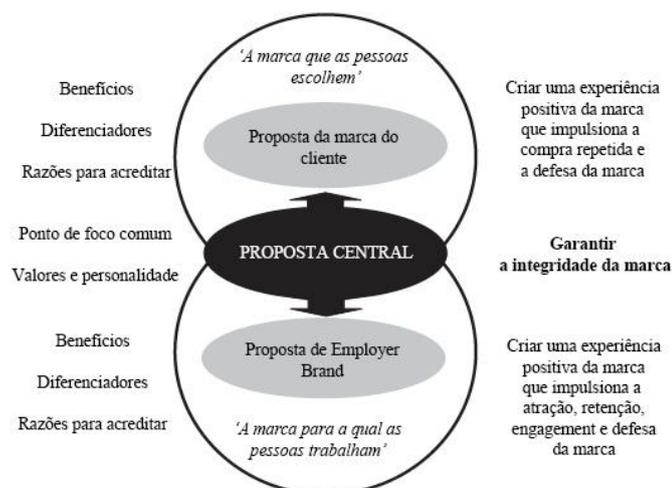


Figura 9 - Modelo de marca integrada

Fonte: adaptado Barrow & Mosley (2005, p.111)

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Seguindo a proposta de *Employer Brand*, deve-se certificar que os colaboradores representam uma Organização que lhes transmita através da comunicação da sua cultura, os objetivos traçados para conseguir manter uma boa integração no mercado conseguindo atingir o público-alvo tanto internamente, promovendo o *engagement* e retendo os talentos internos como atraindo potenciais colaboradores. Para uma melhor contextualização, é necessário referir que também a marca da Organização necessita de um posicionamento pois segundo Barrow e Mosley (2005) é fundamental entender essencialmente qual o público-alvo visto que, se refletirmos sobre o *employer branding* afirma-se que se os colaboradores demonstrarem empenho e satisfação no trabalho e os resultados cumprirem objetivos é visível o posicionamento correto da Organização.

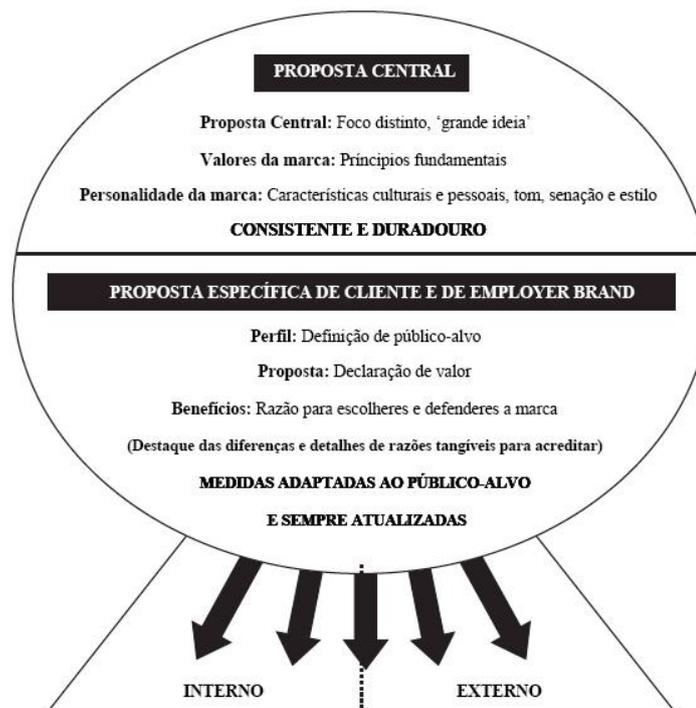


Figura 10 - Posicionamento do *Employer Branding*

Fonte: adaptado de Barrow & Mosley (2005, p.114)

O posicionamento pode diferir entre organizações, mas para o público ser alcançado é essencial a existência de uma boa comunicação interna. Com base em diversas pesquisas

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Agra (2022) elencou alguns contributos da comunicação interna para o posicionamento do *employer branding*:

- i. Complemento da cultura organizacional: a cultura organizacional é designada pela comunicação interna pelas mensagens claras da Organização fazendo com que esta seja importante nas estratégias de *employer branding*;
- ii. Exposição do EVP: com base na comunicação interna torna-se possível divulgar internamente um dos impulsionadores, o *employer value proposition*;
- iii. Apoio na integração: através da comunicação interna é possível integrar cada um na Organização de forma a passar os valores e a cultura de uma Organização conseguindo manter o público bem informado;
- iv. Valor acrescentado com conteúdos: registo de ações e testemunhos de colaboradores é uma excelente estratégia de comunicação transparecendo a imagem da empresa;
- v. Reconhecimento dos “embaixadores” na Organização: a comunicação interna torna-se indispensável para os colaboradores sendo estes os que melhor conhecem a Organização.

Além de ser essencial em tudo o que compõe o *employer branding*, a comunicação interna ocupa uma das dimensões apresentadas por Barrow e Mosley (2005) estando na base de tudo. Além de auxiliar na promoção e representação da marca, é através desta que se torna possível envolver os colaboradores de modo a criar laços e motivação para que estes sintam que fazem parte da Organização e cumpram os objetivos pretendidos. É de realçar que só começa a fazer sentido quando a comunicação interna é bem aplicada seguindo padrões como a clareza, consistência e continuidade. Estando na base do posicionamento do *employer branding*, a comunicação sendo interna foca-se no *employer branding* interno, pois a firmeza da comunicação interna tem um papel importante e essencial para criar um poderoso *employer branding* primeiro internamente e depois externamente

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

(Moroko & Uncles, 2008; Vokić et al., 2022). Mas como é que a comunicação interna possibilita um maior desenvolvimento do *branding* interno? Em resposta Bhasin (2021) apresenta alguns fatores nomeadamente:

- Planificação de possíveis estratégias de marca interna;
- Identidade da empresa inicia-se com a divulgação do *branding* interno;
- Estabelecer *engagement* dos colaboradores com uma experiência personalizada;
- Criar recompensas de *branding* interno;
- Utilização de meios digitais para manter o conteúdo interno de acordo com a marca apresentada.

Assim, existe uma influência direta e indireta entre estes dois componentes. No que concerne à influência direta, os colaboradores demonstram a imagem da Organização através da comunicação dos benefícios que lhes são concebidos, enquanto indiretamente aplica-se à forma como os valores da empresa são transferidos aos colaboradores para que estes cumpram a promessa da marca (Chong, 2007; Hoppe, 2018; Vokić et al., 2022).

Por conseguinte, cada princípio de comunicação divulga sempre um facto sobre a Organização voltando que a gestão do *employer branding* deve ser centrada na visão do considerado “colaborador de comunicação interna” mantendo a coerência e a boa imagem da Organização sendo por isso, afirmado que se a comunicação interna permitir o desenvolvimento de comprometimento e lealdade é de fácil identificação os valores e objetivos da Organização que constituem o *employer branding* interno (Barrow & Mosley, 2005; Dryl, 2017).

PARTE 2
ESTUDO EMPÍRICO

2. METODOLOGIA

2.1. Descritivo da Organização

História

A Toyota Caetano Portugal S.A. nasceu de um Grupo composto por diversas empresas designado por Grupo Salvador Caetano. Para perceber a história desta marca necessitamos de entender a história do grupo que a fundou. O Grupo Salvador Caetano foi criado em 1946 tendo na altura outro nome e apenas uma área de atividade. Está presente em 41 países destacando Portugal e Espanha, 3 continentes e conta com de mais de 7000 colaboradores¹. Atuando a nível nacional e internacional também apresenta um vasto leque de atividades, nomeadamente a fabricação de carroçarias e chassis de autocarros, componentes para aeronáutica, distribuição de retalho automóvel, serviços rápidos auto, serviços de mobilidade, equipamentos industriais, serviços de comunicação e publicidade e também concessão de projetos fora dos setores citados como incubadora de novos projetos inovadores. A história deste grupo já conta com mais de 70 anos e, portanto, é de salientar algumas datas importantes focados na marca Toyota e projetos:

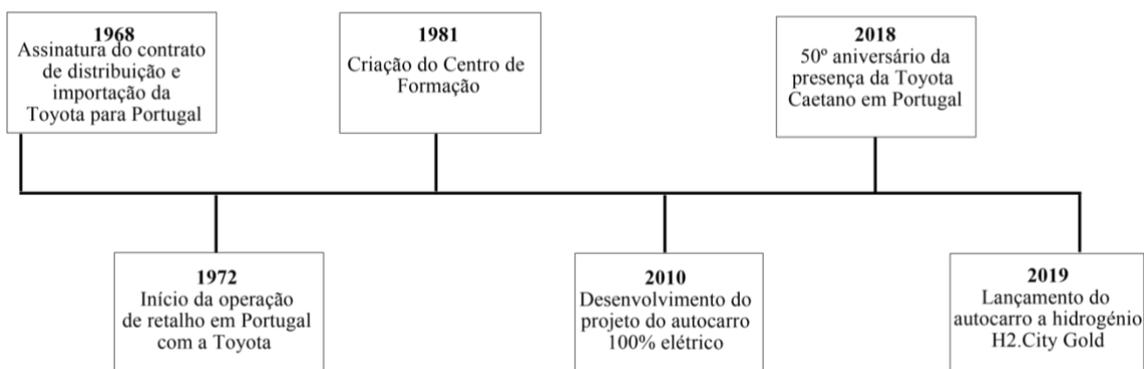


Figura 11 - Cronologia de datas importantes

Fonte: *Elaboração própria*

¹ <https://salvadorcaetano.pt/>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Com mais de 100 empresas já estabelecidas, a escolhida para estudo de caso é a Toyota Caetano Portugal S.A. Esta encontra-se situada em Vila Nova de Gaia onde está instalada a sede e em Ovar onde se trata principalmente da produção e montagem. É de referir que a Toyota Caetano Portugal S.A. também é composta por quatro divisões nomeadamente a *National Marketing and Sales Company* (NMSC), Divisão Administrativa Financeira (DAF), Direção de Pessoas, Marca e Comunicação (DPC) e por fim, Divisão de Equipamentos Industriais – Norte e Sul (DEI). Uma particularidade da Direção de Pessoas, Marca e Comunicação consiste na criação da “Academi@ Ser Caetano” que se concentra nos talentos dividindo-os em cinco tipos:

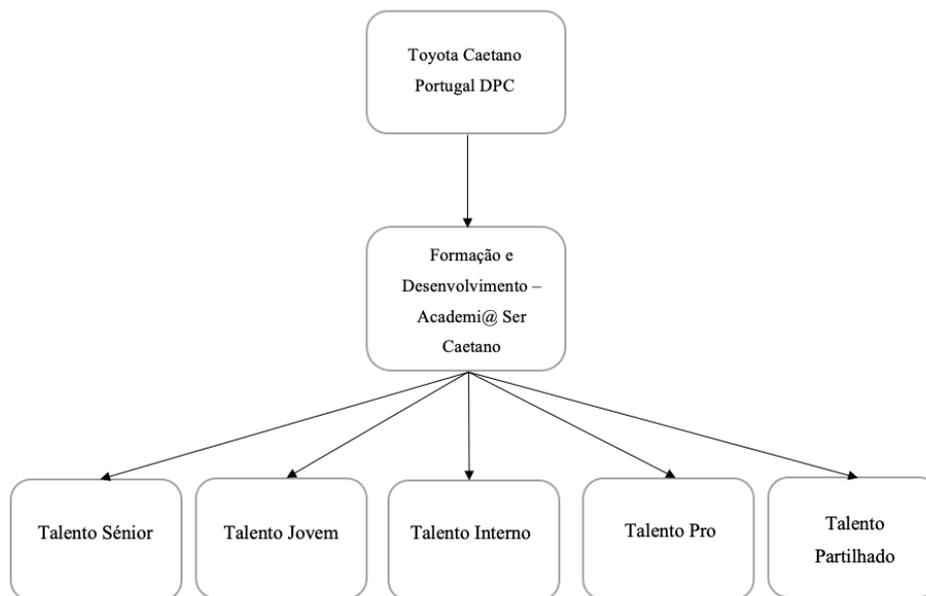


Figura 12 - Esquema da Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação

Fonte: *Elaboração própria*

Como todas as empresas a Toyota dispõe de uma visão, missão e valores compartilhados pelo Grupo Salvador Caetano. A visão é traduzida pela frase “ajudamos as pessoas a moverem-se” criando experiências motivadoras para os colaboradores alcançarem excelência profissional. A missão passa por juntar esforços que levem à concretização de objetivos gerais tendo por base a inovação e melhoria contínua que sustentem as propostas

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

de valor com o cliente. Os valores concentram-se na cooperação, comprometimento, responsabilidade, ambição e confiança.

Cultura Ser Caetano

A Cultura Ser Caetano é composta pela Missão, Visão, Valores do Grupo Salvador Caetano, bem como todos os conteúdos de alinhamento corporativo que transmitam a estratégia de cada empresa e do Grupo Salvador Caetano em geral. Prezam pela responsabilidade e pelo respeito, sendo que estes aliados ao comprometimento e à confiança constituem o ADN Ser Caetano. A Cultura são as Pessoas. A aposta nas Lideranças e equipas focadas na inovação e melhoria contínua é um dos fatores-chave. É fundamental ouvir os colaboradores, percebendo quais os aspetos a melhorar visto que, são eles que movimentam o Grupo Salvador Caetano para o sucesso. Assim, todos os colaboradores têm acesso a esta informação e é da responsabilidade da chefia fomentar a Cultura Ser Caetano pelas respetivas equipas.

Processos internos RH

A Toyota Caetano Portugal apresenta na sua composição um conjunto de processos que permite à Empresa desempenhar as suas funções, tendo sempre em conta as necessidades dos colaboradores. Na tabela a seguir apresentada é possível verificar todos estes processos assim como uma breve caracterização de cada um.

Tabela 8 - Processos internos

Ligação processos RH e EB		Caracterização Processo
	Talento Interno	Disponibilização de ações de formação de teor transversal e específico que contribuem para o desenvolvimento de <i>soft skills</i> e <i>hard skills</i>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Formação e Desenvolvimento		relacionadas com a função ou com projetos futuros.
	Talento Partilhado	Proporciona ao colaborador um conjunto de Parcerias e Protocolos com Escolas, Universidades, Institutos e outras instituições de ensino.
	Talento PRO (Jovens)	Cursos de qualificação profissional de equivalência ao 12º ano, em áreas de atividade do Grupo, que potencia a aprendizagem dos jovens entre os 14 e os 25 anos e permite o contacto com o mundo do trabalho através de formação em contexto de trabalho. Os jovens podem iniciar a sua carreira através destes cursos de aprendizagem profissional.
	Talento Jovens (Estágios)	Este programa Talento Jovem tem como objetivo captar e preparar jovens talentos que querem iniciar a sua carreira no Grupo Salvador Caetano.
	Talento Sénior	Para este programa foi criada uma bolsa de formadores constituída por colaboradores e ex-colaboradores do Grupo Salvador Caetano e que pelo seu valor profissional e pela sua experiência têm potencial para dar formação em áreas específicas. Também poderemos considerar os colaboradores que estão a entrar no período de reforma (sendo que cerca de 5 anos antes é possível ficar com algum tempo disponível para dar formação).

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

	Academi@ digital	Potencia o autodesenvolvimento do colaborador através de conteúdos que são disponibilizados na ferramenta Academi@ digital.
	Planos de Desenvolvimento	Com o desenvolvimento de competências, visamos assegurar o alinhamento de funções, de um modelo de competências/perfil de competências com a missão, visão e valores da Organização.
Feedback e Mentoria	Gestão Desempenho e Desenvolvimento	Este processo de gestão de desempenho e desenvolvimento é realizado entre chefia e colaborador e incide em várias dimensões: avaliação de competências do colaborador, definição de objetivos, avaliação das chefias pelo colaborador, Mobilidade Interna e Internacional, Formação e Desenvolvimento e Análise do Potencial do colaborador.
	<i>One to One</i>	Feedback contínuo: Processo de acompanhamento frequente e formal dos colaboradores pelas respetivas chefias, tendo como suporte uma ferramenta informática que serve de incentivo e guião para este acompanhamento.
	Recrutamento	O processo segue várias etapas desde o pedido do cliente, passando pela divulgação do anúncio, triagem curricular, entrevistas, finalizando com a elaboração do relatório e entregar de uma <i>shortlist</i> ao cliente. As pessoas entrevistadas ficam em base de dados da empresa, mapeados e categorizados para próximas vagas disponíveis.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

<p align="center">Oportunidades e desafios / Recrutamento e Mobilidade</p>	<p align="center">Mobilidade interna</p>	<p>Permite aos colaboradores candidatarem-se a vagas de funções disponíveis nas várias empresas do Grupo, aumentando a satisfação dos mesmos por poderem optar por diferentes áreas e funções de atividade.</p>
	<p align="center">Mobilidade internacional</p>	<p>Permite aos colaboradores o desenvolvimento de competências multiculturais e partilha do <i>know-how</i> interempresas acrescentando valor tanto aos colaboradores como aos negócios.</p>
<p align="center">Programa de Compensação</p>	<p align="center">Benefícios Flex</p>	<p>Conjunto de vantagens, nomeadamente: programas de compensação - revisão regular dos salários, atribuição de prémios, vantagens da compra de automóveis e serviços, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade de trabalho, dia extra de férias e apoio em projetos familiares.</p> <p>Saúde e bem-estar - participação em despesas médicas, espaços de lazer e clínica ser caetano gratuita.</p>
	<p align="center"><i>Payroll</i></p>	<p>O colaborador é o foco deste processo, que consiste no processamento salarial mensal, bem como tratamento de absentismo, férias, admissões, demissões, renovações contratuais, alteração de dados pessoais dos colaboradores, entre outros.</p>

Fonte: *Elaboração Própria*

Employer Value Proposition

O *employer branding* é um tema recente na Organização em estudo visto que, no caso externo tem muita visibilidade seja enquanto marca de renome no ramo automóvel

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

seja no Grupo onde se encontra inserida. De modo a manter o sucesso e o foco, a Toyota Caetano Portugal S.A. aposta num conjunto de benefícios financeiros diretos e flexíveis, bem como diversas vantagens na área da saúde, formação, sendo estes os principais peões do que a marca representa. Para isto e em auxílio aos Benefícios Flexíveis já apresentados, foi criado o considerado “Clube Ser”. Este Clube tem o intuito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e a sua saúde, bem como reforçar sentimentos de pertença, bem-estar e união, levando assim a uma das principais estratégias de *employer branding* interno. Esta estratégia foi nomeada a proposta de valor da marca tendo como objetivo mostrar o trabalho que é desenvolvido em torno dos colaboradores, melhorar a atração de talentos, facilitar a pesquisa dos benefícios que a empresa oferece, mas acima de tudo alcançar a promoção do Grupo onde a Toyota Caetano Portugal S.A. está introduzida.

Liderança

A Organização em estudo aposta no desenvolvimento dos colaboradores essencialmente ao nível das lideranças sendo caracterizada como “Liderança Ser Caetano”. Esta é promovida através do alinhamento com as Competências e Comportamentos Estratégicos do Grupo Salvador Caetano e segmentada por três grupos definidos: *Novos Líderes* – pessoas com capacidade de assumir um cargo de liderança e/ou que o tenham assumido recentemente; *Middle Management* – Chefias intermédias; *Top Management* – Diretores e cargos na Administração. Com foco na melhoria contínua é proporcionado e revisto programas de formação específicos para que o sucesso seja garantido e que as equipas se sintam satisfeitas.

Comunicação Interna

Com o vasto leque de ferramentas de comunicação interna implementadas na Organização sendo na sua maioria via e-mail, a Toyota Caetano Portugal decidiu que teria de avançar com a criação de uma ferramenta que marcasse a diferença e que seguisse o valor de inovação e melhoria contínua. Para tal efeito foi criada uma rede social corporativa que permite fácil comunicação entre as várias equipas sendo designada por “Caetano Connect”. O objetivo desta nova ferramenta é servir de aglutinador de

informação, conteúdos, notícias e eventos. A plataforma foi construída com base no *sharepoint* e é composta por várias divisões sendo atualizada por diferentes equipas nomeadamente a do Clube Ser, Marca e Comunicação e Formação e Desenvolvimento. Funciona como um jornal online composto por notícias das várias empresas do Grupo permitindo verificar o número de visualizações, de gostos e de comentários tornando-se uma mais-valia para analisar a aderência à mesma. Os eventos divulgados focam-se em ações de *employer branding* criadas como *team buildings* como também formações programadas. Relativamente à informação, a plataforma é composta por vários separadores onde é possível conhecer as equipas que compõe a Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação, a cultura da empresa e a Academi@ Ser Caetano.

2.2. Objetivos e questão de investigação

Com base no estudo de caso salienta-se que o *Employer Branding*, a Liderança e a Comunicação têm um forte poder no contexto organizacional sendo alvo de constante verificação e atualização por parte dos responsáveis. Neste sentido a questão de investigação é: De que forma o *Employer Branding* Interno da Toyota é impactado pelos líderes e pelo processo de comunicação interna?

A presente investigação visa alcançar objetivos sendo o objetivo geral perceber a como é que o *Employer Branding* Interno é potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes. Como objetivos específicos, o presente estudo pretende compreender se a liderança e a comunicação interna têm uma influência positiva nas estratégias de *employer branding* interno; analisar se os colaboradores identificam os contributos que a liderança e comunicação interna praticada têm nas estratégias de *employer branding* implementadas; entender a influência do papel da Liderança no funcionamento do *employer branding* interno da Organização; entender as práticas de comunicação interna já existentes e quais as mais valorizadas; e perceber se os colaboradores identificam quais as ferramentas de comunicação interna que melhor promovem o *employer branding* interno. Para que os objetivos sejam concretizáveis procede-se à descrição do instrumento metodológico utilizado.

2.3. Instrumento metodológico

Após um enquadramento do tema em estudo refletido na revisão de literatura, onde se insere uma pesquisa bibliográfica sendo esta definida como uma análise de documentos de origem científica proporcionado o contacto direto com documentos relacionados com os temas em estudo (Oliveira, 2007). Os objetivos e hipóteses traçados tornaram-se fundamentais para a decisão de qual seria a metodologia a seguir e tendo em conta a Organização selecionada como o estudo de caso será utilizada uma abordagem metodológica qualitativa não probabilística. Assim por metodologia qualitativa entende-se um multimétodo voltado para uma visão interpretativa através de crenças, experiências, atitudes, comportamentos e interações (Outhwaite & Turner, 2007; Pathak et al., 2013, p.192). Dados exploratórios requerem uma análise sendo caracterizada como “um processo iterativo que advém de um pré-processamento de dados. Como tal, ajuda a sugerir hipóteses, avaliar suposições, e selecionar ferramentas e técnicas apropriadas para análises de dados adicionais” (Graser, 2021, p.90).

No que diz respeito às técnicas de investigação as selecionadas foram a entrevista e análise documental. Para uma análise documental, obtivemos como objeto de estudo documentos essenciais para o investigador, a apresentação institucional da empresa de modo a perceber vários aspetos relativos à Organização selecionada para o estudo de caso sendo eles por exemplo datas importantes, missão, visão e valores da mesma. É de salientar que o acesso a estes documentos se proporcionou de forma interna com recursos a ficheiros criados e externa através do *website* do Grupo Salvador Caetano.

No caso das entrevistas que no presente estudo são classificadas como semiestruturadas contendo perguntas abertas predefinidas tendo sempre em conta a forma como o entrevistado responde às questões colocadas (Adhabi & Anozie, 2017; Austin & Sutton, 2014) permitindo ao investigador obter um testemunho direto relativamente a crenças e valores da Organização essencialmente da perceção dos colaboradores sobre isso possibilitando perceber a relevância dos temas em estudo. Importa referir que o guião das entrevistas presente no anexo C, teve em conta os objetivos de estudo concentrado em dezasseis perguntas os temas a propósito, nomeadamente o *Employer Branding*, Liderança e Comunicação Interna. Relativamente ao procedimento metodológico, as entrevistas foram realizadas entre 9 de maio a 16 de maio de 2023 ocorrendo duas delas

de forma presencial e as restantes de forma digital com auxílio da ferramenta *Microsoft Teams* tendo a duração de 1 hora. A escolha dos entrevistados seguiu uma lógica, em primeira instância a aplicação dos três tipos de líderes (diretora de divisão, diretores de departamento e coordenadores) apresentados na Organização e, em segunda instância, pessoas que representam cada processo interno apresentado.

2.4. Universo e Amostra

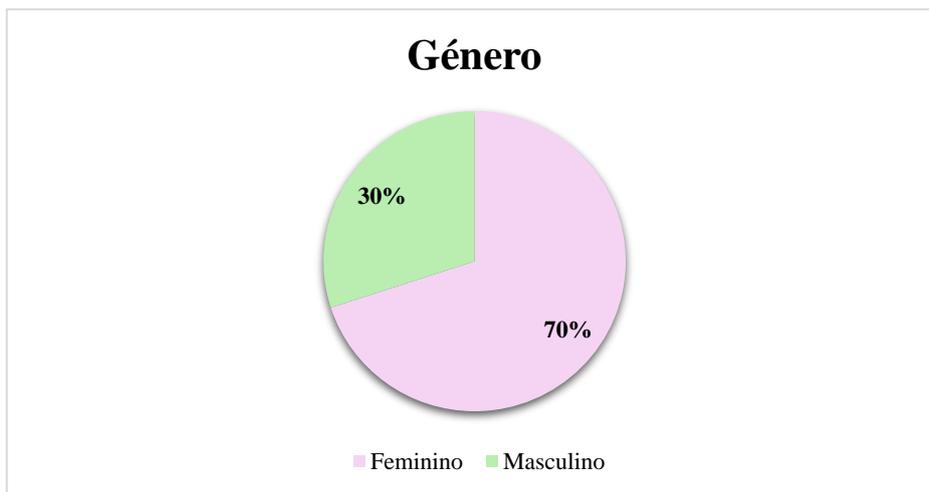
Como forma de perceber a maneira de conseguir obter resultados é necessário definir o universo e a amostra. O universo corresponde ao número total de pessoas que representam a equipa ou a empresa referente ao estudo de caso e a amostra consiste na quantidade de pessoas escolhidas para serem testemunhos de estudo. A presente investigação irá ser concentrada numa das divisões representativas da Toyota Caetano Portugal S.A. visto que, sendo uma empresa formada por quatro divisões houve a necessidade de optar pela divisão que se enquadrava com os temas abordados. Deste modo, a divisão selecionada é designada por Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação contendo assim um total de 72 pessoas. Este total divide-se em várias equipas nomeadamente Marca e Comunicação, Recrutamento, Formação e Desenvolvimento, *Payroll*, Benefícios RH, Comunicação Interna, *Employer Branding*. A amostragem selecionada é a não probabilística frequentemente associada a uma pesquisa de estudo de caso concentrando-se em amostras pequenas de forma aleatória ou por conveniência sendo útil para o alcance de objetivos específicos (Mesa et al. 2016; Taherdoost, 2016). Assim, a amostra conta com 10 pessoas pertencentes à Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação escolhida para o Universo de modo a analisar as diferentes perspetivas das pessoas que se inserem diretamente nos processos internos apresentados. Portanto, a primeira entrevistada é a Diretora da Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação sendo da sua inteira responsabilidade a formação de todas as equipas constituintes. De seguida, os diretores quer da Formação e Desenvolvimento quer do Recrutamento, Marca e Comunicação sendo considerados as Chefias Intermédias e terminando a parte das Lideranças seleccionei dois Coordenadores designados por Novos Líderes. Por último, foram selecionados 5 técnicos que representam diferentes equipas, ou seja, a Técnica de *Employer Branding*, Técnico de

Comunicação Interna, Técnica de Recrutamento, Técnica de Marca e Comunicação e, por fim, a Parceira de Negócios.

2.4.1. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

De modo a obter uma caracterização sociodemográfica da amostra procedeu-se à criação de gráficos através de cinco características dos entrevistados nomeadamente o género, idade, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade na Organização. Através do gráfico 1 verifica-se que:

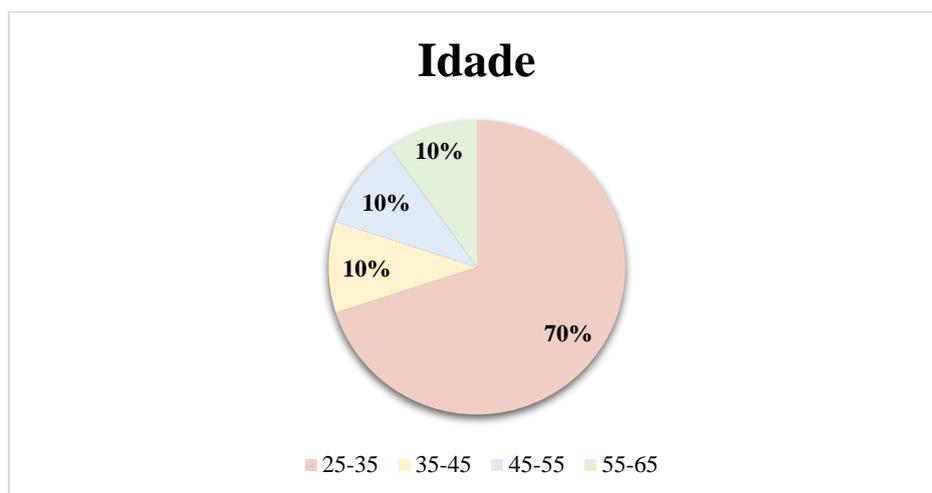
Gráfico 1 - Distribuição por género



Fonte: *Elaboração própria*

A maioria dos entrevistados corresponde ao género feminino representando 7 mulheres ao invés do género masculino que se concentra apenas em 3 homens. Para uma melhor perceção tornou-se importante perceber as idades dos entrevistados sendo possível ver os intervalos através do gráfico 2. Relativamente à idade dos entrevistados, os dados obtidos foram:

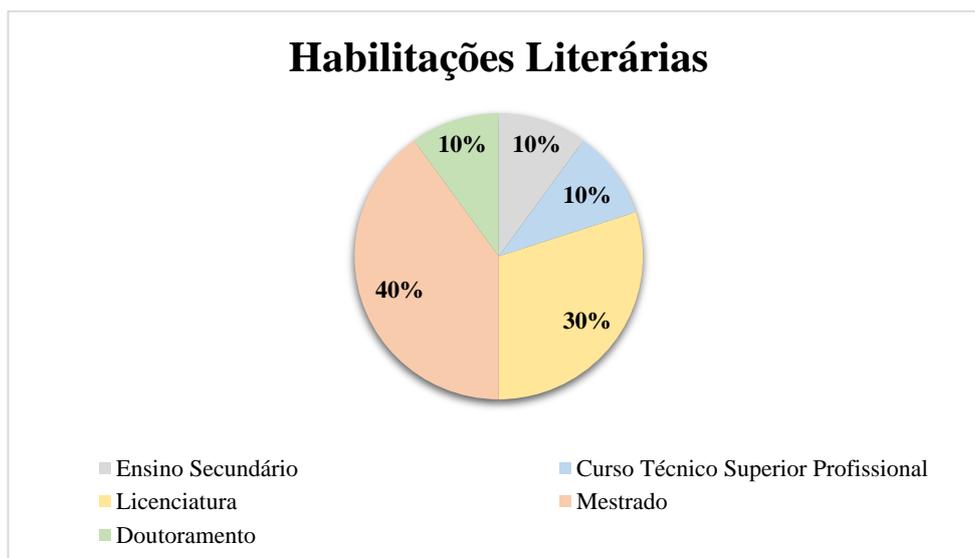
Gráfico 2 - Distribuição por idade



Fonte: *Elaboração própria*

O gráfico 2 mostra que uma grande parte dos entrevistados tem entre 25 a 35 anos representando 70% da totalidade. Os restantes intervalos concentram apenas 10% do total cada um. De seguida, serão apresentadas as habilitações literárias de cada um dos entrevistados diversificando desde o Ensino Secundário ao Doutoramento. No que concerne às habilitações literárias correspondentes aos entrevistados, os dados apresentados são:

Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias



Fonte: *Elaboração própria*

Ao analisar o gráfico 3 verifica-se a diversidade de habilitações sendo que os entrevistados são na sua maioria licenciados e mestres correspondendo a 30 % e 40 % do total respetivamente. Os restantes 30 % apresentam o nível 4, ou seja, Ensino Secundário, nível 5, ou seja, Curso Técnico Superior Profissional e o nível mais alto – nível 8, ou seja, Doutoramento. Outra característica relevante ao estudo corresponde à categoria profissional desempenhada por cada entrevistado focando-se essencialmente em três – Diretores, Coordenadores e Técnicos. Em relação à distribuição da categoria profissional dos entrevistados, verifica-se que:

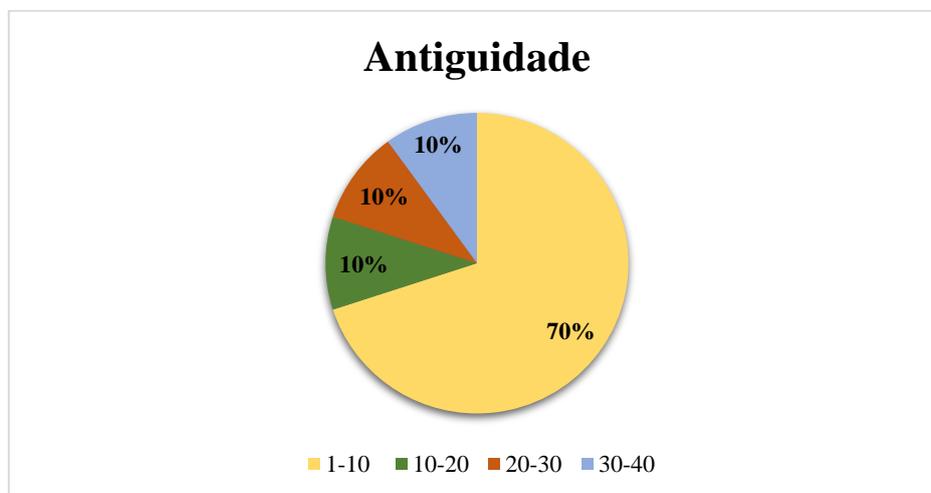
Gráfico 4 - Distribuição por categoria profissional



Fonte: *Elaboração própria*

O gráfico 4 dita que metade dos entrevistados são Técnicos de diferentes processos internos desde Recrutamento a Marketing representando 50 % do total. Cerca de 20% dos entrevistados são Coordenadores tanto da Formação e Desenvolvimento como dos Benefícios Flexíveis e por fim, 30% dos entrevistados ocupam a categoria de Diretores correspondendo à Direção Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação, Direção da Formação e Desenvolvimento e Direção de Recrutamento, Marca e Comunicação. Para finalizar selecionou-se como complemento de caracterização o número de anos cada entrevistado representa a empresa. Quanto à antiguidade de cada entrevistado na Organização em estudo observa-se que:

Gráfico 5 - Distribuição por antiguidade na Organização



Fonte: *Elaboração própria*

O gráfico 5 concentra a maioria dos entrevistados com pouca antiguidade na empresa representando 70 % do total, sendo a sua antiguidade concentrada no intervalo de 1 a 10 anos. Os restantes entrevistados revelando que desempenham os 3 cargos de Direção apresentados anteriormente encontram-se na empresa a um maior número de anos, ou seja, 15 anos, 23 anos e 33 anos respetivamente. Através a tabela 9 é possível sintetizar a caracterização dos entrevistados e justificação de inclusão.

Tabela 9 - Síntese da caracterização e justificação de inclusão

Código	Género	Função	Anos na Organização	Justificação da inclusão na investigação
E1	Feminino	Diretora de Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação	23 anos	Principal responsável pelos Líderes e equipas que compõe a Direção Corporativa.
E2	Masculino	Diretor da Formação e Desenvolvimento	33 anos	Responsável pela equipa de Formação e Desenvolvimento:

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

				Formação de Jovens e Formação de Colaboradores.
E3	Feminino	Diretora de Marca, Comunicação e Recrutamento	15 anos	Responsável pela equipa de Marca e Comunicação como também de Recrutamento.
E4	Feminino	Coordenadora Formação e Desenvolvimento	7 anos	Coordena o Talento Interno – Formação de Colaboradores, bem como outros pilares da Academi@ Ser Caetano: Talento Sénior e Talento Partilhado.
E5	Masculino	Coordenador dos benefícios	7 anos	Assegura a implementação de benefícios flexíveis para a empresa do Grupo Salvador Caetano, gerindo uma rede de parcerias.
E6	Feminino	Técnica de <i>Employer Branding</i>	5 anos	Garante os benefícios oferecidos pela empresa aos colaboradores colocando em prática possíveis estratégias criadas para melhoria interna.
E7	Masculino	Técnico de Comunicação Interna	1 ano	Controla todas as formas de comunicar internamente tendo em conta o público-alvo e as ferramentas disponíveis.
E8	Feminino	Técnica de Marketing	2 anos	Elabora as <i>newsletters</i> e gere os conteúdos semanais para divulgação interna.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

E9	Feminino	Técnica de Recrutamento	5 anos	Contacta diariamente candidatos a vagas de emprego seguindo os critérios exigidos pela empresa.
E10	Feminino	Parceira de Negócios	1 ano	Elo de ligação entre os processos corporativos RH com a empresa onde é <i>Business Partner</i> .

Fonte: *Elaboração própria*

2.5. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é um instrumento utilizado tanto na metodologia qualitativa como a quantitativa e Bardin (1977, p.42) define esta análise como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Como todas as análises, também a de conteúdo é constituída por diferentes etapas nomeadamente pré-análise, exploração do material, tratamento de resultados e interpretação. A primeira fase é considerada a fase de Organização, implicando a leitura das informações obtidas elaborando traços que compõe a pesquisa; a segunda fase o material selecionado deve ser lido e revisto com maior precisão com o objetivo de estabelecer unidades de contexto; o tratamento de resultados procede-se à divisão dos dados por categorias agrupando-os através das suas características por dimensões (Bardin, 1977).

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Posteriormente, realiza-se a interpretação dos dados coletados nas tabelas criadas remetendo para a leitura do material inicial (Minayo et al., 2007). As categorias foram realizadas à *priori* e à *posteriori* e focam-se nos principais temas abordados ao longo do estudo: *Employer Branding*, Liderança e Comunicação Interna assim como as suas dimensões correspondem aos principais pontos abordados tanto na revisão de literatura como nas entrevistas efetuadas. Assim, o guião das entrevistas representa-se conforme as categorias e dimensões abaixo demonstradas na tabela 10.

Tabela 10 - Análise de conteúdo em categorias e dimensões

Categorias	Dimensões	Fontes
<i>Employer Branding</i>	Benefícios para a Organização	Figurska & Matuska (2013, p.40) Ambler e Barrow (2016, pp. 20-21) MacLaverly et al. (2007) Barros-Arrieta & García-Cali (2021) Bhasin (2022) (Frook (2001) Moroko & Uncles (2008)
	Benefícios para os colaboradores	Barrow e Mosley (2005, pp. 58-59) Ambler e Barrow (1996, p.187)
	Ações / Práticas	Herman e Gioia (2001) Barrow e Mosley (2005, p.150)
	Estratégias	Sengupta et al. (2015, p.314)
	Características distintivas	Goleman (1998) Popper and Mayselless (2013)

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Liderança	Competências	Archan e Tutschek (2002) Goleman (1998) Lopes (2023)
	Envolvimento da Liderança na estratégia de <i>Employer Branding</i>	Zeeshan et al. (2020) Barrow & Mosley (2005)
	Eficácia	Lemes (2017)
Comunicação Interna	Ferramentas	Hislop (2005) Clampitt (2001) Almeida et al. (2017, p.40)
	Práticas	Neiva (2018)
	Dificuldades/Desafios	Marchiori (2010)
	Influência da Comunicação Interna no <i>Employer Branding</i>	Chong (2007) Hoppe (2018) Vokić et al. (2022)

Fonte: *Elaboração própria*

2.6. Análise e discussão de resultados

Para a fase de análise e discussão de resultados procedeu-se à divisão de 4 subtemas nomeadamente *Employer Branding* Interno: Perspetivas verificando como é visto este conceito na empresa estudo de caso, os benefícios tanto para a Organização como para os colaboradores, quais as ações/práticas que a empresa implementa e as estratégias definidas para este processo interno. O segundo subtema foca as Lideranças como um elemento fundamental das organizações e enquanto intervenientes em vários processos. Serão discutidos assuntos como por exemplo características essenciais dos líderes: se são

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

lideranças inspiradoras, quais as competências a serem desenvolvidas, pontos relevantes entre liderança e equipas e as relações estabelecidas. O terceiro subtema aborda como deve ser executada e implementada a comunicação interna, verificando o que se designa por comunicação interna eficaz, quais as ferramentas mais utilizadas na empresa, práticas inseridas e também a dificuldades/desafios a que a Organização está sujeita. Por fim, o último subtema foca-se na influência da Liderança e da Comunicação Interna no *Employer Branding* percebendo como é que os líderes devem estar informados sobre os benefícios que a empresa tem para oferecer e como pode usar a comunicação interna em auxílio dessa função.

2.6.1. Employer Branding Interno: perspetivas

O *Employer Branding* tornou-se um componente essencial em contexto organizacional sendo do ponto de vista mais amplo definido como um conjunto de benefícios que as empresas oferecem aos colaboradores. De facto, esta temática tem sido desenvolvida nesta Organização de modo a conseguir atrair talentos, mas essencialmente em reter os talentos internos. Teoricamente, o estudo de caso incide no *employer branding* centrado, essencialmente, na prática interna e com foco no cliente interno (que são os colaboradores da Organização). Este processo dita a identidade, os valores e a visão da marca aos colaboradores tornando estes o foco, considerados clientes internos (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021; Bhasin, 2021). Para que fosse possível introduzir este conceito tornou-se essencial verificar qual a o conhecimento acerca desta temática, dentro do Organização. Conclui-se que, há algum desconhecimento acerca do tema, até mesmo pelos responsáveis da área, com exceção da Diretora da Divisão que, de uma forma muito sucinta fez notar o seu elevado nível de entendimento sobre *Employer Branding*. Apesar das várias definições dadas pelos entrevistados, os pontos-chave referidos em comum concentram-se essencialmente na retenção de talento e sentir que a empresa é a “sua própria casa”:

“O Employer Branding Interno é a criação de uma proposta de valor que envolva o que responde a necessidades de ordem funcional, económica, emocional e até mesmo simbólica dos colaboradores que fazem parte da Organização para que se sintam bem na Organização, contribuam para o crescimento da mesma e que queiram continuar connosco” (E1,P1)

“Employer Branding Interno é sobretudo a forma como nós trabalhamos e como os colaboradores percebem a marca empregadora. Indo mais longe, é tudo o que tenha a ver também com a componente da cultura e o sentimento de pertença à Organização, tudo isso é percepção dos colaboradores sobre a marca interna/marca empregadora”. (E3,P1)

“Employer Branding Interno é a forma como os colaboradores sentem a marca empregadora (...) e isto no fundo acaba por ser um conjunto de benefícios e vantagens que a empresa proporciona aos colaboradores e que fazendo com que estes se sintam “em casa”.(E4,P1)

“Employer Branding Interno é uma forma de uma estratégia que as empresas implementam para reterem talento interno como também criar ações e benefícios que ajudem a divulgar o quão bom é trabalhar na empresa aumentando tanto a atração como a retenção de talento”. (E5,P1)

“Employer Branding Interno é uma das facetas do Employer Branding como um todo mais focado na parte da retenção do talento”.(E7,P1)

“Employer Branding Interno é o trabalho que a empresa faz como se fosse uma marca no fundo, para se dar a conhecer aos próprios colaboradores, nomeadamente a nível de benefícios, ou seja, é algo que empresa presta, uma vez que colaboradores são potenciais clientes internos”. (E10,P1)

Percebe-se que o *employer branding* está a ganhar elevada importância em contexto organizacional e que compõe na sua maioria um conjunto de benefícios tanto para a empresa como para os colaboradores. Relativamente aos benefícios da Organização

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

considera, por exemplo diminuição de custos de recrutamento, ou seja, os talentos são facilmente atraídos pela forma como ouvem e veem a empresa, aumento do *engagement* – colaboradores ficam satisfeitos com a oferta e ambiente mantendo-se na Organização, melhorias no relacionamento entre as várias equipas (Ambler & Barrow, 2016). No entanto, salienta-se o bem-estar das pessoas na empresa visto que, os colaboradores são os principais mensageiros do que a empresa quer transmitir. Podemos afirmar que tanto o aumento do *engagement*, como a relação verificada entre as equipas são tópicos subjetivos, segundo os entrevistados. Perante a postura e expressão dos mesmos quando questionados verificou-se que o balanço é positivo, o que constitui um ponto a favor da Organização. Por outro lado, sendo um dos benefícios a diminuição de custos de recrutamento, este nunca foi referido nem pela Diretora, nem pela Técnica de Recrutamento, deixando a investigadora em dúvida relativamente ao conhecimento efetivo deste benefício. A imagem de que as pessoas são atraídas, autonomamente, sem criar esforços para as necessidades da empresa, foi a principal mensagem retirada. Este conjunto de benefícios permite o desenvolvimento da Organização visto que, se os colaboradores se sentem bem no local de trabalho e com as suas equipas, aumentam a produtividade e motivação, logo há relação direta entre si. Aqui, reflete-se o *employer branding* como potenciador da empresa percebendo-se que se existe uma elevada taxa de atração de talento, logo podemos concluir que a mensagem está a ser bem transmitida e que o recrutamento está em pleno funcionamento. Na visão dos entrevistados percebe-se que:

“(...) se eu me preocupar em agradar o colega com um serviço que eu presto, eu inconscientemente acabo por ter esta atitude de querer ir mais além, por forma a que se introduza nas minhas práticas, nas minhas atividades de melhoria contínua. Se todos seguirmos este exemplo acabamos por melhorar o serviço, a qualidade e a imagem sendo assim o ambiente da Organização, automaticamente melhoramos os resultados e o bem-estar dos colaboradores e assim potenciar o desenvolvimento do Grupo”. (E2, P2)

“(...) o employer branding tem um papel muito forte nesse sentido, que é uma pessoa que esteja totalmente satisfeita e enquadrada com a marca que está a representar não vai querer sair (...) e contribuir ativamente para o desenvolvimento do Grupo”.
(E4,P3)

“(...)colaboradores mais motivados também vão ter maior produtividade sendo umas das razões para se apostar conseguindo que as pessoas permaneçam mais tempo”.
(E5,P3)

“A questão da retenção de talento reflete-se na motivação, satisfação e valorização dos colaboradores. Employer branding é um bocadinho a garantia de que é com as pessoas que vamos conseguir continuar a crescer e ter bons resultados criando condições para atingi-los seja em que funções se encontrem mostrando a qualidade da empresa potenciando verdadeiramente o desenvolvimento da mesma”. **(E7,P2)**

“(...) reter talento através do employer branding vai potenciar o desenvolvimento do Grupo, porque esse talento retido poder passar a mensagem de satisfação e motivação a outros futuros talentos que nós certamente vamos precisar, porque estamos sempre com recrutamentos em curso”. **(E9,P1)**

Se a Organização só funciona com Capital Humano importa perceber que também têm de existir os benefícios oferecidos ao colaborador estando estes automaticamente ligados ao principal funcionamento do *employer branding* interno retendo os talentos, mas auxiliando a atração (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, os colaboradores podem usufruir de três tipos de benefícios funcionais (atividades, serviços prestados), económicos e psicológicos (sentimento de pertença) (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005). No caso da Toyota Caetano Portugal S.A., os benefícios são transversais ao Grupo

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Salvador Caetano como por exemplo a existência da Fundação Salvador Caetano, usufruto do Bosque Ser Caetano, parceiras com diversas entidades que promovem o bem-estar como idas ao *spa*. Percebe-se que a variedade de benefícios existentes é um ponto positivo, pelo entusiasmo dos colaboradores quando questionados. Apesar disso, os benefícios mais destacados são de foro económico porque a existência da Fundação Salvador Caetano é aliciante para os colaboradores sendo por isso o mais realçado:

“(...) quando me falaram do benefício da Fundação e que quis saber mais acerca dele, deram-me um documento agrafado com 20 folhas em que descrevia os benefícios da Fundação Salvador Caetano”. (E2,P4)

“a partir do momento que foi feita a proposta foi-me comunicado os benefícios que estavam relacionados com a remuneração e a Fundação”. (E3,P4)

“Temos também um pacote de benefícios que são dados aos colaboradores e que constituem o Employer Branding também, tal como, por exemplo, a fundação Ser Caetano, que funciona como um seguro de vida para os colaboradores e que têm uma série de descontos quer em consultas como em tratamentos a nível de medicina. Temos também Clube Ser que acaba por zelar muito pela saúde e pelo bem-estar dos colaboradores, também proporcionando uma série de parcerias e vantagens comerciais na compra dos serviços, também a nível de Spa e na estética, viagens, hotéis, compras de óculos de sol(...). (E4, P1)

Para que exista efetivamente promoção do *employer branding* interno, este tem de se fazer notar com base em ações e/ou práticas implementadas na empresa mais particularmente em e para equipas. De salientar, que quando são mencionadas práticas, estas advêm de um conjunto de fatores que estão na base do funcionamento da Organização sendo estes definidos como dimensões nomeadamente recrutamento e

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

seleção, gestão de equipa, avaliação de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento, recompensa e reconhecimento, ambiente de trabalho positivo (Barrow & Mosley, 2005).

Sem dúvida que, todas estas práticas devem ser implementadas nas equipas através de planos elaborados e programas de gestão adequados. No caso da empresa de estudo verifica-se um alinhamento de equipas para cada dimensão, destacando a ferramenta utilizada para a gestão de desenvolvimento e desempenho. Este processo promove a cultura de *feedback* na empresa e potencia o desenvolvimento e desempenho de cada colaborador, sendo uma prática bastante importante, uma vez que a orientação da Organização para com os seus colaboradores fortalece o relacionamento entre as duas partes. Um colaborador orientado que conhece bem o caminho a traçar na organização é consequentemente mais produtivo e mais satisfeito.

“Todas as práticas são importantes, dependem do estado de cada uma das equipas. Para uma maior eficácia existe uma análise de engagement, expectativas e satisfação dos colaboradores permitindo fazer um diagnóstico de equipa”. (E1,P3)

“Existe o GDD e o One to One sendo que a primeira é uma ferramenta praticamente anual para avaliação de competência numa conversa com a chefia e os próprios colaboradores”. (E6,P1)

Outra prática frisada refere-se à satisfação do cliente, ou seja, dos colaboradores. A orientação para o cliente torna-se importante sendo visível a preocupação da empresa com os seus embaixadores. Repare-se que esta prática deve ser mantida e aplicada também a novos talentos no momento fulcral, o acolhimento. Apesar de cada equipa proporcionar uma integração a novos talentos é fundamental estipular planos para que estes sintam que escolheram a Organização certa. Apesar de nenhum dos entrevistados ter mencionado o processo de acolhimento entende-se que existe um procedimento a seguir, mas que deve ser melhorado para que, mais uma vez, seja potenciado o *employer branding* interno.

“A prática mais importante reflete-se na orientação para o cliente (...)” (E2,P1)

“Uma das práticas que penso que sejam importantes é o facto de termos um plano traçado em equipa específico para acolher novos colaboradores, nomeadamente de estágios curriculares ou profissionais. Este plano devia de ter definido algumas das tarefas iniciais que vão executar para que estes se sintam motivados e satisfeitos com a preocupação da empresa potenciando assim o Employer Branding Interno”. (E8,P1)

Apesar de todas as práticas disporem do seu grau de importância, o fator comunicação continua a ser destacado, pois se existir transparência no diálogo entre Organização e colaboradores é possível criar um ambiente agradável entre equipas demonstrando que estas também conseguem ter a capacidade de serem independentes e flexíveis. Através da análise percebe-se que os três diretores entrevistados referem três práticas diferentes o que se torna bastante positivo porque sem dúvida que, a visão das lideranças deve ser ampla. Esta referência mostra que podemos liderar equipas de várias formas com o mesmo objetivo de fortalecer o *employer branding* interno.

“(...) para mim, várias práticas são válidas, mas a primeira, a mais essencial de todas, é sermos transparentes com o colaborador e comunicarmos aquilo que verdadeiramente é a Organização (...)” (E3,P2)

“(...) é importante que exista uma comunicação próxima das chefias com os colaboradores para também perceberem quais são as suas preocupações, como é que está a correr o trabalho e se precisam de ajuda e até mesmo a proposta de desafios que sejam mais exigentes também promover aqui a questão da mobilidade interna na própria equipa e com outras equipas”. (E5,P1)

“Nas equipas, eu acho que a melhor prática, a primeira acima de tudo, é criar um bom ambiente e uma boa relação entre os colegas de equipa, porque eu acho que muitas vezes o primeiro fator que segura uma pessoa na empresa é precisamente o ambiente e as pessoas com quem trabalha”. (E7,P2)

“Uma prática que considero importante é a flexibilidade, autonomia e independência das equipas. Acho que isso é muito importante. Aqui aproveito para falar da geração Z que é o futuro acabam por procurar muito equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. E, se houver esta flexibilidade, autonomia e Independência das nas equipas a acho que há equipas mais motivadas e conseguimos atrair e reter mais talento potenciado assim o Employer Branding Interno”. (E9,P1)

Efetivamente, verifica-se que as práticas enumeradas pelos colaboradores refletem-se em três pontos: o colaborador, a satisfação/orientação e flexibilidade. É visível que, este conjunto de práticas bem aplicadas dão usufruto à imagem da Organização permitindo também o seu desenvolvimento e sucesso. De facto, colaboradores satisfeitos, bom ambiente e boas chefias, tornam-se a base para a criação de um *employer branding* interno positivo.

Posteriormente, as práticas são impulsionadoras de ações seja fora de contexto de trabalho como *team buildings* (Herman & Gioia, 2001). Estas são centradas em vários eventos realizados por uma equipa específica da Organização, o Clube Ser, proporcionando torneios desportivos como por exemplo, caminhadas realizadas pelos diferentes pontos do país. Os colaboradores podem ser acompanhados por familiares, proporcionado o espírito de equipa fora do horário de trabalho, mostrando para que empresa trabalham e orgulho no que esta oferece. Analisando a forma concisa com que foram mencionadas as ações, percebe-se que são bem aplicadas na empresa, alvo de bastante adesão e entusiasmo. É de frisar que o responsável pela equipa Clube Ser tem muito em conta o bem-estar dos colaboradores indo sempre mais além e reunindo esforços para que as ações sejam dinâmicas e reconhecidas como uma mais-valia que a empresa

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

proporciona aos seus colaboradores. Decerto que, eventos partilhados reflete a boa imagem sendo mais um passo para a atração de talento:

“(...) há ações muito concretas durante todo o ano que ajudam nesta dinamização do Employer Branding Interno, nomeadamente os torneios desportivos, rastreios, concursos, dádivas de sangue mostrando o papel da Organização em termos de responsabilidade social e ambiental”. (E5,P1)

“Temos feito algumas ações, tudo o que sejam eventos internos que tu vais fazendo, como é uma Convenção de quadros, torneios desportivos aqui com o Comité Desportivo, parte do Clube Ser”. (E6,P1)

Outra ação de *employer branding* interno passa pelas formações oferecidas pela empresa sendo criadas pela equipa de Formação e Desenvolvimento tendo um papel muito importante e meritório neste processo devendo ser destacado pela qualidade no trabalho executado, instruindo através do catálogo de formações, crescimento profissional e pessoal, conhecimento aprofundado e troca de experiências com outras equipas. Tudo isto se torna um benefício visto que, existem formações criadas consoante as necessidades de cada equipa, mas também, a vasta oferta de formações de elevado prestígio tanto em contexto profissional como em contexto pessoal permite o desenvolvendo das *hard skills* e *soft skills* tanto de colaboradores de empresas residentes como de organizações externas demonstrando a eficiência desta ação para a imagem da Organização. De modo a adaptarem a formação ao mundo digital foi criada Academi@ Digital, contendo formações fundamentais sendo vulnerável a todos os colaboradores refletindo a preocupação da Organização com a formação dos mesmos:

“Existe também a Academi@ Ser Caetano, que acaba por ser também o que contribui bastante para o Employer Branding Interno que promove a partilha do conhecimento com todos os colaboradores desde os que estão em situação de estágio até aos mais seniores e até ex-colaboradores que já estão reformados”. (E4,P2)

“(…)Por outro lado, as formações que a empresa proporciona e outro tipo de mobilidade designada por internacional faz com que as pessoas pensem na forma como podem beneficiar do que é promovido para a sua satisfação ajudando a reter talento dizendo que neste momento são as principais ações de employer branding interno”.
(E7,P1)

“Temos muitos pontos a favor como é o caso a formação que é proporcionada aos colaboradores, o Bosque Ser Caetano que também está disponível a todos os colaboradores, isto são exemplos de ações de employer branding interno onde se saliente o trabalho do Clube Ser”.
(E8,P1)

A execução do *employer branding* interno provém de estratégias tendo de ter em conta sempre alguns fatores para que seja efetuado com êxito. É fundamental que este processo tenha atenção ao público-alvo, observação da situação, análise do que se procura, definição de objetivos: traçar quais os objetivos a curto, médio e longo prazo dependendo de quem e como queremos atingir o público-alvo exigido, estruturação do EVP, ações internas, ações externas, acompanhamento e evolução (Barros, 2021). As estratégias são visíveis a vários níveis seja com base num modelo de carreira, reconhecimento de potencial, desenvolvimento contínuo, aprendizagem diversificada, remunerações e flexibilidade (Sengupta et al., 2015). Quando os entrevistados foram questionados verificou-se alguma vulnerabilidade sobre a existência de estratégias de *employer branding* interno. Mas de facto, há equipas e ferramentas para desenvolvimento de *employer branding* interno. A investigadora confirmou que é um processo que está a ser trabalhado, o que se reflete principalmente, na revisão dos benefícios oferecidos aos colaboradores, concluindo que a possível existência de estratégias não é de conhecimento de todos.

“Para além das estratégias formais executadas através dos canais de comunicação, também devemos considerar as informais que são a imagem que queremos na empresa, nas áreas e nos departamentos... compete-nos a nós, trabalhar internamente criando uma imagem agradável e positiva do nosso departamento, de forma que se torne atrativo para outras pessoas ou para outros colegas internamente através do profissionalismo e pela capacidade de resposta e satisfação dos clientes internos”.

(E2,P1)

“As estratégias são a vários níveis, quer do ponto de vista dos benefícios que a empresa dá aos colaboradores. Também o próprio reconhecimento feito pela Chefia ao colaborador através de feedback e participação em eventos funcionando como uma boa ação de Employer Branding Interno”.

(E3,P1)

“A nível de estratégias acho que está a ser feito um trabalho para se criar uma maior estratégia porque até agora existem muitas ações avulso e, está a ser trabalhada uma maneira dos colaboradores terem presente aquilo que são efetivamente os benefícios de trabalhar na Toyota Caetano Portugal (...)”.

(E10,P1)

Para que o *employer branding* funcione bem também deve existir outro tipo de estratégias como é o caso da comunicação seja com auxílio do Clube ser através de ações, ou autonomamente da Organização para os colaboradores. Também é essencial existir a promoção tanto do equilíbrio pessoal e profissional como também a melhoria de acolhimento de novos talentos seja através de ofertas ou de escolha de regime de trabalho visto que, se tornou um aspeto importante na adaptação ao mundo atual levando à satisfação dos colaboradores:

“Acho que há um conjunto de estratégias e de processos que estão implementados e que são considerados employer branding/práticas de employer branding interno, nomeadamente toda a comunicação que é feita aos colaboradores do Grupo para os colaboradores da própria empresa. Também o Clube Ser é considerado uma das estratégias (...)”.

(E4, P1)

“No sentido de estratégia está a ser trabalhado passando o foco a ser os colaboradores desde o pacote de benefícios ao quais têm acesso como também à promoção da qualidade de trabalho e equilíbrio aos dois níveis tanto pessoal como profissional melhorando a estruturação e o acesso aos mesmos”. (E7,P1)

“No caso das estratégias passa por oferecerem alguns gifts de boas-vindas aos novos colaboradores o que é excelente permitindo um bom acolhimento”. (E8,P1)

“O que podemos considerar uma estratégia é a adoção de regime de trabalho híbrido e o dia extra servindo como estratégia não só para atrair, mas também para reter os colaboradores”. (E9,P1)

Efetivamente, o *employer branding* é um tema alvo de algum desconhecimento por parte dos entrevistados refletindo as respostas sobre o mesmo. Apesar de ser um componente muito forte na Organização, encontra-se a ser trabalhado em alguns aspetos nomeadamente maiores e melhores estratégias que se tornem conhecidas internamente com o auxílio de duas equipas específicas. Por outro lado, o facto das ações serem mencionadas com clareza mostra que o *employer branding* interno é formado através delas sendo um dos pontos mais favoráveis na atual retenção de talento.

2.6.2. Liderança: a cultura do líder

A liderança é um dos principais componentes da Organização e está na base do *employer branding*, essencialmente interno. A liderança da Organização em estudo é caracterizada pela cultura de uma visão diferente do tradicional, prezando muito a mudança e transmitindo-a aos seus seguidores (Loshali & Krishnan, 2013). Para criar esta visão são precisos líderes e estes são vistos como agentes de mudança, assumem riscos, pensam a longo prazo e constroem relacionamento (Arruda, 2016). De facto, um líder não nasce líder, ele se transforma tendo de se adaptar tanto ao contexto da Organização como

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

a quem o segue. Para se praticar uma boa liderança deve-se ter algumas características como obrigatórias como por exemplo ser focado nos clientes internos, ser compreensivo, flexível, ter conhecimento da gestão da sua equipa e possuir um bom poder de comunicação (Goleman, 1998).

Perante isto tornou-se essencial compreender se existia algum alinhamento entre líderes e seguidores mediante as características mencionadas percebendo-se que, apesar de diferentes hierarquias, as características distintivas mencionadas são o saber ouvir e o saber comunicar. Evidentemente, os líderes reconhecem o que os distingue o que se torna bastante favorável promovendo o bom relacionamento com a sua equipa traduzindo-se em excelentes resultados.

“É saber ouvir, acompanhar e orientar”. (E1,P4)

“(…) uma liderança tem que ser muito, muito clara e transparente nas comunicações que fazem às equipas”. (E4,P3)

“É ser uma pessoa que seja próxima da equipa(…)”. (E5,P2)

“Comunicação, comunicação, comunicação e transparência acima de tudo(…)”. (E6,P3)

“(…)De seguida, o saber ouvir e o saber comunicar é muito importante”. (E9,P2)

Outra característica bastante elucidada concerne na liderança pelo exemplo. É necessário que, tanto um líder como o colaborador tenham em conta a liderança praticada e recebida. Liderar pelo exemplo pode variar tanto de empresa, como departamento e até mesmo de função. Posto isto, é de realçar que o facto de diretores, coordenadores e técnicos mencionarem este aspeto mostra que foi efetuado um bom trabalho interno com o programa das Lideranças Ser Caetano. Sem dúvida que, esta característica tem um grande valor e é fundamental para o bom funcionamento da Organização visto que, os seguidores vão fazer o que um líder fizer e para que tudo vá de encontro aos objetivos

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

traçados, é necessário que a liderança seja bem praticada de forma consciência e transparente:

“Uma das características fundamentais é a liderança pelo exemplo. Também a questão da confiança é importante e, quando digo confiança é em ambos os sentidos e acrescentaria a transparência”. (E3,P2)

“ (...) também acho que é uma coisa super importante, a parte da empatia”. (E6,P3)

“A primeira característica é a empatia, ou seja, a liderança tem de conseguir colocar-se no lugar do outro, e perceber as suas inquietações, dúvidas e ambições que podem ou não estar correspondidas. Outra característica consiste em liderar pelo exemplo, ou seja, não fazer os colaboradores sentirem-se inferiores porque desempenham uma função mais baixa, mas sim fazê-los acreditar que um dia podem ser eles os líderes. Por fim, a confiança também é uma característica muito importante visto que, o colaborador tem de perceber que pode confiar no seu líder para falar de assuntos que lhe dizem respeito”. (E7,P3)

“Uma das características que considero distintivas de uma boa Liderança é a consciência e dar o exemplo (...)” (E8, P2)

“Na minha opinião a característica que é facilmente enumerada é o liderar pelo exemplo”. (E9,P2)

Ainda que um líder possua determinadas características, estas devem se trabalhadas a longo prazo tendo sempre em conta os objetivos da Organização e, acima de tudo, as

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

peças que o seguem. Um bom líder precisa de ter a consciência da distinção que deve ter mostrando tanto o seu lado profissional como o pessoal conseguindo que os colaboradores sintam que são bem liderados e que podem confiar conseguindo assim obter um ambiente de trabalho saudável, com bons resultados e sucesso. Por vezes, a Liderança pode não ser bem praticada por outros fatores inerentes sendo que, se tornou importante perceber se na Organização de estudo as equipas viam a Liderança como um exemplo visto que, o que um líder fizer e disser vai ser seguido pelos liderados chegando a passar a mensagem final (Sinek, 2011).

Efetivamente, podem existir opiniões distintas tanto individualmente como a nível global devendo de ser premissa que os líderes deveriam ser exemplo mesmo com todos os elementos a aperfeiçoar. Na visão dos líderes entrevistados (diretores), verifica-se que estes fazem para serem um exemplo a seguir exigindo da sua equipa o cumprimento do que eles também cumprem o que se torna muito importante não só para os objetivos incutidos como também para a satisfação do colaborador.

“Deveriam ver, obviamente. Por isso, o líder é o modelo de atuação para o bem e para o mal, porque no meu caso e com a minha experiência profissional, eu consigo perceber que determinados comportamentos daquele líder eu vejo no resto da equipa quer sejam comportamentos de carácter atitudinal, quer sejam comportamento relacionados com competências técnicas”. (E1,P4)

“A meu ver, as equipas deveriam ver a liderança como exemplo ou, por outras palavras, a liderança deve-se assumir pelo exemplo. Logicamente as equipas deverão assumir pelo exemplo de sacrifícios, de horários, de disponibilidade, de todas as ações normais de liderança de decisão de conflitos (...) A liderança não pode seguir o ditado de “Faz o que te digo, não faças o que eu faço”. Eu, como líder esforço-me por cumprir regras e bons comportamentos porque não posso exigir ao colaborador cumprir algo se eu não der o exemplo”. (E2,P2,P3)

“Depende muito da liderança. No meu caso, sendo líder há pouco tempo, tento pensar como colaborador que era e dessa forma tentar ser um bom líder, falando diariamente com a equipa, perceber as preocupações”. (E5,P2)

Numa perspetiva individual dos coordenadores e técnicos, as lideranças são vistas como um exemplo seja momentâneo ou contínuo. No entanto, quando se aborda o contexto geral da Toyota Caetano Portugal S.A. e em alguns casos, do Grupo Salvador Caetano verifica-se que é uma visão dividida. Por um lado, mostram que as lideranças não são vistas como um exemplo, mas, por outro lado, consideram que existem bons líderes. São opiniões questionáveis e com subjetividade, pois numa equipa irão sempre existir ideias distintas do que é um exemplo. Este ponto requer especial atenção para que num futuro próximo se consigam uniformizar as opiniões de forma positiva.

“Eu acho que as equipas acabam por ver as lideranças como um exemplo em determinado momento. No entanto, conhecendo depois toda a envolvência todo, todo o contexto em que estão inseridos, não digo nomes, deixem de ver como um exemplo, mas acredito sim, que os vejam sempre com um traço ou outro que deva ser alterado ou que deva ser mudado (...) O objetivo é sempre que o líder seja um líder pelo exemplo, ou seja, que todos os a todos os comportamentos que o líder tenha estejam depois repetidos pela equipa e isto é que uma boa liderança. Esse é o nosso principal objetivo, nem sempre acontece, mas trabalhamos, trabalhamos para isso”. (E4,P2,P3)

“Depende muito da liderança. No meu caso, sendo líder há pouco tempo, tento pensar como colaborador que era e dessa forma tentar ser um bom líder, falando diariamente com a equipa, perceber as preocupações”. (E5,P2)

“Depende das equipas muito honestamente. Eu não posso de todo queixar da minha liderança direta porque acho que tive a sorte durante estes 6 anos de ter uma das melhores líderes que eu podia ter tido (...) Assim, num contexto muito geral, não acho que cada vez mais, pelo menos no Grupo ou na DPC, vás só fazer o teu trabalho sem chatice porque já sabes que nada vai mudar. Portanto neste sentido acho que não veem a liderança como um exemplo”. (E6,P3,P4)

“Na equipa onde estou inserido considero que as pessoas veem a liderança como um exemplo porque encontramos a tal empatia (...) De facto, é um desafio muito grande e é praticamente impossível todas as equipas verem a liderança como um exemplo porque existem sempre incompatibilidades porque acontece uma pessoa ter cargo de liderança e não estar habilitado para isso. Mesmo assim, creio que pelo trabalho que a empresa faz na generalidade, os colaboradores se identificam com as chefias e as veem como um exemplo”. (E7,P3)

“No meu caso vejo a minha chefia como um exemplo mesmo claro que existam falhas. No entanto acho que no geral, o balanço é mais negativo porque acaba por haver essa noção visto que as chefias acabam por estar desalinhadas com os valores e a missão que está traçada”. (E8,P2)

“Eu considero que as equipas veem a liderança como um exemplo, sim, porque se nós tivermos um líder que nos dê um determinado exemplo, nós vamos guiar por esse líder (...) Nós olhamos para eles como exemplo e acho que a mesma coisa acontece com as equipas e penso que o líder tem de ser um exemplo em todos os aspetos”. (E9,P2)

“Eu mais do que ver a líder como um exemplo, vejo como um mentor porque engloba a parte do exemplo de mostrar como fazer, mas também de dar espaço para criar sentido crítico. A questão é que depois, na prática, nem toda a gente sabe ser líder ou exemplo e, portanto, acaba por não ser uma realidade muito transversal, mas na Toyota e no Grupo acho que temos bons exemplos de líderes e que são reconhecidos por isso”. (E10,P3)

Para que a Liderança seja vista como inspiradora e exemplo também é fulcral determinar competências que fazem parte do processo estejam elas já presentes ou ainda em desenvolvimento. Reflete-se que, uma liderança inspiradora passa por ser uma liderança eficaz e, consoante isso acrescentam-se competências como a comunicação, prática de uma liderança empática, espírito de equipa e líder pelo exemplo (Lopes, 2023). De facto, as competências mencionadas são fundamentais para que exista um bom desenvolvimento dos colaboradores e também da Organização nunca esquecendo que estão a lidar com pessoas acima de tudo e, que estas devem sentir que não existe segredos, que são ouvidas e que, a comunicação é prezada sendo o ponto-chave tanto da boa imagem como da boa liderança. Mesmo que alguns líderes tenham estas competências é importante continuarem a ser desenvolvidas nas Lideranças Ser Caetano e adaptadas às formações proporcionadas visto que, se não estimarmos os colaboradores não há Organização que sobreviva.

“(…) também mostrar disponibilidade para ouvir o colaborador e perceber quais são as expectativas para o acompanhar na sua carreira”. (E1,P5)

“Há uma frase que o Engenheiro José Ramos dizia “eu valorizo os 4 P’s, um deles Pessoas”. Portanto, aqui pego no exemplo para afirmar que não devemos de tratar os colaboradores como subordinados meus ou dos outros, mas sim como Pessoas. Uma competência a desenvolver é o profissionalismo porque a falta do mesmo envolve decisões que podem gerar conflitos indo de encontro aos princípios da liderança”. (E2,P3)

“Acho que mais uma vez, a transparência aqui encaixa bem. Na minha opinião, enquanto empresa, acho que escondemos tudo, ou seja, mais uma vez aqui a questão do “Walk the talk” faz a diferença visto que, como lideranças, queremos envolver os nossos colaboradores, fazendo com que eles participem em tudo e que façam parte da decisão (...) Há que ter noção que nem todos os problemas serão resolvidos, mas o simples gesto de ser transparente na ajuda e empático com a pessoa mostrando preocupação e auxílio por uma simples chamada faz a diferença e no final do dia são essas as competências que têm de ser desenvolvidas”. (E6,P4)

“Acho que a competência que ainda deve ser desenvolvida é a confiança nos colaboradores. Mas esta confiança tem de vir das Lideranças de topo (...) É visível que as lideranças intermédias se encontram mais familiarizadas com esta realidade, mas como as lideranças de topo se encontra reticentes depois acabo por não haver alinhamento e medo”. (E7,P3)

“A competência que ainda precisa de ser desenvolvida é a empatia, porque acho que o nosso problema principal está no negócio, o nosso foco está muito no negócio e só depois nas pessoas. Pela lógica devia de existir uma inversão passando o foco a ser primeiro nas pessoas e depois nos negócios, porque esta discrepância tem reflexos perigosos para a Empresa”. (E8,P3)

“Uma das competências que tem de ser desenvolvida é a comunicação tanto no ouvir como no falar. Muitas das vezes somos surpreendidas com situações que acontecem porque estas simplesmente não foram comunicadas pelos líderes mostrando que não têm capacidade para desempenhar esse papel. Outra competência também passa pela valorização dos colaboradores pois muitas das vezes à colaboradores que não são promovidos porque simplesmente não demonstram da mesma forma que os outros e o seu mérito não é valorizado”. (E9,P2)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

As competências devem estar em constante evolução e desenvolvimento denotando-se que das três escalas dos entrevistados, os técnicos referem competências evidenciadas como características que os seus líderes devem desenvolver. A parte mais humana de cada um, a confiança foi dos mais mencionados. São competências indispensáveis para que todo o processo flua desde a existência de comunicação, à disponibilidade, flexibilidade e ao facto do líder ser visto como um exemplo. Na visão de líderes entrevistados, averigua-se a noção do papel que desempenham e das mudanças ocorridas internamente pois as competências estão bem estipuladas, mas por vezes o desenvolvimento destas não atinge um nível considerado suficiente. O facto dos diretores realçarem que as competências devem ser lembradas, mostra que a liderança não é sentida da mesma forma, mas que existe consciência disso. É o primeiro passo para que seja ajustado um plano ou revisão de desenvolvimento de Lideranças, de modo a alcançarem os objetivos ostentando uma empresa com líderes de excelência.

“Precisamos de desenvolver mais a liderança transformacional (...) Também penso que é importante ter mais líderes de projeto, pessoas que lideram o projeto e põem toda a equipa a trabalhar, mas que não se distingue dos pares (...)”. (E1,P5)

“As Lideranças Ser Caetano necessitam de ser melhor trabalhadas e interiorizadas por todas as lideranças numa forma global e que esta seja sentida e assumida”. (E2,P3)

“Eu diria que mais do que ser desenvolvidas, devem ser lembradas (...) No meu ponto de vista, uma competência que deveria ser trabalhada a nível interno é a colaboração e a multidisciplinariedade entre equipas criando uma coerência visto que, tenho em conta o modelo de hierarquia da Organização acaba por existir esta interdisciplinaridade e liderança por desafios sendo importante desenvolver o sentido de cooperação”. (E3,P3)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Para que se consiga alcançar a liderança expectável, ou seja, para que haja um impacto positivo na Organização deve-se entender que este não está automaticamente dependente nem do comportamento nem da postura que o líder deve adotar. Desta forma percebe-se que independentemente do estilo de liderança adotado pelo líder, se existir motivação e comunicação entre os colaboradores e o seu líder, os objetivos da empresa serão facilmente alcançados garantindo não só o sucesso da Organização como o de quem para eles trabalhou (Paes et al., 2021; Top et al., 2020). Mais uma vez, aspetos como a confiança e a transparência são salientados sendo a base de uma boa liderança e relacionamento com a equipa porque, é necessário que não se crie barreiras entre chefias e equipas para que o trabalho conjunto se reflita no alcance dos objetivos traçados pela Organização.

“O que considero mais relevante é a comunicação assente em factos, em evidências, em números, em ações concretas, a autenticidade, clareza, a frontalidade, honestidade”. (E1,P5)

“Acima de tudo, confiança do líder para os colaboradores e dos colaboradores para a equipa sabendo que existe disponibilidade de ambas as partes”. (E2,P3)

“Os aspetos que considero mais importantes são a confiança, o compromisso e a colaboração. Em conjunto estes aspetos são fundamentais para qualquer Organização refletindo a orientação para os resultados e os colaboradores sentirem que estão a trabalhar para os mesmos objetivos”. (E3,P3)

“A confiança e a transparência são os principais aspetos (...) Se nós confiamos no nosso líder, se o líder confiar na nossa equipa, então meio caminho andado para termos tudo alinhado com aqueles que são os nossos objetivos. O líder tem que ser uma pessoa que auxilie o desenvolvimento da equipa que promova as competências (...) ou seja, o líder acaba por ter de ser o mentor da própria equipa e a equipa, claro, tem que apresentar resultados e tem que cumprir com as expectativas do líder também”. (E4,P4,P5)

De facto, a Liderança apresenta diversas variáveis numa Organização acabando por influenciar as estratégias de *employer branding* interno. Apesar de existirem, características e competências predefinidas, estas constituem um processo que não deve ser dado como garantido. Ninguém nasce líder, mas pode tornar-se num, o que reflete a importância de apostar em formações e no desenvolvimento dos colaboradores. Deve-se ter em consideração que a possibilidade das lideranças serem vistas 100% como exemplo, não por um todo, mas por uma grande parte. O facto de existirem um bom alinhamento das vertentes exploradas tanto na visão de diretores como técnicos demonstram que a base está na empresa e que só necessita de ser mais valorizada e explorada. Se a longo prazo existir a criação da ideia de “vamos formar bons líderes” então será um passo até a Toyota Caetano Portugal S.A. ser vista como uma empresa a seguir, promovendo uma vez mais o *employer branding* interno.

2.6.3. Comunicação Interna: execução e implementação

Efetivamente, a comunicação interna também representa um papel importante numa Organização e, na maioria das vezes é sujeita a falhas que danificam os restantes componentes. Esta é caracterizada pela forma de ser ouvida e transmitida pelos vários níveis hierárquicos desde os líderes de topo aos colaboradores de “chão de fábrica” (Cunha et al., 2007; Kalla, 2005). Apesar de, parecer um componente facilmente trabalhado, a comunicação interna nem sempre é bem utilizada numa Organização visto que, toda e qualquer transmissão de informação acaba por não chegar aos destinatários ou ser indevidamente divulgada dependendo do tamanho da Organização. Importa referir que para a comunicação interna ser bem-sucedida torna-se necessário rever vários aspetos inerentes a este processo, desde a sua eficácia às suas dificuldades. Assim, entende-se que para uma comunicação ser eficaz internamente, os colaboradores devem ser ouvidos e informados de modo a mostrar confiança e transparência em relação à empresa que representam (Lemes, 2017). De modo a perceber o funcionamento da comunicação na empresa de estudo, tornou-se importante verificar o conhecimento sobre a eficácia da mesma. Analisando o forte conhecimento e clareza relativamente a este tema refletindo

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

que é um conceito abordado e implementado internamente. Decerto que, o segredo da eficácia se encontra na forma correta de receber e transmitir a mensagem a todos os colaboradores independentemente do meio utilizado e do cargo ocupado pelo transmissor e recetor:

“Começa sobretudo entre a Chefia e os seus colaboradores visto que, os principais pontos de contacto comunicacionais de uma Organização é primeiro a Chefia, depois é a própria equipa. Claro que se a dinâmica entre equipas e o Top Management da Organização e os instrumentos formais de comunicação estiverem bem alicerçadas, o resto não vai fazer o trabalho por si, portanto, mesmo a comunicação sendo pessoal ou digital o que interessa é que haja comunicação franca, honesta e produtiva focada nas ações e nos processos sendo assim mais objetiva”. (E1,P5)

“Quando falamos em comunicação, seja ela interna ou externa, uma comunicação eficaz, parte de conseguirmos com que o recetor consiga descodificar a mensagem ou seja, a eficácia verifica-se quando a mensagem que queres transmitir chega à outra pessoa de forma correta independentemente do meio utilizado”. (E2,P3)

“Uma comunicação interna não se faz só através dos canais online ou através de outros pontos de informação. Saliento que uma comunicação no terreno entre equipas e lideranças se torna a verdadeira comunicação interna eficaz porque, muitas vezes o que acontece é alicerçamos muita comunicação interna no envio de uma newsletter ou envio do e-mail com o pressuposto que tudo é válido e importante tendo como principal foco promover a comunicação entre colegas de equipa e também chefias e sem esta premissa básica, não existe comunicação interna eficaz”. (E3,P3)

“Uma comunicação interna eficaz para mim é quando a comunicação chega a todos os destinatários que têm de chegar e isso sim, é uma comunicação perfeita e clara e depois a forma como é interpretada e aquela que é emitida pelo emissor”. (E4,P5)

“A comunicação interna eficaz começa a partir do momento que haja uma alteração e seja comunicada de imediato tentando e de forma clara sem excesso de informação utilizando os vários canais de comunicação que a empresa dispõe”. (E5,P3)

“A Comunicação interna eficaz revê-se em saber ler uma boa comunicação e o “walk the talk”(…). (E6,P5)

“Uma comunicação interna eficaz é uma comunicação que consegue chegar às pessoas de forma clara, simples e prática que conduza as pessoas para um determinado fim”. (E7,P4)

“Uma comunicação interna eficaz tem de ser uma comunicação transparente”. (E8,P3)

“Qualquer tipo de comunicação para ser eficaz tem de ser bem-sucedida na forma como é recebida, ou seja, eu até posso só elaborar um texto, se o recetor não perceber então não houve eficácia. Por isso, a comunicação interna deve ter em conta o público-alvo e a forma como comunicas para que o consumo da informação passada tenha sucesso”. (E10, P3)

Certamente que, a comunicação interna pode ser efetivada de diversas formas tendo de ser devidamente adaptada às realidades de mercado. Para a existência de passagem de informação são necessários meios alcançáveis e estes podem ser dos mais simples aos mais complexos. A importância da comunicação interna visa em muitos aspetos, sendo um deles as ferramentas utilizadas para comunicar. Dependendo da ferramenta selecionada para o efeito, *engagement* e a passagem correta da mensagem variam em termos de riqueza, formalidade e sociabilidade (Gillis & International Association of Business Communicators, 2006; Men & Bowen, 2017). No mundo atual,

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

os *media* demonstraram o seu poder evoluindo para a era digital ocorrendo a transformação de ferramentas. Houve necessidade de adaptação por parte da Toyota Caetano Portugal S.A. ao digital com a utilização mais frequente do e-mail corporativo e da plataforma *Microsoft Teams* para que a informação fosse transmitida de forma mais rápida e eficiente. Tornou-se necessário um ajuste desenvolvendo capacidades benéficas de utilização destas ferramentas melhorando os *timings* e facilidades de respostas para resolução de problemas. Apesar do digital ganhar espaço, o contacto telefónico continua a ser utilizado sendo proporcionado pela empresa um telemóvel aos colaboradores para uso profissional. Em última instância ou com menos frequência é utilizada a comunicação cara a cara pois, tendo em conta a dimensão do Grupo onde a Toyota se insere esta ferramenta não possibilita a rapidez e eficácia necessária. Percebe-se assim que a adaptação a estas ferramentas por parte dos entrevistados foi positiva proporcionando inevitavelmente uma flexibilidade à adoção de regime de teletrabalho sendo considerado um benefício apreciado pelas várias equipas.

“Outra ferramenta que utilizava muito era o e-mail, mas para mim este serve para passar informação, e não para esclarecer situações tendo reduzido a utilização e substituindo pelo Teams”. (E1, P6)

“Cada vez mais a empresa utiliza o e-mail para comunicar sendo a forma selecionada podendo ou não ser a melhor maneira de comunicar (...)” (E2,P4)

“Para comunicar com a minha Equipa, sem dúvida que utilizo as reuniões de alinhamento, feedback ou até a do Kaizen seja presencial ou por teams sendo é o meio mais utilizado e diria também mais eficaz auxiliado pelas ferramentas tradicionais e digitais”. (E3,P4)

“Essencialmente utilizo o e-mail. Em empresa utilizamos os cartazes, os pivôs Kaizen que têm uma função similar aos RH, vídeos (...)”. (E5,P3)

“No caso da minha equipa utilizamos muito o teletrabalho e digo-te que comunicamos muito mais que se tivéssemos no mesmo escritório utilizando as mensagens pelo Teams ou uma simples chamada.(...) No entanto, o mais utilizado é o e-mail visto que, conseguimos fazer com que chegue a mais pessoas frisando assim as newsletters”. (E6,P5)

“A forma como comunicamos predominantemente é por newsletter, sendo a forma de mostrar a agenda da semana com o objetivo de dar a conhecer aos colaboradores o dia a dia da empresa. Incrivelmente os eventos acabam por também ser uma forma de comunicar sendo a forma de passar presencialmente os valores da empresa. Numa questão mais simples utilizamos os pop-ups na nossa Intranet, vídeos e cartazes conseguindo assim chegar ao público-alvo interno acabando por ser um desafio. Outra ferramenta muito importante acaba por ser a Academi@ Ser Caetano onde estão armazenadas formações que nos dão informações de vários assuntos. Outras ferramentas pontuais é por exemplo webinars, exposições fotográficas, campanhas executadas em dias especiais e com o objetivo de passar a mensagem e a boa imagem do Grupo”. (E7,P4)

“As ferramentas que mais utilizo para comunicar é o Teams e a seguir o e-mail visto que, mais rapidamente respondo pelo Teams do que e-mail”. (E8,P3)

“Atualmente comunicamos através de um ecrã e para mim é 100% eficaz visto que, tu acabas por ver na mesma a pessoa e ouvi-la não se comparando de todo a um e-mail. Portanto as ferramentas acabam por se basear em e-mails e no Teams (...) (E9,P3)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Apesar de durante muito tempo a comunicação cara a cara ser a predominante no contexto empresarial, atualmente essa ferramenta foi deixada para segundo plano visto que, foi necessário atualizarem as forma de comunicar os meios digitais. No entanto, verifica-se que no caso dos Diretores entrevistados, estes prezam ainda muito pela comunicação pessoal, porque a mensagem é transmitida de forma mais elucidante e expressiva e é um meio de promoção de relacionamento entre equipas. Esta comunicação ajuda na inexistência de barreiras entre colaboradores das várias equipas e hierarquias proporcionando uma disponibilidade essencial para que o colaborador sinta um bom ambiente e uma excelente prestação de auxílio por parte do líder.

“A ferramenta que mais utilizo é a palavra porque é a que eu considero mais importante. Eu sou muito conhecida pela “Quando tiver 5 minutos entro em contacto consigo” e, portanto, às vezes tenho um grupo de pessoas, depois eu vou gerindo conforme a minha disponibilidade e isto utilizando o telefone”. (E1, P6)

“(…) Mas mesmo o e-mail sendo a ferramenta número 1, a mais importante para mim é o contacto pessoal e o contacto telefónico (…)”. (E2, P4)

“(…) no caso da minha equipa temos um dia fixo por semana que nos dirigimos à empresa e aí também utilizamos a comunicação pessoal”. (E9, P3)

“Eu privilegio sempre a comunicação em pessoa, ou seja, se eu tiver temas específicos e se tiver a facilidade em estar com a pessoa presencialmente é isso que vou tentar fazer. E atrelado à comunicação presencial vem uma série de questões como criar uma maior relação e confiança. Apesar de privilegiar o presencial não é o que mais utilizo (...). (E10, P4)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

De facto, a comunicação pode variar de diversas formas, mas para que esta seja bem implementada é necessário efetuar vários ajustes. Tal como o *employer branding*, também a comunicação interna requer práticas sendo estas um dos fatores mais importantes para a sua eficiência. As práticas podem concentrar-se em vários pontos, por exemplo: o conteúdo - a criação de um único local/plataforma que concentre a informação de forma coerente que a Organização quer transmitir; os colaboradores - planejar atividades em equipa e garantir que todos estão devidamente informados sobre os objetivos da Organização; e, também pode passar por criar estratégias salariais que promovam a cultura da Organização (Neiva, 2018). Com base na estrutura da empresa, e existindo várias equipas na Direção escolhida, tornou-se essencial perceber que práticas é que consideravam ser importantes desenvolver para que a comunicação interna fosse, na sua maioria, bem-sucedida.

Constatou-se que, a empresa está a trabalhar no desenvolvimento e implementação de uma plataforma de comunicação interna. Esta plataforma aglomera vários tipos de informação, como a apresentação das equipas, várias notícias do Grupo e também eventos a decorrer. Esta necessidade surge na medida em que a informação se encontra espalhada por diversas plataformas dificultando a chegada da mensagem a todos os colaboradores. Com esta plataforma, a informação passa a estar alocada a uma só plataforma. Este projeto é desenvolvido por várias equipas percebendo-se que são iniciativas que ocorrem internamente levando a interações que ocorrem entre os membros da Organização (Invernizzi et al., 2012).

Sem dúvida que, esta plataforma remete para a ideia de inovação da empresa e de atendimento às dificuldades sentidas, mostrando que a comunicação interna é um componente com um grande peso, alinhado com a Liderança e *Employer Branding*. Não esquecer que não basta só criar uma plataforma, mas sim alinhá-la com a Organização e promovê-la garantindo que este desenvolvimento se reflete em melhorias internas.

“Eu julgo que é importante agora uma ferramenta que alinhe as várias lideranças e as várias equipas e isto poderá ser feito através do tal catálogo de benefícios Ser Caetano e com o auxílio da rede social interna, mostrar a grandeza do Grupo. Estamos presentes nos 4 cantos do mundo e, por isso, precisamos de trabalhar melhor e de forma eficaz, atualizada e moderna. Seguindo esta lógica devemos de trazer esta dinâmica comunicacional para a comunicação formal interna”. (E1,P7)

“Atualmente o que está a ser trabalhado é o desenvolvimento de uma plataforma que centraliza várias informações como os benefícios existentes e até inclusivamente documentos usados de forma global, quer sejam regras, práticas ou valores de maneira a facilitar o acesso e a procura de determinada informação. Outro objetivo de colocar toda a informação nesta plataforma é nos fazer sentir Caetano, no fundo fazer-nos vestir a camisola”. (E2,P5)

“Atualmente, com o desenvolvimento da plataforma nova de Comunicação Interna acho que será uma prática mais moderna e mais interativa com funcionalidades bastante interessantes sendo assim um passo muito importante”. (E5,P4)

“Em breve vamos ter uma plataforma de comunicação interna e acho que, em certa medida, vem responder a pontos importantes a serem melhorados. Isto porque, na maioria das vezes através de todos aqueles canais que utilizamos para comunicar, a comunicação não é totalmente eficiente, porque as pessoas não querem estar a receber muitos e-mails na caixa de e-mail tendo de racionar isso. Portanto, a plataforma em desenvolvimento vai funcionar quase como um jornal online, só que interno e com informações e conteúdo sobre o Grupo em que vamos produzir conteúdo específico para lá, vamos dar a conhecer o dia a dia da Organização, aproveitar também para passar aquilo que é a cultura, a missão e valores do Grupo de forma direta e indireta”. (E7,P5)

“Neste momento, estamos a desenvolver o portal de comunicação que considero que veio muito a tempo e é muito essencial sendo naturalmente bem trabalhado. A questão agora é que não é só desenvolver, mas garantir a adesão e isso é o maior desafio. No imediato eu acho que conseguimos um bom trabalho de comunicação nesse nível visto que temos muitas ferramentas unidirecionais. Assim o desenvolvimento deste portal acaba por ser uma coisa mais interativa sendo necessário criar ações nesse sentido (...)”. (E10,P4,P5)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Além da criação de uma nova plataforma verificou-se que outros canais de comunicação interna se encontram desatualizados o que se reflete na falta de adesão por parte dos colaboradores a estas ferramentas. Esta desatualização implica o difícil acesso à informação levando à desmotivação dos consumidores dessa para recorrer às mesmas tornando-se uma prática de comunicação interna a ser revista. Com rápido avanço no digital, certas práticas foram perdendo alguma capacidade, nomeadamente trocar as conversas em contexto pessoal por conversas através de um ecrã. Esta situação reflete que esta prática não deve ser esquecida, mas, sim lembrada e em contínuo desenvolvimento para que todos os colaboradores sintam que são devidamente informados tendo ou não acesso às ferramentas. Evidentemente, os colaboradores entrevistados reconhecem as práticas presentes na empresa sendo de realçar que a Diretora de Marca e Comunicação preza para que a atualização vá de encontro ao dinamismo e à agilidade para que a comunicação interna não seja limitada numa só direção, mas com objetivos de várias visões.

“Talvez o Portal do colaborador seja um ponto que deve ser melhorado visto que, é uma ferramenta antiga e não reflete aquilo que deve ser uma dinâmica de comunicação. Por isso, é desenvolver um canal de comunicação mais dinâmico e ágil capaz de promover uma comunicação que não é só unidirecional, mas sim bidirecional”. (E3,P4)

“(…) não existe nenhum portal, nenhuma plataforma que consiga aglutinar todas estas comunicações. Muitas das vezes, o colaborador sabe que recebeu, mas já não se lembra se foi por e-mail, se recebeu na Academi@, se até foi a chefia que lhe disse, ou seja, se quiser rever essa comunicação, se quiser rever algumas das coisas que são comunicadas, não têm forma de o fazer, porque leva a uma procura exaustiva. Sentimos também que é necessário disponibilizarmos aos nossos colaboradores uma ferramenta que contemple todas as áreas de comunicação. Contempla todas as comunicações que são feitas no Grupo Salvador Caetano, pelo menos da área dos Recursos Humanos. Para a Toyota e para o Grupo sentimos que é uma necessidade permanente, que é ter um sítio onde os colaboradores consigam ter fácil e rápido acesso a todas as comunicações, todos os processos, toda a informação”. (E4,P7)

“Acho que devia haver uma plataforma de comunicação interna bem feita, bem estruturada, porque nós neste momento temos muitos canais de comunicação. O facto e haver muitas lideranças, muitos grupos e muitas realidades diferentes leva a que seja preciso desenvolver algo”. (E6,P7)

“Eu acho que nós temos de começar a ouvir um bocadinho mais os nossos colaboradores para conseguirmos comunicar melhor. Assim, a primeira questão está na forma de comunicação visto que, devemos de comunicar de uma forma mais assertiva para os nossos colaboradores refletindo aqui o ponto de contacto. Não nos podemos esquecer que nem todos os colaboradores têm acesso ao digital, portanto, devemos de ter especial atenção nas ferramentas de comunicação utilizadas garantindo que a informação chega a todos os colaboradores”. (E8,P4)

“Acredito que o mais importante a ser desenvolvido é realmente existir a intenção de partilhar e comunicar assuntos importantes aos colaboradores e transparência nessa mesma comunicação”. (E9,P4)

“Na questão da comunicação interna no geral perdeu-se muito o sentido presencial de pegar no telefone e ligar e para isso deve ser novamente desenvolvido e temos de dar um passo atrás com o e-mail e voltar um pouco ao tradicional”. (E10,P4,P5)

Com base nas práticas a serem desenvolvidas verifica-se que tal como todos os componentes de uma Organização, também a comunicação interna apresenta dificuldades e desafios. Sabe-se que, o excesso de informação é extremamente prejudicial para a eficiência da comunicação interna, seja pela demasia dos canais de comunicação ou pela falta de meios para chegar a informação a todos os colaboradores. A Organização tem de ultrapassar constantes dificuldades tornando-as desafios que devem ser tidos em conta, nomeadamente saber comunicar para saber motivar os colaboradores criando estratégias para a sua execução, formar os colaboradores para desenvolverem competências de

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

comunicação para aplicação na liderança e gerir o excesso de informação visto que, com tanta informação a atenção é diminuta e não é passada de maneira adequada (Marchiori, 2010). A quantidade de informação é desfavorável porque automaticamente prejudica a qualidade da mesma revelando insucesso em objetivos estratégicos criados como práticas pois, segundo os prós e contras dos processos de comunicação presentes numa Organização é essencial não a quantidade da informação, mas sim a informação da mesma (Rogala, 2014).

Percebe-se que existem algumas dificuldades sendo a mais destacada que a comunicação interpessoal, em vários aspetos. Uma empresa de grande dimensão como a Toyota dispõe de várias ferramentas para comunicar. Não podemos esquecer que existem vários pontos desfavoráveis à comunicação eficaz, como o desinteresse de querer passar a mensagem a quem não tem acesso facilitado à mesma, sendo um problema maioritariamente do “chão de fábrica”, a existência de excessos de formalismos para a comunicação de determinado evento e até a barreira de diálogo criada pelas diferentes hierarquias. Estas dificuldades necessitam de ser solucionadas para que não se crie um descontentamento nos colaboradores e a ideia de desinformação interna. Para os colaboradores estas dificuldades representam um entrave no que respeita às lideranças e ao *employer branding* interno.

“Existe sobretudo dificuldade na comunicação humana. Mesmo que não tivéssemos uma comunicação formal, se esta comunicação entre colaboradores e chefias funcionassem bem então estava tudo certo referindo que este tipo de comunicação é o grande segredo para o sucesso da comunicação organizacional”. (E1,P7)

“(...) muitas vezes o que acontece é que garantimos até um determinado nível, a partir das chefias intermédias, a comunicação já não passa e, portanto, as cadeiras hierárquicas também são uma dificuldade”. (E3,P5)

“Essencialmente há aqui a falta de passagem de comunicação do líder para os as equipas acaba por ser aqui uma barreira muito grande, uma comunicação eficaz e

eficiente. Depois o facto de não haver também uma plataforma de partilha comum para todos os colaboradores também acaba por dificultar aqui o processo da comunicação”. (E4,P8)

“(…)Outra dificuldade incide de em alguns casos as chefias não partilharem com as equipas informações necessárias”. (E5,P4)

“Muitas empresas, muitas pessoas, muitas complicações. Por exemplo a Equipa de Marca e Comunicação apresenta uma ideia que envolve várias pessoas da Toyota Caetano Portugal, é muito complicado conseguir concretizar a ideia pois é exigido múltiplos processos como os critérios de seleção das pessoas, pedir autorização às chefias e até responder com que bases escolhes a empresa.(…) É certo que deve existir um processo de validação, mas não necessita de existir tanta complicação sendo a palavra que melhor define a dificuldade de comunicação. Temos de pensar que aquilo que comunicamos é para Pessoas e só deve ser cada vez mais prático e diário”. (E6,P7,P8)

“A falta de vontade de passar a mensagem é sem dúvida uma das dificuldades”. (E9,P4)

Muitas empresas e muita informação pode não ser o melhor de dois mundos. O excesso de informação é uma situação interna recorrente em várias empresas e, por isso, deve ter uma atenção adequada. Perante a grandiosidade da Toyota Caetano Portugal S.A., é analisado que existem várias informações a serem transmitidas por diferentes canais para que se consiga uma maior eficácia. No entanto, tanta variedade acaba por se tornar em excesso não sendo favorável para os colaboradores e exigindo que estes tomem medidas para conseguirem filtrar a informação pertinente ao desenvolvimento das suas tarefas. Existem ferramentas que não são utilizadas da melhor forma servindo de veículo de transmissão global desde informações vulneráveis às equipas como por exemplo

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

esclarecimento de dúvidas e envio de *newsletters*. O descontentamento com esta abundância de informação é notável podendo e devendo a plataforma de comunicação interna auxiliar neste sentido, para que os colaboradores percebam que cada ferramenta tem a função de informação devidamente delineada. Esta situação mencionada pelos entrevistados revela que estes têm noção da dificuldade de criação de uma lógica de comunicação interna uniforme bem trabalhada para que este obstáculo seja atenuado.

“A grande dificuldade é esta proliferação de vários meios para chegar às pessoas, porque consoante o setor e a área que se pretende, usam-se formas diferentes e se usassem as mesmas formas era mais fácil chegar às pessoas. A dificuldade na eficiência acaba por se criar muitas vezes não pelo excessivo número de meios disponíveis, mas o não seguimento da mesma lógica de comunicação”. (E2,P5)

“As plataformas informáticas que temos são uma dificuldade, sem dúvida refletindo também o tipo de comunicação, mas se tivermos a falar de uma comunicação que seja top-down pressupõe que haja uma passagem de informação em cascata (...)”(E3,P5)

“A quantidade de e-mails que as pessoas recebem diariamente, muitas vezes não dão atenção também a este tipo de comunicações que não estão diretamente ligadas ao trabalho perdendo-se assim um bocado da comunicação.”(E5,P4)

“A existência de e-mail para todos os colaboradores e a restrição nas criações de comunicações como é o caso das newsletters devido a questões de segurança”. (E8,P4)

“A falta de recetividade por parte do colaborador é uma dificuldade. Existe a questão do Teams e do e-mail que apesar de serem boas ferramentas, mas por vezes é necessário resolver situações presencialmente”. (E10,P5)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Contudo, a dificuldade que se traduz num desafio diário é conseguir que a informação chegue a todos os colaboradores. Sendo uma empresa composta por diferentes divisões contém colaboradores de *backoffice* como também de produção (“chão de fábrica”) e, como estes não têm e-mail corporativo acaba por se tornar uma restrição ao recebimento de informação. Mesmo existindo a prática destes colaboradores serem informados pela chefia acabam por ocorrer falhas de passagem de informação o que se torna desagradável para os colaboradores fazendo com que estes sintam que não têm os mesmos direitos que os restantes. O facto de existir a estratégia de criação de cartazes para informação de por exemplo atividades, acaba por não solucionar de todo os problemas visto que, a garantia de que os cartazes são visualizados é nula. Importa salientar que o técnico de comunicação interna reconhece as dificuldades apresentadas notando que a informação quando chega é num ritmo lento o que mostra preocupação por parte deste em solucionar este desafio.

“A maior dificuldade que existe é conseguir chegar aos colaboradores que se encontram a desempenhar funções em fábrica/oficina. Isto porque, 90% destes colaboradores não têm e-mail e por exemplo o acesso à plataforma em desenvolvimento é feito através de e-mail. Sem dúvida que, a informação chega de maneira diferente para estes colaboradores seja através das próprias chefias ou de cartazes chegando de forma mais lenta ou muitas vezes nem chega”. (E7,P6)

“(…) Relativamente à comunicação enquanto empresa eu acho que o maior desafio é sempre a questão dos colaboradores diretos de fábrica porque é um contexto totalmente diferente implicando as questões de função e o contexto específico que queres comunicar”. (E10,P5)

A comunicação interna também considerada uma dimensão importante na consistência do *employer branding* interno constitui um fator importante no desenvolvimento da Organização. É plausível a presença e conhecimento desta e de tudo o que compõe a comunicação interna por parte dos entrevistados pertencentes ou não a esta área em

específico. O alinhamento apresentando reflete que os colaboradores estão em sintonia com a comunicação interna utilizada referindo que o ponto fulcral inicia-se na excelente transmissão e receção da mensagem. As práticas mencionadas devem ser revistas com o objetivo de solucionar as dificuldades apresentadas para que a comunicação interna aconteça de forma correta de modo a não ocorrer nem excesso nem falta de informação. A comunicação interna espelha-se também nos colaboradores e em como este veem a empresa tornando-se um elo de ligação interno e se este se encontrar planeado, estruturado e revisto será de notar a eficácia da mesma quando mencionado o nome da empresa prezando o *employer branding* interno.

2.6.4. Liderança e Comunicação Interna: influência no *Employer Branding* Interno

Employer branding é considerado o verdadeiro componente da Organização estando a ser cada vez mais tido em conta quando se fala tanto em benefícios como em atração e retenção de talentos. Para que o *employer branding* seja bem-sucedido, o processo começa internamente com o auxílio da liderança, ou seja, deve existir um alinhamento organizacional direcionando a liderança e o *employer branding* interno para atrair novos talentos como manter os talentos já existentes (Zeesahn et al., 2020). Para que exista *employer branding* positivo é necessário verificar os benefícios que a empresa pode proporcionar aos colaboradores podendo ser funcionais, económicos ou psicológicos (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005). De modo a concretizar uma positiva retenção de talento é fundamental que os principais agentes, ou seja, os líderes possuam a informação necessária sobre a vasta oferta de benefícios para os colaboradores, mostrando a sua postura e responsabilidade criando uma influência positiva nos seguidores relativamente à imagem da marca empregadora (Barrow & Mosley, 2005).

O *employer branding* deve ser revisto pela empresa em tempo considerável percebendo se os benefícios se adequam procedendo a alterações se for necessário. Para isto, o líder tem um papel muito importante, porque sendo a pessoa que lida diretamente com a sua equipa, mais que ninguém deve estar ao corrente das necessidades dos colaboradores demonstrando capacidade de analisar e discutir o pacote de benefícios que atrai os seus seguidores. Apesar de se fazer notar a clara influência da liderança no *employer branding*

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

interno, surge a ideia de que é um assunto que tem vindo a ser debatido internamente de modo a ficar definido de quem é a responsabilidade. Tanto líderes como colaboradores afirmam que se torna num trabalho de equipa visto que, no caso da Toyota Caetano Portugal S.A. existem duas equipas responsáveis pelo *employer branding* tendo como função informar as chefias dos benefícios em vigor e todo o procedimento para que se consiga transmitir *employer branding* interno.

“Acho que aqui é uma relação 50/50, se não sabem pelo simples facto de serem lideranças, cabe-lhes a responsabilidade de perguntarem, e aí devem contactar a estrutura de RH local que tem na Organização. Os outros 50 compete à área de Employer Branding comunicar esses benefícios e tê-los disponíveis para as lideranças de forma até relativamente recorrente, lembrar o quanto é importante transmitir esta informação”. (E3,P4)

“Primeiro as chefias devem estar atentas e não ignorar os e-mails que são enviadas com informação acerca do pacote de benefícios e fazer um reforço junto da equipa. Depois também considero que deve haver um cuidado de quem gere os benefícios de partilhar com as devidas chefias”. (E5,P3)

“Através de um esforço e um trabalho ativo por parte de quem gere os benefícios, ter o dever de informar de ajustes e esclarecimentos sobre este pacote de benefícios tendo a informação sempre disponível na Intranet ou até numa formação da Academi@ Ser Caetano. Considero que também seja importante consciencializar as chefias que existem estes benefícios criando um canal de comunicação aberto nesse sentido de esclarecimento de dúvidas”. (E10,P4)

Por outro lado, também os líderes devem mostrar interesse e autonomia nesse aspeto reforçando a ideia fundamental da Organização sendo visível a ideia que o *employer branding* interno deve ser iniciado no processo de acolhimento criando uma

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

imagem positiva através dos benefícios apresentados de modo a que considerem que seja uma empresa excelente para pertencer (Du Preez & Bendixen, 2015). Para que isto seja possível é essencial que o líder procure estar informado e atualizado conseguindo responder às dúvidas dos colaboradores demonstrando autonomia e interesse relativamente aos benefícios oferecidos pela empresa. Verifica-se possíveis falhas da liderança no que concerne ao assunto relacionado com os benefícios existindo por vezes falta de interesse em lembrar o que os seus seguidores tanto aliciam. Esta ocorrência deve ser a longo prazo corrigida visto que, reflete diretamente tanto o papel do líder como o relacionamento com a sua equipa sendo afirmado pela Diretora da Divisão que o principal benefício começa nas lideranças. É do conhecimento dos entrevistados que a falta de valorização da comunicação do *employer branding*, ou seja, dos benefícios o que demonstra a atenção que este presta no que lhes pertence como também na atuação do seu líder.

“Às vezes as próprias lideranças não valorizam a proposta de valor que a empresa já tem, portanto, é uma questão de perceber o que é que a Organização tem e serem os principais mensageiros. Sem dúvida que, têm que estudar, têm que perguntar, fazer os seus próprios instrumentos e depois cada um à sua maneira vai conseguir espalhar isso e se, concluir que a Organização não tem os benefícios que deveria ter, então lutar para que os tenha afirmando que o principal benefício da Organização está na Liderança”. (E1,P6,P7)

“Eu acho que muitas vezes as Lideranças não fazem esforço para saberem o que está disponível para eles e para os colaboradores porque se eu me preocupar com as pessoas, eu preocupo-me em saber o que está disponível para a minha equipa. Acabamos por saber que existe e como funciona e assumimos que se o colaborador não souber que vem perguntar quando a atitude não deverá ser essa porque eu devo ter conhecimento de todos os benefícios mesmo que não seja em pormenor, mas com a missão de poder informar. Se for necessário detalhar, aí sim, haverá um especialista responsável por gerir esses benefícios que poderá dar a informação pormenorizada”. (E2,P4)

“(...) as chefias são previamente informadas de todos os pacotes de benefícios que existem no Grupo Salvador Caetano. Para além destas reuniões que são feitas, existem ainda informações e comunicações que são disponibilizadas a chefias para que consigam entender em maior detalhe, aquilo que será aplicado nas suas empresas e nas suas realidades. Evidentemente que quando há um processo novo, é normal que existam muitas dúvidas e, por isso, as chefias devem procurar realmente o responsável, procurar respostas nas informações que já tem disponíveis a não encontrando essa resposta, então devem realmente contactar o responsável pelo processo”. (E4,P6,P7)

“Em primeiro acho que se tem de ter boas chefias que se interessem em obter conhecimento acerca dos benefícios para apresentarem aos seus colaboradores.(...) A informação sobre benefícios deve ser transmitida a cada chefia e a mesma passar essa mensagem aos próprios colaboradores ou então, no momento em que assinamos contrato com a Toyota Caetano Portugal, a função dos Recursos Humanos deveria ser de informar do que têm para oferecer porque sem dúvida que o pacote de benefícios que o Grupo oferece é super aliciante”. (E6,P6)

“A forma como o pacote de benefícios chega ao colaborador deve ser algo integrado no próprio processo de acolhimento não tendo necessariamente de ser função das Lideranças porque na minha opinião a comunicação e conhecimento destas ofertas deveria de ser efetuado no processo de acolhimento dando oportunidade também de esclarecimento de dúvidas em relação a eles. De modo a reforçar, as Lideranças teriam de se mostrar como parte interessada de que os elementos da sua equipa usufruam das coisas que a empresa tem para oferecer e estar em constante atualização”. (E7,P5)

“A ideia que eu tenho é que as Lideranças sabem primeiro dos benefícios e depois discutem-nos estrategicamente (...) No entanto, também as Lideranças devem ter

autonomia mais na situação de ter o conhecimento para passar aos colaboradores de chão de fábrica por exemplo. O facto de sermos uma Organização tão vertical, não facilita este processo de comunicação e temos de solucionar isso”. (E8, P4)

“Supostamente partimos do princípio de que os líderes estão devidamente informados sobre o pacote de benefícios que a empresa tem para oferecer visto que, a informação chega a eles em primeira mão. No entanto, o líder tem de mostrar vontade em receber essas comunicações e transmiti-las de forma correta e impulsionadora”.(E9,P4)

De modo a representar o *employer branding* no que concerne aos benefícios fornecidos, também existe outro componente que faz parte da sua essência, nomeadamente a comunicação interna. Para que os colaboradores sejam atraídos e retidos é fulcral existir a passagem de informação relativamente ao que a empresa tem para oferecer. Os colaboradores tornam-se o foco, porque ao comunicarem os benefícios que lhes são concebidos apresentam a imagem da Organização e se estes forem comunicados de forma correta de acordo com os valores da empresa será um sucesso a representação da mesma (Chong, 2007; Hoppe, 2018; Vokić et al., 2022). Para obter conhecimento acerca do pacote de benefícios é importante saber se este foram comunicados internamente no acolhimento ou pela chefia visto que, se não existir comunicação interna dos mesmos, não existe *employer branding* interno. Para melhor perceção referente à Toyota Caetano Portugal S.A. as opiniões dividem-se conforme o tempo de integração nesta empresa. De modo a existir uma boa comunicação e passagem de *employer branding* interno, os benefícios que são oferecidos aos colaboradores deveriam ser comunicados quando o colaborador assina o contrato para que este no processo de acolhimento e integração esclarecesse possíveis dúvidas.

No entanto, este conhecimento acaba por ser obtido de diferentes formas refletindo que não existe alinhamento entre equipas sobre o processo de comunicação dos benefícios o que gera falta de uniformidade e em alguns casos, descontentamento. Se os benefícios se tornam uma das chaves de retenção e atração de talento, então deve de ser

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

prioridade estipular a forma de os comunicar definindo a equipa e momento preciso. A primeira forma de conhecer é a mais correta seja no início de integração da empresa e da equipa responsável ou através da própria chefia e/ou colegas de equipa.

“Eu entrei na Toyota há 30 e tal anos e os benefícios que existiam na altura são muito diferentes do que existem atualmente e, portanto, à medida que os benefícios eram disponibilizados eu ia tendo conhecimento deles através das chefias e dos colegas”.

(E2,P4)

“Antes de entrar para a Toyota Caetano Portugal, trabalhei na Caetano Bus e a partir do momento que foi feita a proposta foi-me comunicado alguns dos benefícios (...) Tudo o resto fui conhecendo de forma informal através de colegas, ou seja, não havia um trabalho sistematizado”.

(E3,P4)

“Quando eu entrei no Grupo Salvador Caetano foi em 2015 houve uma pessoa que fez o meu acolhimento e integração e que acabou por me passar muito desse conhecimento das práticas que existem, das vantagens e dos benefícios que o grupo proporciona os colaboradores”.

(E4,P6)

“Através do acolhimento e do Clube Ser fiquei a conhecer os benefícios que têm para oferecer”.

(E5,P3)

“Foi fácil perceber quais os benefícios, pois quando entrei para a Toyota Caetano Portugal fui inserida na equipa responsável por isso(...)”.

(E6,P6)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

“No meu caso em particular, fiquei a perceber porque entrei para a equipa responsável pelo Clube Ser e fazia parte do meu trabalho saber os benefícios oferecidos”. (E10,P4)

Posteriormente, apresenta-se a ideia de que não existe um plano de comunicação de *employer branding* interno, visto que há colaboradores que continuam a não ser informados dos benefícios que lhes são oferecidos falhando o trabalho das equipas responsáveis pelos mesmos como pelo processo de acolhimento e também das próprias chefias não transmitindo a ideia chave da empresa. A inexistência de um local onde todos os colaboradores possam verificar estas ofertas constitui um problema de desenvolvimento de *employer branding* interno tanto na imagem que deve ser passada como na atração e retenção de talentos.

“Confesso que quando entrei não havia nenhum sítio onde eu pudesse perceber ao certo o que a empresa oferecia. Aliás, na altura eu só fiquei ciente da oferta quando me foi proposto uma tarefa de entrevistar determinadas pessoas da Direção onde pertencia, que comecei a perceber quais os benefícios que havia e a forma como funcionavam”. (E7,P5)

“Sinceramente fiquei a saber ao longo do tempo que foi permanecendo na empresa sendo que o que impulsionou ir atrás desse conhecimento foi a utilização dessa informação nas entrevistas onde transmitia os benefícios aos candidatos. Por isso, não houve um sítio ou uma pessoa que me tivessem elucidado sobre os benefícios que a empresa oferece”. (E9,P3)

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Percebendo a influência da liderança e da comunicação interna no *employer branding* individualmente compreende-se que existe uma ligação positiva, pois os dois componentes estão automaticamente ligados no desenvolvimento do *employer branding* interno mediante as estratégias definidas. Para que os colaboradores sintam um ambiente saudável no trabalho é necessário que os líderes desempenhem bem as suas funções (Zeesahn et al., 2020) passando a ideia de valorização e motivação promovendo a retenção de talento.

No caso da comunicação interna, a mensagem e a forma como é transmitida aos colaboradores tem grande peso no *employer branding* interno, visto que se a comunicação interna permitir o crescimento de comprometimento e lealdade é de fácil reconhecimento os valores e objetivos da Organização que constituem o *employer branding* interno (Barrow & Mosley, 2005; Dryl, 2017). Importa perceber como é que se podem aliar os três elementos, compreendendo como é que o líder pode usar a comunicação interna para o desenvolvimento de uma estratégia de *employer branding* na empresa. Como apresentado anteriormente, o líder deve ser flexível, empático e transparente sendo que uma comunicação interna eficaz deve ser clara e transparente, ou seja, estes dois fatores em conjunto potenciam o *employer branding* interno. Assim, verifica-se que se houver alinhamento entre a liderança e a comunicação interna será fácil desenvolver as estratégias necessárias desde a revisão dos benefícios à criação de atividades em equipa.

Efetivamente, o líder tem a função de mensageiro do que se quer informar aos colaboradores/seguidores fazendo com que estes ganhem o sentimento de pertença. Também a maneira como o líder utiliza a comunicação interna é fundamental no sentido de valorização, criação de relacionamentos promovendo o bem-estar dos colaboradores e um ambiente de trabalho considerado saudável permitindo o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* interno.

“A liderança é o artista principal a seguir aos colaboradores e deve ser um bom comunicador e o principal ponto de contacto. Assim a qualidade, o engenho e arte da nossa liderança é o segredo para uma boa estratégia de employer branding interno,

porque vai ajudar no saber fazer, no saber estar e no perceber quem está cá e para onde quer ir”. (E1,P7)

“A forma como o líder comunica às vezes não é a mais correta, se for uma comunicação clara e transparente faz com que se crie a imagem positiva que nos torne mais interessantes permitindo assim um bom desenvolvimento de uma estratégia de employer branding interno”. (E2,P5)

“O simples facto de a chefia ter o cuidado de em momentos oportunos ou até em momentos que a própria Organização proporciona, relembrar ao colaborador quais são os benefícios que tem. Também aqui a Academi@ tem um papel importante visto que, contém imensas formações que promovem a integridade e satisfação fazendo parte da chefia comunicar de tal situação”. (E3,P5)

“Eu diria que o employer branding dificilmente existe sem comunicação... Grande parte do employer branding interno é gerado através da comunicação. Se algo novo for implementado e não for comunicado, as Pessoas não têm conhecimento disso (...) Desta forma, para além de todos os meios que são usados para comunicar, o líder tem de ter um papel ativo na passagem da informação. É o principal mensageiro... A comunicação direta do líder para a sua equipa esclarece todas as dúvidas que possam existir e acaba por envolver o líder na estratégia”. (E4,P8)

“Employer branding para mim é tudo desde a confiança à comunicação. E estes componentes têm de estar alinhados com o tipo de liderança que és, com o tipo de empresa em que estás (...) Eu acho que a comunicação pode ser usada e deve ser usada bem, seja em qualquer que seja a empresa, mas acho que é muito mais do que isso não só acho que tem que começar primeiro com a verdade e com as ações que praticamos no dia a dia como também aqui as chefias têm um papel fundamental de terem a

finalidade de comunicar entre elas mesmas por forma a melhorar o que é necessário. No final deste alinhamento as estratégias de employer branding conseguirão ser bem desenvolvidas fazendo com as pessoas sintam a que empresa pertencem”. (E6,P8)

“Sem dúvida que, a comunicação é extremamente importante para o desenvolvimento do employer branding interno na empresa. Estando o employer branding interno ligado ao ambiente de trabalho, a forma como as Lideranças comunicam com as suas equipas contribui para um ambiente saudável ou não saudável. Se pensarmos bem as lideranças são a primeira materialização daquilo que é a empresa junto dos colaboradores e, por isso, uma comunicação próxima com eles, mais transparente e permanente e de acompanhamento constante junto deles vai beneficiar aquilo que é a estratégia de employer branding interno. A meu ver, as chefias têm o papel de estar alinhada com a comunicação do employer branding sendo assim mais um ponto de transmissão da mensagem que a empresa quer passar e por isso, a Liderança é importante na alocação destas duas variáveis”. (E7,P6)

“Acaba no fundo por estar tudo interligado, ou seja, se houver uma boa comunicação é possível o desenvolvimento de uma estratégia de employer branding, ou seja, tem de haver um alinhamento entre estes dois fatores. Posteriormente se o líder souber comunicar de forma eficaz com a equipa sabendo ser, estar e fazer. Tem de existir uma forma de trato bem alinhada pois isso influencia diretamente a maneira do colaborador e conseqüentemente uma estratégia de employer branding interno”. (E9,P4,P5)

“Quando nós falamos em employer branding, estamos automaticamente a falar de comunicação que é impossível dissociar as coisas, porque se as pessoas internas não souberem não se desenvolve nenhuma estratégia. Para ser definida uma estratégia o líder tem de comunicar de forma clara informativa relativamente aos benefícios que a

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

empresa oferece mostrando aos colaboradores que somos uma boa empresa para trabalhar". (E10,P5)

Porém, não existe *employer branding* interno sem liderança e sem comunicação interna reforçando que se houver uma boa comunicação e uma boa liderança é garantido o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* voltando o foco para os colaboradores não esquecendo que estes são os principais pilares recaindo sobre eles toda a mensagem e imagem que a Organização pretende transmitir (Rogala, 2011).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES À EMPRESA

O *employer branding* é uma temática que foi ganhando a sua devida importância no mundo organizacional necessitando de um alinhamento com os restantes componentes de uma Organização destacando dois fundamentais, nomeadamente a liderança e a comunicação interna. Sabendo que todos os elementos são essenciais para o bom funcionamento de qualquer empresa é fulcral estudar os aspetos que garantam o desenvolvimento das equipas e assim atinjam o sucesso.

O objetivo principal desta investigação consistia em perceber como é que o *Employer Branding* Interno é potenciado pela Liderança e pela Comunicação Interna eficaz tendo como estudo de caso uma empresa do setor automóvel pertencente ao Grupo Salvador Caetano sendo a selecionada a Toyota Caetano Portugal S.A.

Efetivamente, o objetivo geral reflete a resposta à questão de investigação compreendendo que existe uma evidente relação entre estes três elementos sendo referido pelos entrevistados que o líder é o ator principal e que sem comunicação não existe *employer branding* interno apresentando impacto. Apesar de serem imprescindíveis alicerces que suportam o *employer branding* interno, a liderança praticada na empresa deve ter em conta a constituição do mesmo, começando pelos benefícios oferecidos aos colaboradores, tornando-se assim, um ponto de partida para o desenvolvimento de *employer branding*. Tendo por base que numa liderança eficaz, os líderes devem estar devidamente informados dos benefícios que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores. Assim poderão fazer um acompanhamento maior daqueles que são os interesses individuais ou coletivos da sua equipa, apresentando soluções e assim contribuir positivamente para uma maior retenção de talento.

Por outro lado, a comunicação interna eficaz também potencia o *employer branding* interno, no sentido em que deve uniformizar a forma de comunicar, capaz de envolver os colaboradores, reforçar o papel do líder. Assim, a comunicação interna apresenta uma ligação com o *employer branding* interno, uma vez que os colaboradores contribuem para a imagem da Organização quando falam ou divulgam os benefícios que lhes são oferecidos, quer de um modo interno ou externo à empresa, por exemplo, quando estão

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

num grupo de amigos e abordam as práticas da empresa. Sendo um processo forte no que respeita à motivação dos colaboradores, os benefícios devem ser, imediatamente, comunicados ao colaborador aquando da assinatura do contrato de trabalho, para que este inicie o seu percurso profissional com motivação e determinação para o sucesso. É visível a ocorrência de falhas visto que, não existe um plano de comunicação de benefícios definido, ou seja, todos os colaboradores são informados de várias e diferentes formas anulando a uniformidade essencial. Também a dificuldade de chegar a informação a todos os colaboradores não ajuda no desenvolvimento de *employer branding*, a vários níveis.

Efetivamente, a questão de investigação “De que forma o *employer branding* interno é impactado pelos líderes e processo de comunicação interna?” remete que é fulcral a existência de um alinhamento de liderança como de comunicação interna. Estes dois componentes impactam no sentido em que é nestes que se espelha a imagem positiva da empresa reforçando o que mais tem valor para os colaboradores (embaixadores de marca), os benefícios oferecidos e sentirem o privilégio de representar a empresa em que acreditam. Com base no objetivo geral, tiveram origem dois objetivos específicos, nomeadamente perceber se a comunicação e a liderança têm uma influência positiva no desenvolvimento de estratégias de *employer branding* interno; identificar, por parte dos colaboradores, os contributos que a liderança e comunicação interna praticada têm nas estratégias de *employer branding* implementadas.

De facto, a liderança e a comunicação interna, contribuem positivamente para o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* interno da empresa estudo de caso se houver um bom alinhamento entre estes dois componentes. O facto de os entrevistados relatarem que não existe um plano estruturado sobre os benefícios e requererem a responsabilidade da mensagem sobre o líder, não influencia de forma positiva possíveis estratégias de *employer branding* interno. Isto mostra que a empresa não está a usar a sua melhor “arma”, aquela que é idealizada por qualquer colaborador e que atrai a atenção de futuros talentos – um pacote de benefícios disponível para o colaborador que é comunicado de forma eficaz. Deste objetivo advém o segundo objetivo específico. Os colaboradores entrevistados conseguem, a certo ponto, identificar quais os contributos do líder e da comunicação na implementação de estratégias de *employer branding* interno. Estes contributos podem assumir duas formas: o líder enquanto responsável organizacional do colaborador tem a missão e o dever de lhe comunicar claramente os

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

benefícios a que tem direito; por outro lado, o líder é visto como mentor do desenvolvimento de cada colaborador e desta forma, vai-lhe dando *feedback* relativo ao seu desempenho e aos seus sucessos ou insucessos, contribuindo para o alcance dos objetivos. Por sua vez, o colaborador vai sentir esta mentoria de forma positiva, percebendo que está a ser orientado pelo seu líder, o que aumenta o sentimento de segurança, motivação e perceção de que a empresa aposta na aprendizagem e desenvolvimento contínuo, o que também contribui para a estratégia de *employer branding* interno. O que se traduz numa imagem positiva da marca empregadora. De forma a perceber como funciona individualmente cada elemento constituinte deste estudo de caso tornou-se importante compreender, inicialmente como o *employer branding* é visto e aplicado na Organização através dos testemunhos recolhidos. Apesar do sentido da palavra remeter para o pacote de benefícios oferecidos pela empresa aos colaboradores, o *employer branding* é muito mais que isso, sendo evidentemente a chave do sucesso de qualquer empresa. Com base nas palavras dos colaboradores este é um conceito relativamente novo para os entrevistados onde referem essencialmente benefícios e atração e retenção de talento. No que concerne aos benefícios para a Organização nunca foi mencionado um dos maiores benefícios nomeadamente reduzidos custos com o recrutamento nem pela Diretora nem pela Técnica verificando-se que não é um aspeto reconhecido ou até mesmo inexistente.

No entanto, referem outros benefícios fundamentais concentrando-se na promoção de um bom ambiente de trabalho, aumentando o nível de satisfação dos colaboradores, através de um bom relacionamento entre equipas. Todos os aspetos acrescentam valor à empresa em que se trabalha, os colaboradores estão satisfeitos, são mais produtivos e à partida a probabilidade de querer sair da Organização diminui. Isto constitui um benefício para a empresa permitindo o seu desenvolvimento. Em relação aos benefícios para os colaboradores são identificados facilmente pelos entrevistados visto que, correspondem aos construídos pelos autores (Ambler & Barrow, 1996). De entre os vários benefícios que a empresa oferece o mais salientado é a remuneração salarial e também a Fundação Salvador Caetano, que funciona como um seguro de saúde, comparticipando despesas médicas e de ensino. Apesar da maioria das empresas possuir seguros de saúde para os colaboradores, continua a ser um aspeto essencial e que demonstra preocupação tanto a nível profissional como a nível pessoal. Como práticas de *employer branding* interno é destacada a mais conhecida, nomeadamente os *team buildings*, que na empresa em

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

questão, ocorrem todo o ano como por exemplo, eventos, *workshops*, torneios desportivos, entre outros, sendo desenvolvidos por uma equipa específica que conta com a participação dos colaboradores. Outra ação bem desenvolvida e consolidada internamente são as formações oferecidas pela Equipa de Formação e Desenvolvimento disponibilizando uma imensa quantidade de formações aos colaboradores internos e externos promovendo o conhecimento e interação entre equipas. O facto de existirem duas equipas internas direcionadas para estas ações é um excelente caminho para o desenvolvimento da Toyota Caetano Portugal S.A. no que respeita ao *employer branding* interno. Não existem assim tantas empresas com capacidade para ter uma estrutura bem definida e focada inteiramente nos benefícios dos seus colaboradores, possibilitando o contributo ativo para o seu bem-estar, mas também para o seu crescimento e desenvolvimento.

Posteriormente, traçou-se um objetivo específico voltado para a liderança: entender a influência do papel da Liderança no funcionamento da Organização. A liderança consoante o estilo adotado pela Organização é um elemento fundamental para o funcionamento da mesma e, por isso, tornou-se essencial perceber o que os colaboradores idealizam como características presentes numa boa liderança. Percebe-se que, na empresa, há alinhamento no tema em questão, havendo perspetivas muito semelhantes relativas a este, destacando que um bom líder é caracterizado por ser uma pessoa empática, próxima da equipa, flexível e com uma comunicação clara e transparente. A visão que o colaborador tem da sua liderança, em parte começa nas características que deve possuir podendo ser uma visão positiva ou negativa tanto a nível individual como a nível global.

Sem dúvida que, a premissa da liderança passa por esta ser vista como um exemplo a seguir, mas percebe-se que a título individual todos os colaboradores liderados afirmam que a visão é positiva e os líderes entrevistados afirmam que fazem para ser vistos como exemplo. A título global presume-se que a empresa tem capacidade para transformar a liderança, mas esta não é vista como o exemplo. Apesar de existir um programa de desenvolvimento de Lideranças, as competências continuam a não ser recordadas como algo que se deve colocar em prática no dia-a-dia, refletindo-se assim na relação entre equipas, sendo necessária uma base de confiança e transparência entre líder e liderados.

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

Relativamente à comunicação interna traçou-se dois objetivos específicos: compreender as práticas de comunicação interna já existentes e quais as mais valorizadas; e perceber se os colaboradores identificam quais as ferramentas de comunicação interna que melhor promovem o *employer branding* interno. Verifica-se que também é um componente com perspetivas alinhadas entre os colaboradores entrevistados, desde o que entendem pela sua eficácia como as dificuldades encontradas, sendo possível o alcance dos objetivos traçados. A comunicação interna eficaz é definida como a mensagem bem transmitida dos vários tipos de líderes/equipas de comunicação aos colaboradores, com base em ferramentas, na sua maioria digitais devido à dimensão da empresa e do objetivo que tem, que é chegar a toda as pessoas de forma rápida e eficaz. As práticas fazem parte da eficiência da comunicação interna sendo que a mais importante acaba por surgir de uma dificuldade, melhoria ou desenvolvimento de plataformas. O mais mencionado foi a necessidade de criação de uma plataforma que concentrasse toda a informação num único canal, o que constitui uma forma mais eficaz de transmitir as várias informações a serem passadas. Essa plataforma designada por “Caetano Connect” tem a funcionalidade de jornal online interno e surge como uma solução.

Certamente, as dificuldades são bastante visíveis desde o excesso de informação à falta de transmissão da mesma. É salientado pelos entrevistados que por vezes, o querer passar a mensagem acaba por envolver um processo burocrático interno que implica falhas e, conseqüentemente a não concretização do objetivo principal. O desafio centra-se no facto da informação não chegar a todos os colaboradores, sendo a razão principal o facto de nem todos os colaboradores possuem e-mail corporativo. Podemos verificar que existem entraves nas comunicações importantes colocando em cheque o papel do líder nas equipas e a desatualização de ferramentas mais eficazes para transmitir a informação. Se o digital não é possível nestes casos, deve ser revisto o procedimento de informar os colaboradores garantindo que a mensagem lhes chega, visto que a estratégia de colocar cartazes em pontos informativos não garante que as informações são vistas por todos. Esta dificuldade alerta para uma falha no desenvolvimento de estratégias de *employer branding* interno porque se o líder não passar a mensagem e se os cartazes não forem vistos, os colaboradores podem sentir-se desinformados, reduzindo a retenção de talento e, conseqüentemente a atração do mesmo. Apesar de uma das soluções ser a criação da plataforma, concluo que a mesma acaba por não solucionar esta problemática. No que concerne às contribuições que esta investigação teve para a empresa, as mesmas

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

refletem-se nas visões dos líderes e colaboradores entrevistados, identificando as práticas de *employer branding* aplicadas.

De facto, existe um alinhamento tanto na perspetiva da liderança como na comunicação interna sendo de fácil identificação o que deve ser uma boa liderança e o que é necessário para o bom funcionamento da comunicação interna. Quanto ao *employer branding*, o estudo vai de encontro aos benefícios para a Organização, benefícios para os colaboradores, práticas e estratégias. Relativamente à Liderança concentra-se nas características, competências e envolvimento com o *employer branding*. Por fim, o estudo foca-se em diferentes pontos da comunicação interna nomeadamente a sua eficácia, ferramentas mais utilizadas, práticas aplicadas, dificuldades encontradas e influência no *employer branding* interno.

Efetivamente, a recolha de testemunhos permite à empresa prestar atenção a estes componentes organizacionais encontrando estratégias para criação de um plano de comunicação dos benefícios oferecidos de modo a aumentar a retenção de talento, estudar o perfil de líderes, tendo em conta o relembrar das competências implementadas para que exista motivação e valorização, criação de soluções de comunicação interna, não só através de uma plataforma que possa solucionar uma dificuldade mas, sim de conseguir chegar a mensagem a todo o tipo de colaboradores.

As limitações ao estudo ocorreram primeiramente no foro teórico no sentido de perceber como os três elementos apresentados se relacionavam e como poderiam ser investigados. De foro prático, salienta-se a reticência e a falta de conhecimento dos colaboradores relativamente à temática *employer branding* interno o que condicionou a análise das entrevistas nas respostas relacionadas com o tema. Quanto à empresa estudo de caso não ocorreram limitações havendo sempre disponibilidade da mesma para ceder todo o material e apoio como também imensa flexibilidade por parte dos colaboradores selecionados para as entrevistas tanta na marcação das mesmas como de qualquer auxílio ao estudo.

Para recomendações de melhoria, sugiro à Toyota Caetano Portugal S.A. a aplicação da *gamification* à nova plataforma “Caetano Connect”, onde, diariamente seriam criados lembretes digitais que elucidassem o colaborador a visitar a plataforma e através disso ganhar pontos. Cada sucessão de pontos seria convertida num benefício para o

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

colaborador, sendo que quantos mais pontos semanais acumulassem, melhor seria o benefício oferecido. Assim, promovia-se a plataforma de comunicação interna mantendo os colaboradores informados e motivados, reforçando o leque de benefícios que o Grupo oferece e tornando a estratégia de *employer branding* interno mais consistente. Outra proposta consiste na criação do programa “ser líder por um dia” onde a chefia de cada equipa escolhia uma pessoa aleatoriamente para ser líder permitindo perceber as competências de cada colaborador e se este estaria apto para no futuro desempenhar o papel no mundo real. Com base nestas sugestões de melhoria, o tema será oportuno para investigações futuras por exemplo, noutra empresa com imensidade de Grupo Salvador Caetano para que se consiga compara realidades referentes a esta temática. Assim, também reforçar a importância de mais estudos relativos ao *employer branding* interno potenciado por outros componentes organizacionais marcando a importância deste quando se fala de sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecec. (2019). La comunicación interna: Gran aliada en los nuevos modelos de negocio. *Asociación de Empresas Consultoras En Relaciones Públicas y Comunicación*, 4.
- Adhabi, E. A. R., & Anozie, C. B. L. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Agra. (2020). *Comunicação interna 2020 à boleia da Covid-19*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/opiniaio/comunicacao-interna-2020-a-boleia-da-covid-19-12691779.html>
- Agra. (2022). 5 contributos da comunicação interna para o employer branding – human. *Human*. <https://www.human.pt/2022/10/17/5-contributos-da-comunicacao-interna-para-o-employer-branding/>
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Almeida, S. L. D., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27–53. <https://doi.org/10.7559/GESTAOEDESENVOLVIMENTO.2017.345>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ambler, T., & Barrow, S. (2016). The employer brand: Origins of brand equity. *Market Leader*, 20–23.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Araújo, M., & Miranda, S. (2020). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 107–123. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012>

Archan, S., & Tutschek, E. (2002). *Schlüsselqualifikationen: Wie vermittele ich sie Lehrlingen?* 32.

Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition. *Management Communication Quarterly*, 10, 73–97.

Arriscado, P. (2023). *Employer Branding: Uma necessidade ou mais uma moda?* <https://pt.linkedin.com/pulse/employer-branding-uma-necessidade-ou-mais-moda-paula-arriscado>

Arruda, W. (2016). *9 Differences Between Being A Leader And A Manager*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/>

Austin, Z., & Sutton, J. (2014). Qualitative Research: Getting Started. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 67(6), 436–440. <https://doi.org/10.4212/cjhp.v67i6.1406>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bancaleiro, J. (2010). *Employer Branding*. 6.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barreto, A. (2020). *The importance of internal communication and teamwork in higher education institution (literature review)*. 7(2), 12.

Barros, C. (2021). 9 dicas essenciais para uma estratégia de sucesso de Employer Branding. *RHmagazine*. <https://rhmagazine.pt/9-dicas-essenciais-para-uma-estrategia-de-sucesso-de-employer-branding/>

Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 133–151.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 214. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550125>

Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26–40.

Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>

Bento, A., & Ribeiro, M. I. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: Diretores, professores e alunos* (p. 69).

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bhasin, H. (2022). *Internal Branding—Definition, Importance, Strategy and Benefits*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/internal-branding/>

Blanc, M. (2023). *Eu oiço verdadeiramente os meus colaboradores?* ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniaio/eu-oico-verdadeiramente-os-meus-colaboradores/>

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>

Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business communication today* (Fifteenth edition, global edition). Pearson.

Buffington, J. (2004). *Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?* 10, 35.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

Chalmers, S. (2008). *The changing role of internal communications. Are required practitioner competencies keeping pace with the opportunities and challenges?* 33.

Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201–212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>

Clampitt, P. G. (2001). *Communicating for managerial effectiveness* (2.^a ed.). Sage Publications.

Cornelissen, j. (2011). *Corporate communication: Aguide to theory and practice* (3.^a ed.). Sage Publications.

Costa, A. (2020). *A liderança na gestão de conflitos*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/a-lideranca-na-gestao-de-conflitos599253-599253/>

Cruz, V. (2023). *Employer Branding nas Organizações*. *Revista Líder*. <https://lidermagazine.sapo.pt/employer-branding-nas-organizacoes/>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.

Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation* (2.^a ed.). Thorogood.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>

Dryl, T. (2017). Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. *Handel Wewnętrzny*, 2, 56–68.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>

Dzamoska-Zdravkowska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: Theoretical approach. *Journal of Process Management. New Technologies*, 1(2), 96–101. <https://doi.org/10.5937/JPMNT1302096D>

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

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

Figuerska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management*, 17.

Frank, A. D., & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance* (2.^a ed.). Houghton Mifflin Harcourt School.

Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86, 1–2.

García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: A tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374–388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>

Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization: Creating a culture for growth and development through state-of-the-art HR practices*. Perseus Publishing.

Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405. <https://doi.org/10.1177/1523422311424264>

Gillis, T. L., & International Association of Business Communicators (Eds.). (2006). *The*

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership (1st ed). Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 12.

Goom, S., MacLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2008). Internal Branding: A Human Resources Perspective. *Canadian Marketing Association*, 15.

Graser, A. (2021). An exploratory data analysis protocol for identifying problems in continuous movement data. *Journal of Location Based Services*, 15(2), 89–117. <https://doi.org/10.1080/17489725.2021.1900612>

Gravato, A. (2022). *Employer Branding, muito mais do que reputação*. ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniaio/employer-branding-muito-mais-do-que-reputacao/>

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>

Gupta, M. P. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10.

Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2001). Helping Your Organization Become an Employer of Choice. *Employment Relations Today*, 28(2), 63–78. <https://doi.org/10.1002/ert.1015>

Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in organizations: A critical introduction* (1.^a ed.). Oxford University Press.

Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3).

House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

organizations: Project GLOBE. Em *Advances in Global Leadership* (Vol. 1, pp. 171–233).

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of developmental leadership: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass.

Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8). <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>

Invernizzi, E., Biraghi, S., & Romenti, S. (2012). *Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication*. 87, 149–170.

Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2006). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>

Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 82–91.

Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*, 5(4), 215824401561251. <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Willey.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management—A review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 22–41.

Khajeh. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Kibe, C. W. (2014). Effects of Communication Strategies on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Ports Authority. *European Journal of Business and Management*, 6(11), 7.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 13.

Kramer, A., & Son, J. (2016). Who Cares about the Health of Health Care Professionals? An 18-Year Longitudinal Study of Working Time, Health, and Occupational Turnover. *ILR Review*, 69(4), 939–960. <https://doi.org/10.1177/0019793916640492>

Lemes, J. (2017). *Impacto da Comunicação Interna na política de Recursos Humanos—O maior portal de conteúdos para RH da América Latina.* <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/impacto-da-comunicacao-interna-na-politica-de-recursos-humanos/>

Longe, O. J. (2014). Leadership Style Paradigm Shift and Organisational Performance: A Case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), 68–83. <http://dx.doi.org/10.4314/afrrrev.v8i4.6>

Lopes, G. (2023). As cinco competências essenciais para uma liderança eficaz—RHmagazine. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/as-cinco-competencias-essenciais-para-uma-lideranca-eficaz/>

Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). *Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership*. 2(1), 9–19.

MacLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie. (2007). Internal branding best practices study. *Canadian Marketing Association*, 12.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão -*

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Comunicação e cultura, 9(17), 16.

Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Mendes, J. (2022). Opinião: O verdadeiro papel de um Líder. *RH Magazine*, 1.

Mesa, J., González-Chica, D. A., Duquia, R. P., Bonamigo, R. R., & Bastos, J. L. (2016). Sampling: How to select participants in my research study? *Anais Brasileiros de Dermatologia*, 91(3), 326–330. <https://doi.org/10.1590/abd1806-4841.20165254>

Minayo, M. C. de S., Deslandes, S. F., Cruz Neto, O., & Gomes, R. (2007). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29.^a ed.). Vozes.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.). (2010). *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership*. Harvard Business Press.

Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Vozes.

Outhwaite, W., & Turner, S. (2007). *The Sage Handbook of Social Science Methodology*. Sage Publications.

Paes, A., Silva, A., Dutra, J., & Campelo, A. (2021). Liderança: Estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113–122. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>

Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). *Qualitative research*. 4(3), 2.

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

<https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>

Pereira, M. F., Garcia, J. R., Borgert, A., & Caldas, A. de M. (2006). *O líder organizacional e suas competências*. 11.

Popper, M., & Maysseless, O. (2013). Internal World of Transformational Leaders. Em B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Monographs in Leadership and Management* (Vol. 5, pp. 237–263). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005019>

Punia, V. (2018). Employer Branding: A Conceptual Framework. *International Journal of Research in Advent Technology*, 6(6), 1136–1143.

Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561–579. <https://doi.org/10.1108/09564230910995143>

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Rogala, A. (2011). *The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning*. 22.

Rogala, A. (2014). The relations between the internal communication conditionings and its effectiveness. *International Journal of Arts & Sciences*, 11.

Rogala, A., & Białowas, S. (2013). Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 337. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.337.08>

Rohr, R. (2022). *Employer Branding: O que é, sua importância e como implementar*. Mereo. <https://mereo.com/blog/employer-branding/>

Salvador Caetano. (sem data). Salvador Caetano. Obtido 24 de agosto de 2023, de <https://salvadorcaetano.pt/>

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>

Sárka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.04>

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863–871. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>

Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>

Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>

Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373–382. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330306>

Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leadres inspire everyine to take action*. Penguin Books Ltd.

Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49(2), 124–143. <https://doi.org/10.5937/markt802124S>

Strukan, E., Nikolić, M., & Sefić. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 24(Supplement 2). <https://doi.org/10.17559/TV-20150624082830>

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

(1.^a ed.). Berrett-Koehler.

Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>

Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1).
<https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>

Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20–26. [https://doi.org/10.21272/bel.1\(3\).20-26.2017](https://doi.org/10.21272/bel.1(3).20-26.2017)

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>

Verčič, A., & Špoljarić, A. (2019). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

Yulk, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson.

Zeesahn, M., Qureshi, T. W., Bashir, S., & Ahmed, U. (2020). Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding. *Journal of Management and Research*, 7(1), 184–211. <https://doi.org/10.29145/jmr/71/070108>

ANEXO A

Pedido de Recolha de Dados

Exmo (a) Senhor (a),

O meu nome é Ana Gomez, sou aluna do 2ºano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia e encontro-me a elaborar a minha dissertação intitulada por “*Employer Branding* interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A”.

O principal objetivo desta investigação consiste em perceber como o *employer branding* interno é potenciado pela liderança e comunicação interna eficazes. Para este efeito, requeria da vossa colaboração para a realização das entrevistas referentes aos temas abordados.

Em anexo, envio a declaração de consentimento da concretização das entrevistas e comprometo-me a informar os entrevistados relativamente aos procedimentos frisando que toda a informação será confidencial e utilizada somente para fins académicos.

Agradeço a vossa disponibilidade e aguardo resposta estando disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Atenciosamente,

Ana Gomez

ANEXO B

Declaração de consentimento das entrevistadas

Eu, _____,
aceito participar na entrevista da presente investigação efetuada por Ana Gomez, aluna do 2ºano de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia em Vila Nova de Gaia, autorizando a gravação e utilização da respetiva informação para o estudo preservando a confidencialidade dos dados.

Assinatura

Vila Nova de Gaia, ___ de _____ de 2023

ANEXO C

Guião das entrevistas

- 1- O que entende por *employer branding* interno?
- 2- Como colaborador/líder o que considera que são as estratégias e ações de *employer branding* interno da empresa?
- 3- Na sua ideia, quais as práticas mais importantes a serem implementadas nas equipas para potenciar o *employer branding* interno?
- 4- Em que medida o *employer branding* pode ser potenciador do desenvolvimento do Grupo Salvador Caetano?
- 5- O que na sua opinião serão características distintivas de uma boa liderança?
- 6- Considera que as equipas veem a liderança como um exemplo?
- 7- Quais as competências que ainda precisam de ser desenvolvidas na “Liderança Ser Caetano”?
- 8- Que aspetos considera mais relevantes na relação entre liderança-equipa e equipa-liderança?
- 9- O que é para si uma comunicação interna eficaz?
- 10- Quais as ferramentas que utiliza mais frequentemente para comunicar?
- 11- Quando entrou na Toyota Caetano Portugal S.A., como ficou a perceber quais os benefícios que a empresa tem para oferecer?
- 12- De que forma é que as Lideranças podem ter mais conhecimento acerca do pacote de benefícios que a empresa tem para oferecer aos colaboradores?
- 13- Das práticas de comunicação interna já aplicadas no Grupo Salvador Caetano, especificamente na empresa Toyota Caetano Portugal que considera importante ser desenvolvido?
- 14- Que dificuldades encontra para a eficiência da comunicação interna?
- 15- De que forma a liderança pode usar a comunicação para o desenvolvimento da estratégia de *employer branding* interno da empresa?
- 16- Qual julga ser o papel do líder no desenvolvimento e execução de uma estratégia de *employer branding* interno?

ANEXO D

Análise de Conteúdos (Tabelas)

Categorias	Dimensões	Indicadores
<i>Employer Branding</i>	Benefícios para a Organização	<p>“<i>Employer branding</i> potencia o desenvolvimento do Grupo Salvador Caetano, sem dúvida, no sentido em que retém os talentos de dentro de portas e acaba por desenvolvê-los direcionando o caminho deles para aquele que é o objetivo estratégico ou para aqueles que são os objetivos estratégicos da empresa”. (E4,P3)</p> <p>“Todas estas ações ajudam a que os colaboradores se sintam mais motivados e também vão ter maior produtividade sendo umas das razões para se apostar conseguindo que as pessoas permaneçam mais tempo”. (E5,P1)</p> <p>“<i>Employer branding</i> é um bocadinho a garantia de que é com as pessoas que vamos conseguir continuar a crescer e ter bons resultados criando condições para atingi-los seja em que funções se encontrem mostrando a qualidade da empresa potenciando verdadeiramente o desenvolvimento da mesma.”. (E7,P2)</p> <p>“(…)reter talento através do <i>employer branding</i> vai potenciar o desenvolvimento do Grupo, porque esse talento retido poder passar a mensagem de satisfação e motivação a outros</p>

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>futuros talentos que nós certamente vamos precisar, porque estamos sempre com recrutamentos em curso”. (E9,P1)</p>
	<p>Benefícios para os colaboradores</p>	<p>“Eu entrei na Toyota há 30 e tal anos e os benefícios que existiam na altura são muito diferentes do que existem atualmente (...)e recordo-me que quando me falaram do benefício da Fundação e quis saber mais acerca dele, deram-me um documento agrafado com 20 folhas em que descrevia os benefícios da Fundação Salvador Caetano”. (E2,P4)</p> <p>“(…) benefícios que a empresa dá aos colaboradores e isto pode passar pelos benefícios diretos, como é o caso da própria remuneração do salário que o colaborador aufer, mas depois também tudo o que sejam benefícios simbólicos emocionais e psicológicos”. (E3,P1)</p> <p>“(…)a fundação Ser Caetano, que funciona como um seguro de vida para os colaboradores e que têm uma série de descontos quer em consultas como em tratamentos a nível de medicina. Temos também o Clube Ser que acaba por zelar muito pela saúde e pelo bem-estar dos colaboradores, também proporcionando uma série de parcerias e vantagens comerciais na compra dos serviços, também a nível de spa e na estética, viagens, hotéis, compras de óculos de sol, por exemplo, ou seja, vasta quantidade de ofertas proporcionadas pelo uma série de ofertas que o Clube Ser proporciona”. (E4,P1,P2)</p>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>“A Fundação Salvador Caetano é um benefício (...)a Academi@ acaba também por ser aqui um benefício que tu tens a nível interno (...)”. (E6,P1)</p> <p>“(...)o pacote de benefícios aso quais têm acesso como também à promoção da qualidade de trabalho e equilíbrio aos dois níveis tanto pessoal como profissional melhorando a estruturação e o acesso aos mesmos. Neste sentido, podemos destacar a flexibilidade horária, teletrabalho, progressão de carreira, mobilidades internas podem ser também consideradas benefícios e também uma forma de motivar as pessoas passando ao lado de compensações monetárias. Por outro lado, as formações que a empresa proporciona e outro tipo de mobilidade designada por internacional faz com que as pessoas pensem na forma como podem beneficiar do que é promovido para a sua satisfação”. (E7,P1)</p> <p>“(...) iniciativas de saúde e bem-estar, adoção de regime de trabalho híbrido e o dia extra (...)” (E9,P1)</p>
	Ações / Práticas	<p>“A prática mais importante reflete-se na orientação para o cliente (...)Dentro da Organização, numa lógica de prestação de serviço devemos implementar esta prática de ter o foco no cliente, porque se o serviço for bem prestado e o cliente ficar satisfeito então o <i>employer branding</i> será bem-sucedido “. (E2,P1)</p> <p>“(...)o próprio reconhecimento feito pela Chefia ao colaborador através de feedback e participação em eventos</p>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>funcionando como uma boa ação de <i>employer branding Interno</i>”. (E3, P1)</p> <p>“O que eu acho é que muitas das vezes o convívio entre colaboradores, o espírito de equipa, o companheirismo que se sente entre equipas acaba por ser um dos fatores que leva as pessoas a quererem continuar no Grupo Salvador Caetano, quando há um bom ambiente de trabalho, os colaboradores estão mais satisfeitos, são mais produtivos e nesse sentido uma maior promoção do <i>employer branding Interno</i>. Acho que as equipas deviam recorrer mais a <i>Team buildings</i>, eventos, ou até mesmo fora do local de trabalho, fora do horário de trabalho”. (E4,P2)</p> <p>“(…) há ações muito concretas durante todo o ano que ajudam nesta dinamização do <i>employer branding interno</i>, nomeadamente os torneios desportivos, rastreios, concursos, dádivas de sangue mostrando o papel da Organização em termos de responsabilidade social e ambiental “. (E5,P1)</p> <p>“Temos feito algumas ações, tudo o que sejam eventos internos que tu vais fazendo, como é uma Convenção de quadros, torneios desportivos aqui com o Comité Desportivo, parte do Clube Ser. Outro aspeto são as ações de <i>team building</i> entre as próprias equipas que eu considero que ajudam imenso”. (E6,P1,P2)</p>
--	--	---

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>“Muita daquilo que é a valorização dos colaboradores, missão e objetivos da empresa e a importância que se dá aos mesmo faz parte das ações de <i>employer branding</i> interno. Nas equipas, eu acho que a melhor prática, a primeira acima de tudo, é criar um bom ambiente e uma boa relação entre os colegas de equipa, porque eu acho que muitas vezes o primeiro fator que segura uma pessoa na empresa é precisamente o ambiente e as pessoas com quem trabalha”. (E7,P2)</p> <p>“Temos muitos pontos a favor como é o caso a formação que é proporcionada aos colaboradores, o Bosque Ser Caetano que também está disponível a todos os colaboradores, isto são exemplos de ações de <i>employer branding</i> Interno onde se saliente o trabalho do Clube Ser. Uma das práticas que penso que sejam importantes é o facto de termos um plano traçado para equipa específica de modo a acolher novos colaboradores, nomeadamente de estágios curriculares ou profissionais. Outra prática consiste no alinhamento da cultura(...)” (E8,P1)</p> <p>“Uma prática que considero importante é a flexibilidade, autonomia e independência das equipas”. (E9,P1)</p> <p>“(...) a prática passa por informar sobre determinados processos garantindo que a mensagem foi bem passada”. (E10,P1)</p>
--	--	--

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

	Estratégias	<p>““(…)as estratégias são a vários níveis(…) por exemplo o Clube Ser tem aqui um papel importante porque agrega aqui um conjunto de valências(…)”. (E3,P1)</p> <p>“Eu acho que há um conjunto de estratégias e de processos que estão implementados e que são considerados <i>employer branding/práticas de employer branding interno</i>, nomeadamente toda a comunicação que é feita aos colaboradores do Grupo para os colaboradores da própria empresa”. (E4,P1)</p> <p>“No sentido de estratégia está a ser trabalhado passando o foco a ser os colaboradores desde o pacote de benefícios aos quais têm acesso(…)” (E7,P1)</p> <p>“No caso das estratégias passa por oferecerem alguns <i>gifts</i> de boas-vindas aos novos colaboradores o que é excelente permitindo um bom acolhimento”. (E8,P1)</p> <p>“O que podemos considerar uma estratégia é a adoção de regime de trabalho híbrido e o dia extra servindo como estratégia não só para atrair, mas também para reter os colaboradores”. (E9,P1)</p> <p>“A nível de estratégias acho que está a ser feito um trabalho para se criar uma maior estratégia porque até agora existam muitas ações avulso e, está a ser trabalhada uma maneira dos</p>
--	-------------	---

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		colaboradores terem presente aquilo que são efetivamente os benefícios de trabalhar na Toyota Caetano Portugal (...)” (E10,P1)
Liderança	Características distintas	<p>“É saber ouvir, acompanhar e orientar”. (E1,P4)</p> <p>“Uma das características fundamentais é a liderança pelo exemplo. Também a questão da confiança é importante e, quando digo confiança é em ambos os sentidos e acrescentaria a transparência”. (E3,P2)</p> <p>“(…) uma liderança tem que ser muito, muito clara e transparente nas comunicações que fazem às equipas”. (E4,P3)</p> <p>“É ser uma pessoa que seja próxima da equipa(…)”. (E5,P2)</p> <p>“Comunicação, comunicação, comunicação e transparência acima de tudo (...) também acho que é uma coisa super importante, a parte da empatia”. (E6,P3)</p> <p>“A primeira característica é a empatia, ou seja, a liderança tem de conseguir colocar-se no lugar do outro, e perceber as suas inquietações, dúvidas e ambições que podem ou não estar correspondidas. Outra característica consiste em liderar pelo exemplo, ou seja, não fazer os colaboradores sentirem-se inferiores porque desempenham uma função mais baixa, mas sim fazê-los acreditar que um dia podem ser</p>

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>eles os líderes. Por fim, a confiança também é uma característica muito importante visto que, o colaborador tem de perceber que pode confiar no seu líder para falar de assuntos que lhe dizem respeito”. (E7,P3)</p> <p>“Uma das características que considero distintivas de uma boa Liderança é a consciência e dar o exemplo (...)” (E8, P2)</p> <p>“Na minha opinião a característica que é facilmente enumerada é o liderar pelo exemplo. De seguida, o saber ouvir e o saber comunicar é muito importante”. (E9,P2)</p> <p>“Flexibilidade, não só ser uma pessoa flexível no sentido de negociar, mas de modo a perceber que tomar uma certa decisão pode afetar alguém da minha equipa e aqui a palavra maleável acresce significado. A questão da gestão da mudança para mim é mesmo muito importante porque as empresas vivem numa altura de mudanças constantes(..)Outra característica que considero importante é a existência de disponibilidade(...)” (E10,P2)</p>
	<p>Competências</p>	<p>“Precisamos de desenvolver mais a liderança transformacional”. (E1,P5)</p> <p>“Uma competência a desenvolver é o profissionalismo porque a falta do mesmo envolve decisões que podem gerar conflitos indo de encontro aos princípios da liderança”. (E2, P3)</p>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>“No meu ponto de vista, uma competência que deveria ser trabalhada a nível interno é a colaboração e a multidisciplinidade entre equipas criando uma coerência visto que, tenho em conta o modelo de hierarquia da Organização acaba por existir esta interdisciplinaridade e liderança por desafios sendo importante desenvolver o sentido de cooperação”. (E3, P3)</p> <p>“Acho que a competência que ainda deve ser desenvolvida é a confiança nos colaboradores”. (E7,P3)</p> <p>“A competência que ainda precisa de ser desenvolvida é a empatia, porque acho que o nosso problema principal está no negócio, o nosso foco está muito no negócio e só depois nas pessoas”. (E8,P3)</p> <p>“Uma das competências que tem de ser desenvolvida é a comunicação tanto no ouvir como no falar”. (E9,P2)</p> <p>“Uma das questões que vejo com necessidade de desenvolvimento é a Gestão de Desempenho na medida em que não há clareza em como quantificar o desempenho de alguém”. (E10,P3)</p>
	<p>Envolvimento da Liderança na</p>	<p>“Costumo dizer que uma estratégia de <i>employer branding</i> começa por cima, ou seja, se o <i>Top Management</i> da Organização, os principais decisores da Organização não</p>

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

	<p>estratégia de <i>Employer Branding</i></p>	<p>quiserem uma estratégia de <i>employer branding</i>, ela não existe. Nesse sentido, a liderança deve ser envolvida, ser chamada, ser fortalecida, ser valorizada nesta estratégia sendo considerada o impulsor da própria estratégia de <i>employer branding</i> Interno”. (E1,P7,P8).</p> <p>“(…)se a liderança for coerente com os valores e comportamentos que a Organização defende no seu ADN vai contribuir para que se mantenha aqui o <i>employer branding</i> Interno da empresa”. (E3, P5)</p> <p>“O líder deve ouvir a equipa e ter um pensamento voltado para o coletivo e não para o individual refletindo-se assim o que as equipas querem (…) onde o papel atual do mesmo acaba por ser ouvir o que os colaboradores dizem que fizeram e como fizeram. De facto, reflete o bom ambiente de trabalho não havendo melhor estratégia de <i>employer branding</i> interno”. (E6 ,P9)</p> <p>“As lideranças são o ator principal da estratégia de <i>employer branding</i>. Podem criar estratégias excelentes proporcionando aos colaboradores um ambiente e nível de satisfação enorme, mas se a chefia não desempenhar bem o seu papel não há estratégia de <i>employer branding</i> que sobreviva”. (E7,P7)</p> <p>“(…) o papel do líder é saber ouvir e saber comunicar dando reconhecimento ou correções sendo uma comunicação</p>
--	---	---

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>positiva e dessa forma a pessoa via ficar mais motivada e retida tentando melhorar e aí sim consegue-se desenvolver uma boa estratégia de <i>employer branding</i> Interno”. (E9,P5)</p>
<p>Comunicação Interna</p>	<p>Eficácia</p>	<p>“Começa sobretudo entre a chefia e os seus colaboradores(...)é primeiro a chefia, depois é a própria equipa(...)comunicação sendo pessoal ou digital o que interessa é que haja comunicação franca, honesta e produtiva focada nas ações e nos processos sendo assim mais objetiva”. (E1,P5)</p> <p>“Uma comunicação eficaz, parte de conseguirmos com que o recetor consiga descodificar a mensagem ou seja, a eficácia verifica-se quando a mensagem que queres transmitir chega à outra pessoa de forma correta independentemente do meio utilizado”. (E2,P3)</p> <p>“(…)uma comunicação no terreno entre equipas e lideranças torna-se a verdadeira comunicação interna eficaz”. (E3,P3)</p> <p>“Uma comunicação interna eficaz para mim é quando a comunicação chega a todos os destinatários que têm de chegar e isso sim, é um em comunicação perfeita e clara e depois a forma como é interpretada e aquela que é emitida pelo emissor”. (E4,P5)</p> <p>“A comunicação interna eficaz começa a partir do momento que haja uma alteração e seja comunicada de imediato e de</p>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>forma clara sem excesso de informação utilizando os vários canais de comunicação que a empresa dispõe”. (E5,P3)</p> <p>“A comunicação interna eficaz revê-se em saber ler uma boa comunicação e o “<i>walk the talk</i>”(…) se a comunicação for humanizada a eficácia será visível e serão passadas verdades”. (E6,P5)</p> <p>“Uma comunicação interna eficaz é uma comunicação que consegue chegar às pessoas de forma clara, simples e prática que conduza as pessoas para um determinado fim”.(E7,P4)</p> <p>“Uma comunicação interna eficaz tem de ser uma comunicação transparente”. (E8,P3)</p> <p>“Uma comunicação interna começa com base no respeito e na sensibilidade(...)existir a partilha de temas importantes que contribuem para a eficácia e para que os colaboradores e as equipas tenham conhecimento prévia de possíveis alterações ou reestruturações”. (E9, P3)</p> <p>“Qualquer tipo de comunicação para ser eficaz tem de ser bem-sucedida na forma como é recebida(...)deve ter em conta o público-alvo e a forma como comunicas para que o consumo da informação passada tenha sucesso”. (E10,P3,P4)</p>
--	--	--

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

	Ferramentas	<p>“A ferramenta que mais utilizo é a palavra. Outra ferramenta que utilizava muito era o e-mail, mas para mim este serve para passar informação, e não para esclarecer situações”. (E1,P6)</p> <p>“O e-mail para comunicar sendo a forma selecionada(...)a mais importante para mim é o contacto pessoal e o contacto telefónico”. (E2,P4)</p> <p>“Para comunicar com a minha equipa, sem dúvida que utilizo as reuniões de alinhamento, <i>feedback</i> ou até a do Kaizen seja presencial ou por teams auxiliado pelas ferramentas tradicionais e digitais”. (E3,P4)</p> <p>“Na área de desenvolvimento de colaboradores, as ferramentas que nós usamos são praticamente todas, nós usamos o nosso e-mail, tanto o individual de cada um, como e-mail geral do da Academi@ Ser Caetano, do próprio departamento como também o intranet”. (E4,P5)</p> <p>“Utilizo o e-mail. Em empresa utilizamos os cartazes, os pivôs Kaizen que têm uma função similar aos RH, vídeos, e agora também vamos começar a utilizar a nova rede social interna que servirá como plataforma de aproximação e interação dos colaboradores”. (E5,P3)</p>

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>“O mais utilizado é o e-mail visto que, conseguimos fazer com que chegue a mais pessoas frisando assim as <i>newsletters</i>”. (E6,P5)</p> <p>“A forma como comunicamos predominantemente é por <i>newsletter</i>, sendo a forma de mostrar a agenda da semana(...)os eventos acabam por também ser uma forma de comunicar sendo a forma de passar presencialmente os valores da empresa. Outra ferramenta muito importante acaba por ser a <i>Academi@ Ser Caetano</i> onde estão armazenadas formações que nos dão informações de vários assuntos”. (E7,P4)</p> <p>“As ferramentas que mais utilizo para comunicar é o <i>Teams</i> e a seguir o e-mail”. (E8,P3)</p> <p>“Eu privilegio sempre a comunicação em pessoa, (...)apesar de privilegiar o presencial não é o que mais utilizo, mas sim o e-mail e o telefone”. (E10,P4)</p>
	Práticas	<p>“Eu julgo que é importante agora uma ferramenta que alinhe as várias lideranças e as várias equipas e isto poderá ser feito através do tal catálogo de benefícios <i>Ser Caetano</i> e com o auxílio da rede social interna, mostrar a grandeza do Grupo”. (E1,P7)</p> <p>“Atualmente o que está a ser trabalho do é o desenvolvimento de uma plataforma que centraliza várias informações como os benefícios existentes e até</p>

Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.

		<p>inclusivamente documentos usados de forma global, quer sejam regras, práticas ou valores de maneira a facilitar o acesso e a procura de determinada informação”. (E2,P5)</p> <p>“Talvez o Portal do colaborador seja um ponto que deve ser melhorado visto que, é uma ferramenta antiga e não reflete aquilo que deve ser uma dinâmica de comunicação. Por isso, é desenvolver um canal de comunicação mais dinâmico e ágil capaz de promover uma comunicação que não é só unidirecional, mas sim bidirecional”. (E3,P4)</p> <p>“Para a Toyota e para o Grupo sentimos uma necessidade permanente, que é ter um sítio onde os colaboradores consigam ter fácil e rápido acesso a todas as comunicações, todos os processos, toda a informação”. (E4, P7)</p> <p>“Atualmente com o desenvolvimento da plataforma nova de comunicação interna acho que será uma prática mais moderna e mais interativa com funcionalidades bastante interessantes sendo assim um passo muito importante”. (E5,P4)</p> <p>“Acho que devia haver uma plataforma de comunicação interna bem feita, bem estruturada, porque nós neste momento temos muitos canais de comunicação”. (E6,P7)</p>
--	--	--

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>“Em breve vamos ter uma plataforma de comunicação interna e acho que, em certa medida, vem responder a pontos importantes a serem melhorados”. (E7,P5)</p> <p>“Acredito que o mais importante a ser desenvolvido é realmente existir a intenção de partilhar e comunicar assuntos importantes aos colaboradores e transparência nessa mesma comunicação”. (E9,P4)</p> <p>“Neste momento, estamos a desenvolver o portal de comunicação que considero que veio muito a tempo e é muito essencial sendo naturalmente bem trabalhado”. (E10,P4)</p>
	<p>Dificuldades/Desafios</p>	<p>“Existe sobretudo dificuldade na comunicação humana (...) se esta comunicação entre colaboradores e chefias funcionassem bem então estava tudo certo referindo que este tipo de comunicação é o grande segredo para o sucesso da comunicação organizacional”. (E1,P7)</p> <p>“A grande dificuldade é esta proliferação de vários meios para chegar às pessoas(...)na eficiência acaba por se criar muitas vezes não pelo excessivo número de meios disponíveis, mas o não seguimento da mesma lógica de comunicação”. (E2,P5)</p> <p>“As plataformas informáticas que temos são uma dificuldade, sem dúvida refletindo também o tipo de</p>

***Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.***

		<p>comunicação (...) as cadeiras hierárquicas também são uma dificuldade”. (E3,P5)</p> <p>“Essencialmente há aqui a falta de passagem de comunicação do líder para os as equipas acaba por ser aqui uma barreira muito grande (...) o facto de não haver também uma plataforma de partilha comum para todos os colaboradores também acaba por dificultar aqui o processo da comunicação” (E4,P8)</p> <p>“A quantidade de e-mails que as pessoas recebem diariamente (...) outra dificuldade incide em alguns casos no facto das chefias não partilharem com as equipas informações necessárias”. (E5,P4)</p> <p>“Muitas empresas, muitas pessoas, muitas complicações. Por exemplo a equipa de Marca e Comunicação apresenta uma ideia que envolve várias pessoas da Toyota Caetano Portugal, é muito complicado conseguir concretizar a ideia pois são exigidos múltiplos processos sendo uma dificuldade”. (E6,P7)</p> <p>“A maior dificuldade que existe é conseguir chegar aos colaboradores que se encontram a desempenhar funções em fábrica/oficina. Isto porque, 90% destes colaboradores não têm e-mail e, por exemplo o acesso à plataforma em desenvolvimento é feito através de e-mail”. (E7,P6)</p>
--	--	---

**Employer Branding Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>“A existência de e-mail para todos os colaboradores e a restrição nas criações de comunicações como é o caso das <i>newsletters</i> devido a questões de segurança”. (E8,P4)</p> <p>“A falta de vontade de passar a mensagem é sem dúvida uma das dificuldades (...) se as chefias recebem e-mail para informar os colaboradores, só têm que cumprir esse dever”. (E9,P4)</p> <p>“A falta de receptividade por parte do colaborador é uma dificuldade. Relativamente à comunicação enquanto empresa eu acho que o maior desafio é sempre a questão dos colaboradores diretos de fábrica porque é um contexto totalmente diferente implicando as questões de função e o contexto específico que queres comunicar”. (E10,P5)</p>
	<p>Influência da Comunicação Interna no <i>Employer Branding</i></p>	<p>“(…) comunicação clara e transparente faz com que se crie a imagem positiva que nos torne mais interessantes permitindo assim um bom desenvolvimento de uma estratégia de <i>employer branding</i> Interno”. (E2,P5)</p> <p>“Eu diria que o <i>employer branding</i> dificilmente existe sem comunicação... Grande parte do <i>employer branding</i> Interno é gerado através da comunicação. Se algo novo for implementado e não for comunicado, as pessoas não têm conhecimento disso... É como se essa mudança não tivesse existido e como se costuma dizer: o que os olhos não veem, o coração não sente”. (E4,P8)</p>

***Employer Branding* Interno potenciado pela Liderança e Comunicação Interna
eficazes: Estudo de caso Toyota Caetano Portugal S.A.**

		<p>“<i>Employer branding</i> para mim é tudo desde a confiança à comunicação (...)as coisas têm de se comunicadas de forma certa aos colaboradores e a premissa é “não é o que comunicas, mas sim a forma como comunicas”. No final deste alinhamento as estratégias de <i>employer branding</i> conseguirão ser bem desenvolvidas fazendo com que as pessoas sintam a que empresa pertencem”. (E6,P8)</p> <p>“Sem dúvida que, a comunicação é extremamente importante para o desenvolvimento do <i>employer branding</i> Interno na empresa”. (E7,P6)</p> <p>“Acaba no fundo por estar tudo interligado, ou seja, se houver uma boa comunicação é possível o desenvolvimento de uma estratégia de <i>employer branding</i>, ou seja, tem de haver um alinhamento entre estes dois fatores”. (E9,P4)</p> <p>“Quando nós falamos em <i>employer branding</i>, estamos automaticamente a falar de comunicação que é impossível dissociar as coisas, porque se as pessoas internas não souberem não se desenvolve nenhuma estratégia”. (E10,P5)</p>
--	--	--