



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

REDES SOCIAIS E *EMPLOYER BRAND* NAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL:
A PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE
COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Joana Ribes Moreira de Brito Monteiro

Faculdade Ciências Humanas da Universidade Católica

Maio de 2024



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

REDES SOCIAIS E *EMPLOYER BRAND* NAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL:
A PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE
COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Joana Ribes Moreira de Brito Monteiro

Faculdade Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor João Simão

Maio de 2024

Resumo

Num contexto cada vez mais digital, em que as organizações se encontram em competição constante pela atenção dos colaboradores, e onde a escassez de talento se faz sentir, estas vêem-se na necessidade de repensar as suas estratégias, nomeadamente no âmbito do *Employer Branding*, quer ao nível da sua proposta de valor, quer no que diz respeito aos canais através dos quais comunicam a sua oferta distintiva, seja interna como externamente. Assim, o principal foco deste trabalho esteve na perceção do papel que, em particular, as redes sociais podem desempenhar na construção da *Employer Brand*, assim como compreender algumas das tendências do setor em estudo: o das agências de comunicação.

A seleção deste setor deveu-se, em especial, ao facto de se tratar de um setor que tem mostrado um crescimento significativo em Portugal ao longo dos últimos anos, devido à crescente necessidade das organizações comunicarem de forma eficaz com os seus públicos-alvo e procurarem, por sua vez, organizações especializadas nessa vertente.

Deste modo, o presente estudo teve como objetivo analisar os domínios das Redes Sociais e a *Employer Brand* tendo em vista perceber os efeitos que decorrem da sua análise conjunta. Para este efeito, a metodologia utilizada foi de cariz quantitativo, aplicado através de um inquérito por questionário lançado aos profissionais que trabalham em agências de comunicação em Portugal. A partir do estudo, e da triangulação dos dados recolhidos, foi possível inferir que efetivamente a comunicação da *Employer Brand* através de redes sociais, tanto a nível interno como externo, tem um papel fundamental na atratividade das agências de comunicação.

Palavras-chave: Redes Sociais, Comunicação Interna, *Employer Branding*, Agências de Comunicação

Abstract

In an increasingly digital context, where organisations are in constant competition for employees' attention and where there is a shortage of talent, they need to rethink their strategies, particularly in terms of Employer Branding, both in terms of their value proposition and the channels through which they communicate their distinctive offer, both internally and externally. Thus, the main focus of this work was on understanding the role that social networks in particular can play in building an Employer Brand, as well as understanding some of the trends in the sector under study: communication agencies.

The selection of this sector was due in particular to the fact that it is a sector that has shown significant growth in Portugal over the last few years, due to the growing need for companies to communicate effectively with their target audiences and to seek out companies that specialize in this area.

Therefore, the aim of this study was to analyze the domains of Social Media and Employer Brand in order to understand the effects of their combined analysis. To this end, the methodology used was quantitative, applied through a questionnaire survey of professionals working in communication agencies in Portugal. Based on the study and the data triangulation, it was possible to determine that the communication of the Employer Brand through social networks, both internally and externally, plays a fundamental role in the attractiveness of communication agencies.

Keywords: Organisational Reputation, Social Networks, Internal Communication, Employer Branding, Communication Agencies,

Agradecimentos

Gostaria de deixar um agradecimento às pessoas sem as quais não conseguiria ter começado ou terminado esta dissertação. Em primeiro lugar, aos meus pais, que sempre trabalharam para me dar a melhor educação, que estiveram ao meu lado nos momentos bons e menos bons, e que me apoiaram em todas as minhas decisões e etapas que hoje me trouxeram até aqui, ao encerrar de mais um capítulo. Um obrigada não chega para vos agradecer tudo o que fizeram e fazem por mim, diariamente. Esta dissertação é dedicada a vocês.

Em segundo lugar, ao Professor Doutor João Simão, cuja orientação, exigência, paciência e disponibilidade foram fulcrais para a concretização deste trabalho. Obrigada pelo seu esforço e dedicação, mesmo nos momentos mais desafiantes.

Agradecer também à minha irmã, que me acompanha e inspira a ser uma pessoa melhor, todos os dias. À minha avó, tios e primos pelo apoio incondicional. Aos meus amigos, que me motivaram, aturaram e acreditaram em mim, mesmo nos momentos em que eu própria duvidava. Obrigada por serem o meu abraço-casa. Não consigo expressar por palavras o quão importantes são para mim. À Carolina, Laura e Constança, obrigada por serem as melhores parceiras e amigas que este Mestrado me podia ter dado. Foi um prazer fazer esta viagem convosco.

Por fim, gostava de deixar uma palavra de agradecimento e homenagem ao meu amigo Eugeniu. Recordar a forma leve como levavas a vida, foi essencial para terminar este trabalho, do qual me orgulho muito. Obrigada por nos continuares a inspirar com a tua força.

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
Introdução	8
Capítulo 1- Identidade e Reputação Organizacional: revisão conceptual aplicada à era digital	10
1.1. Identidade Organizacional: conceito e relação intrínseca com a cultura	12
1.2. Identidade e Cultura: que relação?	21
1.3. Reputação organizacional	28
1.4. Papel das redes sociais na comunicação da Identidade e na construção de reputação organizacional	30
Capítulo 2- Comunicação Interna e <i>Employer Branding</i>	35
2.1. Comunicação Estratégica e a sua importância para as organizações	36
2.2 Definição de Comunicação Interna	38
2.2.1. Contributo da Comunicação Interna na identificação, envolvimento e satisfação com o trabalho	43
2.2.2. De Comunicação Interna a Comunicação Interna Digital: impacto do teletrabalho	48
2.2.3. Influência da Comunicação Interna na Reputação Organizacional	51
2.3. Definição de <i>Employer Branding</i>	53
2.3.1. Benefícios do <i>Employer Branding</i>	60
Capítulo 3 - Agências de Comunicação em Portugal	63
2.2. Passado e presente das Agências de Comunicação em Portugal	63
2.3. Características das Agências de Comunicação	65
2.4. Perfil do profissional de comunicação	73
2.5. Tendências do setor em Portugal	80
2.6. Papel do digital na comunicação das Agências de Comunicação	82
Capítulo 4- Metodologia	85
4.1. Relevância da Investigação	85
4.2. Questão de Investigação	86
4.3. Objetivos de investigação	86
4.4. Estratégia Metodológica	87
4.5. Técnicas de Recolha de Dados	88
4.5.1. Inquérito por Questionário	89
4.6. Constructo Metodológico	90

Capítulo 5- Apresentação e Discussão de Resultados	94
5.1. Apresentação da amostra.....	94
5.2. Apresentação dos resultados	96
5.2.1. Comunicação Interna e a percepção da <i>Employer Brand</i>	96
5.1.2. Redes Sociais e atratividade da <i>Employer Brand</i>	102
5.2. Discussão dos resultados.....	109
5.2.1. Objetivo 1:.....	109
5.2.2. Objetivo 2:.....	111
5.2.3. Objetivo 3:.....	113
Conclusão	116
Bibliografia.....	120
Apêndice A- Inquérito por Questionário.....	129

Introdução

Num contexto em que o mercado de trabalho se torna mais competitivo e as redes sociais fazem, cada vez mais, parte da rotina diária das organizações e dos indivíduos, esta Dissertação surge com o intuito de perceber o papel que estas exercem na comunicação da *Employer Brand* no setor das agências de comunicação, tendo como ponto de partida o ponto de vista dos profissionais de comunicação.

Qualquer organização tem uma identidade única, determinada pelos valores, políticas e práticas que definem e pautam a sua atividade, assim como dispõe de um conjunto de benefícios/recompensas para os seus colaboradores, que por sua vez determinam a sua atratividade. Contudo, ainda que possuam estas características diferenciadoras, de nada lhes serve se esta informação não chegar aos *stakeholders* certos. Aqui entra a comunicação, que vai garantir que a coerência interna e externa é transversal e contínua, e conseqüentemente vai delimitar a perceção e reputação da *Employer Brand*. Para tal, é igualmente importante ajustar os meios através do qual o fazem, de modo a assegurar uma comunicação eficaz. Neste sentido, para esta investigação definiu-se a seguinte pergunta de partida: «**De que forma a comunicação da *Employer Brand* através das redes sociais impacta a atração e retenção dos profissionais das agências de Comunicação em Portugal?**»

Deste modo, o estudo encontra-se dividido em cinco momentos primordiais, isto é, a cinco capítulos. Os capítulos 1, 2 e 3 constituem a Revisão de Literatura e visam expor as principais ideias dos autores que se dedicam ao estudo da Identidade e Reputação Organizacional. O capítulo 4 corresponde à Metodologia, onde fica delineada a intenção de realizar um estudo quantitativo suportado por duas análises distintas, sendo elas a revisão de literatura e o inquérito por questionário. E por fim, o capítulo 5 que engloba a apresentação dos dados do estudo, assim como a discussão dos resultados. Posteriormente, segue-se a conclusão que nos vai permitir responder à questão de investigação e oferecer eventuais dicas de estudos futuros que se possam desenvolver dentro desta área.

Mais concretamente, o capítulo 1 focado na Identidade e Reputação Organizacional, incide acima de tudo na análise do conceito de Identidade e Cultura Organizacional, assim como a relação entre eles, o conceito de Reputação Organizacional, e por último, o papel

que as redes sociais podem desempenhar na comunicação da identidade e, consequentemente, na reputação organizacional.

O capítulo 2, que se debruça sobre a Comunicação Interna e o *Employer Branding*, vai analisar fundamentalmente o conceito de Comunicação Estratégica e a sua importância nas organizações, o conceito de Comunicação Interna, o contributo da Comunicação Interna na identificação, envolvimento e satisfação com o trabalho, a transição de Comunicação Interna para Comunicação Interna Digital resultante nomeadamente do modelo de teletrabalho, impacto da Comunicação Interna na Reputação Organizacional, e, por fim, definição e benefícios da *Employer Brand*.

No capítulo 3, explora-se o setor das agências de comunicação, com vista a compreender a história e evolução ao longo do tempo, com especial foco na evolução do setor em Portugal, as características que a definem, o perfil dos profissionais de comunicação e o papel da comunicação digital nestas agências.

Quanto ao capítulo 4, dedica-se a discriminar a abordagem metodológica utilizada, que neste caso tomou uma abordagem quantitativa, com a aplicação de um inquérito por questionário aos profissionais de comunicação de agências de comunicação. Aqui, além da pergunta da partida, estão também incluídos os objetivos de investigação, o desenho da estratégia metodológica, e descrição da amostra.

Por fim, o capítulo 5 diz respeito à análise dos dados. Aqui é realizada a triangulação das conclusões retiradas da Revisão de Literatura e da análise metodológica, sendo que se pretende aferir se os profissionais de comunicação de agência em Portugal corroboram com a opinião dos autores expostos, ou se, pelo contrário, colidem.

Capítulo 1- Identidade e Reputação Organizacional: revisão conceptual aplicada à era digital

Antes de dar início à discussão, importa referir que este capítulo terá como principal objetivo compreender de que forma os conceitos Identidade e Reputação se cruzam, e determinar qual o papel que as redes sociais assumem na comunicação da Identidade Organizacional e, conseqüentemente, de que forma contribuem para a construção da Reputação Organizacional. Neste sentido, o capítulo estará dividido em três partes distintas: o primeiro subcapítulo será acima de tudo para definir Identidade e compreender a sua relação de interdependência com a Cultura Organizacional; o segundo capítulo servirá para perceber a influência da Identidade na Reputação Organizacional; e o terceiro e último capítulo pretenderá então analisar o papel das redes sociais na comunicação da Identidade e Cultura e construção da Reputação das organizações.

Pode-se então começar esta reflexão tendo como ponto de partida o argumento de Neto e Jorge (2010) de que "*É inconcebível pensar em algo humano desligado de valores ou cultura*" (Neto e Jorge, 2010; pág.1). Partindo deste princípio, depreende-se que o indivíduo não pode ser separado dos seus valores, isto é, de crenças duradouras que determinam os seus modos de conduta, e que diferenciam os mesmos entre si, uma vez que nem todos os valores possuem as mesmas características e podem variar de acordo com a sociedade e a cultura.

São estes valores que, em grande parte, determinam a Identidade, que segundo Dubar (1997) se trata do resultado dos processos de socialização, que compreendem o cruzamento dos processos relacionais e biográficos – história, projetos, competências. Já Bauman (2005) explora o conceito de Identidade enquanto processo de autodeterminação, na qual as comunidades têm um papel essencial, pois é através delas que os indivíduos constroem a sua Identidade.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Hall (2006) introduz uma extensão do conceito de Identidade, a Identidade Cultural. Para o autor este elemento engloba fatores como o sexo, etnia, língua, raça, religião a que o Indivíduo demonstra pretender e que o distinguem. Na

sua perspectiva, apresenta três diferentes concepções da Identidade: a primeira entende o indivíduo como sujeito do iluminismo, na medida em que é portador de um núcleo interior que emerge no nascimento e se prolonga o resto da vida; a segunda diz respeito ao sujeito sociológico, que considera a complexidade do contexto moderno e reconhece que o núcleo interior do mesmo se constroem em função da relação com os outros e que serve de mediador da cultura; por fim apresenta a concepção de Identidade do sujeito pós moderno que desconsidera o caráter fixo da Identidade, apresentando-a como algo suscetível a transformações contínuas uma vez que está predisposta a influência da forma como é interpretada pelos diferentes sistemas culturais em que se insere. (Hall, 2006; Faria e Souza, 2011)

Considerando as perspectivas de Dubar (1997), Bauman (2005), Hall (2006) e Neto e Jorge (2010) no âmbito da Sociologia, entende-se assim que a Identidade e Cultura são características inerentes ao Indivíduo, que se desenvolvem ao longo do tempo, moldando-se mediante as relações com outros indivíduos e com o contexto, que determinam os seus comportamentos e os grupos onde se inserem e garantem a comunicação eficaz e a compreensão mútua entre membros do mesmo grupo. Assim, admite-se que, da mesma forma que um indivíduo possui Identidade e Cultura, o mesmo acontece com as organizações, por forma a diferenciarem-se num mercado cada vez mais competitivo e a facilitarem o entendimento dos *stakeholders*¹ internos e externos (Ruão, 2001).

Hoje, num contexto em que os públicos das organizações se encontram cada vez mais atentos e exigentes, existe uma necessidade crescente de conhecer as organizações: saber quem são (o que as define e o que defendem) mas, sobretudo, conhecer o que fazem. É o resultado deste processo de conhecimento e avaliação das várias ações de uma organização, com base na experiência de um conjunto de pessoas, aquilo a que se pode chamar, de forma muito simplista, de reputação (Eiró-Gomes e Raposo, 2022)

Neste âmbito, a comunicação assume um papel central, na medida em que é responsável pela gestão da relação com os diferentes *stakeholders*. É ela que vai garantir que a coerência interna e externa é transversal e contínua, sendo no resultado dessa construção que está a

¹ Segundo Freeman (1984: 46), tratam-se das partes interessadas, isto é, "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização".

reputação. A comunicação trata-se assim do ponto de partida para compreender a reputação e o papel central das organizações que se posicionam num mercado altamente mutável e desafiante, onde os discursos, mas sobretudo as práticas, são hoje o que permite que as organizações se diferenciem das demais (Alexandre, 2021; Eiró-Gomes e Raposo, 2022)

Por consequência da digitalização, falar hoje de comunicação implica inevitavelmente falar de redes sociais. Para que uma organização se destaque, é imprescindível que invista nas plataformas digitais, sendo estas facilitadoras de uma relação mais íntima e informal com os seus públicos. Daí que, sendo o posicionamento organizacional online uma das variáveis mais importantes atualmente para proteger a imagem institucional, as organizações, independentemente do seu setor de atividade, estão a apostar cada vez mais em estratégias de comunicação que permitam a gestão adequada das redes sociais para benefício da sua reputação (Alexandre, 2021)

1.1. Identidade Organizacional: conceito e relação intrínseca com a cultura

Segundo identifica Albert (1998), a formalização teórico-prática do conceito de Identidade Organizacional surgiu em resultado do contexto cultural e histórico dos finais do século XX, sendo a sua definição uma das questões urgentes da altura, na medida em se tornava parte da razão pela qual as organizações se estariam a desenvolver mais rapidamente. Assim, e obrigados a repensar a paisagem organizacional, em 1985, surge o primeiro trabalho sobre Identidade Organizacional desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA (Ruão, 2001).

Para entender o conceito, mostra-se relevante olhar, numa primeira instância para o conceito de organização, que define um grupo de indivíduos que se unem para alcançar objetivos comuns, os académicos na área dos estudos organizacionais como Gioia (1998) identificaram que se cada ser humano é possuidor de uma Identidade e sendo uma organização o resultado de um aglomerado de pessoas, então também a própria organização tem a sua Identidade, determinada pelos indivíduos que a constituem. A autora, na sua perspetiva, debate-se, numa primeira fase, com um processo de identificação entre os

indivíduos, que coincide, por sua vez, com a formação da organização, uma vez que esta só se forma se existirem objetivos comuns a serem alcançados, assim como características que possam ser comuns (Gioia, 1998). Tajfel (1974) introduziu o conceito de Identidade social para explicar a intenção, inconsciente, que os indivíduos, enquanto membros de uma determinada sociedade, têm de pertencer a grupos sociais que vão ao encontro daquilo em que acreditam e com quem, por sua vez, possam criar uma relação positiva (Tajfel, 1974; Chung, 2019). Para além disso, pressupõe, não só o modo como as pessoas se posicionam na sociedade em que estão inseridas, mas também no modo como os outros os posicionam (Tilio, 2009).

Cuche (1999), na sua abordagem, admite que *“A construção da Identidade se faz no interior de contextos sociais que determinam a posição dos agentes e por isso mesmo orientam as suas representações e as suas escolhas. (...) deve-se considerar que a Identidade se constrói e reconstrói constantemente no interior das trocas sociais* (Cuche, 1999, pág. 181-183). Partindo desta ideia, pode-se entender uma organização como um grupo social, que reúne pessoas com objetivos, princípios e valores comuns (Tajfel, 1974; Gioia, 1998) e que depende das interações que existem entre elas para poder funcionar e chegar a bom porto. Assim, pode-se olhar para uma organização enquanto *“palco de múltiplas interações”*, onde deve existir coerência e partilha (Santana e Brandão, 2018; pág.1). De acordo com Konopaske et al. (2018) uma organização é eficiente quando existem valores, isto é, *“desejos e vontades”* (Konopaske et al., 2018; pág.113), partilhados entre os colaboradores, que guiam o seu comportamento. Segundo os autores os valores são ideias sobre o que é certo ou errado, e são normalmente transmissíveis de geração em geração (Konopaske et al., 2018)

Neste sentido, no que concerne à definição de Identidade no contexto organizacional, vários autores como Albert e Whetten (1985), Cornelissen et al. (2007), Ravasi (2013), Gioia et al.(2013) e Ruão (2015) desenvolverem as suas teorias e abordagens ao longo dos anos, sendo ainda um tema pouco consensual e que, por isso, continua a levantar questões no âmbito dos estudos organizacionais.

Em primeiro lugar, e fazendo uma breve retrospectiva cronológica e evolutiva do conceito, que servirá de base para a reflexão acerca da Identidade Organizacional, Albert e Whetten (1985), dois dos primeiros teóricos a procurar definir o termo, tal como referido no

início desta reflexão, entendem o conceito enquanto o conjunto de características, percebidas pelos seus membros, como centrais, distintas e contínuas ao longo do tempo.

Ravasi e Schultz (2006) apresentam uma interpretação semelhante aos autores anteriores, porém optam por uma abordagem mais simples. Para os autores, a Identidade Organizacional consiste no conjunto dos valores e princípios éticos que são compreendidos como centrais, distintivos e duradouros, que vão guiar a atividade de uma organização. É entendido enquanto o conjunto das reivindicações institucionais - ou seja, opiniões sobre o que uma organização é e faz - que vão influenciar as percepções dos seus membros e que admite, no entanto, processos de renegociação de significados partilhados, ainda que periodicamente.

Por outro lado, Corneliussen et al. (2007) admite que Identidade Organizacional é um sistema de significados partilhados, os quais podem ser determinados consoante vários níveis de análise: a individual, que está relacionada com a percepção que as pessoas têm de si próprias dentro da organização; a de grupo, que está relacionada com a Identidade partilhada entre equipas e departamentos da organização; a organizacional, que diz respeito à Identidade da organização como um todo; e por fim, a cultural, que está associada às semelhanças da Identidade entre organizações e na sociedade como um todo.

Já Gioia et al. (2013) defende que a Identidade Organizacional compreende a “essência da organização”, mas que ao contrário do que argumentam os autores acima mencionados, é tomada como adaptável e fluida ao longo do tempo. Neste caso, a tendência para a mudança passa a ser tida em consideração.

Segundo Ruão (2015), o conceito cruza as perspetivas dos autores mencionados acima. Desta forma, define o conceito como conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica (como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, de crenças e valores; personalidade, filosofia, missão e visão de negócio, formas de comunicação e cultura).

Apresentados alguns dos conceitos chave para esta revisão, segue-se uma análise mais aprofundadamente da Identidade Organizacional. Assim, e em primeiro lugar, na busca pelo conceito de identidade organizacional é possível reconhecer o papel central ocupado

pelos membros da organização no que concerne à formulação dessa mesma identidade. Estes representam a principal fonte de informação sobre a Identidade, uma vez que são eles que espelham para o exterior aquilo que a organização realmente é, sendo essa a principal característica que os distingue dos restantes *stakeholders* de uma organização (Brown et al., 2006). Assim, é pertinente revisitar a definição do conceito apresentada por Albert e Whetten na qual os autores começam por identificar dois dos seus principais atributos. O primeiro diz respeito ao facto de os membros de uma organização se tomarem como peças fundamentais para a mesma, tal como já foi referido anteriormente, funcionando isoladamente como elementos descritivos, e o segundo foca-se no processo de formação da Identidade, ao qual os autores dizem ter de ser interpretado como um resultado das experiências sociais de um indivíduo fora da organização, e que impactam as relações dentro da organização (Albert e Whetten, 1985; Hatch e Schultz, 2002).

Para melhor compreender esta teoria, os autores colocam a organização numa situação de conflito de valores e objetivos entre os membros e onde questões como “Quem somos? Quem queremos ser?” tendem a surgir. Mediante este contexto, Albert e Whetten (1985) defendem que a Identidade Organizacional é uma questão autorreflexiva, que surge no interior da instituição, e que reflete as suas principais características, de forma a dar respostas às perguntas iniciais. A partir desta premissa, desenharam um conceito com base em três condições: (1) a Identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial ou central para a mesma; (2) é o que distingue a organização das restantes à qual possa ser comparada; (3) e é o que é percebido pelos seus membros como as características que mantêm e desenvolvem a ligação entre o presente, passado e futuro da organização, ou seja que mostrem continuidade e durabilidade ao longo do tempo (Albert e Whetten, 1985; Ruão, 2001; Hatch e Schultz, 2002).

Gioia et al (2013) referiu-se posteriormente a esta abordagem como uma Proposta de Identidade Duradoura, dada a relevância atribuída pelos autores ao carácter temporal da Identidade Organizacional. Entende-se assim por Identidade Organizacional o conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros de uma instituição (Albert e Whetten, 1985; Ruão, 2015), os quais Ruão (2015) revela como sendo provenientes de uma herança histórica, de uma Cultura partilhada, de crenças e valores, traços de personalidade, elementos expressos na filosofia, missão e visão de negócio; nome distintivo, símbolos visuais e outras

formas de comunicação e ainda acrescenta por padrões de comportamento organizacional, tais como as áreas de atuação do negócio e as atividades de responsabilidade social. Corley et al. (2006), por outro lado, questiona a teoria de Albert e Whetten (1985) e de vários outros autores que se basearam nos seus critérios tripartidos para formalizarem as suas próprias definições. Para Corley et al. (2006) a forma como os atributos são interpretados como centrais, distintivos e contínuos, ainda não está clara, na medida em que os autores não apresentam critérios específicos para definir certas características de uma organização como centrais, distintivas e contínuas. Assim os autores argumentam que no que toca à centralidade, é difícil determinar o que torna uma característica central, uma vez que a centralidade pode ser conceptualizada de várias formas:

- a) Centralidade como profundidade, que sugere que certas características da Identidade podem não ser óbvias, por estarem profundamente enraizadas nas crenças dos indivíduos acerca a organização;
- b) Centralidade como partilha, na medida em que podem ser interpretadas enquanto crenças partilhadas pelos membros de uma determinada organização;
- c) Centralidade como estrutura, que olha para as características centrais como alicerces de outras características, isto é, se esta característica desaparecesse todas as outras características também desapareceriam.

Para além disso, relativamente à distintividade, os autores fundamentam-se na comparação com entidades semelhantes, ou seja, do mesmo setor de atividade ou indústria. Neste processo, os membros comparam a sua organização a organizações de referência do mesmo setor, procurando encontrar um conjunto de características que a distingam. Ainda assim, para algumas perspetivas teóricas, as comparações com outras organizações são pouco claras o que dificulta a viabilidade deste critério (Corley et al., 2006). O último critério consiste na continuidade e durabilidade detetadas por Albert e Whetten (1985) e que são contrariadas por Corley et al. (2006) que argumenta sobre o facto de a mudança ser um fator importante no estudo das organizações, à semelhança da abordagem de Gioia et al. (2013), que será desenvolvido mais à frente. Aqui identificam a Identidade Organizacional como passível de mudanças, frisando o seu potencial para fomentar a evolução das organizações e, por vezes, a sua necessidade de ocorrência.

Por outras palavras, entende-se Identidade Organizacional como uma autodefinição ou autorrepresentação cognitiva adotada pelos membros da organização e está geralmente embutida em pressupostos profundamente enraizados e, muitas vezes, ocultos. Esta refere-se às características que são percebidas como centrais, duradouras e distintivas e que vão contribuir para a forma como é definida a organização e como os seus membros de identificam com ela (Cornelissen et al., 2007). Além disso, relaciona-se com o argumento de que as organizações são, com efeito, atores sociais cujas identidades emergem da linguagem e do seu comportamento (Cornelissen et al.2007; Santana e Brandão, 2018).

Para Ravasi (2013), que seguiu a linha de pensamento dos autores acima mencionados, a Identidade Organizacional define-se pelo somatório dos valores e princípios éticos de uma organização através dos quais os membros norteiam a sua atividade. Segundo o autor, trata-se daquilo que uma organização efetivamente é, desde a sua estrutura fundadora, estatuto legal, percurso, líderes, organograma de atividades, e inclusive o capital e património, assim como também, daquilo que faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo. Não obstante, na sua abordagem, acrescenta que a Identidade é o resultado do conjunto das representações que os membros de uma organização formulam sobre o significado da mesma.

Enquanto Ravasi (2013) considera apenas a componente interna como interveniente na construção da Identidade, Sobreira e Marques (2018) vão mais longe, enfatizando que a Identidade é também influenciada por fatores externos à organização (Ravasi, 2013; Sobreira & Marques, 2018) nomeadamente no que diz respeito ao contexto de atuação no mercado. Deste modo, considerando esta interpretação e assumindo que o contexto não é estático, mas sim alvo de alterações frequentes, Gioia (2000) refuta a ideia de que a Identidade possa também ela ser estática e permanente, ainda que apresente continuidade nos seus atributos centrais.

Deste modo, Gioia et al. (2000) defende que em caso de desafios contextuais, é contraproducente que a Identidade organizacional possa ser duradoura. Isto deve-se ao facto de a Identidade ter a capacidade de mudar e, ainda assim, manter a sua coerência, dando a ilusão de que tudo se mantém inalterado (Gioia et al., 2013). É esta a proposta que Gioia et al. (2013) introduz, olhando para a Identidade enquanto processo dinâmico. Na sua proposta, a Identidade Organizacional é tida como algo delimitado pelos entendimentos dos membros

de uma determinada organização, os quais são considerados pelos autores como atores instáveis e, por sua vez, suscetíveis a despoletar mudanças organizacionais (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al, 2013). Neste paradigma, a mudança é caracterizada como vibrante e necessária, na medida em que os autores acreditam que as crenças partilhadas dentro de uma organização são revistas periodicamente, mediante as modificações que os membros fazem às suas interpretações, em resultado das alterações no contexto que os rodeia e que afetam as suas interações (Gioia et al., 2013).

Com isto, os autores mantêm a ideia de que o conceito de Identidade Organizacional define a “essência da organização”, mas que ao contrário do estipulado por Albert e Whetten (1985) apresenta maleabilidade e fluidez ao longo do tempo, uma vez que está sujeita à influência de fatores externos, que vão implicar a adaptação das significações por parte dos membros, ainda que não retirem a continuidade das características que rotulam a organização, ou seja, aquelas que são consideradas, à partida centrais e diferenciadoras (Gioia et al, 2013). A este acontecimento os autores atribuem o conceito de "instabilidade adaptativa" (Gioia, 2000; Gioia et al, 2013).

Outro dos fatores a considerar na discussão acerca da Identidade Organizacional, abrange o seu processo de formação. Como forma de melhor compreender este processo, Gioia et al. (2010) criou um modelo teórico de criação de uma Identidade Organizacional composto por três momentos distintos.

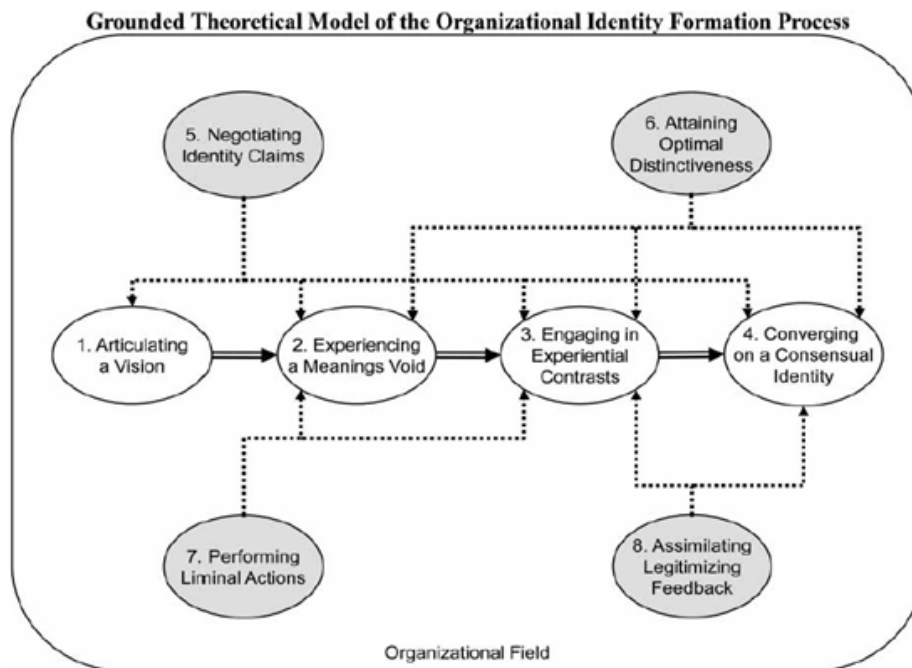


Figura 1: Modelo Teórico Fundamentado do Processo de Formação da Identidade Organizacional. Reproduzido de Gioia et al. (2010).

O primeiro momento (1) passa por articular os pressupostos iniciais da organização, tendencialmente determinados pelos seus fundadores e que formam a visão orientadora da organização. Nesta primeira fase, a entidade define as suas principais ideias e objetivos, assim como também o campo a que pertencem e o seu grupo de comparação (indústria/setor). Aqui, os fundadores fazem uma avaliação preliminar do meio onde se inserem. O segundo momento (2), implica o desenho de um protótipo da Identidade, ou seja, perceber quais os elementos que não lhe são compatíveis, ou seja, a organização vai procurar significar-se sobre aquilo que não é. Já num terceiro momento (3), os membros da organização começam a perceber quem são, através da comparação entre as suas experiências pessoais anteriores com as suas experiências na organização atual. Durante este período, refletem sobre as semelhanças e diferenças entre a organização de que fazem parte e as restantes no terreno, tendo sempre como foco e principal objetivo significar a sua organização. No que toca à quarta e última fase do processo, esta vai implicar que os membros comecem a chegar a um consenso relativamente ao que a sua organização efetivamente é e ao que acreditam vir a ser as características centrais e distintivas que vão guiar a mesma no futuro. Com isto, e por forma a sintetizar algumas das ideias base do processo, considera-se que a formação da

Identidade se trata de uma negociação e avaliação gradual, primeiramente daquilo que a organização quer ser, daquilo que não são e, por fim, daquilo que acreditam que podem vir a ser. Além disso, é importante referir que este modelo não exclui a possibilidade de evolução das premissas que guiam a organização, assim como da sua compreensão.

A partir do modelo do processo de formação da Identidade apresentado por Gioia et al. (2013) é possível olhar para os líderes e fundadores enquanto uma das principais fontes de influência interna da organização. São eles que servem de ponto de partida da Identidade, proporcionando orientação aos seus membros, que vão decodificar os princípios e valores dos líderes e atribuir-lhes sentido autonomamente. De salientar que as emoções e o *storytelling*² desempenham um papel fundamental para ajudar a compreender as ações individuais e a facilitar as relações entre os membros. Por outro lado, ao nível das influências externas, tem-se como principal fator o contexto institucional (Gioia et al.2013). Ravasi (2013) vai desenvolver este nível, salientando que a Identidade Organizacional, permite a uma organização conectar-se às instituições do seu setor/área de negócio e ser reconhecida pelas mesmas, estabelecendo naturalmente a organização e potenciando a sua viabilidade no mercado. Na continuação deste argumento, Ruão (2001) acrescenta que a Identidade tem o papel de orientar as relações simbólicas das organizações, isto é, ajudar a significar rótulos associados à organização, promovendo assim a harmonização entre princípios e intenções, não só com o público interno, mas também com o externo (Ruão, 2001; Ravasi, 2013;).

Assim, para esta investigação, e com base na literatura revista em torno do conceito de Identidade organizacional, considera-se que a Identidade organizacional se trata do conjunto das características centrais, diferenciadoras e relativamente duradouras identificadas pelos membros de uma organização. Esta surge como resultado de processos de interação social, que funcionam como geradores de sentido e através dos quais os membros vão significar a organização a que pertencem, definindo o que são e aquilo que acreditam ser (Albert e Whetten, 1985; Gioia, 2000; Hatch e Schultz, 2002; Whetten, 2003; Ravasi e Schultz, 2006; Gioia et al., 2013). Quando esta Identidade é ameaçada, e surgem questões identitárias, os membros vão à procura de respostas por forma a repor o alinhamento organizacional. Para tal, recorrem a referências identitárias como é o caso da

² Segundo Serrat (2017) *storytelling* define-se por uma representação autêntica de ideias, crenças, experiências pessoais e lições de vida através de narrativas que evocam emoções fortes.

Cultura Organizacional, que possui um papel de apoio na produção e criação de sentido em situações de mudanças externas que podem ou não dar origem a crises identitárias (Ravasi e Schultz, 2006). Assim, Hatch & Schultz (2000) formulam que *“A Identidade envolve a forma como nos definimos e nos experienciamos a nós mesmos, e isto é, pelo menos em parte, influenciado pelas nossas atividades e crenças, que são fundamentadas e interpretadas com base em pressupostos e valores culturais”* (Hatch & Schultz, 2000; pág. 25).

1.2. Identidade e Cultura: que relação?

Para esta discussão, considera-se pertinente compreender em primeiro lugar o que são e para que servem os valores culturais, a que Hatch & Schultz (2000) se referem na citação anterior, para mais à frente compreender o conceito de Cultura e a relação que existe entre este e a Identidade.

Para Hofstede (2010) os valores estão no núcleo da Cultura, e são eles que delimitam as tendências gerais para uma determinada organização preferir certas coisas em detrimento de outras, e a considerar alguns comportamentos como certos e outros como errados (Hofstede, 2010). O autor acrescenta ainda que a cultura é algo que se aprende, ou seja, não é inato. Está dependente da experiência em ambiente social, mas como também dos próprios genes. Assim, considerando os valores como um dos grandes pilares da cultura, e ainda que não exista consenso relativamente à definição de Cultura Organizacional.

Em concordância, é de notar que o termo Cultura Organizacional surge nas áreas da Antropologia, Sociologia, Psicologia e Ciências Políticas (Schein, 2010; Barreto et al., 2013) pelo que tem vindo a ser discutido por diversos autores, não existindo ainda um consenso no que toca à sua definição exata nesta área. Em sociedade, os indivíduos são confrontados com determinadas regras que delimitam a ordem social e permitem prever o comportamento social, possibilitando que se estabeleçam inter-relações entre membros do mesmo grupo. Neste contexto, a Cultura mostra-se mais estável devido particularmente à duração da sua existência. Contrariamente, em contexto organizacional, a Cultura Organizacional, como

será discutido mais à frente, pode variar em força e estabilidade em função da duração e intensidade emocional da sua história atual desde o momento da sua fundação (Schein, 2010)

Contudo, com o passar dos anos, as pesquisas no âmbito da Cultura Organizacional têm-se tornado cada vez mais pertinentes para as organizações (Smircich, 1983). Ainda que, tal como na Antropologia, não tenha sido ainda encontrado um consenso, denota-se uma característica comum entre todos eles: a Cultura Organizacional é assumida como meio de informação sobre uma organização, isto é, confere-lhe racionalidade e é responsável pela formação de significados compartilhados que, de outra forma, poderiam ser admitidos como sem sentido (Smircich, 1983; Schein, 1996). Na grande maioria das abordagens organizacionais e das teorias da gestão, a Cultura é tida como um dos fatores chave para explicar os resultados de uma determinada organização. A Cultura, pode ser assim entendida como o conjunto das formas como uma organização atua para cumprir o seu propósito e missão e é considerada um dos principais princípios de funcionamento organizacional (Gillis, 2006).

Para Schein (1996) o estudo da Cultura Organizacional parte do princípio que “(...) *a cultura é para um grupo o que personalidade ou carácter é para um indivíduo*” (Schein, 2010; pág.14), isto é, tal como a personalidade guia e limita o comportamento das pessoas, também a cultura guia o comportamento dos membros através que normas partilhadas (Schein, 2010). Desta forma pode-se definir Cultura Organizacional como as formas compartilhadas de os membros de uma organização sentirem, pensarem e agirem e que são consideradas corretas e inquestionáveis.

Gochhayat e Suar (2017) também apresentaram a sua visão do termo, explicando que a Cultura Organizacional engloba os valores, crenças, significados partilhados, pressupostos, códigos de conduta, práticas, procedimentos e rituais de uma Organização. Além disso, enfatizam a importância que representam na formalização das declarações da missão e visão, mas como também no seu funcionamento. Outra das particularidades da sua perspectiva está na distinção de uma cultura forte ou fraca, que depende do grau de concordância entre os colaboradores, e do seu compromisso e congruência com os valores, normas, artefactos e práticas organizacionais. “*Quanto mais os membros da organização concordam, partilham amplamente e permanecem comprometidos com um conjunto de valores e práticas comuns, mais forte a cultura tende a ser*” (Gochhayat e Suar, 2017; pág.692).

Contrariamente às perspectivas de Schein (2010) e Hatch e Schultz (2002) que encaram a Cultura Organizacional como um fenómeno de natureza “*intangível e inconsciente e, por isso, impossível de controlar ou manipular*” (Ruão, 2016; pág.70), existe quem tenha criticado esta visão “romântica” por eles defendida. Clegg (1998) e Hoogervorst et al. (2004), por exemplo, vieram contrariar a forma como se sobrevaloriza a cultura, construindo uma abordagem da Cultura Organizacional que, apesar de admitir a sua importância como guia de comportamentos, frisa que é também um “*mecanismo de controlo social*”, ao serviço da gestão, e serve como forma de manipulação explícita da forma como os membros devem perceber e pensar sobre os assuntos da organização, e também como se devem ou não sentir (Ruão, 2016, pág.65).

A definição formal de Cultura Organizacional descrita anteriormente, apresenta a Cultura de uma perspectiva estrutural, não abrangendo do que se trata o seu conteúdo. Para Hofstede (1991), a Cultura Organizacional é percebida como um sistema sociocultural, ou seja, como uma realidade construída pelos membros organizacionais que está dependente das interações que decorrem entre si e que podem ser influenciadas pelos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.) (Hofstede, 2010; Barreto et al., 2013;). Este aspeto destaca outras das características preliminares da cultura: a capacidade evolutiva. Uma organização, estando predisposta ao meio que a envolve, é continuamente influenciada e afetada pelas alterações e problemas externos o que acaba por impactar a sua Cultura Organizacional se a organização pretende sobreviver. Isto subentende uma alteração do conteúdo da cultura, isto é, dos seus pressupostos e uma nova integração dos processos internos (Schein, 2010).

Por isso, Schein (2010), acrescenta que a Cultura Organizacional se trata de um processo dinâmico. Contudo, constata em simultâneo que esta deve apresentar alguma estabilidade e rigidez, uma vez que se trata de algo, de certa forma, intrínseco dado que decorre das diferentes experiências de socialização pelo qual um indivíduo passa, no seu processo de formação, e que marcam a sua forma de ver o mundo (Schein, 1996; Schein, 2010). Assim, nesta abordagem da cultura, a estabilidade estrutural é importante, no sentido em que dificilmente os membros abdicam dela por prover a organização de significado e previsibilidade. Além disso, depreende também profundidade, uma vez que está enraizada na organização e se torna muitas vezes inconsciente; amplitude, no sentido em que, quando

totalmente desenvolvida, influencia a organização na totalidade, e padronização, que reflete a necessidade humana de dar sentido e ordem a tanto quanto possível, uma vez que a desordem organizacional é um dos principais geradores de ansiedade nas organizações (Schein, 1996; Schein, 2010).

Pinto e Moliani (2013) focam-se, por outro lado, em caracterizar a Cultura Organizacional com base no tipo de pessoas que uma organização contrata e pelo comportamento dos membros que a integram. Para além disso, argumentam que a cultura se constrói e é, por sua vez, reproduzida pelas pessoas, considerando que são elas que formalizam os significados e entendimentos (Marchiori, 2006; Pinto e Moliani, 2013). Os autores acrescentam ainda que se uma organização possuir uma Cultura Organizacional forte e enraizada, naturalmente possuirá maior credibilidade, o que conseqüentemente leva a uma maior visibilidade, melhor desempenho e melhores resultados financeiros. (Pinto e Moliani, 2013)

Tal como a teoria acima, Adkins et al. (1994) admitem que a construção de uma cultura nunca pode ser instantânea, mas sim um processo contínuo. Assim, e em última análise, “*a cultura reflete (...) o esforço do grupo para enfrentar e aprender; é o resíduo desse processo de aprendizagem*” (Schein, 2010; pág.91). Para além disto, o autor destaca ainda o poder da cultura de potenciar o desempenho individual, lealdade, satisfação e produtividade da organização e dos seus membros, uma vez que reforça o sentimento de identificação e pertença ao coletivo (Schein, 1996; Schein, 2010). Assim, pode-se afirmar que se a cultura de uma organização for forte, então a organização detém vantagem competitiva, uma vez que melhora significativamente os *outcomes*³ dos seus membros (Yildiz, 2018).

Admite-se, inclusive, que a Cultura Organizacional pode possuir um enorme significado estratégico, caso esteja alinhada com o negócio, missão e estratégia. Se isto se confirmar, os benefícios podem ser significativos para a mesma, tornando os processos mais eficazes e conseqüentemente contribuindo para entregar resultados significativamente mais positivos aos *stakeholders*. Por outro lado, quando existe um desalinhamento, a rentabilidade e sucesso da organização confirmam-se apenas a curto prazo, sendo que no longo prazo a

³ Segundo o dicionário de Cambridge, um *outcome*, define o resultado ou efeito de uma ação/situação.

organização mostra dificuldades em atingir o seu potencial e desempenho máximo (Gillis, 2006)

No que diz respeito à associação entre a Identidade e a Cultura organizacional pode-se assumir como ponto de partida a pesquisa de Hatch e Schultz (2000) na qual defendem que a Identidade é o produto “auto-reflexivo” do processo dinâmico que constitui a Cultura Organizacional, ou seja, trata do resultado do conjunto das reflexões dos colaboradores acerca de si próprios, acerca dos seus sentimentos, formas de pensar, agir e sentir dentro da organização, e que se irão fundamentar na Cultura Organizacional (Hatch e Schultz, 2000). Esta é responsável por fornecer um contexto às normas e comportamentos adotados pelos colaboradores, providenciando-lhes sentido e razão de ser (Hatch et al.; 2015). Desta forma, pode-se concluir que existe uma dependência entre os conceitos, na medida em que não é possível existir um sem o outro (Santana e Brandão, 2018).

De acordo com Hatch et al. (2015) a maioria dos académicos que estudam a Identidade Organizacional e a Cultura Organizacional tendem a separar os conceitos, ou, até mesmo, a evitar relacioná-los. Da mesma forma, também as organizações criam divisões territoriais semelhantes, definindo a Identidade Organizacional enquanto responsabilidade da Comunicação Corporativa, e, por outro lado, a Cultura Organizacional como responsabilidade dos Recursos Humanos. Estas barreiras impostas evidenciam e justificam o porquê de, durante muitos anos, não se ter prestado a devida importância à relação que existe entre ambos os conceitos, na medida em que não é possível definir um sem o outro (Ravasi e Schultz, 2006; Hatch et al, 2015).

A distinção teórica entre Identidade e Cultura Organizacional foi fundamental para conceptualizar em particular a Identidade. Tendo sido introduzida como o conjunto das reivindicações dos membros sobre as características centrais, distintas e duradouras, Albert e Whetten (1985) reconheceram que a cultura constitui uma das principais referências para essas reivindicações. Nesta lógica, observaram que, para responder a questões identitárias, os elementos da cultura são normalmente utilizados como parte da resposta (Ravasi, 2016). Partindo desta afirmação, Martin et al. (1983), argumentam que as “*manifestações culturais tais como histórias e rituais servem como veículos para alegações de singularidade*” e os “*valores partilhados definem o carácter fundamental da organização, a atitude que a*

distingue de todas as outras. Desta forma, criam um sentido de Identidade para aqueles que fazem parte da organização". (Martin et al., 1983, pág.49; citado em Ravasi, 2016).

Nesse sentido, enquanto Albert e Whetten (1985) não estabelecem uma ligação significativa entre a Identidade e a Cultura, Hatch e Schultz (2002) apresentam os conceitos como conectados entre si, tendo dificuldade em conceptualizar os dois em separado. Assim sendo, os dois, no interior de uma organização, colidem no que diz respeito aos valores, práticas, ideais e expectativas partilhadas. Na prática, traduzem-se nas características, centrais, distintivas e duradouras que tornam uma organização única. Não obstante, Hatch et al. (2015) clarifica o que as torna diferentes explicando que a cultura se manifesta através de um conjunto de normas que delimitam a forma como os membros agem dentro de uma determinada organização, isto é, discrimina as ações, a linguagem ou outras formas de atuação. Já a Identidade foca-se antes na perceção dos membros relativamente àquilo que a organização é (Hatch *et al.*, 2015; Ravasi & Schultz, 2006; Santana & Brandão, 2018). Tendo como base os princípios de Saussurean et al. (2000) vão mais longe ressaltando que a Cultura e Identidade, diferem no que diz respeito à textualidade/contextualidade, se é explícita/tácita e instrumental/emergente. (Hatch e Schultz, 2002). Tendo em mente estas três dimensões, os autores explicam que a cultura é tendencialmente mais contextual, tácita e emergente, enquanto que a identidade aparenta ser mais textual, explícita e instrumental.

De acordo com Albert (1998), “*A relação entre a Identidade e a Cultura é clara: uma determinada Cultura [...] pode, ou não, fazer parte da resposta à questão da Identidade: Quem sou eu? Que tipo de empresa é esta?*” (Albert, 1998; pág.265), isto é, a Cultura Organizacional contextualiza a Identidade. Trata-se de algo que, de certa forma, se sabe que existe, mas que, pelo contrário, não se compreende porque se manifesta de um determinado modo. Assim, para Hatch e Schultz (2000) a Identidade é mais consciente e acessível do que a cultura (Ferreira, 2018) e, sendo que esta última “*pressupõe sujeitos em relação/interação (...) que se disputam e constroem sentidos*” (Baldissera, 2008, pág. 163; Ferreira, 2018) reforça-se a ideia de que é difícil entender a Identidade como algo estático, uma vez que resulta de consecutivas interações que estão dependentes das pessoas envolvidas (Ferreira, 2018).

Segundo a perspetiva de Schein (2010), que se baseia num estudo da autoria de Hawthorne, surge estipulado que os colaboradores são motivados pela necessidade de

construírem relações fortes com os seus pares e grupos, as quais são, por sua vez, facilitadas pela Cultura e Identidade das organizações que funcionam como meio de harmonização e significação, e que se sobrepõem a qualquer benefício monetário. Neste seguimento, revela-se pertinente perceber porque razão isto acontece. Segundo Silva et al. (2018) determina que existindo uma cultura forte, não só a satisfação dos colaboradores aumenta, mas como também o seu comprometimento para com a organização se intensifica (Rocha & Honório, 2015; Oliveira & Costa, 2016; Silva et al., 2018).

Partindo da abordagem de Ruão (2016) a cultura é responsável por empoderar e alimentar a Identidade. Isto significa que, a Identidade e a Cultura, em conjunto, formam a base que sustenta e justifica as opções de comunicação (Ruão, 2016). Hatch et al. (2015) acrescentam que esta relação pode ser interpretada como um fenómeno, que deve ser pensado de forma holística. Para além disso, a Cultura e Identidade são produtos da interação social, a qual é mediada pela comunicação, que constitui um artefacto cultural a partir do qual se geram códigos que permitem o entendimento e comunicação entre os pares, assim como também ajudam os colaboradores a compreenderem o seu próprio papel na organização e a organização como um todo (Ruão, 2016). Pode-se assim constatar que a atividade comunicativa é central ao processo de criação e manutenção da Cultura e Identidade (Ruão, 2016).

Neste sentido, as estratégias de comunicação interna vão ser cruciais para facilitar e potenciar o sentimento de grupo e de união entre os colaboradores, assim como também terão o papel de ajudar desenvolver a perceção e a compreender a Identidade vivida, proporcionando as condições necessárias para que os colaboradores intensifiquem o seu nível de comprometimento para com a Organização. Segundo Henderson et al. (2015), a comunicação estratégica implica privilegiar certos valores em detrimento de outros de modo possibilitar a identificação. No entanto, existem uma série de atenuantes geradas pelo público interno pelo qual a Comunicação Interna se terá de guiar de modo a alcançar os seus objetivos (Henderson et al. 2015; Santana e Brandão, 2018).

1.3. Reputação organizacional

Em meados da década de 90, conceitos como Identidade e Imagem eram muitas vezes utilizados como sinónimos de reputação organizacional (Wartick, 2002), o que levou a que ainda hoje a definição do conceito não ficasse clara. De acordo com Bernstein (1986) “A reputação é uma representação na mente. Afeta atitudes, que, por sua vez, afetam o comportamento. Nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de ignorar a reputação. A impressão que cria - consciente ou inconscientemente, seja seu desejo ou não - afeta inevitavelmente as pessoas que negociam com a mesma.” (Bernstein, 1986 citado por Eiró-Gomes e Raposo, 2022; pág.20). Ainda que trinta e cinco anos separem esta definição das que existem hoje, os princípios mantêm-se inalterados, nomeadamente ao nível da noção de atitudes e comportamentos, conscientes ou não, que afetam uma organização e condicionam as perceções dos públicos e, por consequência, as suas decisões.

Davies et al. (2001) também apresentam a representação do conceito de reputação organizacional. Como tal, definem-na como o conjunto das visões dos *stakeholders* relativamente a uma determinada organização. Nesta representação introduzem dois elementos chave, a Identidade e a Imagem (Pais, 2020).

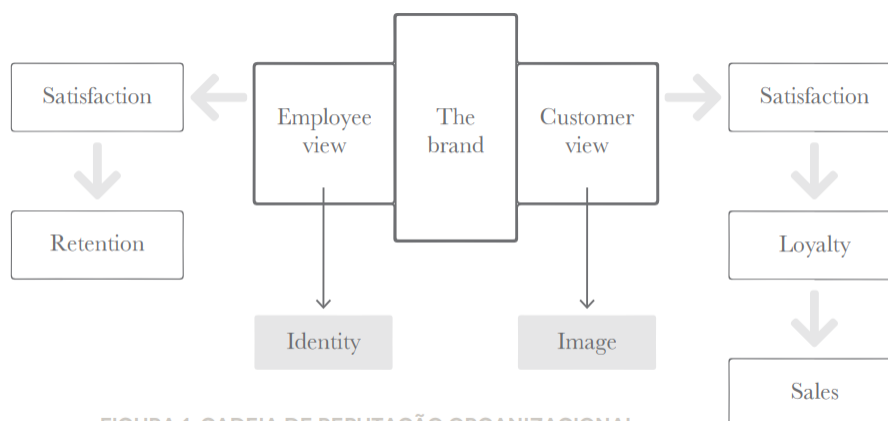


FIGURA 1. CADEIA DE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL
(Davies et al., 2003)

Figura 2: Cadeia de Reputação Organizacional de Davies et al. (2003), retirado de Eiró-Gomes e Raposo (2022)

Tal como é possível observar na figura acima, que ilustra a cadeia de reputação organizacional pensada por Davies et al. (2003), é possível admitir que a Identidade está no centro do processo de gestão da reputação, a qual está associada também à imagem. Enquanto a Identidade diz respeito a agentes internos, embora não seja uma construção isolada da mesma, a imagem está do lado do público externo e resulta de uma experiência individual, ainda que não necessariamente pessoal, com a organização em determinado momento e num contexto específico. Pode ser causada por uma experiência vivida por outro, mas que ainda assim tem impacto na percepção do indivíduo sobre determinada organização (Eiró-Gomes e Raposo, 2022).

Conforme Brown & Dacin (2006), existem quatro pontos de vista, que um observador pode ter sobre a organização e que são fundamentais para construir a reputação (Mendes, 2013):

- a) Identidade: “O que é que pretendemos, enquanto organização?”
- b) Imagem Desejada: “O que é que a organização quer que os outros pensem sobre si?”
- c) Imagem Construída: “O que é que a organização julga que os outros pensam sobre si?”
- d) Reputação: “O que é que os *stakeholders* pensam de fato acerca da organização?”

Argenti e Forman (2002) partilham de uma opinião idêntica à anterior, colocando mais uma vez o ônus na Identidade da organização e na coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes públicos e também do alinhamento existente entre a Identidade e a Imagem percebida. Adicionalmente, e a partir das considerações de Van Riel e Fombrun (2007) e Aula e Mantere (2008), a reputação trata-se de uma avaliação geral das organizações feita pelos seus *stakeholders* ao longo dos anos, e depende das experiências passadas, atuais e futuras com a mesma, quer seja ao comprar um produto, investir na empresa ou ser colaborador (Pais, 2020).

Por outro lado, a reputação é considerada um ativo frágil e volátil, e muito difícil de controlar, uma vez que se trata das percepções dos *stakeholders*. Como tal, é possível depreender que a reputação não pertence à organização, mas sim a quem interage com ela, e que esta serve de fator diferenciador da concorrência. Por este motivo, e ainda que seja um

ativo intangível, deve ser alvo de grande atenção por parte das organizações (Cardoso et al., 2013; Pais, 2020)

A partir da reflexão acima, e dos conceitos referenciados, parte-se do princípio que apesar de a reputação não ser totalmente controlável pelas organizações, implica investimento e estratégia de modo a fomentar o interesse a longo prazo e conseqüentemente o sucesso reputacional. Para tal, as organizações devem procurar investir em sistemas que permitam reforçar os relacionamentos com os seus públicos e que evidenciem o empenho e dedicação em melhorar continuamente o negócio (Mendes, 2013).

Por fim, Pereira (2022) realça que as pessoas acreditam em organizações “*que mais do que dizerem o que fazem, fazem o que dizem e numa comunicação que não é uma ação meramente discursiva para expressão da identidade, mas sim um elemento constitutivo da organização e das suas práticas*” (Eiró-Gomes e Raposo, 2022, pág.16). É nesta comunicação daquilo que a organização é e faz que se constrói a perceção, e trata-se assim desse processo de construção que as redes sociais parecem ter vindo revolucionar (Alexandre, 2021).

1.4. Papel das redes sociais na comunicação da Identidade e na construção de reputação organizacional

Para esta secção revela-se pertinente compreender, em primeiro lugar, o termo redes sociais, analisando-o parte a parte. Como tal, e tendo por base a definição de Nohria e Eccles (1992) a palavra «rede» determina uma estrutura de laços entre atores de um determinado sistema social, os quais podem assumir a forma de indivíduos, organizações ou até mesmo setores. Por sua vez, estes laços podem ter várias bases, como amizade, parentesco, troca económica ou qualquer outra base de relação (Benitez et al., 2020). Comumente, o homem enquanto ser social vive em constante interação com outras pessoas, grupos ou instituições, sendo nestas interações, partilhas e complementaridade que vive o conceito de rede. Deste modo, é possível retirar que o foco central recai sobre as relações, que podem existir a vários níveis, e é o agregado destas relações que constitui a rede social (Benitez et al. 2020).

Como tal, e ainda que o conceito «redes sociais» pareça recente, surgindo grande parte das vezes associado à introdução da internet, o termo terá sido adotado muito antes, servindo para classificar relações entre pessoas que partilham interesses comuns, seja por questões religiosas, políticas ou familiares e, por isso, tal como defende Rainier (s/d) existem desde que o homem descobriu a necessidade de se relacionar com outros (Mateus et al., 2020). Adicionalmente, Fortes (2010) refere a posição de Aristóteles, ainda na época da Grécia antiga, durante a qual este apresentava a sociabilidade como uma propriedade essencial, referindo que o ser humano precisa de criar vínculos sociais para satisfazer as suas próprias vontades (Mateus et al., 2020).

Não obstante, atualmente, ao aplicar o conceito, o mesmo parece ganhar uma nova dimensão: a tecnológica. Segundo Musso (2006), uma rede social define-se como uma forma de representação de relacionamentos afetivos ou de interações entre seres humanos que se tecem em formato de redes informacionais e que ocorrem no ambiente virtual. Por outras palavras, podem então ser interpretadas como ambientes digitais organizados por meio de uma interface virtual que torna possível a conexão de um perfil a outros, que geralmente se associam espontaneamente em torno de afinidades, desejos e curiosidades comuns. Aqui, têm a possibilidade de partilhar entre si pensamentos e diversas formas de expressão acerca de um determinado tema. As redes sociais representam, desta forma, uma mudança na forma como as pessoas descobrem, leem e partilham notícias, informações e conteúdos e vieram permitir a criação de conexões que de outra forma dificilmente estariam ao alcance (Boyd & Ellison, 2007).

Para Becker et al. (2009) as redes sociais têm como principal objetivo, a partilha de notícias e de outros conteúdos de interesse para os diferentes utilizadores. Estas são utilizadas como ferramentas online de partilha de opinião, experiências, perceções e perspetivas, que podem ser apresentadas em diferentes formatos: texto, áudio, imagem ou vídeo. Estas permitem ampliar as mensagens, desenvolver uma reputação e promover a imagem da empresa (Becker et al., 2009; Becker, et al., 2013). Também Kapoor et al. (2018) segue esta abordagem, definindo as redes sociais como um conjunto de várias plataformas *user-driven* que facilitam a difusão de conteúdos, diálogo e a comunicação com um público mais vasto. Trata-se assim, de um espaço digital, propício a criar momentos de interação (Kapoor et al., 2018). Já Reinikainen et al. (2020), admite que se trata de uma fusão da

sociologia e tecnologia, que transforma o monólogo (um-para-muitos) em diálogo (muitos-para-muitos), e onde para além de se poder receber e enviar mensagens, pode-se também seguir, gostar, partilhar ou recomendar certos conteúdos (Reinikainen et al., 2020).

Ainda neste âmbito, Aichner et al. (2021) descreve o conceito como um «chapéu de chuva» que engloba uma variedade de plataformas online, desde blogs, projetos de colaboração, redes sociais de organizações, fóruns, microblogs, partilha de fotografias e vídeos, entre outros (Aichner et al., 2021). Estas vieram trazer novas oportunidades às marcas e organizações, não só para falarem diretamente com os seus *stakeholders*, mas também para ouvirem as suas necessidades, opiniões e preocupações (Reinikainen et al., 2020).

Pode-se assim identificar algumas das principais redes sociais mais populares a nível mundial, como o Facebook, YouTube, Whatsapp, Instagram, TikTok, Telegram, Snapchat, Pinterest e Twitter, considerando o número de utilizadores ativos em janeiro de 2021 (Mouta, 2021). Ainda assim, é conveniente explicar que no caso do TikTok, não só a própria plataforma não se identifica como rede social, como também alguns autores já a têm vindo a descrever como plataforma criativa ou de entretenimento, tal como Bersnick (2019) pelo facto de ser principalmente impulsionada por um algoritmo que, ao contrário das outras redes sociais, não se baseia no número de seguidores, mas sim no conteúdo publicado (Anderson, 2020). Desta forma, é relevante ter em consideração que, ainda que para esta investigação seja considerada como tal, distingue-se das restantes, uma vez que não está ligada a uma rede social propriamente dita, podendo um indivíduo consumir e interagir com conteúdos gerados por alguém/alguma coisa com a qual nunca tenham tido contacto antes ou não tenha qualquer tipo de afinidade (Tolentino, 2019; Taborosi e Maljugić, 2021).

A internet dispõe assim de diversas plataformas e serviços, ainda assim as redes sociais têm vindo a ganhar cada vez mais destaque, sobretudo devido à sua pertinência e acessibilidade (Kissel e Büttgen, 2015), e ainda por permitirem uma análise mais aprofundada de certos assuntos (Zachlod et al., 2022). Neste âmbito, Saffer et al. (2013) explica que quanto maior for a interação, melhor será a perceção que o utilizador tem das relações entre organizações e indivíduos (Kissel e Büttgen, 2015).

Desde o seu surgimento que se verificaram grandes transformações no comportamento dos indivíduos e das organizações, que alteraram a sua forma de comunicar perante esta nova realidade (Belloque, 2016). Neste cenário, os *stakeholders*, na condição de utilizadores das redes sociais, criam expectativas para a ação das organizações que se devem reger pela verdade, responsabilidade e transparência (Belloque, 2016). O espaço virtual é, desta forma, o canal mais adequado para aplicar uma estratégia mais centrada no utilizador, que delimite o modo como a empresa é reconhecida perante os clientes, acabando por resultar num processo colaborativo que recorre às plataformas digitais para concretizar os objetivos definidos pela organização (Montalvo, 2011).

Para muitos, estes serviços ofereceram novas formas para estabelecer contactos, recolher informações e disponibilizar novas formas de entretenimento. Podem ser consideradas ferramentas capazes de proporcionar experiências passivas e ativas e de oferecer fluxos quase infinitos de conteúdos personalizados gratuitos e disponíveis em todo o lado e a qualquer hora (Deloitte, 2022). As redes sociais acabam por facilitar a negociação direta entre indivíduos, resultando numa aposta cada vez maior no desenvolvimento da comunicação através das mesmas, por parte das organizações (Faustino, 2019), valorizando-as enquanto potenciadoras de interações com os seus públicos e como geradores de uma maior conectividade, dada a facilidade de divulgação de conteúdos e ideias.

Tal como é observável, as redes sociais encontram-se em constante expansão, impulsionadas pelas suas particularidades, nomeadamente a interação direta com os utilizadores, que potencia a implementação de estratégias de comunicação devido à sua capacidade de segmentação, flexibilidade e personalização (Alexandre, 2021). Atualmente, estima-se que cerca de 100% das grandes organizações utilizem algum tipo de rede social para informar os seus *stakeholders*, recolher informações e *feedback* ou promover os seus produtos ou serviços. Destacam nas redes sociais uma característica primordial, o facto de permitirem uma comunicação bidirecional e, conseqüentemente, garantirem uma maior proximidade com os diferentes públicos da organização (Aichner et al., 2021).

Neste âmbito, pode-se estabelecer que, para a sobrevivência das organizações, estas necessitam de estar integradas nestas plataformas, na medida em que o consumidor é cada vez mais exigente, e dispõe de múltiplos dispositivos tecnológicos nos quais se baseia no momento de optar por uma empresa ou por outra concorrente. Assim, as redes sociais não

devem ser entendidas apenas como ferramentas de comunicação corporativa, mas sim como uma forma de alcançar e demonstrar a reputação da empresa perante um elevado número de pessoas. Isto confere-lhes a capacidade de auxiliar as organizações na relação que têm com os seus seguidores, fomentando a confiança e instigando a curiosidade e o interesse (Heringer & Dória, 2012), seja a partir da partilha de conteúdos que permitam aos públicos compreender o que está por trás da organização, ou através de publicações de iniciativas de responsabilidade social, iniciativas para colaboradores ou consumidores, projetos desenvolvidos, entre outros. São as organizações que gerem a visibilidade, tornando transparente as informações relevantes e ocultando o que não concerne ao público (Pontes, 2020). As interações através de diálogos transparentes conferem legitimidade e credibilidade às organizações (Rosa et al., 2017).

As redes sociais vieram então conquistar o seu espaço na sociedade contemporânea e ampliar a influência que o utilizador exerce nas organizações, enquanto estreitaram simultaneamente a relação das organizações com os clientes (Rosa et al., 2017). O ambiente de consumo alterou-se por completo, adquirindo um carácter mais direto e pessoal, permitindo estabelecer relacionamentos mais íntimos com o utilizador para que este sinta uma fidelização às organizações que, por sua vez, tiveram de se ajustar e reorganizar o modo como comunicam (Rosa et al., 2017). Em simultâneo, com a massificação da comunicação digital, o modo como as organizações se relacionam com os seus *stakeholders* transformou-se. Com este modelo, o poder de comunicar, antes restrito aos grandes grupos de media, transfere para as mãos do público que se expressa e partilha conteúdos. A comunicação caminha, desta forma, para um percurso de colaboração, participação e interação (Alexandre, 2021). Atualmente, para alcançarem os objetivos definidos recorrem aos formadores de opinião/influenciadores que exercem grande influência nos utilizadores online, solicitando a divulgação de produtos, serviços, eventos e, muitas vezes, a promoção da própria empresa de modo a alcançar um grande número de possíveis clientes. Os planos de comunicação das organizações já incluem propostas de estratégias dirigidas a este grupo, contendo conteúdo gerado para atrair e manter a assiduidade das audiências digitais (Pais, 2020). Além disso, para Aichner et al. (2021) as redes sociais contribuem igualmente para interligar empregadores a potenciais colaboradores, ressaltando, em particular, o LinkedIn como uma das plataformas mais utilizadas pelas organizações na aquisição de talentos, na medida em

que coloca ao dispôr das mesmas um conjunto mais alargado de indivíduos, evitando que recorram a formas de contratação dispendiosas e morosas (Aichner et al., 2021).

Capítulo 2- Comunicação Interna e *Employer Branding*

A Comunicação pode ser vista como uma ferramenta que deve estar ao serviço da gestão para assegurar o comando e controlo das atividades que decorrem dentro de uma organização e dos membros que a constituem (Ruão, 2016; Neiva, 2018; Ruão et al, 2020). Não obstante, a evolução da comunicação, nomeadamente enquanto disciplina, tem vindo a acompanhar de perto os desenvolvimentos e as preocupações que decorrem da evolução do contexto das organizações (Silva et al., 2020). Destaca-se em particular o aparecimento de novas tecnologias de comunicação e informação, que vieram transformar a forma como as pessoas interagem e se relacionam, e que, por sua vez, tornaram as organizações mais complexas e subjetivas, o que atribui à comunicação um papel ainda mais relevante na transmissão da cultura, sendo através dela que é mostrada, produzida, criada e recriada entre membros da organização (Dahlman & Heide, 2020). Do mesmo modo, pressupõe também a necessidade de interpretar a comunicação enquanto parte integrante dos processos simbólicos (Silva et al., 2020; Kunsch, 2018). Revela-se, assim, pertinente gerir a comunicação, quer seja interna como externa, nas organizações, de modo a assegurar a coerência entre todas as suas partes e a construir uma base consistente para a consolidação de relacionamentos mutuamente benéficos, dentro e fora da organização (Ruão, 2016).

Neste âmbito, Deetz (2001), Putnam e Mumby (2014) procuraram focar-se na importância das interações entre os indivíduos e as organizações que, atualmente, se desenrolam em múltiplas dimensões, ultrapassando as «paredes» das organizações e transpondo as fronteiras da vida profissional. Assim, não chega que a comunicação se prenda a uma componente meramente instrumental, técnica e tática, devendo sim ser pensada com base no triângulo *Estratégia – Identidade – Imagem*, que funcionam como eixos de articulação da comunicação nas organizações, na procura por coerência e globalidade (Ruão, 2016; Kunsch, 2018).

2.1. Comunicação Estratégica e a sua importância para as organizações

Hoje em dia, a comunicação, mais do que tática, deve ser estratégica (Ruão, 2016). Esta vertente da Comunicação despertou o interesse da comunidade académica principalmente a partir da segunda década do século XXI (Nothhalf et al., 2018). Hallahan et al. (2007, pág. 27) sugere que a comunicação estratégica representa “*um novo paradigma de análise da comunicação nas organizações, que se centra nas atividades de comunicação intencional desenvolvidas pelos líderes e membros da organização, com o propósito de promover a missão organizacional*” (Ruão, 2020), intervindo particularmente nos recursos intangíveis da organização, na sua Cultura e Identidade (Carrillo, 2014). Falkheimer e Heide (2018) seguem o mesmo paradigma, admitindo, contudo, tratar-se de uma vertente que procura responder às necessidades dos públicos organizacionais (internos e externos), moldando os significados e, conseqüentemente fomentando a confiança e facilitando a criação de relacionamentos simbólicos (Falkheimer & Heide, 2018). Macnamara e Gregory (2018) vão, adicionalmente, ampliar a importância destas relações, reforçando que, ainda que os objetivos de comunicação devam reforçar e estar alinhados com os objetivos organizacionais, devem considerar primordialmente as necessidades, expectativas e interesses dos públicos (Silva et al., 2020).

A Comunicação Estratégica veio reforçar, assim, o papel da comunicação enquanto esforço para alcançar metas que dependem das relações com os *stakeholders* e que vão, por sua vez, valorizar a organização (Carrillo, 2014). Isto significa que, a curto prazo, gera resultados ao nível da projeção de uma imagem positiva perante os *stakeholders* e, a longo prazo, uma melhoria da reputação.

Argenti et al. (2005) apresenta também a sua proposta de definição de Comunicação Estratégica, explicando-a enquanto forma de comunicação que está alinhada com a estratégia global da empresa, e que procura promover o seu posicionamento. Para os autores, a forma adequada das organizações cumprirem a sua missão através da comunicação estratégica é colocarem a “*influência propositada*” (Ruão, 2016; pág.43) no centro dos seus objetivos de

comunicação, sendo que para tal devem ser capazes de considerar a comunicação com os *stakeholders*, a comunicação da mudança, a comunicação participativa e outras análises complexas do ambiente organizacional (Ruão, 2016). Hallahan et al. (2007) enfatiza em particular a importância da aplicação do termo estratégico ao papel dos profissionais de comunicação em contextos de mudança organizacional, recorrendo a Hatch (1997) que definiu que a comunicação estratégica ajuda a criar símbolos organizacionais que ajudam a construir a narrativa da organização, isto é, ajudam a construir a cultura que, por sua vez, tem impacto na capacidade de mudança de uma organização (Hallahan et al., 2007). Neste âmbito, Heide et al. (2018) concluem que as características desta forma de comunicação fazem dela um dos caminhos atuais e futuros das organizações, uma vez que considera os desafios da comunicação digital e os públicos cada vez mais dispersos e exigentes, que desafiam cada vez mais a construção de relacionamentos favoráveis (Silva et al., 2020).

Carrillo (2020) vai mais longe, destacando que o sucesso da Comunicação Estratégica está intimamente relacionado com a capacidade da organização de integrar a Comunicação interna e externa na estratégia a longo prazo da empresa, que segundo Argenti (2005), implica que todas as áreas que constituem a Comunicação Corporativa- Relações com os Investidores, Relações com os Media, Comunicação Interna- possuam mecanismos e processos que permitam aos profissionais nestas áreas coordenarem a informação e o *feedback*, de forma a assegurar não só a harmonia no discurso com todos os *stakeholders* da empresa, mas também para garantir que todas as áreas agem de maneira consistente (Argenti, 2005; Carrillo, 2020). Segundo o autor, só seguindo este modelo de comunicação integrada é que as organizações conseguirão respeitar e gerir diferentes pontos de vista e preocupações, não desfazendo, simultaneamente, da coerência no conteúdo das mensagens (Argenti, 2005). Isto significa que o profissional de comunicação deve ser responsável por avaliar de que forma determinadas decisões, nos vários âmbitos da atividade de uma organização, quer sejam financeiras, de pessoal, ou de produção, podem impactar a reputação da empresa e delimitar, por conseguinte, de que forma esta deverá agir por forma a minimizar os riscos, ou até mesmo, tirar partido deles (Carrillo, 2020).

Assim, uma marca com uma função de comunicação integrada e estratégica é coerentemente representada e comunicada a todos os *stakeholders* e é isso que determina a sua força, consistência e clareza (Argenti, 2005). Importa reiterar que é possível olhar para

a comunicação organizacional tendo em conta duas frentes: a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização para o exterior, isto é, os seus públicos externos (Neiva, 2018) pelo que para esta investigação, será particularmente importante compreender a comunicação interna, isto é, a comunicação com o público interno.

Tal como apresentado no capítulo anterior, os públicos internos são o principal “motor” das organizações e o motivo do seu sucesso e, por essa razão, revela-se pertinente perceber como se deve comunicar com os mesmos e compreender os impactos que pode ter na perceção da organização (Grunig e Grunig, 2006). A esta Comunicação, dá-se o nome de Comunicação Interna, que quando também ela é integrada, os funcionários de uma empresa podem efetivamente tornar-se nos seus principais “embaixadores”, reforçando a imagem de marca desejada junto do mundo exterior, o que mostra ser especialmente importante aquando de uma marca vender também a sua *Employer Brand* e atrair novo talento, como será estudado mais adiante nesta análise (Argenti, 2005).

2.2 Definição de Comunicação Interna

Partindo da conceptualização de Brandão (2018), considera-se que as organizações têm de ser flexíveis, transparentes e inclusivas, se quiserem reforçar a sua conduta de boas práticas e coesão interna e, neste contexto, a comunicação desempenha um papel elementar para que isto se possa concretizar. De acordo com a abordagem de Fisher (1993) citada em Neiva (2018) considera-se a comunicação como “*um elemento essencial à vida da organização*” pois é através desse processo que as pessoas “*manifestam e partilham a cultura*” e, conseqüentemente, “*através da qual ela é continuamente criada*” (Neiva, 2018, pág.68). Sem comunicação, não existe mensagem, o que no centro de uma organização dificulta o entendimento entre as partes, tendo repercussões ao nível da gestão de relacionamentos, distribuição de tarefas, e gestão de conflitos (Brandão, 2018; Dahlman and Heide, 2021). Assim, e tal como discutido anteriormente, a comunicação interna é um dos pilares da Comunicação Organizacional.

Importa esclarecer que existe também quem prefira recorrer ao termo “comunicação com os colaboradores”, como é o caso de Raposo (2017), uma vez que se trata de uma função que se centra na construção e gestão de relações estáveis e duradouras entre a organização e um dos seus principais *stakeholders*, os trabalhadores. Além desta, existem ainda outras expressões sinónimas utilizadas como é o caso de *employee relations*, *internal relations*, *internal public relations*, *internal marketing* e *staff communication* (Welch, 2018).

Verčič et al. (2012) atribui esta função, cada vez mais, às Relações Públicas e Gestão Estratégica da Comunicação. Com base no estudo Delphi, de sua autoria, a comunicação interna trata-se de uma função de gestão, que tem como principal intuito possibilitar a troca de informações entre os membros de uma organização, contribuindo assim para gerar entendimento entre eles. Contudo, Ewing et al. (2019) acrescentam que pretende também impulsionar o envolvimento dos colaboradores com a empresa, fomentando assim o sentido de comunidade e influenciando a forma como olham para os objetivos organizacionais. (Ewing et al, 2019; Mascarenhas, 2019).

Também Wels e Raposo (2018) definem a comunicação interna como um conjunto de ações que têm por objetivo facilitar a difusão e troca de mensagens dentro de uma organização. Ainda assim, atribuem também à Comunicação Interna o papel de envolver os colaboradores nos processos de mudança que decorrem na organização, permitindo-lhes estarem devidamente alinhados com o seu propósito e cientes do seu papel no quadro institucional (Wels e Raposo, 2018). Esta perspetiva é fundamentada por Galpin (2000), Argenti (2006) e Kotter (2017) que entendem que a Comunicação Interna é um recurso importante para apoiar as decisões e ações de gestão em processos de mudança, tendo o papel de desenvolver uma cultura corporativa com potencial de adaptação, por forma a evitar mal-entendidos e frustrações por parte dos colaboradores e garantindo que esta é devidamente compreendida e facilitando a integração dos novos objetivos organizacionais (Wels e Raposo, 2018).

Lemon (2020), por outro lado, explica a Comunicação Interna como um mecanismo que incentiva à participação nos processos de tomada de decisão, assim como também promove o *feedback* dos colaboradores entre os seus pares (Lemon, 2020). Dito isto, é possível reconhecer que esta detém um carácter estratégico, na medida em que contribui para a construção de conhecimento acerca da organização e o alinhamento com estratégia global

da mesma, fomentando assim o envolvimento dos colaboradores e o desenvolvimento de uma relação positiva (Welch e Jackson, 2007; Hume e Leonard, 2014).

A partir de Dahlman & Heide (2020) compreende-se que o bom funcionamento da Comunicação Interna é também essencial no desempenhar das tarefas diárias, uma vez que permite motivar toda a pirâmide hierárquica a trabalhar para alcançar os objetivos da organização, posicionando-os como co-criadores do sucesso organizacional. Em simultâneo é capaz de fomentar a liderança eficaz e incentivar a cooperação, o que contribui para elevar o potencial dos colaboradores e, conseqüentemente, desenvolve uma Cultura Organizacional que reconhece e utiliza as suas competências na totalidade (Dahlman & Heide, 2020).

Parte-se do princípio que, tal como definido por Kunsch (2020), a Comunicação Interna vai ter um papel fulcral na compatibilização de interesses entre colaboradores e organização, na medida em que visa potenciar o diálogo, a comunicação multidirecional e a interatividade, estimulando a participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade e valorizando as competências individuais de cada um (Kunsch, 2020). Mediante esta reflexão, denota-se ainda que para garantir o bom funcionamento de uma organização é premente manter um fluxo de comunicação contínuo com o público interno, para que também a compreensão seja contínua, pois só desta forma será possível prever a forma como os membros da organização pensam e agem (Dahlman & Heide, 2020). Aunyawong et al. (2020), que também se debruçam sobre o tema, entendem que a Comunicação Interna permite assegurar um fluxo de comunicação mais eficiente, que, conseqüentemente, é determinante para aumentar a produtividade (Dahlman & Heide, 2020; Aunyawong et al, 2020).

De acordo com a abordagem de Brandão e Santana (2018), falar de Comunicação Interna implica falar de Cultura organizacional, e por consequência, do comportamento gerado no interior da organização. Os autores definem como uma das funções fundamentais da Comunicação Interna a criação de sentimento de grupo, o qual pode somente ser conseguido através de um processo de identificação, que resulta num maior nível de comprometimento para com a organização e entre os membros que fazem parte da mesma. Para Henderson et al. (2015) a comunicação interna deve contribuir para o enraizamento dos valores identitários e culturais, já a comunicação interna estratégica deve procurar privilegiar determinados valores em detrimento de outros, contrabalançando os interesses

organizacionais com os interesses do público internos e facilitando assim a identificação. Tal como Brandão e Santana (2018) reforçam, a identificação é fundamental para conferir um sentido de pertença por parte dos colaboradores com as culturas inerentes à organização. Verčič et al. (2012) apoia esta teoria, denotando na comunicação interna o papel de interligar a Cultura, Identidade e as necessidades dos colaboradores, contribuindo fortemente para a satisfação dos mesmos.

Adicionalmente, para que isto se verifique é necessário manter uma comunicação correta e clara com o público interno, que vai por sua vez permitir o desenvolvimento de relações interpessoais positivas- não só entre membros dos mesmos níveis hierárquicos, mas também entre gestores e colaboradores, a manutenção das boas condições de trabalho, onde os direitos e deveres dos trabalhadores são respeitados e onde se pratica a total transparência (Neiva, 2018). Ferrari (2016) acrescenta ainda que isto só se poderá verificar caso as relações entre chefias-colaboradores, e organização-colaboradores sejam construídas à base da confiança, traduzindo-se assim na expectativa que os mesmos têm no comportamento, e performance da organização (Ferrari, 2016).

Sintetizando, a Comunicação Interna determina o conjunto de ações e ferramentas que permitem a troca de informação dentro da Organização. Pode-se considerar como as suas principais responsabilidades a disseminação da informação, nomeadamente no que diz respeito a aspetos culturais e identitários, e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos gerais da Organização. A comunicação interna funciona assim como um meio para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses entre os membros e a própria organização (Neiva, 2018; Wels e Raposo, 2018; Ewing et al, 2019). Ainda assim, além de falar de comunicação interna, atualmente implica falar em comunicação interna estratégica, no sentido em que deve ser um trabalho consciente e que obriga a uma constante reflexão sobre comunicação de modo a apoiar, impulsionar, desenvolver e mudar consoante a direção estratégica da organização (Dahlman & Heide, 2020).

Assim, a Comunicação Interna pode ocorrer de duas formas: através dos canais formais e informais, que devem ser por sua vez ser utilizados enquanto complemento um do outro, por forma a garantir um fluxo de informação positivo. Assim, e em primeiro lugar, entende-se por rede formal a que respeita o organigrama da organização, isto é, através das

relações hierárquicas que se estabelecem (Rego, 2010). Esta forma de comunicação pode também caracterizar-se em função do sentido em que acontece, pelo que Hartley & Bruckman (2002), Downs & Adrian (2004) e Spaho (2012) identificam três sentidos distintos:

- O horizontal, quando ocorre entre colaboradores e departamentos que se encontram ao mesmo nível organizacional, permitindo a coordenação e integração de atividades de departamentos que desempenham tarefas de certo modo independentes. Esta comunicação proporciona uma visão unificada da organização, facilitando a implementação da mudança e permitindo aos líderes assegurar que os colaboradores se encontram a trabalhar em torno de objetivos comuns.
- O vertical, sendo que o sentido do fluxo de comunicação pode ser de dois tipos: descendente, quando existe intercâmbio de informação dentro da organização de um nível de gestão para um nível inferior, ou fluxo ascendente se o sentido for o inverso, isto é, se começar nos colaboradores e acabar nos níveis superiores.
- Na diagonal, quando a comunicação flui entre membros que não se encontram no mesmo nível organizacional e que não possuem relação direta na hierarquia organizacional. Ainda que esta comunicação não seja recorrente, serve muitas vezes para complementar os restantes tipos de comunicação.

Robbins e Judge (2010) defendem que a formalidade da comunicação depende da força da Cultura Organizacional, isto é, quanto mais forte e eficaz for, menos formal será a comunicação. Isto acontece porque a comunicação formal serve para orientar os comportamentos dos colaboradores num determinado sentido, assegurando consistência e ordem. Por outro lado, se uma organização tiver uma Cultura forte e eficaz, este objetivo será alcançado sem que seja necessário recorrer aos meios de comunicação interna, uma vez que os colaboradores saberão pela simples apreensão da Cultura, que comportamentos adotar consoante a situação (Brandão e Santana, 2018).

De salientar que, reforçando a teoria de Cerantola (2019) apresentada anteriormente, especialmente na comunicação vertical, a Comunicação Interna, que deve estar em linha com os objetivos estratégicos globais e ser pensada de forma holística, mostra ter especial

relevância, na medida em que promove a aproximação e facilita a troca de feedback e o entendimento mútuo, o que consiste num fator potenciador de satisfação nos colaboradores e, por outro lado, de realização por parte dos líderes. Estas características evidenciam a evolução da comunicação interna enquanto função meramente operacional para uma ferramenta que assume, nos dias de hoje, uma função cada vez mais estratégica. Desta forma, este papel é pautado por um conjunto de objetivos que moldam a atuação prática nesta área (Aunyawong et al., 2020; Cerantola, 2019).

2.2.1. Contributo da Comunicação Interna na identificação, envolvimento e satisfação com o trabalho

Tal como referem Brandão e Santana (2018), uma das funções primordiais da Comunicação Interna é a criação de um sentimento de grupo nos colaboradores, relativamente à organização e entre si. Na sua abordagem, define que *“para que se possa aproveitar da melhor forma esta função, é necessário que se crie no público interno uma identificação com a organização”* (Brandão e Santana, 2018; pág.6).

Os autores explicam ainda que a Comunicação Interna ajuda a percecionar a Identidade vivida na organização, contribuindo assim para o enraizamento e ligação com os valores identitários e culturais, e influenciando assim o comprometimento com a mesma. Deste modo, a Comunicação funciona como um processo de dois sentidos, uma vez que deve existir compreensão mútua. Isto significa que, para além de uma organização ter de definir os valores que devem ser difundidos pelos meios de comunicação interna, precisa também de perceber os valores pessoais de cada colaborador, sendo a Cultura a fusão entre ambas as partes (Brandão e Santana, 2018). Adicionalmente, Yue (2021), introduz ainda o conceito de cultura emocional⁴ positiva, caracterizada pela alegria, amor, companheirismo, orgulho, e gratidão, que são também resultado das ações de Comunicação Interna. No seguimento

⁴ A cultura emocional pode ser transmitida e traduzida em mecanismos de sentimento, que refletem as emoções sentidas e experimentadas pelos membros da organização (Levy, 1975; Parkinson, 2005)

desta teoria, é possível admitir que as práticas de comunicação interna desencadeiam resultados organizacionais positivos.

Men e Bowen (2017), tal como Brandão e Santana (2018) refletem também sobre os impactos desta componente nas organizações elencando um conjunto de contrapartidas ao incorporarem esta função. Assim, de acordo com os autores, a Comunicação Interna permite manter os colaboradores informados sobre o seu trabalho, a organização e o seu contexto atual, influenciar e gerir o comportamento do público interno, facilita a obtenção de feedback o que, conseqüentemente, contribui para a sua satisfação com o trabalho (Men e Bowen, 2017). Segundo Locke (1976) o conceito de satisfação no trabalho é “*um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*” (Locke, 1976; pág. 10) e que está dependente da capacidade de resposta das organizações às necessidades dos seus colaboradores. Quanto melhor a qualidade de resposta, melhor será o seu desempenho organizacional. Não obstante, a Comunicação Interna revela ainda ser uma ferramenta determinante para fomentar a confiança e lealdade dos colaboradores perante a organização e, finalmente, para potenciar a sua participação nos processos de tomada de decisão, que impreterivelmente também influencia positivamente a satisfação no trabalho (Men e Bowen, 2017).

Para que tal aconteça, é imprescindível que os profissionais de comunicação interna, sejam capazes de a) assegurar, em primeiro lugar, que os objetivos e aspirações globais da organização estão a ser respeitados e que os colaboradores agem em concordância com os mesmos, b) certificar que as mensagens chegam ao recetor e que é recolhido feedback constante, de modo a garantir que as suas necessidades são ouvidas e satisfeitas e c) atuar de forma eticamente correta (Gillis, 2006).

Verčič e Špoljarić (2020) mencionam também que, de acordo com vários estudos, nomeadamente de Dickson et al. (2003), Robson e Tourish (2005) e Clampitt e Downs (1993) as práticas de comunicação interna têm impactos bastante positivos no que diz respeito ao aumento da produtividade, à redução do absentismo, na crescente qualidade dos serviços e produtos, no aumento do nível de inovação, na redução do número de greves e, ainda na redução dos custos totais. Além disso, e com base em Verčič e Vokić (2017), concluem que estas estratégias de comunicação interna têm um impacto significativo no

envolvimento dos colaboradores, que registam maiores níveis de desempenho (Verčič e Špoljarić, 2020).

Também Aunyawong et al. (2020), vai refletir sobre este impacto, focando-se maioritariamente no envolvimento dos colaboradores, ou, *Employee Engagement*, que, segundo Kahn (1990) define o aproveitamento que os membros de uma determinada organização têm no desempenhar das suas funções. Aqui, e partindo desta definição, quando estão envolvidas, as pessoas manifestam-no física, cognitiva e emocionalmente durante as suas funções. Tendo isto em consideração, os autores concluem que existem diversas variáveis que determinam este envolvimento, tais como a progressão na carreira, as recompensas, o reconhecimento, a segurança e os valores alinhados com a visão da organização, o bem-estar, a tomada de decisões e a autonomia. Por conseguinte, a Comunicação Interna tem o papel de difundir as mensagens associadas a estas variáveis. Esta relação, na visão de Salanova (2005), subentende que esta possa ser identificada conforme os seus efeitos em três componentes que incorporam o *Employee Engagement*, são elas a dedicação, o vigor e a absorção. Em primeiro lugar, no que concerne à dedicação, esta manifesta-se através da valorização, paixão, encorajamento e orgulho no trabalho. Por outro lado, o vigor determina a vontade do colaborador de investir esforço nas suas tarefas diárias. Já a absorção, consiste no nível de concentração, de felicidade genuína e de profundo entusiasmo no desempenho do trabalho (Aunyawong et al., 2020).

Conforme foi possível apurar, a Comunicação Interna aporta um conjunto de benefícios para as organizações a nível interno. Assim, com base na literatura acima e ainda complementando com Cox (s.d) e Suemitsu (2011), pode-se elencar como benefícios essenciais desta ferramenta os seguintes aspetos:

- 1) Aumentar o *Employee Engagement*
- 2) Fomentar uma Cultura de Comunicação aberta, onde todos os colaboradores têm uma palavra a dizer;
- 3) Uma maior abertura à mudança, dotando os colaboradores de uma maior abertura e facilitando assim a integração de possíveis alterações nas estruturas do negócio ou valores organizacionais, quer sejam elas do âmbito social, político, económico;

- 4) Um maior reconhecimento interno da marca, ou seja, os colaboradores passam a valorizar mais o local onde trabalham e estão conscientes daquilo que a diferencia das restantes.
- 5) Reduzir os rumores, o sentimento de incerteza, conflitos, descontentamentos, censura e informações contraditórias que possam abalar a confiança e a credibilidade da organização.
- 6) Aumento do desempenho empresarial e produtividade, resultantes da escuta ativa que permite uma maior capacidade de resposta às necessidades dos colaboradores, assim como à captação do seu potencial e adaptação do seu cargo em função do mesmo.
- 7) Aumento da Responsabilidade Social Corporativa⁵, que tenha um impacto direto na responsabilidade individual dos colaboradores;
- 8) Ajudar a desenvolver as competências de comunicação entre os líderes, o que resulta na construção de relações positivas;
- 9) Valorização dos colaboradores;
- 10) Retorno de investimento, ou seja, tem impactos diretos nos resultados financeiros das organizações, o qual está fundamentalmente ligada ao aumento da produtividade e desempenho.

Depreende-se assim que a Comunicação Interna, pensada de uma forma estratégica, tem como principal objetivo dotar a as organizações de proatividade, com foco na gestão e na partilha de conhecimento. Procura facilitar a integração através de um processo contínuo de aprendizagem e que por sua vez se consagra enquanto potenciador de excelência organizacional, conseguida apenas quando existe a) equilíbrio naquilo que se comunica, b) confiança e respeito mútuo e c) integridade. São estes os fatores-chave para a união dos colaboradores face a uma Cultura Organizacional (Brandão, 2018).

No que toca à forma, podem-se identificar quatro: a comunicação intrapessoal, que determina as reflexões pessoais que não abandonam o próprio corpo; a comunicação interpessoal, que implica a troca de informação com outra pessoa; a comunicação mediada, que ocorre quando a comunicação acontece via computador ou telemóvel, através de emails,

⁵ Segundo Wiley & Sons (2006) a Responsabilidade Social Corporativa define a preocupação com o impacto da organização na sociedade em que operam, particularmente em questões económicas, sociais, ambientais e de direitos humanos.

mensagens, chats e até mesmo redes sociais internas; a comunicação empresarial que representa toda a comunicação de assuntos relacionados com o negócio em si, e que podem decorrer através de conferências internas, reuniões de staff ou de departamento (Mishra et al., 2014). Verčič & Vokić (2017) sugerem que a comunicação está a tornar-se cada vez mais descentralizada, muito devido à introdução dos canais de comunicação digital. Tem-se vindo a verificar uma mudança acentuada dos seus hábitos de comunicação, principalmente devido ao facto de se poder obter informação a qualquer momento e em qualquer lugar.

Em resultado desta reflexão, pode-se ainda identificar na Comunicação Interna um papel especialmente importante no que diz respeito i) à comunicação de desenvolvimentos do negócio, como promoções, aquisições, possíveis crises e tendências do contexto em que a organização de insere, ii) à comunicação da mudança, na medida em que é da sua responsabilidade mostrar o valor da mudança, envolvendo os colaboradores e garantindo um maior comprometimento, e também facilitando a integração dos mesmos nos novos objetivos institucionais, iii) à comunicação da diversificação cultural e ainda iv) melhorar o envolvimento dos colaboradores com novas tecnologias e plataformas que potenciem a Comunicação Interna (Cox, s.d; Wels e Raposo, 2018).

Partindo deste último ponto, é possível admitir que ao longo das últimas décadas se tem assistido a uma grande evolução do digital, em especial após o surto de COVID-19 que contribuiu para o surgimento de novos modelos de trabalho, nomeadamente o trabalho remoto, que veio revolucionar a forma como as organizações comunicam com os seus membros. Neste sentido, o interesse académico tem-se vindo a voltar para a investigação de modelos de Comunicação Interna que procurem responder a este novo contexto, pelo que Wuersch et al. (2021) introduz o termo Comunicação Interna Digital, uma função de gestão estratégica que pretende ajudar a alcançar os objetivos organizacionais utilizando as novas ferramentas digitais.

2.2.2. De Comunicação Interna a Comunicação Interna Digital: impacto do teletrabalho

A Transformação Digital⁶ tem ocupado, nos últimos anos, a agenda das organizações, forçando-as a repensar e reorganizar os negócios. Neste contexto, a Comunicação Interna não é exceção, muito pelo contrário. Trata-se de uma das especializações onde se tem verificado maior crescimento e evolução (Wuersch et al., 2023).

Ainda que se possa dizer que a utilização de serviços e meios digitais surgiu no século passado com a introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), os dispositivos inteligentes e plataformas sociais mudaram drasticamente a forma como se pensa e processa a comunicação, em particular a Comunicação Interna. Neste sentido, como resultado da fusão entre a Transformação Digital e a Comunicação Interna introduz-se o conceito de Comunicação Interna Digital, que se assume como uma função de gestão estratégica que ajuda as organizações a atingir os seus objetivos, recorrendo a ferramentas digitais e realidades virtuais no local de trabalho. O interesse académico no conceito aumentou com o surto de COVID-19, que levou ao aumento significativo de pessoas que passaram a trabalhar em ambientes digitais, isto é, que passaram a estar em teletrabalho (Peter et al., 2020; Wuersch et al. 2023). Este modelo de trabalho aportou consequências, nomeadamente no que diz respeito à automatização da tecnologia, que passou a permitir que os colaboradores desempenhassem as suas funções através de plataformas e programas de computador (Ye, 2012; Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015).

A Comunicação Interna Digital veio, assim, complementar o Comunicação Interna, na medida em que oferece novas oportunidades para desenvolver competências e criar confiança. Além disso, veio despoletar uma mudança na retórica da liderança e distribuindo o poder de comunicação por uma maior variedade de canais de comunicação (Peter et al., 2020; Wuersch et al. 2023).

⁶ Solis & Szymanski (2016) definem Transformação Digital como o realinhamento, ou o novo investimento em tecnologia, modelos de negócios e processos para gerar novo valor para clientes e funcionários, no sentido de permitir à organização competir de forma eficaz numa economia digital em constante mudança.

Este contexto tem vindo a transformar as organizações de forma holística, transportando consigo vantagens, mas também desvantagens, como a ausência do fator humano que torna a comunicação significativamente mais impessoal e como tal gera sensações de afastamento e incerteza nos colaboradores. Neste sentido, Wuersch et al. (2023) desenvolveu um mapa do desenvolvimento de capacidades digitais utilizando uma abordagem estratégica holística de Comunicação Interna Digital (**Figura 3**), que ilustra a interação entre os elementos sociais e técnicos que podem ajudar a colmatar este sentimento e promover uma transição fluida e que não prejudique os resultados da organização (Wuersch et al., 2024).

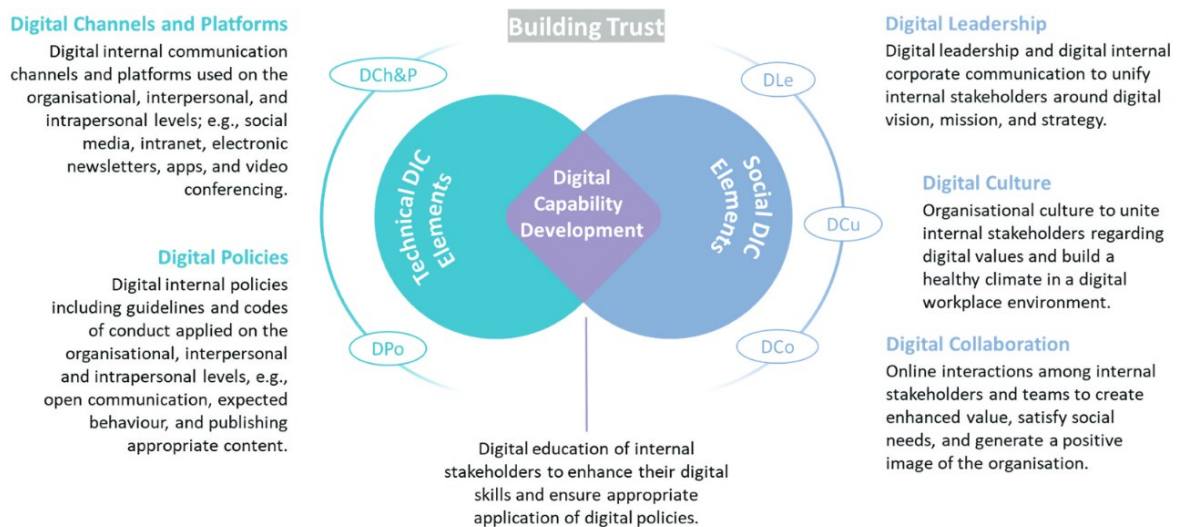


Figura 3: Mapa de Wuersch et al. (2024) da interação entre os elementos sociais e técnicos da Comunicação Interna Digital

Tal como é possível compreender a partir do mapa acima representado, existem seis temas interligados, embora se encontrem separados em dois grupos distintos. São eles os elementos técnicos (canais digitais) e elementos sociais (liderança digital, cultura, formação, colaboração e competências). Partindo dos elementos técnicos, e no que diz respeito às “Plataformas e Canais Digitais” fala-se de canais como a intranet e as redes sociais internas, por exemplo. Segundo os autores, a transição para os mesmos permite criar um ambiente e

mentalidade de aprendizagem contínua, uma cultura de feedback que permite às equipas prosperar e produzir inovações mais rápidas. Além disso, ao nível interpessoal, estes meios são essenciais, hoje em dia, para reforçar a colaboração e, conseqüentemente, contribuir para a cultura organizacional. Com efeito, o segundo constituinte dos elementos técnicos trata-se das políticas digitais organizacionais, que correspondem a uma compilação de políticas direcionadas para a utilização de tecnologias digitais nos processos internos e moldam a organização, a gestão, a cultura e os valores. Mais concretamente, uma política de redes sociais estabelece um código de conduta e algumas orientações aos colaboradores para acederem às redes sociais e comunicarem com a linguagem e o tom mais adequados (Wuersch et al., 2023; Wuersch et al., 2024).

Já no que toca aos elementos sociais, em primeiro lugar, no que concerne à Liderança Digital, pode entender-se que esta deve combinar o estilo de liderança com a utilização de tecnologia. Pode ser igualmente considerada como a combinação entre liderança e as competências digitais que permitem melhorar a performance através da utilização de tecnologias digitais ao seu máximo potencial. Na Comunicação Interna Digital, os líderes devem ser capazes de transmitir uma visão digital clara, para que esta se reflita no sucesso organizacional. Para que tal aconteça, é necessário que desenvolvam continuamente as suas competências neste âmbito, e que, em simultâneo, motivem os seus colaboradores a fazerem o mesmo. Em segundo lugar, tem-se a cultura digital que corresponde ao conjunto dos valores, normas, práticas e expectativas relativamente à forma como as pessoas agem e interagem numa sociedade contemporânea moldada pela digitalização. Fala-se por exemplo de inclusão digital, que está dependente do investimento em literacia digital e formação e que, por sua vez, se reflete na confiança digital, um dos valores fundamentais para o funcionamento das organizações contemporâneas. Em terceiro e último lugar, fala-se de colaboração digital, altamente alavancada pela tecnologia. Esta veio alargar as possibilidades de contacto entre e com os *stakeholders*, deixando para trás o fator geográfico, e permitindo a estimulação constante do diálogo. Todos estes fatores vieram aumentar o empenho dos colaboradores e ajudá-los a construir relações, fomentar a compreensão mútua, incentivar a colaboração e, eventualmente, até facilitar as interações com os superiores hierárquicos (Wuersch et al., 2023; Wuersch et al., 2024).

Deste modo, a digitalização da Comunicação Interna envolve um processo complexo de mudança ao nível dos recursos humanos e sistemas, pelo que deve existir um esforço por parte das lideranças de trabalhar no sentido de assegurar que a organização tem uma visão clara, uma Cultura Organizacional forte, e que as equipas desenvolvem um trabalho colaborativo no processo de integração das tecnologias digitais e sistemas associados (Ewing et al., 2019, Herrero et al., 2020).

Com isto, é possível concluir que se as organizações forem capazes de adaptar os seus modelos de comunicação interna aos novos contextos de trabalho e assim assegurar que a comunicação continua a fluir para todas as partes da organização, então mais fácil será garantir o seu bom funcionamento, a satisfação dos seus colaboradores e, por consequência, mais fácil desenvolver uma boa perceção externa ao longo do tempo, isto é, uma boa reputação.

2.2.3. Influência da Comunicação Interna na Reputação Organizacional

Partindo da reflexão de Fascioni (2010), é possível compreender que a Identidade e Cultura de uma organização é tanto mais clara quanto melhor for a qualidade e a continuidade da comunicação interna, o que resulta num maior enraizamento dos valores e, por sua vez, um maior esclarecimento não só do público interno, mas como também perante a sociedade, que poderá fazer uma leitura mais coesa da organização. A comunicação interna desempenha assim um papel fundamental no perfeito alinhamento entre a organização e os seus colaboradores, aumentando a satisfação, motivação e a lealdade dos mesmos (Argenti & Foreman, 2005), e, conseqüentemente, fortalecendo a Identidade que é divulgada para o seu exterior. Aqui o autor percebe a Identidade enquanto estratégia comunicacional utilizada para reforçar junto da sociedade as qualidades de uma organização, sendo o resultado dessa interação conhecido como imagem, isto é, uma construção simbólica que se forma na mente daqueles que tiveram algum contacto com a organização (Henderson et al., 2015; Ferreira, 2018).

Um aspeto menos óbvio é o facto de a comunicação interna também afetar a reputação (FitzPatrick, 2012). Tal como Wels e Raposo (2018) referem, as fronteiras entre os públicos internos e externos encontram-se cada vez mais diluídos, na medida em que os colaboradores veiculam informações constantemente sobre si mesmos, as suas atividades e a empresa que incorporam. Os colaboradores são vistos como uma fonte credível de informação sobre as suas organizações (Welch & Jackson, 2007; FitzPatrick, 2012; Raposo, 2017; Wels e Raposo, 2018), de maneira que a comunicação interna deve ser estrategicamente utilizada para garantir que os funcionários compreendem a política corporativa e a forma como a organização se posiciona perante questões-chave (FitzPatrick, 2012,; Sobreiro, 2021), bem como para desenvolver relações positivas entre os colaboradores e as organizações em que trabalham (Sobreiro, 2021). Neste sentido, se houver uma relação positiva entre colaborador e empresa, e tendo em conta esta transição fluida e de informação (Welch & Jackson, 2007; Wels e Raposo, 2018) é possível assumir que esta impactará deliberadamente o conteúdo das mensagens passadas para o exterior da organização, influenciando assim a imagem e, a longo prazo, a reputação da organização. Almeida e Nunes (2007) esclarecem que enquanto uma imagem sugere algo momentâneo, mutável e adaptável, a Reputação, por outro lado, é relativamente estável (Ferreira, 2018) e resulta da avaliação das ações que as organizações realizam, interna e externamente, assim como da expectativa sobre comportamentos (Mendes, 2013).

Cravens e Oliver (2006) acrescentam que a construção da reputação organizacional, deve estar entre as principais preocupações estratégicas das organizações, uma vez que se trata de um gerador de vantagem competitiva, principalmente em situações de gestão crise. Esta serve para garantir integridade às organizações (Ferreira, 2018), funcionando como camada protetora das mesmas. Além disso, a reputação interfere diretamente na gestão de pessoas, na medida em que *“É vital para as empresas serem capazes de atrair e manter os empregados bons, criativos, muitas vezes altamente qualificados e educados – e eles são extremamente sensíveis à reputação das empresas”* (Pruzan, 2001, pág. 5; Ferreira, 2018), podendo mesmo ser um fator de seleção ou exclusão nos processos de recrutamento.

Em suma, se as organizações apresentarem uma Comunicação Interna robusta, então mais facilmente conseguirão moldar uma Reputação positiva, tendo por base experiências de um dos públicos mais importantes e influenciáveis da organização- os seus colaboradores.

Caso isto se verifique, pode-se admitir que a organização tem maiores hipóteses de se destacar perante um mercado extremamente competitivo, não só ao nível dos seus produtos ou serviço, mas como também enquanto marca empregadora (Foreman e Argenti, 2005; Dorok, 2006).

2.3. Definição de *Employer Branding*

O termo *Employer Branding* foi primeiramente apresentado por Ambler e Barrow (1996) e teve como ponto de partida um estudo realizado a vinte sete organizações Londrinas, de topo. Neste estudo, foi-lhes pedido que refletissem acerca das práticas de Recursos Humanos das suas organizações, selecionando as características que a diferenciavam comparativamente às restantes organizações no mercado. Foi a partir daí que se começou a considerar o empregador enquanto marca, sendo que neste contexto os consumidores assumem o papel de atuais e futuros colaboradores, com quem é necessário desenvolver continuamente uma relação próxima e de confiança.

Reconheceu-se o conceito enquanto resultado das sinergias entre o Marketing e os Recursos Humanos. Se por um lado, o empregador é visto enquanto marca com a qual um colaborador deve estabelecer uma relação de proximidade, sendo que a sua performance é influenciada pelo conhecimento, atitude positiva perante a marca, lealdade e confiança, o que está acima de tudo nas mãos dos Recursos Humanos, por outro o Marketing, também ocupa um papel central. Isto explica-se pelo facto de, ao ser-lhe atribuída a função de orientar a organização para o cumprimento dos objetivos, habitualmente relacionados com o lucro, devem-se assegurar que estas condições acima descritas são garantidas e isso passa também pelo alinhamento com os próprios objetivos dos colaboradores. Define-se assim a *Employer Brand*, como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um emprego e que podem também eles serem identificados dentro da marca que emprega”, e que têm como principal objetivo melhorar os processos de recrutamento e aumentar a retenção (Ambler & Barrow, 1996).

No entanto, o conceito tem vindo a evoluir, assumindo um papel cada vez mais relevante no que diz respeito à gestão de talento.

Joo e Mclean (2006) introduzem quatro teorias que oferecem sustentação teórica ao *Employer Branding* enquanto ferramenta estratégica, nomeadamente: *Resource-based view of the firm*, *Strategic Human Resources Management*, *Signaling Theory* e *Social identity theory*.

No que toca à teoria *Resource-based view of the firm* de Barney (1991), uma organização adquire a sua vantagem competitiva especialmente através do “desenvolvimento e combinação de recursos físicos, humanos e organizacionais”, capazes de acrescentar valor à organização. Relativamente, à teoria *Strategic Human Resources management* de Buttler, Ferris & Napier (1991), os três autores referem-se ao conceito enquanto sinergia entre as práticas de RH e a estratégia de negócio. A terceira teoria é a *Signaling Theory* que, segundo Hannon & Milkovich (1996) implica que a organização atribua às RH a capacidade de mostrarem as condições de trabalho. Por fim, a *Social identity theory* segundo Turban & Greening (1997) sugere que as pessoas se inserem em determinadas categorias sociais, baseadas por exemplo na organização em que trabalham, o que delimita a perceção de si mesmos (Joo & Mclean, 2006). Após a apresentação das teorias, pode-se retirar uma particularidade comum: o talento como fonte de vantagem competitiva, sobretudo num mercado extremamente competitivo e complexo.

Backhaus e Tikoo (2004), criadores do primeiro modelo de *Employer Branding* (Figura 2), defendem que “*A Employer Brand destaca os aspetos únicos de um empregador ou ambiente da empresa (...) e é um conceito que a diferencia dos seus concorrentes (...) atraindo, motivando e mantendo os colaboradores atuais e potenciais da empresa*” (Backhaus e Tikoo, 2004; pág.502).

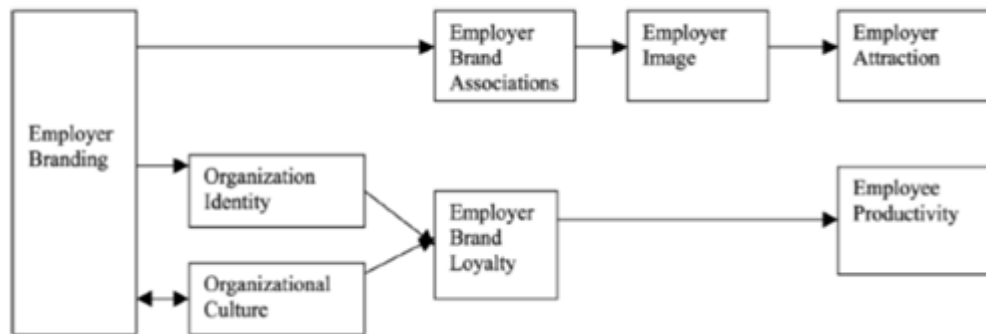


Figura 4: Modelo de Backhaus and Tikoo (2004). Fonte: Backhaus and Tikoo (2004)

Na sua perspetiva, a criação de uma *Employer Brand* baseia-se em três ativos chave: a Cultura organizacional, a Identidade organizacional e a sua proposta de valor diferenciadora (Backhaus e Tikoo, 2004; Reis et al, 2021). Para os autores, o processo envolve três etapas:

- A primeira passa pela criação de uma proposta de valor, que deve ser reforçada e trabalhada pela marca ao longo do tempo. Esta vai ser construída e moldada com base em informações recolhidas sobre a Cultura da organização, modelos de gestão, qualidades do corpo de colaboradores atual, oportunidades de crescimento na carreira, e qualidade de produtos ou serviços, a partir dos quais vai desenvolver o seu próprio conceito de valor (Backhaus & Tikoo, 2004).
- A segunda, passa pelo *Branding* Interno, na medida em que o que se comunica para o exterior tem de ser coerente com aquilo que é comunicado no interior da organização (Backhaus, 2016). A *Employer Brand* deve ser capaz de reafirmar a Identidade Organizacional da empresa, isto é, se as mensagens enquanto empregadora forem inconsistentes, podem conduzir à desestabilização da organização. Desta forma, o *Employer Branding* deve começar de dentro para fora, isto é, as mensagens que definem a marca empregadora, devem estar bem definidas e serem claras para os colaboradores, pois só assim as organizações serão capazes de garantir a coerência das promessas da marca, assegurando que não existem inconsistências entre o prometido e a realidade (Gioia et al., 2000; Berthon et al., 2005). O *Branding* Interno, é crucial para ajudar os colaboradores a definirem-se,

melhorar as suas competências e motivá-los a trabalhar de forma eficiente. São exemplos de atividades de Branding interno sessões de *coaching*⁷, formações sobre desenvolvimento pessoal e de carreira, workshops e atividades de *teambuilding* (Kula & Staniec, 2021). Nesta fase, a empresa foca-se em desenvolver programas de desenvolvimento e na construção de uma cultura empresarial e de um ambiente de trabalho amigável (Stuss & Herdan, 2017).

- A terceira e última, é o *Branding* Externo realizado com o intuito de recrutar novo talento, através da criação de uma perceção positiva, que permita fomentar a reputação e criar uma imagem diferenciadora, que lhe permita destacar-se dos concorrentes, que transpareça os valores da organização, permitindo aos potenciais colaboradores identificarem-se com a mesma (Backhaus, 2016). Tal como mencionado anteriormente, esta é interdependente do sucesso do *Branding* Interno.

Monteiro et al. (2020) explica a importância do *Employer Branding* na atração e retenção de talento. Segundo os autores, que têm como ponto de partida a proposta de Schneider (1997) de que “*diferentes tipos de organizações atraem, selecionam e retêm diferentes tipos de pessoas*” (Schneider, 1997; pág. 440). Perante esta afirmação, pode-se determinar que os autores defendem que as perceções de quem procura emprego são significativamente condicionadas por aquilo que identificam como comum entre eles e a organização, nomeadamente os seus valores.

Pode-se perceber, a partir da reflexão acima, que o *Employer Branding* se refere ao conjunto de esforços feitos na criação de uma marca diferenciadora a todos os níveis (externo e interno), e que abrange todos os benefícios que o empregador proporciona aos seus colaboradores e que acabam por tornar a organização atrativa (Backhaus, 2016). Este princípio remete para o conceito de *Employee Value Proposition (EVP)* que define o conjunto de benefícios que uma organização oferece em troca de trabalho e que vão de certa forma pautar a experiência do colaborador na organização. Pode inclusive dizer-se que se trata daquilo que diferencia uma organização de outra, desempenhando um papel fundamental tanto na retenção como na atração de talento, pelo que deve em todas as alturas

⁷ Para Whitmore (1992) o coaching consiste em “*desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho. Trata-se de ajudar a aprender em vez de os ensinar - uma abordagem de facilitação*” (Whitmore, 1992, pág.3, adaptado de Passmore et al.,2018).

estar refletido na *Employer Brand*. Sendo assim, o EVP de uma organização ajuda-a a reter e atrair talento, uma vez que lhe atribui um fator de destaque perante as restantes organizações concorrentes; ajuda a aumentar o compromisso organizacional e a envolver os colaboradores (Pawar, 2016).

Já segundo Mortensen e Edmondson (2023), o EVP define um sistema composto por quatro fatores inter-relacionados:

- Benefícios materiais, seja a remuneração, o espaço físico do escritório e equipamentos, a localização, a flexibilidade de horários e as regalias.
- Oportunidades de desenvolvimento e crescimento, que engloba todas as formas através das quais uma organização ajuda os colaboradores a adquirirem novas competências e a aumentar o seu valor no mercado de trabalho, seja através da atribuição de novas funções, promoções ou formações.
- Conexão e Comunidade, que inclui ser apreciado e valorizado pelo que são, sentido de responsabilidade mútua e das relações sociais dentro da organização. Tudo isto, ajuda a que os colaboradores sintam que pertencem a algo maior.
- Propósito e Objetivos, que representa as razões pela qual a organização existe e, simultaneamente, justificam o papel de cada colaborador na organização e lhe dá significado.

Tal como já referido, para que estes fatores se reflitam na *Employer Brand*, é necessário não só que sejam definidas estratégias para tal, mas também que sejam garantidas as condições para uma organização construir uma *Employer Brand* forte. Para tal, partimos da interpretação dos autores Born e Kang (2015) que identificaram três componentes essenciais:

- 1) Avaliar e moldar uma mensagem autêntica e consistente sobre o que a organização valoriza: uma *Employer Brand* forte deve entregar aos potenciais colaboradores a proposta de valor da marca (*Employee Value Proposition*). Ou seja, se uma empresa define que ao ser seu colaborador terá acesso por exemplo, a oportunidades de crescimento de carreira, benefícios e ambiente de trabalho saudável, onde a diversidade é também um fator valorizado, então implica que os departamentos de Recursos Humanos se foquem em promover estas garantias.

- 2) Comunicar através dos canais certos: para os potenciais colaboradores, é imprescindível conhecer a Cultura Organizacional, os objetivos, as oportunidades de formação e desenvolvimento profissional da empresa, e programas de gestão de talento. Mas, para que tal aconteça, é necessário que optem pelos canais de comunicação certos.
- 3) Desenvolver métricas de *Employer Branding* e medir a sua eficácia no toca a alcançar os objetivos: as métricas são muito importantes na avaliação da *Employer Brand* e dos custos envolvidos nos processos de recrutamento e seleção.

Tal como foi possível depreender a partir da reflexão acima, a *Employer Brand* pode ajudar atrair e reter colaboradores. Contudo, revela-se fundamental que esta tenha na sua constituição um conjunto de dimensões que poderão fortalecer a marca junto dos seus atuais e potenciais colaboradores. Neste sentido, Tanwar e Prasad (2016) reúnem um conjunto de seis dimensões que as organizações devem ter em consideração para fortalecer a sua *Employer Brand*: o *Work Life Balance*, a Reputação, a Diversidade, a Cultura Organizacional, a Formação e Desenvolvimento e ainda a Ética e Responsabilidade Corporativa.

Em primeiro lugar, o *Work-Life Balance* implica que a organização fomente o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, sendo este um fator crucial para a atração e retenção dos colaboradores. Em segundo lugar, e no que concerne à reputação, uma vez que ajuda as organizações a destacarem-se das demais e serem consideradas “o empregador de eleição”. Já a diversidade, que ganha cada vez mais relevância nas organizações contemporâneas, implica que as organizações invistam na variação de identidades culturais dentro do contexto laboral, sendo este um aspeto que aporta valor à organização, uma vez que passam a predispor de uma força de trabalho multifacetada. Também a Cultura Organizacional funciona como um componente fundamental na construção da *Employer Brand*, pela sua capacidade de promover as características mais marcantes da organização e que a diferenciam das restantes. O penúltimo aspeto, diz respeito à formação e desenvolvimento, que permitem aos colaboradores ganharem as competências necessárias para desempenhar as suas tarefas atuais e futuras. Por último, a Ética e Responsabilidade Social Corporativa também condicionam a atração e retenção de talento, dado que, cada vez

mais, os colaboradores preferem trabalhar em organizações que ofereçam um ambiente de trabalho ético e que apostem na sustentabilidade organizacional (Tanwar e Prasad, 2016).

Nanjundeswaraswamy et al. (2022) apresenta também um estudo em que identifica as dimensões que afetam a *Employer Brand*. Neste caso, identifica sete dimensões principais: Oportunidades de desenvolvimento de carreiras, Compensação e benefícios, Responsabilidade Social e Corporativa, Cultura Organizacional, Formação e desenvolvimento, Ambiente de Trabalho e *Work-Life Balance*. Nesta abordagem os autores interpretam as oportunidades de desenvolvimento de carreiras como as iniciativas de toda a empresa em matéria de planeamento e mapeamento de carreiras e estratégias de progressão na carreira, como rotação, alargamento, enriquecimento ou reformulação de funções. A Compensação e benefícios definem "*todas as formas de serviços e benefícios financeiros e tangíveis que os colaboradores recebem como parte de uma relação de emprego*". Já a Formação e desenvolvimento, dizem respeito às atividades educativas levadas a cabo pela empresa e criadas para melhorar os conhecimentos, competências e atitudes dos colaboradores no desempenhar uma determinada tarefa. Quanto ao ambiente de trabalho, engloba o conjunto dos desafios relacionados com o trabalho, seja o reconhecimento das suas conquistas, obrigações, oportunidades de contribuição intelectual, imersão na tomada de decisões, sentido de importância, flexibilidade do trabalho, entre outros. Por fim, e relativamente ao *Work-Life balance*, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social Corporativa, os autores seguem a mesma linha de pensamento de Tanwar e Prasad (2016) (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Neste seguimento, pode-se afirmar que as dimensões que afetam a *Employer Brand* são decisivas para qualquer organização num contexto de guerra pelo talento. Um colaborador insatisfeito é o primeiro inimigo da organização, uma vez que espalha os aspetos positivos e negativos da organização, o que evidentemente impacta a imagem da organização, e podem afetar a atração/retenção de colaboradores (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Assim sendo, e depois de apuradas as principais dimensões da *Employer Brand*, importa compreender mais aprofundadamente que benefícios podem as organizações retirar da sua criação e do investimento na mesma.

2.3.1. Benefícios do *Employer Branding*

Se uma organização se quer tornar mais atrativa para futuros/potenciais colaboradores deve ser capaz de promover a sua imagem de forma a conseguir cativar a atenção dos mesmos. Dado o atual contexto do mercado de trabalho, que se torna cada vez mais competitivo, torna-se significativamente mais desafiante para as organizações, não só para atrair, mas também reter talento. Concebe-se, assim, o *Employer Branding*, como oportunidade para as organizações de distinguirem das restantes no mercado de trabalho, retendo e captando o melhor talento e adquirindo, assim, vantagem competitiva (Theurer et al., 2018, Monteiro et al, 2020). Em particular, a retenção de talento pode ser designada como o conjunto dos esforços contínuos das figuras de gestão para manter as boas relações no seio da organização, o que implica a constante análise do impacto de fatores como a satisfação no sucesso organizacional (Allen et al., 2010; Clarke, 2001).

De acordo com Prasad (2016) uma *Employer Brand* apresenta a organização como um “*sítio ideal para trabalhar*”, isto significa que se uma organização tiver uma *Employer Brand* forte facilmente irá sobressair no mercado. Salienta ainda que, no seu processo de construção, a organização deve identificar os seus atributos mais atrativos e usá-los para atrair e reter trabalhadores. Na sua abordagem, explica ainda que uma organização deve prestar especial atenção à forma como se promove para o exterior, na medida em que esta deve ser totalmente congruente com a realidade da organização e transparente (Prasad, 2016).

Em conformidade pode-se salientar, em primeiro lugar, que a melhor forma de *Employer Branding* são os colaboradores. São eles a parte vital de uma organização na criação de uma *Employer Brand* positiva e, conseqüentemente, o fator decisivo na atração de novos talentos (Gilani & Jamshed, 2016). Através da criação de uma experiência de trabalho agradável, isto é, apostando num bom EVP e no *branding* interno em primeiro lugar, a probabilidade de os colaboradores mostrarem maior empenho, satisfação e envolvimento aumenta significativamente, o que se reflete também no aumento dos níveis de retenção (Cascio, 2014). Também Crawford (2015) apoia esta ideia, esclarecendo que as estratégias de recompensas e benefícios, por exemplo, ajudam a motivar os colaboradores e aumentar a sua satisfação. Do mesmo modo, também Marchington e Wilkinson (2012) sublinham que

um programa de iniciação e formação forte é capaz de influenciar positivamente o percurso de um trabalhador numa empresa e aumentar o seu empenho, na medida em que se integra na organização desde o início. Além disso, assim como a Cultura Organizacional contribui para o *Employer Branding*, também o *Employer Branding* reforça a Cultura Organizacional de uma empresa, isto significa que, quanto mais forte a Cultura Organizacional mais elevados os níveis de retenção (Gilani e Cunningham, 2017).

Todos estes fatores, associados ao *branding* interno, se forem implementados de forma eficaz, permitem à organização parecer atrativa, não só para os atuais, mas como também para os potenciais colaboradores, uma vez que facilmente identificam o que podem esperar do empregador em termos de benefícios emocionais e racionais. Paralelamente, reconhece-se que, uma vez reconhecida a EVP e os atributos da organização, esta deve certificar-se de que a sua Cultura Organizacional e os valores da marca se refletem na *Employer Brand* e, de seguida, demonstrar como proporcionam uma experiência de trabalho superior, tanto interna como externamente (Gilani e Cunningham, 2017).

Admite-se assim que o *Employer Branding* desempenha um papel essencial na melhoria da *Employee Experience*, isto é, da experiência do colaborador ao longo do seu caminho na empresa, uma vez que assegura um processo introspetivo contínuo em que a organização olha para si mesma em busca daquilo que a distingue enquanto empregadora, colocando-se no lugar dos colaboradores, identificando e enaltecendo as suas maiores qualidades, assim como também deteta os pontos a melhorar e trabalha neles (Monteiro et al. 2020).

Como foi possível conceber, o *Employer Branding* começa no interior da organização, através do apoio organizacional, das oportunidades de progressão e desenvolvimento de carreira, preocupação com o bem-estar dos colaboradores, comunicação, remuneração e recompensas, formação, segurança e higiene de trabalho, e condições do local de trabalho (Allen et al., 2010). Tudo isto contribui para fomentar um ambiente de trabalho positivo, o que gera fortes resultados de permanência na organização (Ghosh et al., 2013) e, por conseguinte, maiores chances de atração de novos talentos. Além dos benefícios enumerados acima, é ainda possível identificar que a aposta no *Employer Branding*, pode ainda trazer maior retorno de investimento; reduzir os custos associados ao recrutamento de trabalhadores; evitar processos de recrutamento morosos; aumentar a

quantidade de candidatos com potencial para ocupar as posições; aumentar o sentimento de prazer dos colaboradores ao trabalharem para uma empresa com a qual se identificam e na qual têm confiança (Gilani, 2017; Aboul-ela, 2016).

Determina-se assim que o *Employer Branding*, contribui direta e eficazmente para o progresso organizacional, não só a nível económico, mas também ao nível do sucesso dos processos de seleção e retenção de talento, conferindo às organizações vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Afinal, o sucesso organizacional está dependente daquilo que os colaboradores, dizem, pensam e comunicam sobre as organizações que incorporam e isso deve ser um dos seus principais focos (Santo et al., 2019). Reconhece-se assim que o *Employer Branding* tem a capacidade de aumentar a moral e a satisfação dos colaboradores, o que afeta diretamente a retenção e faz com que se tornem subconscientemente nos principais embaixadores da marca, recomendando a empresa a familiares e amigos. Neste sentido, considera-se que as organizações que proporcionam uma experiência de emprego superior, constroem mais facilmente uma perceção externa positiva (Gilani, 2017).

Capítulo 3 - Agências de Comunicação em Portugal

Para o desenvolvimento desta investigação optou-se por estudar um setor bastante competitivo em Portugal: o das agências de comunicação. Num contexto em que, cada vez mais, as organizações procuram investir na comunicação, atribuindo-lhe um papel fundamental no sucesso organizacional, muitas procuram ajuda e apoio de profissionais especializados na área, cuja função passa por garantir o desenho de uma comunicação estratégica e integrada nos objetivos gerais da organização. Neste sentido, procurar-se-á, neste capítulo, construir um quadro global que reflita o presente, passado e futuro das profissões de comunicação para mais à frente perceber o papel das agências de comunicação, as principais tendências decorrentes do empoderamento do digital e o contexto deste setor em Portugal.

2.2. Passado e presente das Agências de Comunicação em Portugal

O conceito de agência de comunicação começou a ser oficialmente utilizado depois da “Revolução dos cravos” de 1974 (Neto, 2013; Moura, 2014). Até então vivia-se um regime ditatorial, em que os meios de comunicação social estavam ainda sujeitos a censura, e a liberdade de expressão ainda não era um direito. Neste contexto, as organizações governamentais viram-se obrigadas a criar, no seu seio, serviços informativos para responder à exigência do mercado e a um estado mais interventivo. Em oposição, o setor privado olhava ainda para a comunicação como um risco desnecessário (Neto, 2013; Eiró-Gomes, 2016).

Recuando aos primeiros passos do setor em Portugal, é relevante identificar algumas das agências que marcaram o seu princípio. Com base no trabalho de Sobreira (2010) o CNEP (Centro Nacional de Estudos e Planeamento), uma agência fundada em 1976, consagrou-se a primeira com maior destaque no país, tendo-se internacionalizado mais tarde com a maior agência de consultoria em comunicação, a Hill and Knowlton (Sobreira, 2010). Nesta década, surgem ainda agências como a “C&C” de Alexandre Cordeiro, o grupo “Edifil” de Avelãs Coelho e a “PRIL- Public Relations International Ltd.”. Nos primórdios do setor em Portugal, isto é, na década de 70 e 80, destacaram-se duas grandes

personalidades na atividade de comunicação: Martins Lampreia, fundador da Omniconsult, uma das mais antigas agências de Relações Públicas do país, e um dos fundadores e primeiro presidente da APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas) (Botelho, 2020); e Luís Paixão Martins, apontado como um nome de referência no arranque do mercado da comunicação em Portugal, com a criação da LPM em 1988, a primeira agência a disponibilizar serviços idênticos àqueles que são oferecidos atualmente e que mantém até hoje uma grande notoriedade e relevância (Eiró-Gomes, 2016; Şahin & Göksu, 2019; Simões, 2023).

Pode dizer-se que, em Portugal, a entrada na CEE (Comunidade Económica Europeia) a 1 de janeiro de 1986, que veio liberalizar os mercados e internacionalizar a economia nacional, constituiu um momento fulcral no renascimento da economia, na estruturação das organizações e considerações acerca do papel da comunicação. Resultado desta entrada, que protagonizou a chegada de fundos comunitários e investimento estrangeiro em grande escala, a privatização de vários setores de atividade e uma sociedade tendencialmente mais voltada para o consumo, gerou-se um aumento do número de organizações, o que, por sua vez, contribuiu fortemente para um mercado mais concorrencial e competitivo. A partir deste ponto, as organizações começaram a sentir a necessidade de melhorarem as suas relações com a imprensa, como forma de se destacarem das demais, o que contribuiu para que começassem a recorrer a profissionais especializados na gestão destas relações (Raposo, 2010), isto é, de Relações Públicas e assessoria de imprensa (Pinto, 2000; Simões 2023).

A partir da entrada na CEE, as poucas organizações que se dedicavam às áreas das relações-públicas e assessoria, passaram a designar-se agências de comunicação, remetendo para um campo de atuação mais abrangente, com serviços mais diversificados, que permitissem dar resposta às necessidades e objetivos dos diferentes clientes (Sebastião et al, 2012; Simões, 2023). No que respeita aos primeiros passos do setor, os jornalistas tiveram um papel de destaque, sendo a principal fonte de recrutamento, não apenas pelo conhecimento da imprensa e contactos, mas também pela vontade de fugirem aos ritmos stressantes e aos baixos salários (Duarte, 2002; Gonçalves, 2013). Contudo, com a cada vez maior necessidade de profissionais na área, decorrente do aumento do número de organizações e da crescente valorização da comunicação empresarial, tornou-se

indispensável formar e preparar as pessoas para que fossem capazes de proporcionar os melhores resultados às organizações. Foi assim que surgiu a primeira instituição do ensino superior dedicada à formação na área da comunicação, a Escola Superior de Comunicação Social, antigamente denominada Escola Superior de Jornalismo. Partindo daqui, foram surgindo vários cursos na área da comunicação, tanto no ensino público como no ensino privado (Soares, 2011).

Denota-se assim que a nova esfera económica determinou significativamente a evolução deste mercado, que acabou por ganhar dimensão e reforçar a sua exigência. Além disso, a globalização decorrente desta liberalização, desempenhou também um papel fundamental, assumindo quase como um ponto de viragem no comportamento organizacional, levando a que, tanto organizações públicas como privadas, passassem a encarar a comunicação como essencial do ponto de vista interno e externo (Souza et al., 2009; Simões, 2023). Independentemente do setor de atividade, as organizações passaram a identificar na comunicação uma oportunidade para aumentar a sua notoriedade, contribuindo assim para o crescimento das agências de comunicação (Sobreira, 2010; Costa-Sanchez et al., 2019).

2.3. Características das Agências de Comunicação

De forma a melhor compreender do que tratam as agências de comunicação, é inevitável referir as Relações Públicas, uma ferramenta indispensável na compreensão mútua, na manutenção das relações entre as organizações e os seus públicos e ainda para alimentar o interesse público (Grunig, 2006; Neto, 2013; Brunner e Smallwood, 2019) e que se trata de um dos principais alicerces da atividade de qualquer agência. Para Raposo (2010) trata-se de uma “*função que inclui a planificação de estratégias, a execução e a avaliação da comunicação da organização com os seus públicos*” (Raposo, 2010, pág.82). Já segundo Neto (2013), um profissional de Relações Públicas gere a comunicação organizacional de uma empresa, usufruindo de ferramentas que lhe permitem, não só fomentar a relação com os públicos, mas também trabalhar e manter a sua imagem positiva. Além disso, na

perspetiva de Sousa (2003) além de criar e gerir a imagem, compete às relações-públicas contribuir para a mudanças de comportamentos e mentalidades, dentro e fora da organização, gerir situações de crise, integrar a equipa social, cultural e profissionalmente, facilitar o fluxo de ideias e informação e prever e analisar tendências utilizando-as a seu favor.

As Relações Públicas passam assim por permitir às organizações adaptarem-se às preocupações, expectativas, valores e normas do seu ambiente social e dos seus *stakeholders* (Leite, 2021). Ainda que continuem a ser vistas como uma área de algum modo confusa para aqueles que não estão dentro do setor, há medida que os anos passam, a importância desta ferramenta torna-se cada vez mais inquestionável para o mundo empresarial, principalmente devido aos esforços dos profissionais da área e à crescente aposta educacional na área (Pereira, 2011; Leite; 2021).

Partindo deste ponto, que permite compreender com maior clareza o que se assume por agência de comunicação e qual o seu papel e importância para as organizações, revela-se fundamental, numa segunda fase desta análise, perceber com maior precisão as suas principais características e o que se assume como o seu *core business*, ou seja, as áreas que cobrem e para as quais podem representar uma mais valia. Para tal, torna-se relevante apresentar a entidade que representa o setor, a APECOM- Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, criada em 1989, derivado do forte crescimento e expansão do setor na altura. Esta tem como principal objetivo defender e promover os interesses das agências suas associadas, concretamente as que se dedicam ao aconselhamento em comunicação, imagem e relações-públicas, bem como garantir a sua representação junto de entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e o apoio ao desenvolvimento sustentado do mercado. A APECOM mantém-se, assim, ativa até aos dias de hoje, integrando 28 organizações que são responsáveis por mais de 40% do volume de negócios e do emprego do setor, segundo um estudo baseado num universo de 117 organizações (APECOM, 2024).

Enquanto entidade representante das agências de comunicação em Portugal, disponibilizaram um guia que esclarece “o que faz uma agência de comunicação?” e onde definem que “*uma agência de comunicação se trata de uma empresa que representa um cliente ou um conjunto de clientes- que podem ser empresas, instituições, organismos públicos e privados, fundações, associações, políticos, atletas, entre outros- na sua relação*

com um conjunto alargado de públicos” (APECOM, 2017, pág.2). Neste guia, explica ainda que estas asseguram a definição de estratégias de comunicação, implementação de ações de relacionamento com os diferentes públicos, promoção da imagem e reputação dos clientes, minimização de situações de crise que possam impactar direta ou indiretamente essa imagem e, ainda, medem o retorno do trabalho desenvolvido. Adicionalmente, refere que estas podem diferir em dimensão e atuar em todas as vertentes ou apenas em algumas, consoante a sua especialização ou necessidade do cliente (APECOM, 2017), aspeto que será descrito mais à frente nesta revisão.

Outro dos aspetos diferenciadores das agências é o facto de, ao se dedicarem somente ao setor da comunicação, possuem uma maior aptidão e sensibilidade para acompanhar e antecipar tendências, assim como estão um passo mais à frente no que respeita aos avanços tecnológicos que trazem novas oportunidades para a área, como é o caso da Web 2.0, das redes sociais (Sebastião et al., 2012) e, mais recentemente, da Inteligência artificial (Sousa, 2023). Estas podem deter clientes de diversas áreas e disponibilizar vários tipos de serviços, ou atuar apenas numa área específica. (Neto, 2013; Anauate, 2017). É possível afirmar que, grande parte das vezes, quando se estudam os serviços disponibilizados por este tipo de agências, é fácil relacioná-los diretamente e, numa primeira instância, à área das relações-públicas, contudo, o termo inclui um leque de serviços mais diversificado do que isso.

De acordo com a APECOM (2017), os serviços que podem ser prestados pelas agências de comunicação são:

- **Consultoria e Planeamento Estratégico:** que tem como propósito alinhar as realidades e interesses das organizações com as expectativas e interesses dos seus públicos, sendo essencial para garantir a consistência e a sustentação da comunicação.
- **Assessoria Mediática:** tendo sido das principais razões da fundação das agências de comunicação, a assessoria de imprensa pretende assegurar o bom relacionamento entre as organizações e os jornalistas, que continuam a deter um grande poder de amplificação e influência sobre a reputação das organizações, apesar da revolução digital.

- Gestão da Reputação de Organizações e Pessoas: as agências de comunicação podem ajudar organizações /líderes/figuras públicas a fortalecer o seu posicionamento junto dos seus *stakeholders*, atuando para construir e defender a reputação.
- Elaboração de Conteúdos e Produção e Edição de Suportes de Comunicação: a revolução tecnológica, veio obrigar cada vez mais as organizações a terem que prestar informação de qualidade, bem estruturada, clara, atrativa e coerente com todo o seu discurso. Neste sentido, as agências passaram também a disponibilizar serviços de elaboração de conteúdos em diversos formatos e para diversos canais e suportes de comunicação, tratando inclusive da produção e edição de publicações. Além disso, ajudam a garantir que esses conteúdos estão alinhados com o posicionamento e a estratégia de negócio, assegurando a coerência entre o cliente e os seus diferentes públicos.
- Comunicação Financeira: na sua *scope of work* as agências podem também disponibilizar comunicação financeira, destinada às instituições financeiras, que pretende prestar apoio e *expertise* na comunicação de operações, como por exemplo aquisições e fusões, na relação com os investidores, e dos serviços disponibilizados.
- Comunicação Digital: decorrente da mudança nos hábitos de consumo de informação, com a chegada da internet, a comunicação digital deve ser, hoje, transversal a todos os setores de atividade. Isto implica aprofundar, entender, ouvir e utilizar convenientemente estas novas plataformas de comunicação, que acarretam novos riscos de reputação, implicam uma atenção redobrada às conversas e notícias que nelas circulam, mas também trazem novas oportunidades. Aqui as agências podem assumir a gestão dos ativos digitais das organizações e das marcas, incluindo o diálogo com os grupos de interesse.
- Assuntos Públicos/ *Lobbying*: cada vez mais as organizações devem participar ativamente no desenvolvimento das políticas públicas. Como tal, procuram apoio especializado que lhes permita obter informação estratégica, de modo a conseguirem antecipar cenários futuros, conseguindo assim proteger-se mais facilmente contra possíveis ameaças à sua atividade e influenciar decisões políticas que possam impactar de alguma forma o seu negócio. Por conseguinte, as agências de

comunicação podem não só prestar este apoio, dispondo de ferramentas de escuta ativa, inteligência política e relações institucionais, mas como também garantir que os quadros possuem uma visão global do contexto económico, financeiro, político e concorrencial. Deste modo, entre os trabalhos desenvolvidos nesta área de especialidade, destaca-se o acompanhamento das iniciativas parlamentares e governamentais, fundamental para antecipar ameaças e defender os interesses das organizações perante projetos legislativos e tomadas de decisão política.

- Assuntos Europeus: à semelhança do tópico anterior, as organizações precisam também de estar a par das tomadas de decisão e saber dialogar com as instituições da União Europeia, uma vez que têm implicações diretas nos direitos e obrigações das organizações. Por estes motivos, torna-se de extrema relevância influenciar não só as decisões políticas nacionais, mas também as europeias. Também aqui as agências podem operar, desempenhando um papel decisivo, devido ao seu conhecimento especializado, que lhes permite atuar direta ou indiretamente, através de parceiros que atuam em Bruxelas.
- Gestão de Comunicação de Crise: num contexto em que as organizações estão sujeitas a escrutínio público permanente, e a uma grande volatilidade, a probabilidade de existirem crises aumenta. Neste âmbito, as agências de comunicação podem também ajudar os seus clientes a preparar modelos de gestão de crise, de forma a proteger e minimizar os danos na reputação. Fala-se de situações de fecho de fábricas, retirada de produtos de mercado, conflitos laborais, acidentes de trabalho, problemas ambientais, entre outras. O trabalho das agências passa assim pela elaboração de planos e manuais de crise, simulações e treinos de comunicação de crise.
- Responsabilidade Social Corporativa: a consciência social e ética é cada vez mais importante para as organizações e os seus públicos, e nesta vertente, também as agências de comunicação aportar valor às organizações, desenhando e implementando estratégias eficazes de comunicação de iniciativas de ações de cariz solidário, cultural ou ambiental.

- Comunicação de Produto e Relações com Consumidores: da necessidade de as organizações estabelecerem relações mais profundas, transparentes e duradouras com os seus consumidores, para que se possam destacar num mercado extremamente concorrencial, torna-se fundamental recorrer a ferramentas inteligentes que permitam detetar oportunidades e tendências, monitorizar e analisar as múltiplas interações e gerir eficientemente a relação com os consumidores. Aqui as agências também podem contribuir com o seu know-how e experiência.
- Gestão de patrocínios: as agências de comunicação podem também aconselhar e desenvolver projetos que envolvam patrocínios, seja de atividades desportivas, culturais ou académicas, por forma a reforçar a notoriedade dos clientes. Estas permitem assegurar mais facilmente que o investimento feito traz benefícios para o negócio em causa.
- Comunicação Interna das Organizações: também no que concerne à comunicação com os colaboradores, as agências de comunicação podem ter um papel determinante em garantir a coerência entre o que a empresa diz e faz. Podem apoiar as organizações a desenhar as suas estratégias de comunicação interna, que reforcem a Cultura Organizacional, a motivação e alinhamento interno.
- Avaliação, Monitorização, Métricas: o trabalho das agências engloba também a medição e avaliação do trabalho desenvolvido, de modo a melhor justificar o investimento feito pelos clientes, mas também avaliar a repercussão do trabalho na notoriedade e reputação das marcas.
- Formação/ *Media training*: as organizações podem também contratar uma agência para dotar os seus porta-vozes dos recursos e competências adequadas para uma comunicação eficaz. Estas estão aptas a formar e treinar os porta-vozes para toda para uma boa comunicação e relação com os medias, sejam eles digitais ou tradicionais.
- Design Gráfico: o serviço de design gráfico integra o portfólio da generalidade das agências em Portugal. Foca-se na construção de identidades corporativas, desenho de produtos e embalagens, revistas institucionais, newsletters, campanhas para redes

sociais, são alguns dos materiais que fazem parte do serviço de design que é disponibilizado pelas agências.

- Organização de Eventos: por fim, a criação de conceitos e dinâmicas para eventos empresariais está também entre os serviços oferecidos pelas agências, garantindo a amplificação das mensagens e o posicionamento estratégico de uma empresa, marca, produto ou serviço, assim como a mediatização dos mesmos, alargando o seu impacto e reforçando a proximidade com clientes, potenciais clientes ou outros públicos-alvo.

Com base neste guia, compreende-se que as agências de comunicação oferecem serviços mais abrangentes do que aquilo que se depreende *à priori*, relacionados por exemplo com a área da gestão de eventos e da comunicação digital, que surgiram para dar respostas às novas exigências dos clientes e a um mercado altamente globalizado e digital. Esta diversificação de área de *expertise* deve-se em particular ao facto de cada vez mais as agências procurarem contratar colaboradores com especializações variadas, e não apenas de comunicação, mas também de áreas como a publicidade, design e gestão (Tench et al., 2017; Cardoso & Oliveira, 2020).

Adicionalmente, e também no seguimento da propagação e desenvolvimento do digital, as agências de comunicação passam também a assumir, em alguns casos, a função de mediadoras entre os chamados *influencers* digitais e as marcas. Esta função emergiu com as redes sociais e pretende assegurar a coerência entre as marcas, as mensagens e os perfis dos influenciadores. Aqui, têm o papel de negociar com as organizações ou influenciadores, dependendo de quem representam, e garantir um processo prazeroso e rentável para ambas as partes (Silva & Baldissera, 2019).

Quando uma empresa/pessoa ou instituição contrata uma agência de comunicação, o trabalho da mesma assenta, numa primeira fase, em perceber as necessidades do cliente e analisar o mercado em que este está inserido, para mais tarde definir as melhores ferramentas e oferecer soluções e ações estrategicamente pensadas para satisfazer essas necessidades e alinhadas com o propósito global do cliente. Desta forma, o processo passa por ouvir o cliente, discutir e traçar objetivos específicos de comunicação adaptados às particularidades do mercado em que está inserido (Cardoso & Oliveira, 2020). Numa segunda etapa, a

agência encarrega-se da planificação, direção e controlo das ações de comunicação, considerando previamente todos os cenários, problemas e caminhos para cumprir com os objetivos e reforçar o posicionamento junto dos públicos (Sobral, 2014). Para Costa-Sánchez et al. (2019) a contratação de uma agência que assegure a totalidade da comunicação ou preste algum tipo de apoio a um gabinete de comunicação permite reduzir consideravelmente custos, na medida em uma vez que não faça mais sentido recorrer a este serviço, é mais simples rescindir um contrato do que acabar com um departamento de comunicação.

É importante realçar que, apesar da aposta cada vez maior na criação de departamentos de comunicação internos, os serviços oferecidos pelas agências continuam a ter muito procurados. Este fator pode ser explicado pelo facto de os clientes continuarem a ter a necessidade de recorrer a profissionais especializados em determinadas áreas, para resolver questões pontuais ou mesmo de longo prazo." (Morris and Goldsworthy, 2008). Assim, conclui-se que estas agências podem desempenhar um papel essencial no cumprimento dos objetivos organizacionais, devido à sua especialização. Elenca-se desta forma, a partir das considerações de Dinu (2015) as vantagens destes serviços de *outsourcing*⁸ passam por:

- Uma organização pode especializar-se no seu principal objeto de atividade, o que garante o maior lucro,
- Flexibilidade na satisfação das necessidades de serviços
- Custos mais baixos.
- Acesso a recursos qualificados e especializados
- Serviços mais rápidos e de melhor qualidade.

Por outro lado, pode-se também identificar algumas desvantagens, que se prendem com o facto de as agências serem um organismo externo à organização, o que por vezes pode dificultar a compreensão da Cultura do cliente e gerar conflitos pelas diferenças na maneira de trabalhar. Por isso, podem ocorrer situações em que as mensagens transmitidas podem não corresponder totalmente à realidade da Cultura ou ao que o cliente quer transmitir. É por este motivo que deve existir uma investigação intensa sempre que recebem um novo

⁸ Entende-se por *outsourcing* “o ato de obter serviços de uma fonte externa” (Brown & Wilson, 2005, pág.20), ou seja, refere-se à transferência de serviços e/ou atividades para uma entidade externa.

cliente, que implica não só estudar toda a organização, percebendo o que já foi feito e só posteriormente explorar as potencialidades do mesmo. Adicionalmente, podem ainda existir situações em que as organizações não são cem por cento transparentes com as agências que contratam, levando, o que se revela extremamente prejudicial na definição das estratégias, mensagens e até mesmo levar a que percam boas oportunidades de comunicação (Neto, 2013; Leite, 2021).

Também Giertl et al. (2015) identifica algumas desvantagens para as organizações na contratações destes serviços externos, neste caso das agências de comunicação, sendo eles o receio de perderem o controlo sobre a área e o aumento da dependência nesta entidade; o receio que exista uma incompatibilização de objetivos, isto é, que agência contratada se oriente pelos seus próprios objetivos, antes dos objetivos estratégicos globais da organização que a contrata, assim como o risco de esta não conhecer a organização tão bem como os seus próprios colaboradores e, por conseguinte, não seja capaz de oferecer serviços de qualidade correspondentes; e por fim o receio da fuga de dados e informações internas importantes.

2.4. Perfil do profissional de comunicação

Como referido anteriormente, o enraizamento da sociedade em rede tem vindo a agitar em particular as profissões que, tradicionalmente, atuam sobre a imagem, mensagem e opinião. Neste sentido, segundo Pieczka & L'Etang (2000) antes de compreender em que consiste uma determinada profissão no campo da comunicação, importa, numa primeira instância, analisar os seus concorrentes de influência e competências correspondentes, que, no caso das Relações Públicas, tanto podem ser os jornalistas, como os especialistas de marketing (Sobreira, 2010).

Importa, em primeiro lugar, definir “profissão”. Para o efeito, Broom (2009) fala de cinco indicadores que compõem uma profissão. São eles (Broom, 2009, pág. 120, citado em Pereira, 2011):

- (1) preparação educacional especializada

- (2) um corpo de conhecimento baseado na teoria
- (3) códigos de ética e padrões de desempenho
- (4) autonomia na prática e aceitação da responsabilidade pessoal pelos profissionais
- (5) um reconhecimento por parte da sociedade de que determinada prática oferece um serviço único e essencial.

Tal como referenciado previamente, nos primeiros anos do setor das agências de comunicação, que surgiram da necessidade de melhorar as relações entre organizações e imprensa (Raposo, 2010) os quadros eram ocupados maioritariamente por ex-jornalistas, especialmente por já terem conhecimento dos processos de mediatização e facilmente identificarem a informação que era ou não atrativa para divulgar. Neste contexto, ainda que houvesse semelhanças com o jornalismo tradicional, diferenciava-se pela sua imparcialidade, na medida em que estes profissionais passaram a poder, de certo modo, manipular a informação a favor das organizações. Estes foram os pioneiros na constituição das Relações Públicas, que surgem desta forma associadas a uma rutura deontológica, com objetivos de difusão de informação, onde os atributos jornalísticos dessa informação são primordiais e, portanto, a «verdade», os «factos» e a «transparência» são princípios centrais do conteúdo comunicado (Gonçalves, 2010).

Assim sendo, pode-se afirmar que entre as Relações Públicas e o jornalismo existe uma relação histórica vinculativa (Sobreira, 2010). É importante referir que as Relações Públicas cumprem com os cinco requisitos definidos acima para ser considerado como profissão, e apesar de não ser uma área totalmente estruturada e reconhecida pela sociedade e mercado de trabalho, possui todas as condições para ser determinada uma profissão tão meritória como qualquer outra (Pereira, 2011). Verifica-se, contudo, uma cada vez maior profissionalização e formação nestas áreas. Apesar de ser um tema de estudo recente - cerca de trinta anos em Portugal- as Relações Públicas são agora reconhecidas como uma área de formação superior. Assume-se já enquanto disciplina das Ciências Sociais e Humanas - mais concretamente das Ciências da Comunicação -, pelo que as pessoas que seguem esta carreira têm também uma predisposição para estas profissões de comunicação (Neto, 2013).

As Relações Públicas tornaram-se assim a primeira grande área reconhecida nas agências de comunicação, ainda assim, e como veremos mais adiante, o setor tem registado uma grande evolução nos últimos anos ao nível do expertise. Por enquanto, no que respeita às Relações Públicas, Sha (2011) indica que hoje em dia, é pedido aos profissionais de RP que possuam capacidades de comunicação, conhecimento do funcionamento dos media, conhecimentos de gestão, capacidade de resolução de problemas, motivação e curiosidade intelectual. São, ainda, valorizadas boas e sólidas capacidades ao nível da escrita, compreensão sobre o funcionamento de determinados sectores, habilidade para trabalhar em equipa e lidar com o stress, bem como, conhecimento da realidade atual (Pereira, 2011).

Por conseguinte, e de acordo Gonçalves (2010), um profissional de Relações Públicas procura gerir a comunicação organizacional de uma ou várias organizações, munindo-se das ferramentas necessárias para ligar os públicos à organização e, ao mesmo tempo, trabalhar uma imagem positiva. Além disso, tem de ser uma pessoa polivalente, capaz de continuar a fazer o seu trabalho enquanto realiza outras tarefas, assim como demonstrar responsabilidade, exatidão, credibilidade, justiça, liberdade de expressão, proatividade, respeito, sentido de oportunidade, confiança e transparência (Gonçalves, 2010).

Segundo o estudo 2010 Practice Analysis, realizado pelo Universal Accreditation Board (UAB), com o objetivo de desenvolver uma investigação sobre a prática das RP e estudar o conhecimento, habilidades e capacidades que os profissionais de RP deveriam possuir, bem como, em que tipo de atividades os profissionais estavam a ser inseridos (citado em Pereira, 2011), as competências profissionais e as áreas de atividade estudadas no ano 2000 continuam a ser relevantes para as Relações Públicas muito embora o contexto global em que a prática ocorre tenha evoluído e continue a mudar exponencialmente. Fundamentalmente, conclui-se que as áreas de gestão de *stakeholders*, gestão de assuntos e relações com a comunidade são algumas das principais áreas das RP (Pereira, 2011). Em simultâneo, e mais recentemente, estes profissionais atuam também em áreas como posicionamento, reputação, crise e marketing (Gonçalves, 2010). Essas atividades resultaram da evolução das assessorias de comunicação ao longo dos anos, por consequência da digitalização. Segundo Costa-Sánchez et al. (2019), a proatividade e eficiência no ambiente digital por parte dos profissionais de comunicação, não é, hoje, facultativa, mas sim exigida, para fazer frente às alterações e novas exigências do mercado. Também

decorrente desta viragem para o digital, as redes sociais mostram estar a ganhar preponderância sobre os meios mais tradicionais como a imprensa escrita, a televisão e a rádio. Todos estes fatores culminaram na necessidade de repensar as competências destes profissionais (ECM, 2023).

Tal como é possível constatar de acordo com os autores apresentados acima, o impacto da digitalização na Relações Públicas já vem sendo notado e estudado há mais de uma década. No entanto, devido à importância crescente das novas tecnologias desde 2012, os conhecimentos profissionais no domínio das ferramentas digitais estão a tornar-se cada vez mais importantes para os profissionais de Relações Públicas (Russman e Bernhard, 2022). De acordo com um estudo de Adams e Lee (2021), para o qual se realizaram 14 entrevistas a gestores de Relações Públicas seniores nos EUA na primavera de 2020, verificou-se que a capacidade analítica, o pensamento crítico e o conhecimento de ferramentas digitais estão entre as competências mais procuradas nos novos colaboradores. Também Brunner et al. (2018), fruto de uma análise a anúncios de emprego em Relações Públicas, identificou cinco categorias de requisitos: competências de escrita, competências de gestão, competências sociais, redes sociais e ferramentas de design.

Além disso, para melhor compreender o que se compreendem por competências digitais, vários relatórios têm vindo a ser realizados neste sentido, como é o caso do da Meltwater, uma plataforma de monitorização de meios, que procurou identificar o conjunto das principais competências dos novos profissionais de comunicação, são elas (Garrett, 2020; referenciado em Russman e Bernhard, 2022):

1. *Copywriting*⁹.
2. Competências de gestão.
3. Criação de conteúdos eficazes para as redes sociais.
4. Conhecimento técnico sobre sistemas de gestão de conteúdos para as redes sociais.
5. Competências de produção de vídeo e áudio.
6. Colaboração com influenciadores das redes sociais (ou, Marketing de Influência)

⁹ Segundo Albrighton (2010) *copywriting* é a utilização otimizada da linguagem para promover ou persuadir. Na maioria dos casos, o *copywriting* é utilizado para aumentar as vendas e as conversões.

7. Marketing de conteúdos.
8. *Branding*¹⁰.
9. Trabalhar numa equipa virtual.
10. Conhecimento profundo da análise tradicional, digital e empresarial.

Do mesmo modo, também Meganck et al. (2020) adiantam que os profissionais de comunicação além das competências de comunicação escrita, verbal e interpessoal, devem possuir igualmente competências ao nível do design gráfico e de ferramentas específicas do setor, nomeadamente de monitorização de notícias, como a Cision (Russman e Bernhard, 2022). Além disso, ao longo dos cinco anos em que decorreu o estudo, com a diversificação de tarefas associadas à profissão, verificou-se uma crescente necessidade de especialização, o que, segundo os autores, tem levado as fronteiras entre as diferentes profissões de comunicação, sendo elas as Relações Públicas, o Marketing, a Publicidade e o Jornalismo, a esbaterem-se cada vez mais (Russman e Bernhard, 2022). Também Rubio e Micó (2020) descrevem que o estudo e a prática das Relações Públicas se mostra cada vez mais complexo e mais próximo de outras áreas, como é o caso da comunicação de marketing e do marketing de influência e de conteúdo, na medida em que cada vez mais os públicos rejeitam qualquer tipo de mensagem com carácter explicitamente comercial (Rubio e Micó, 2020). Considerando este aspeto, a digitalização pode ter um efeito negativo na singularidade das profissões, associada a esta indefinição de papéis, que é particularmente visível em termos de competências e capacidades, ou seja, competências necessárias para trabalhar nas diferentes profissões da comunicação (Ikonen et al., 2017; Russman e Bernhard, 2022). Por exemplo, nos EUA, espera-se que o uso das redes sociais crie novas e maiores oportunidades para os especialistas em Relações Públicas, cujo emprego está "*projetado para crescer 11% de 2020 a 2030, mais rápido do que a média de todas as ocupações*" (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2021; citado em Russman e Bernhard, 2022).

Com base nas conclusões acima, é razoável admitir que a digitalização nas Relações Públicas está a alterar os perfis profissionais acima de tudo no que diz respeito às aptidões e

¹⁰ *Branding* é o processo através do qual se atribui um significado a uma organização, empresa, produtos ou serviços específicos, criando e moldando uma marca na mente dos consumidores. É uma estratégia concebida pelas organizações para ajudar as pessoas a identificarem e experimentarem rapidamente uma marca e dar-lhes uma razão para escolherem os seus produtos em vez dos da concorrência (Kotler & Keller, 2015).

competências técnicas, mas não no que diz respeito às *soft skills*¹¹. Este aspeto pode justificar-se pelo facto de esta estar sobretudo associada ao aparecimento de novas plataformas ou canais de comunicação, exigindo, presumivelmente, uma atualização das competências técnicas (Russman e Bernhard, 2022).

Seguindo este pensamento, vários profissionais evidenciam o crescimento e evolução pelo qual a profissão de Relações Públicas tem passado. Um deles é Richard Millar, Chefe Executivo da Hill & Knowlton UK, que afirma que “*Já não somos apenas storytellers e editores. Temos a oportunidade de assumir a liderança criativa. Somos agora realizadores, criadores de aplicações, detentores de direitos e construtores de experiências em direto. A atenção centrar-se-á em ideias brilhantes e na imaginação para plataformas e canais*” (Hosea, 2010, pág. 29, citado em Pereira, 2010). Isto vai ao encontro da perspetiva de Russman e Bernhard (2022) que reforçam a cada vez maior diversificação de tarefas associada à profissão, aliadas ao desenvolvimento de competências criativas, portadoras de vantagem competitiva para as organizações.

O papel do profissional de Relações Públicas assenta, cada vez mais, em proporcionar experiências, ao que deve prestar uma maior proatividade e pensamento estratégico, tanto na abordagem prática, quanto no processo de comunicação em si (Breakenridge, 2012). Depara-se, ao mesmo tempo, com a necessidade de conjugar várias disciplinas, desde o serviço ao cliente online, à análise de mercado, passando pela necessidade de mudança de ações reativas para proativas. Os profissionais vêm agora, ainda mais que antes, a necessidade de se envolver com os clientes, aumentando a sua participação e compreensão acerca da mesma, de forma a conseguirem ser mais credíveis e confiáveis. Neste seguimento, um profissional que consiga criar empatia e que seja ativo e credível é sempre uma mais-valia, no sentido em que pode, também ele, tornar-se um líder de opinião e assim beneficiar também a organização que representa (Simões, 2023).

Para além destas competências, Sebastião (2009), que trata a nova era das Relações Públicas como “Relações Públicas 2.0”, uma vez que implica uma reformulação das ferramentas e competências utilizadas, defende que não basta saber comunicar nestas

¹¹ Trata-se de um conjunto de competências não técnicas, independentes do ramo, que estão na base do comportamento no local de trabalho, como a flexibilidade, a iniciativa, a empatia, o planeamento, a capacidade de liderança e a comunicação interpessoal (Matteson, Anderson e Boyden, 2016)

plataformas, mas também monitorizar e avaliar de forma contínua e consistente a presença dos clientes nas mesmas. Como tal pode-se admitir que também os métodos de monitorização de resultados tiveram de sofrer vários ajustes. A avaliação passa a ser mais complexa devido a um maior conjunto de variáveis e às suas limitações, existindo diversas técnicas e métricas para o efeito, tais como: o tempo despendido em determinado *website*; as visualizações de página; o número de *clicks* nos links, remetendo para as hiperligações externas; os comentários, podendo ser alvo de análise de conteúdo para a averiguação do envolvimento do público, entre outras técnicas de medição e avaliação.

Em concordância, pode-se inferir que a evolução do ambiente digital resultou numa redefinição dos perfis dos profissionais de comunicação, tornando-os mais diversos em termos de especializações dentro do campo da comunicação estratégica (Sobreira, 2010; Breckenridge, 2012). Assim, os novos profissionais devem ter a capacidade de acompanhar a nova era digital, reconhecendo que só assim as organizações se conseguirão aproximar cada vez mais do seu público. De acordo com Solis e Breckenridge (2009), a nova geração de profissionais enfrenta desafios mais complexos, que lhes proporcionam a oportunidade de reaprender a comunicar utilizando novas ferramentas e técnicas que fomentam a escuta e a troca de informações entre a organização e seus públicos. Paralelamente, pode-se considerar ainda que o principal desafio dos novos profissionais é criar conteúdo para diversos canais, de modo a transmitir informações de forma mais eficaz e a envolver o público, apostando em simultâneo no design e produção de conteúdo apelativo (Paules, 2014; Bernhard e Russman, 2023).

Torna-se, desta forma, um requisito de um profissional de Relações Públicas conhecer as tendências digitais e estar atento à forma como os públicos se estão a movimentar e a adaptar. Nos últimos anos, as consultoras de RP centradas nas relações com os meios de comunicação evoluíram para agências de serviço completo com storytelling, criatividade e conteúdo no seu núcleo (Leite, 2021). Além disso, pode presumir-se que o futuro deste campo é interdisciplinar, exigindo uma perspetiva integrada da comunicação profissional, que transcenda as fronteiras das disciplinas individuais. Necessariamente, isto verifica-se também nas agências que procuram gradativamente integrar nas suas equipas profissionais com diferentes competências e responsabilidades (Sobreira, 2010; Breckenridge, 2012).

2.5. Tendências do setor em Portugal

Mencionou-se anteriormente que, de acordo com vários autores, as agências de comunicação começaram a emergir em Portugal depois do 25 de abril de 1974, dia marcado pela Revolução dos Cravos (Sobreira, 2010; Gonçalves, 2013; Neto, 2013; Mateus, 2014; Eiró-Gomes, 2016). Tal como explica Soares e Mendes (2004), isto devia-se ao facto de antes se viver no país um regime de ditadura, o Estado Novo, liderado por António Salazar e Marcelo Caetano, que impedia a liberdade de expressão (discurso e opinião), nomeadamente aos escritores e à imprensa, que conseqüentemente se via fortemente limitada na sua capacidade de intervir e informar (Leite 2021). Já após o 25 de abril, as organizações começaram a sentir a necessidade de ter uma equipa especializada na comunicação externa, para fomentar a relação com os jornalistas.

Posto isto, devido ao crescimento e expansão do setor após a Revolução dos Cravos, surgiu a necessidade de criar uma entidade que representasse estas organizações, tendo sido em 1989 que a APECOM- Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas- foi fundada. Esta tinha como principal objetivo defender e promover os interesses das agências suas associadas, concretamente as que se dedicam ao aconselhamento em comunicação, imagem e relações-públicas, bem como garantir a sua representação junto de entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e o apoio ao desenvolvimento sustentado do mercado.

Segundo um estudo da APECOM, realizado em 2024, juntamente com a Informa DB, registou-se, entre 2017 e 2019, um crescimento com variações na ordem dos 20%, em volume de negócios e 17,8% em número de empregados. Em oposição, em 2020, o setor apresentou uma quebra em relação ao ano anterior, representando um volume de negócios de 85,7 milhões de euros (ECO, 2022). No que respeita aos dados mais recentes relativos a 2021, segundo revela o estudo "O Valor da Comunicação" da APECOM, o volume de negócios das agências de comunicação e de Relações Públicas voltou a crescer, desta vez 27%, para 110,6 milhões de euros e numa análise ao exercício de 121 organizações ativas no mesmo ano, com base nos dados mais recentes da Informa DB, a associação concluiu que o setor da comunicação "cresceu em todos os indicadores", de forma agregada e global (Dinheiro Vivo, 2023).

No que diz respeito aos rankings, tem sido, consecutivamente, ocupado pelas mesmas agências, ainda que alternando as suas posições. Destacam-se assim a Adagietto, premiada em 2022 e 2023 como agência de comunicação do ano pelos prémios Marketeer, a Cunha Vaz & Associados e a Lift Consulting, as quais têm recebido inúmeros prémios, distinguindo-se não só pela qualidade dos seus serviços, mas como também pela sua inovação e criatividade (Marketeer, 2023).

Existe ainda outra dimensão de avaliação relevante para esta investigação com base nos rankings de melhor agência de comunicação para trabalhar. Nesta questão, e partindo do ranking mais recente elaborado pela Scopen em 2023, as melhores agências para trabalhar são:

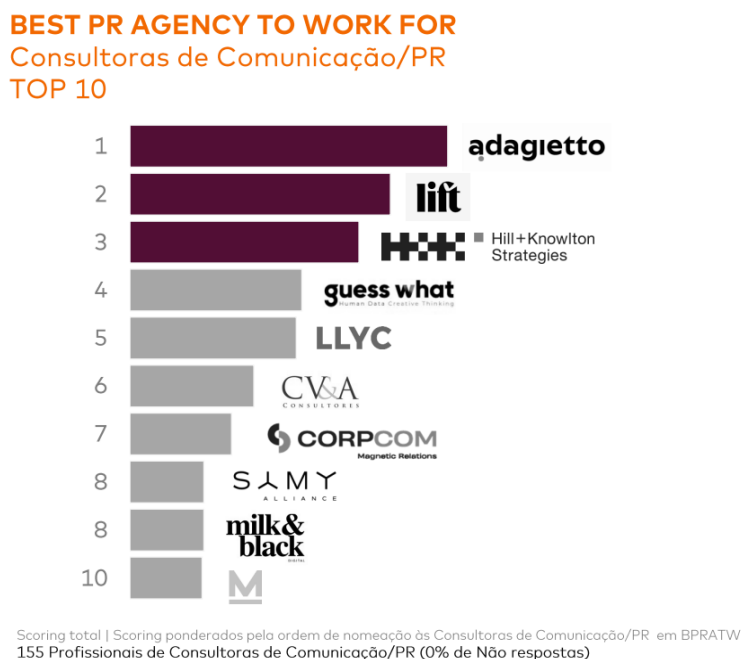


Figura 5: retirado do Relatório “Best PR Agency to work for” 2023, da Scopen

Em termos de distribuição geográfica, à semelhança do que acontece noutros países, como por exemplo no Brasil ou em Espanha, existe uma forte concentração na área metropolitana de Lisboa e do Porto, ou seja, nos dois polos financeiros do país. Isto deve-se à concentração do setor dos serviços nestas duas áreas, assim como ao facto deste mercado ser ainda muito restrito às grandes organizações que, por norma, se sediam nas cidades que se configuram como principais centros industriais e económicos de cada país (Oliveira, 2008).

2.6. Papel do digital na comunicação das Agências de Comunicação

Tal como descrito acima, a digitalização tem vindo a impactar os meios de comunicação social, de modo que, enquanto no século XX englobavam principalmente a imprensa escrita, a rádio e a televisão, o século XXI é marcado pela ascensão das plataformas digitais e virtuais. Partindo das tendências de 2007 a 2020 identificadas pela ECM, pode-se verificar que as redes sociais ganharam claramente importância nas estratégias de comunicação, passando de pouco mais de 10% em 2007 para quase 90% em 2020, ao contrário dos meios de comunicação social tradicionais, que mostraram estar a perder relevância. Aos longo dos últimos anos, os relatórios evidenciam que apesar de existirem diferenças na forma como as redes sociais e outros meios digitais são utilizados nos vários países, em toda a Europa, as redes sociais são consideradas, de longe, o canal mais importante para chegar aos *stakeholders* (ECM, 2023).

Decorrente deste contexto, assim como as agências de comunicação tiveram de ajustar a sua oferta de forma a dar resposta às novas necessidades dos clientes, e que advieram da introdução destas plataformas digitais, também as próprias agências se veem hoje obrigadas a apostar nestas plataformas como forma de construção e promoção da sua marca juntos dos seus públicos. Esta tendência vem associada às novas necessidades de comunicação ligadas à influência 2.0, à reputação online, à criação e combinação de estratégias tradicionais e online e à geração de conteúdos para novos canais, que se mostram extremamente relevantes para referenciar a entidade como proactiva e eficiente no ambiente digital, bem como líder no setor da comunicação (Costa-Sánchez et al., 2019). As Relações Públicas encontram assim no ambiente digital uma extensão de divulgação de conteúdos, na qual lhes é permitido: divulgar e receber conteúdos, organizar agendas comerciais, promover produtos e serviços, editar texto e produzir graficamente, estabelecer novas relações, comunicar e chegar a novos públicos (Platen, 2016).

O digital veio então promover a comunicação em formato de imagens, vídeos, animações, e áudios digitais, num novo contexto multidimensional. Pode-se inclusive reiterar que as empresas hoje estão inseridas numa sociedade visual, o que significa que, mais do que tirarem fotografias instantâneas para partilha nas redes sociais, devem procurar

investir em competências de produção de conteúdo de qualidade, que lhes permita tirar fotografias profissionais, gravar vídeos criativos e de alta resolução, criar infografias e gerar animações, para que se possam distinguir num mercado altamente competitivo (ECM, 2023).

Não obstante obrigam as agências a gerir de forma eficiente o acompanhamento da informação, sem que o público se sinta coagido ou controlado, pressionado ou desmotivado, fomentando relações de simpatia e afabilidade nestas novas extensões. Certas características das redes sociais devem ser tidas em conta pelas agências de comunicação, como é o caso de permitirem um contacto mais próximo e direto, garantindo um melhor acompanhamento do crescimento do público, da variação de gostos, novas tendências e recolha de feedback (Leite, 2021), e ainda promoverem uma comunicação mais imediata, personalizada e com um maior alcance e capacidade de disseminação (Eiró-Gomes & Duarte, 2005). Não obstante, é importante ter em conta que a comunicação nas redes sociais não substitui a comunicação física, pelo que deve ser tida como um complemento (Rodríguez-López e Álvarez, 2015).

A era digital veio revolucionar tudo, especialmente o facto de a sociedade estar 24/7 conectada em rede, o que obriga também as organizações a estarem presentes nessas redes (Pereira, 2011). Neste âmbito, Hosea (2010) ressalta que as organizações devem estar não só atentas à forma como o online está a transformar a forma como os consumidores se envolvem, e a abrir novos canais para os *stakeholders* partilharem as suas opiniões, não só as positivas, mas também as negativas (Pereira, 2010).

Em última instância, a comunicação digital visa criar experiências, trocas entre as marcas e as organizações e o consumidor final, sendo, portanto, um instrumento *business to consumer* (B2C). A comunicação digital é hoje indispensável na construção da reputação de uma organização, sendo a sua presença online um “*must have*” sob pena de “não existir” (Sebastião et al., 2012). Por isso, parece unânime em estudos sobre Consultoria de Comunicação e Relações Públicas, nacionais e internacionais, a previsão de aumento da procura e a prestação de serviços de comunicação em ambiente digital (APECOM, 2010; CIPR, 2010; European Communication Monitor, 2010; retirado de Sebastião et al., 2012). Contudo, ainda que o aumento da relevância das redes sociais nas últimas décadas tenha aberto espaços cada vez mais dinâmicos para um envolvimento significativo e interativo com os *stakeholders*, também gerou novos desafios à comunicação. Um deles é o facto de o

ter facilitado a disseminação rápida e generalizada de informações falsas ou inexatas. O conteúdo nas redes sociais é partilhado em tempo real e, pelo que existe pouca capacidade de filtragem editorial ou de verificação dos factos. Consequentemente, a desinformação é agora uma ocorrência comum nos ambientes digitais. A proliferação da colocam graves desafios a uma gestão eficaz da comunicação e podem ter efeitos negativos significativos na confiança, reputação e nas relações de uma organização. Daí que seja indispensável que a as agências de comunicação se consolidem nestas plataformas e façam uma monitorização continua ao que é dito e partilhado sobre elas (ECM, 2023).

Capítulo 4- Metodologia

4.1. Relevância da Investigação

Tal como foi possível compreender através da Revisão de Literatura, o *Employer Branding* é assim o conceito utilizado para definir a reputação de uma entidade como empregadora e o valor que os colaboradores podem retirar dela. Trata-se, cada vez mais, de uma peça fundamental para as organizações se destacarem num mercado extremamente competitivo, onde a dificuldade para atrair e reter talento se torna cada vez mais premente (Monteiro et al.,2020, Lissaneddine et al. 2021; Ivančević e Vlastelica 2022).

Partindo deste desafio, as organizações devem não só procurar focar-se em garantir boas condições de trabalho, mas como também trabalhar na comunicação dessas mesmas condições, para os atuais, potenciais e futuros colaboradores, ajustando os meios pelos quais comunicam, para assegurar que as mensagens chegam aos públicos certos (Vatsa 2016; Wei et al. 2022).

Neste sentido, e com o intuito de aprofundar o estudo da comunicação da *Employer Brand*, considerou-se como foco principal o setor das agências de comunicação, um setor cada vez mais competitivo em Portugal e sobre o qual tem recaído muita atenção devido à sua significativa evolução e pertinência ao longo dos últimos anos. Como tal, têm-se vindo a desenvolver diversos estudos que pretendem medir a atratividade das entidades que o incorporam, sendo um dos exemplos mais recentes o relatório da SCOPEN em parceria com a APECOM, publicado em outubro de 2023, e que identifica as *Best PR Agency to work for* em 2023. Ainda assim, esta investigação não pretende identificar quais as agências mais atrativas, mas sim compreender de que forma a comunicação da *Employer Brand* através das redes sociais pode influenciar essa atratividade. Cada vez mais as organizações se encontram a apostar na comunicação digital como forma de alcançar os seus públicos-alvo, não só aqueles que vão adquirir os seus produtos/serviços, mas como também aqueles que ajudam ou poderão vir a ajudar a alcançar os objetivos e metas globais da empresa.

Assim, este estudo pretende compreender se as redes sociais, além de serem palco das estratégias de *Employer Branding*, servindo para dar a conhecer os projetos da empresa a um público externo que, de outra forma, não estaria a par da Cultura Organizacional e EVP (Carpentier et al. 2019) têm então impacto sobre a atração e retenção de talento, em particular nas agências de comunicação que operam em Portugal.

4.2. Questão de Investigação

Segundo a abordagem de Quivy & Campenhoudt (2008, pág. 44), a pergunta de partida deve procurar seguir critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, uma vez que deve ser capaz de ilustrar o caminho da investigação. Inequivocamente, a ética deve ser também considerada na formulação da pergunta, enquanto característica, na medida em que deve assegurar que o estudo não afeta negativamente o indivíduo, a sociedade ou a natureza (Bento, 2011). Assim, este estudo terá como principal propósito responder à seguinte questão de investigação:

«De que forma a comunicação da *Employer Brand* através das redes sociais impacta a atração e retenção dos profissionais das agências de Comunicação em Portugal?»

4.3. Objetivos de investigação

Para esta investigação, foram considerados os seguintes objetivos de investigação:

Objetivo 1: Analisar e perceber se a comunicação interna tem implicações na perceção da *Employer Brand* para os atuais colaboradores de agências de comunicação

Numa primeira instância, será relevante compreender a importância da Comunicação Interna para a definição da *Employer Brand*, assim como os aspetos que os atuais colaboradores mais prestam atenção, no conjunto dos atributos da Comunicação Interna, aquando de construírem a sua perceção relativamente à organização.

Objetivo 2: Compreender quais os fatores mais atrativos nas agências de comunicação enquanto empregadoras

Em segundo lugar, procurar-se-á perceber, com base nos principais constituintes do EVP, o que os profissionais de comunicação de agência consideram como sendo os aspetos mais diferenciadores nas agências da qual fazem parte. Assim como, se estes aspetos se refletem na *Employer Brand*, servindo como pontos de atração de talento.

Objetivo 3: Entender o papel das redes sociais na comunicação da *Employer Brand*, bem como as diferenças e semelhanças entre as mesmas

Por fim, torna-se pertinente analisar se a aposta na comunicação da *Employer Brand* através das redes sociais impacta de algum modo a atratividade/retenção das agências de comunicação em Portugal, assim como determinar quais as redes sociais que se revelam mais eficientes no que respeita à comunicação da *Employer Brand* das agências de comunicação, e que revelam melhores resultados ao nível de *turnover*.

4.4. Estratégia Metodológica

Depois da Revisão de Literatura, que permitiu chegar aos conceitos-chave que irão delimitar a investigação, assim como estabelecer à partida uma relação entre eles, surge a oportunidade de explorar novas correlações entre eles e explorar novas áreas do conhecimento. Para esse efeito, revela-se fundamental organizar prontamente a estratégia metodológica a adotar, que irá determinar o desenho de investigação, a definição da população e amostra do estudo, bem como as variáveis e hipóteses e ainda a escolha dos métodos de recolha/análise de dados que permitirão responder à pergunta de partida e cumprir com os objetivos primordiais desta investigação (Fortin, 1999).

No que respeita ao método, Bell (2010) define que deve ser escolhido meticulosamente, considerando o propósito do estudo, ao que Leite (2015) acrescenta que a escolha entre uma pesquisa quantitativa ou qualitativa dependerá do grau de utilização de técnicas estatísticas. Nesta medida, se o objetivo passar por classificar um determinado

grupo de observações, fala-se de uma pesquisa qualitativa, porém, se o objetivo for avaliar e analisar a distribuição dos dados num espaço amostral, então a pesquisa será quantitativa.

Partindo desta fundamentação, para esta investigação seguiu-se uma abordagem quantitativa. Esta escolha deveu-se à intenção de estabelecer relações causais entre variáveis independentes e inferir resultados para uma população, tendo por base os resultados obtidos através de uma amostra estatisticamente representativa. De forma a melhor explicar a escolha desta abordagem, partiu-se das considerações de Ramos (2013) que determinam que os métodos quantitativos servem para descrever características de grupos sociais, sendo neste caso os profissionais de comunicação de agência; verificar os efeitos das variáveis em relação a outras, como é o caso dos efeitos da Comunicação Interna no *Employer Branding*, ou das Redes Sociais no *Employer Branding*; ou da Comunicação Interna no *Employer Branding*, entre outros; e, por último, inferir resultados sobre uma população. Assumem-se assim como um recurso eficiente

4.5. Técnicas de Recolha de Dados

Tal como referido anteriormente, para esta metodologia optou-se por seguir uma abordagem quantitativa que se trata de uma modalidade que visa testar uma teoria, e que é composta por variáveis quantificáveis que serão posteriormente analisadas estatisticamente, permitindo perceber a validade ou não de uma determinada generalização (Creswell, 2009).

"Os dados objetivos resultam de observações e medidas empíricas. A validade e a fiabilidade das pontuações dos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados" (Creswell, 2009; pág. 137)

Assim, estes dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário respondido única e exclusivamente por profissionais que trabalham em agências de comunicação em Portugal, por forma a compreender qual a importância da comunicação da *Employer Brand* e qual o impacto na atração e retenção de talento se estas apostarem nas redes sociais.

4.5.1. Inquérito por Questionário

Segundo Yaddanapudi (2019) o inquérito por questionário permite ao investigador aceder a um grande número de informações sobre os indivíduos, analisando, interpretando e retirando conclusões de forma a responder aos seus objetivos de investigação. Esta ferramenta permite obter uma descrição numérica das tendências ou opiniões de uma população, através do estudo de uma amostra da população em causa. Além disso, trata-se de uma opção eficiente, em primeiro lugar, devido ao facto de poder ser distribuído online, e, em segundo lugar, porque permite chegar a um maior número de pessoas, num menor espaço de tempo. É relevante, no entanto, considerar que questionário deve respeitar igualmente alguns aspetos, nomeadamente a forma das perguntas (abertas ou fechadas), a seleção e formulação das perguntas, o número de perguntas, a ordem e, ainda, a apresentação do questionário.

Partindo dos pressupostos acima e tendo em conta a revisão de literatura, o questionário¹² aplicado foi composto por duas grandes secções: dados de caracterização da amostra e dados de estudo, acompanhados de um breve enquadramento para sustentar o inquérito e algumas indicações à qual o inquirido devia ter atenção no decorrer do preenchimento do mesmo. No que concerne à secção dos dados, esta surgiu dividida em dois subgrupos, cujas variáveis foram medidas maioritariamente através de escalas de Likert de 5 pontos, escalas de intervalos regulares, também elas de 5 pontos, tabelas de verificação e grelhas de escolha múltipla.

Mais concretamente, o questionário começava com uma pergunta de despiste, que teve como principal objetivo garantir que todos os participantes eram profissionais de agências de comunicação, pois ainda que estivesse devidamente indicado a quem o mesmo se destinava, evitou-se assim qualquer enviesamento dos dados.

Seguidamente, procurou-se recolher alguns dados sobre o perfil da amostra (7 perguntas), nomeadamente, faixa etária, género, antiguidade na agência de comunicação onde trabalha, que poderão servir para retirar alguns dados secundários importantes, tais

¹² O inquérito por questionário pode ser encontrado no Apêndice A

como se existem diferenças geracionais, hierárquicas, ou de género relativamente ao tópico a ser analisado.

No que concerne aos dois grupos formulados com base nas variáveis retiradas da revisão de literatura, as quais surgem apresentadas tabela presente no subcapítulo do constructo metodológico, o primeiro procura acima de tudo aferir a comunicação interna das agências, assim como avaliar os aspetos mais valorizados no EVP e o seu impacto na perceção da *Employer Brand*. Já o segundo, pretende explorar a relação entre as redes sociais e a atratividade da *Employer Brand*, avaliando a importância destes canais na promoção da *Employer Brand*, o que os profissionais mais gostam de ver nestas plataformas e quais as que têm melhores resultados a nível de atração de talento.

Admite-se assim que o questionário, uma vez analisado permitiu chegar, (i) à caracterização da amostra; (ii) à compreensão do papel da comunicação interna nas agências de comunicação, com base na perceção dos seus profissionais; (iii) às disparidades entre a perceção interna e externa da *Employer Brand*; (iv) à delimitação dos fatores mais atrativos de uma *Employer Brand*; (v) à medição da importância das redes sociais para a promoção da *Employer Brand* junto dos profissionais de agência; e (vi) à estratificação das preferências ao nível dos conteúdos e da escolha das redes sociais mais adequadas para atrair talento para o setor.

4.6. Constructo Metodológico

Tal como referido anteriormente, a elaboração do questionário teve por base conceitos explorados na revisão da literatura, assim como variáveis que lhes surgem imediatamente associadas pelos autores. De modo a obter uma visão mais clara daquele que foi o raciocínio para chegar às questões disponíveis no questionário, apresenta-se seguidamente a **Tabela 2** que pretende demonstrar de forma simplificada a correspondência entre os conceitos em análise e as respectivas variáveis, assim como os autores dessas abordagens.

Grupo	Conceitos	Variáveis	Autores
Grupo 3	Comunicação Interna	Alinhamento com os objetivos estratégicos	Neiva (2018); Wels e Raposo (2018); Ewing et al. (2019); Cerantola (2019)
		Facilita a Integração	Cox (s.d) e Suemitsu (2011),
		Aproximação entre líderes e liderados	
		Troca de feedback e entendimento mútuo	
		Satisfação para com o trabalho	
		Apreensão da cultura organizacional	
		Produtividade	
		Employee Engagement	Aunyawong et al. (2020)
		Abertura à mudança	Cox (s.d) e Suemitsu (2011),
		Responsabilidade Social e Corporativa	
		Sentimento de incerteza	

		Reconhecimento interno de marca	
	<i>Employee Value Proposition</i>	Remuneração	Mortensen e Edmondson (2023)
		Espaço Físico e equipamentos	
		Localização dos escritórios	
		Flexibilidade	
		Oportunidades de desenvolvimento e crescimento	
		Valorização e sentido de responsabilidade mútuo	
		Sentimento de pertença	
		Propósito e missão	
	Employer Branding	—	Bakhaus e Tikoo (2004); Reis et al.(2021)
Grupo 4	Comunicação da Identidade e construção de reputação organizacional		Aichner et al. (2021); Pontes (2020); Markttest (2023)

Tabela 2: Elaboração Própria

A escolha e formulação das perguntas presentes no questionário, têm então por base as reflexões e conclusões acerca, respetivamente, dos contributos da comunicação interna para as organizações, dos principais aspetos que compõem o *Employee Value Proposition* e o modo como tanto a comunicação interna como o *EVP* estão espelhados no *Employer Brand* das agências de comunicação, assim como o papel das redes sociais podem elevar o potencial de uma *Employer Brand*, tal como se pode observar na tabela 2, uma vez que os autores enunciados não forneceram exemplos de questões para avaliar a comunicação interna, o *EVP*, o *Employer Branding* e as Redes Sociais.

Utilizou-se em grande parte do inquérito a escala de Likert de 5 pontos para medição, especialmente no grupo de perguntas dedicadas a aferir a Comunicação Interna e *EVP*. Por outro lado, relativamente ao grupo 4, as perguntas tinham como principal objetivo perceber se os profissionais de comunicação têm interesse em consumir conteúdo nas redes sociais das agências de comunicação, quais os tipos de conteúdos que mais despertam o seu interesse, quais as redes sociais com maior impacto na construção da perceção da *Employer Brand*, e por fim se o dinamismo nas redes sociais se reflete na sua atratividade enquanto empregadoras. Neste grupo, por outro lado, optou-se por perguntas maioritariamente de escolha múltipla.

O questionário foi construído na plataforma Google Forms disponibilizado no link <https://forms.gle/EzKuKeMDonpm4vUH6> e disseminado nas redes sociais Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn, tendo estado online entre os dias 20 de fevereiro e 28 de abril, período na qual foram obtidas um total de 156 respostas válidas. Para esta investigação, no que concerne ao Universo e amostra em estudo, analisou-se especificamente a comunicação da *Employer Brand* no setor das agências de comunicação em Portugal, um setor altamente competitivo no país. Assim, a amostra foi composta apenas por pessoas que trabalham neste setor, não restringindo nenhuma das faixas etárias, sendo o único pré-requisito estarem a trabalhar numa agência de comunicação. Este inquérito procurou então retirar conclusões sobre as perceções dos colaboradores relativamente à *Employer Brand*, o que consideram mais atrativo e qual o papel das redes sociais na comunicação dessa experiência de colaborador.

Capítulo 5- Apresentação e Discussão de Resultados

5.1. Apresentação da amostra

De forma a obter os dados de caracterização da amostra, foram colocadas sete questões iniciais na primeira secção do questionário, nomeadamente relativas à idade, sexo, dimensão da agência que incorporam e antiguidade na mesma, posição que ocupam e, ainda, o tempo que despendem nas redes sociais diariamente. Estes dados foram essenciais para compreender o perfil dos inquiridos.

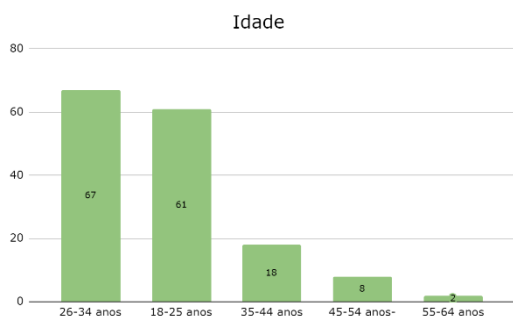


Gráfico 1: Fonte Google Forms

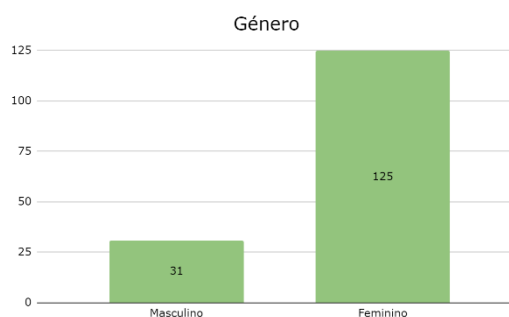


Gráfico 2: Fonte Google Forms

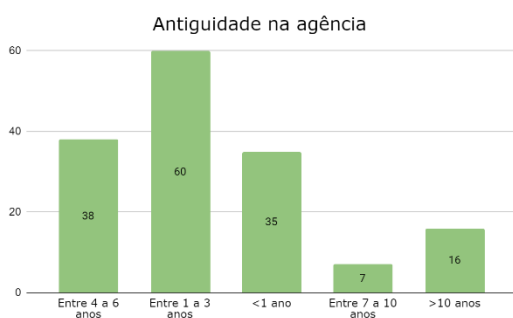


Gráfico 3: Fonte Google Forms

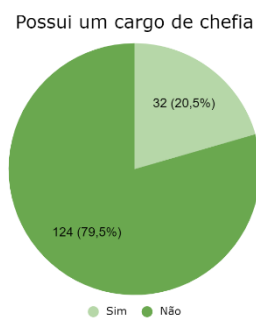


Gráfico 4: Fonte Google Forms

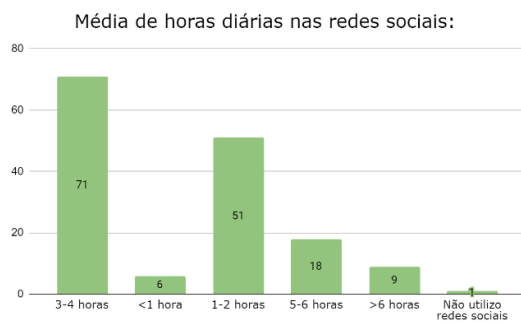


Gráfico 5: Fonte Google Forms



Gráfico 6: Fonte Google Forms

Relativamente à amostragem, 156 inquiridos (N=156) responderam ao questionário, que esteve disponível durante um período de aproximadamente 10 semanas. Relativamente à idade, os inquiridos têm maioritariamente - 67 - entre 26-34 anos, ainda assim 61 estão entre os 18-25, 18 entre 35-44, 8 entre os 45-54, e 2 entre os 55-64 anos (**Gráfico 1**). 124 eram do sexo feminino e 31 do sexo masculino (**Gráfico 2**). No sentido de melhor compreender o contexto organizacional da amostra, incluiu-se uma questão que pretendia perceber se faziam parte de uma organização de cariz nacional ou multinacional. Assim, dos dados obtidos pode-se verificar que 78 dos inquiridos pertencem a uma agência multinacional e 75 a agências nacionais. De notar que não foram contabilizadas três das respostas registadas, uma vez que não respondiam corretamente à questão (**Gráfico 6**).

Já no que respeita à antiguidade na agência de que fazem parte, 60 inquiridos trabalham na mesma há cerca de 1 a 3 anos, 38 estão entre os 4-6 anos, 35 há menos de 1 ano, 7 estão entre os 7-10 anos, e 16 estão já há mais de 16 anos (**Gráfico 3**). Além disso, considerou-se ainda importante perceber que parte da amostra ocupava cargos de chefia, representando apenas 20,5% da amostra- 32 inquiridos. Finalmente, no que concerne à média diária de tempo despendido nas redes sociais por parte da amostra, 71 dos inquiridos passam entre as 3-4 horas, 51 entre 1-2 horas, 18 entre 5-6 horas, 9 mais de 6 horas, 6 menos de 1 hora e 1 indicou que não utiliza redes sociais (**Gráfico 5**).

5.2. Apresentação dos resultados

Após uma análise descritiva dos dados que caracterizam a amostra e consequente especificação do perfil dos profissionais de agência de comunicação portugueses que responderam ao questionário, segue-se a análise dos dados obtidos relativamente às variáveis em estudo nesta investigação. Para o efeito, foram colocadas um conjunto de questões, divididas em dois grupos distintos, tal como já foi mencionado anteriormente. O primeiro grupo destinou-se a analisar as considerações dos profissionais de agência relativamente à Comunicação Interna nas agências de que fazem parte, assim como perceber as condições que mais pesam na proposta de valor da *Employer Brand* e se estas estão bem espelhadas tanto interna como externamente. De seguida, numa última fase do questionário, pretendeu-se analisar a importância das redes sociais na atratividade das agências de comunicação enquanto empregadoras, que conteúdos mais lhe interessam consumir nas páginas das agências e através de que redes sociais, e se efetivamente têm um papel na sua atratividade.

5.2.1. Comunicação Interna e a perceção da *Employer Brand*

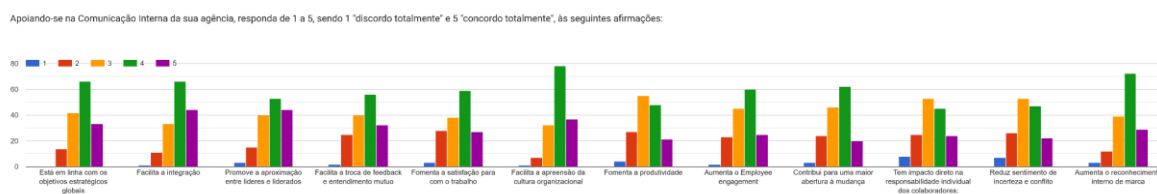


Gráfico 7: Fonte Google Forms

Quando questionados sobre o contexto da Comunicação Interna nas agências de que fazem parte, no que toca à variável “Está em linha com os objetivos estratégicos globais”, a maioria – 67 respostas - responderam que concordam em parte, 42 não concordam nem discordam, 33 concordam totalmente e 14 discordam em parte. Relativamente à variável “facilita a integração”, a maioria - 66 respostas - responderam que concordam em parte, 45 concordam totalmente, 33 não concordam nem discordam, 11 discordam em parte e 1 discorda totalmente. Quanto à variável “Promove a aproximação entre líderes e liderados” a

maioria - 53 respostas - concorda em parte, 45 concordam totalmente, 40 não concordam nem discordam, 15 discordam em parte e 3 discordam totalmente. Já a variável “Facilita a troca de feedback e entendimento mútuo” a maioria - 57 respostas - indicou que concordam em parte, 40 não concordam nem discordam, 32 concordam totalmente, 25 discordam em parte e 2 discordam totalmente. Relativamente à variável “Fomenta a satisfação para com o trabalho”, a maioria - 60 respostas - concorda em parte, 38 não concordam nem discordam, 28 discordam em parte, 27 concordam totalmente e 3 discordam totalmente. Já no que toca à variável “Facilita a apreensão da cultura organizacional” a grande maioria - 78 respostas - referiu que concordam em parte, 38 concordam totalmente, 32 não concordam nem discordam, 7 discordam em parte e 1 discorda totalmente. Quanto a “Fomentar a produtividade”, a maioria - 55 respostas - não concorda nem discorda, 48 concordam em parte, 27 discordam em parte, 22 concordam totalmente, e 4 discordam totalmente. No que respeita à variável “Aumenta o *employee engagement*”, a maioria - 60 respostas - concorda em parte, 45 não concordam nem discordam, 26 concordam totalmente, 23 discordam em parte e 2 discordam totalmente. Adicionalmente, sobre a variável “Contribui para uma maior abertura à mudança” a maioria dos inquiridos - 63 respostas - concorda em parte, 46 não concordam nem discordam, 24 discordam em parte, 20 concordam totalmente e 3 discordam totalmente.

Relativamente à variável “Tem impacto direto na responsabilidade individual dos colaboradores;”, a maioria - 53 respostas - referiu que não concordam nem discordam, 46 concordam em parte, 25 discordam em parte, 24 concordam totalmente e 8 discordam totalmente. Já na variável “Reduz sentimento de incerteza e conflito” a maioria dos inquiridos - 53 respostas - não concorda nem discorda, 48 concordam em parte, 26 discordam em parte, 22 concordam totalmente e 7 discordam totalmente. Por fim, no que toca à variável “Aumenta o reconhecimento interno de marca”, a maioria - 72 respostas - respondeu que concorda em parte, 39 não concordam nem discordam, 30 concordam totalmente, 12 discordam em parte e 3 discordam totalmente. **(Gráfico 7).**

Variável	Mais de 3	Menos ou igual a 3
Está em linha com os objetivos estratégicos globais	100 (64,1%)	56 (35,9%)
Facilita a integração	111 (71,2%)	45 (28,8%)
Promove a aproximação entre líderes e liderados	98 (62,8%)	58 (37,2%)
Facilita a troca de feedback e entendimento mútuo	89 (57,1%)	67 (42,9%)
Fomenta a satisfação para com o trabalho	87 (55,8%)	69 (44,2%)
Facilita a apreensão da cultura organizacional	110 (70,5%)	46 (29,5%)
Fomentar a produtividade	70 (44,9%)	86 (55,1%)
Aumenta o <i>employee engagement</i>	86 (55,1%)	70 (44,9%)
Contribui para uma maior abertura à mudança	83 (53,2%)	73 (46,8%)
Tem impacto direto na responsabilidade individual dos colaboradores	70 (44,9%)	86 (55,1%)
Reduz sentimento de incerteza e conflito	70 (44,9%)	86 (55,1%)
Aumenta o reconhecimento interno de marca	102 (65,4%)	54 (34,6%)

Tabela 3: Elaboração própria

Com base no gráfico, pode-se então precisar que conforme a experiência da Comunicação Interna dos profissionais de agência que participaram neste estudo, as variáveis que mostraram melhor classificação (mais do que 3 na escala de Likert) foram o alinhamento com os objetivos estratégicos globais, a facilitação da integração, a promoção da aproximação entre líderes e liderados, facilitação da apreensão da Cultura Organizacional e, contribuir para o aumento do reconhecimento interno de marca. Por outro lado, as variáveis adjacentes à Comunicação Interna que se revelaram mais fracas (menos ou igual a

3) foram, neste estudo, a contribuição para fomentar a produtividade, a responsabilização individual dos colaboradores e a redução do sentimento de incerteza e conflito, como é possível verificar na **Tabela 3**.

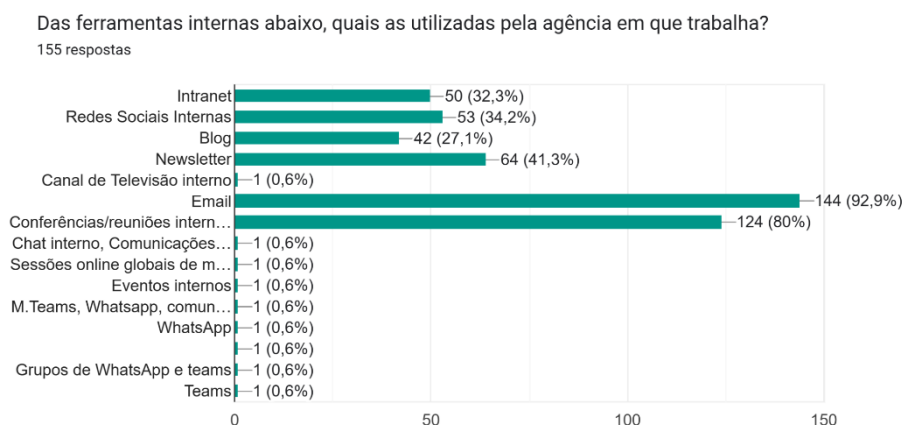


Gráfico 8: Fonte Google Forms

Seguidamente, colocou-se uma questão com vista a compreender quais os canais de comunicação mais utilizados pelas agências. Neste âmbito, verificou-se que a principal via de comunicação interna é o email, com 144 inquiridos a selecionarem esta opção, seguindo-se as conferências e reuniões internas que registaram 126 respostas (aqui considerou-se inclusive duas respostas acrescentados pelos próprios inquiridos e que para este efeito decidi juntar a este segmentos, uma vez que dizia respeito a eventos internos e sessões online) , em terceiro lugar as newsletters com 64 respostas, quarto lugar as redes sociais internas, com 53 respostas, em quinto lugar a intranet, com 50 respostas, em sexto lugar os blogs, com 42 respostas e apenas 1 inquirido selecionou canal de televisão interno (**Gráfico 8**).

Considere novamente a sua experiência na agência, e classifique os fatores que contribuem para o Employee Value Proposition na mesma, de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente"

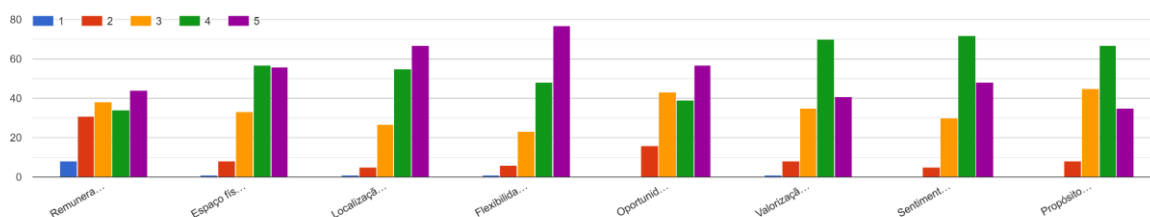


Gráfico 9: Fonte Google Forms

Posteriormente, procurou-se compreender quais os principais aspetos que contribuem para o *Employee Value Proposition* das agências da qual os inquiridos fazem parte. Aqui, partiu-se das características essenciais identificadas por Mortensen e Edmondson (2023), sendo elas os benefícios materiais (separado em remuneração, o espaço físico e equipamentos, a localização, e a flexibilidade de horários), as oportunidades de desenvolvimento e crescimento, a conexão e sentido de comunidade (separado em valorização e sentido de responsabilidade mútua, sentimento de pertença e identificação) e o propósito e objetivos (**Tabela 4**). Como tal, no que toca à remuneração, a maioria dos inquiridos - 44 respostas - concorda totalmente que esta tem um impacto significativo no EVP, 38 não concordam nem discordam, 34 concordam em parte, 31 discordam em parte e 8 discordam totalmente.

No que diz respeito ao espaço físico, a maioria – 57 respostas -concorda em parte, 56 concordam totalmente, 33 não concordam nem discordam, 8 discordam em parte e 1 discorda totalmente. Relativamente à localização dos escritórios, a maioria – 67 respostas - concorda totalmente, 55 concordam em parte, 27 não concordam nem discordam, 5 discordam em parte e 1 discorda totalmente.

Quanto à flexibilidade de horários, a grande maioria - 77 respostas - concordam totalmente que esta contribui para o EVP, 48 concordam em parte, 23 não concordam nem discordam, 6 discordam em parte e 1 discorda totalmente.

De seguida, relativamente às oportunidades de desenvolvimento e crescimento, a maioria- 57 respostas - dos inquiridos respondeu que concordam totalmente, 43 não concorda nem discorda, 39 concordam em parte e 16 discordam em parte.

Já no que concerne à valorização e sentido de responsabilidade mútua, a maioria - 70 respostas - concordam em parte, 41 concordam totalmente, 35 não concordam nem discordam, 8 discordam em parte e 1 discorda totalmente.

Referente ao sentimento de pertença e identificação, a maioria- 72 respostas - concorda em parte, 48 concordam totalmente, 30 não concordam nem discordam e 5 discordam em parte.

Por último, relativamente ao propósito e objetivos, a maioria- 67 respostas- referiu que concorda em parte com esta contribuição, 45 não concordam nem discordam, 35 concordam totalmente e 8 discordam em parte (**Gráfico 9**).

Variável	Mais ou igual a 3	Menos de 3
Remuneração	78 (50%)	78 (50%)
Espaço físico e equipamentos	113 (71,4%)	43 (28,6%)
Localização dos escritórios	122 (78,2%)	34 (21,8%)
Flexibilidade de horários	125 (80,1%)	31 (19,9%)
Oportunidades de desenvolvimento e crescimento	96 (61,5%)	60 (38,5%)
Valorização e sentido de responsabilidade mútua	111 (71,2%)	45 (28,8%)
Sentimento de pertença e identificação	120 (77%)	36 (23%)
Propósito e objetivos	102 (65,4%)	54 (34,6%)

Tabela 4: Elaboração própria

Considera que os aspetos a que atribuiu mais do que 3 na escala acima estão espelhados na Employer Brand da agência?

156 respostas

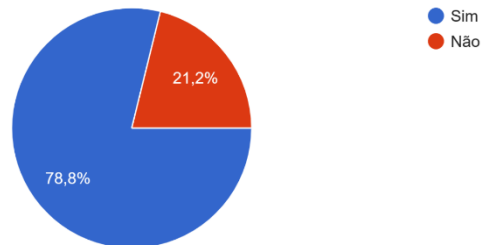


Gráfico 10: Fonte Google Forms

Neste seguimento, pediu-se aos inquiridos que refletissem relativamente aos aspetos ao qual atribuíram mais do que 3 (não concordo nem discordo) na pergunta anterior, e decidissem se estes aspetos estão ou não espelhados na *Employer Brand* da sua agência. Com tal, verifica-se que 123 dos inquiridos considera que sim, enquanto que 33 acham que não (**Gráfico 10**).

5.1.2. Redes Sociais e atratividade da *Employer Brand*

Segue agências de comunicação nas suas redes sociais?

156 respostas

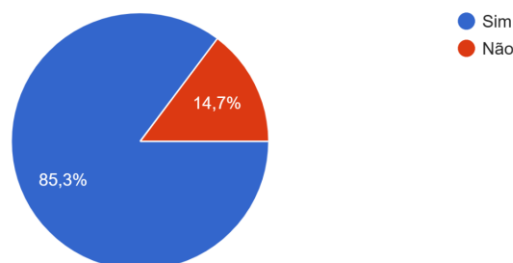


Gráfico 11: Fonte Google Forms

Assim como mencionado anteriormente, o terceiro e último grupo do questionário tinha como principal objetivo retirar algumas conclusões acerca das redes sociais das agências de comunicação e compreender se efetivamente estas poderão ter impacto na atratividade das agências enquanto *employers*. Assim sendo, procurou-se, numa primeira instância, perceber se a grande maioria dos profissionais de comunicação de agência seguem páginas de agências de comunicação, ao que se pode observar que 85.3% da amostra (133 inquiridos) admite que seguem agências de comunicação nas redes sociais (**Gráfico 11**).

Seguidamente, procurámos perceber quais as agências de comunicação que consideravam mais atrativas, com base na qual se gerou a seguinte tabela de frequência:

Agência	Número de referências
Adagietto	16
Hill & Knowlton	7
Lift Consulting	6
LPM	6
LLYC	4
Guess What	3
VML	3
If Comunicação	3
Nossa	3
Notable	3
Cunha & Vaz Associados	2
O Escritório	2
The Square	2
Fullsix	2
Uzina	2

Bar Ogilvy	2
Dentsu Creative	2
Common	2
Pepper- Brand Taste	2

Tabela 4: Elaboração própria

Antes de interpretar a tabela acima, é importante referir que alguns dos inquiridos preferiram não responder a esta questão, mais concretamente 13 dos inquiridos, e, por outro lado, alguns deles sugeriram mais do que uma. Deste modo, segundo a tabela de ocorrências acima, é possível concluir que a Adagietto é considerada, neste estudo, a agência mais atrativa, com 16 respostas, seguindo-se a Hill & Knowlton com 7 respostas. Empatadas em 3º lugar surgem a Lift Consulting e a LPM, ambas com 6 respostas, e em 4º lugar está a LLYC, com 4 respostas. Por fim, e também empatadas em 5º lugar, estão as agências Guess What, VML, If Comunicação, NOSSA e Notable (**Tabela 4**).

Além das agências mencionadas na Tabela 4, outras agências foram referidas tais como Havas, CCP, Companhia das Soluções, McCann, Fuel, How&How, YoungNetwork, Evaristo, Team Lewis, WYGroup, M Public Relations, BBDO, Bastarda e Up Partner, contudo não foram consideradas dado a sua fraca relevância estatística neste estudo.

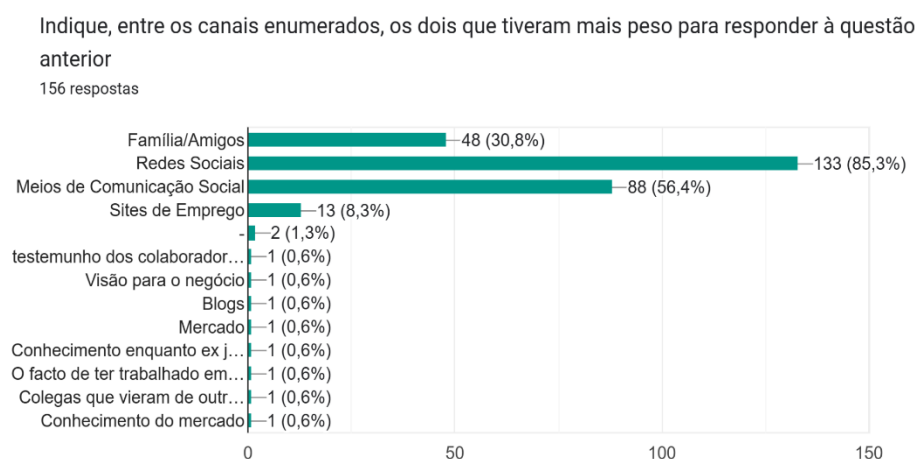


Gráfico 12: Fonte Google Forms

Já no **Gráfico 12**, relativamente à questão sobre o principal fator que levou à seleção das agências de comunicação elencadas na **Tabela 4**, constatou-se que, no que toca às duas principais vias através das quais moldaram esta perceção foram as redes sociais e os meios de comunicação social, contabilizando, respetivamente, 133 e 88 respostas. Em terceira posição, ficou então as opiniões de familiares e amigos, com 48 respostas, e por fim, os sites de emprego, com 13 respostas. Além destas vias, alguns inquiridos mencionaram ainda que outros dos fatores influenciadores são a “visão do negócio”, “Blogs”, “Testemunho de ex-colaboradores” (**Gráfico 12**).

Entre as redes sociais a seguir, indique as que utiliza:
156 respostas

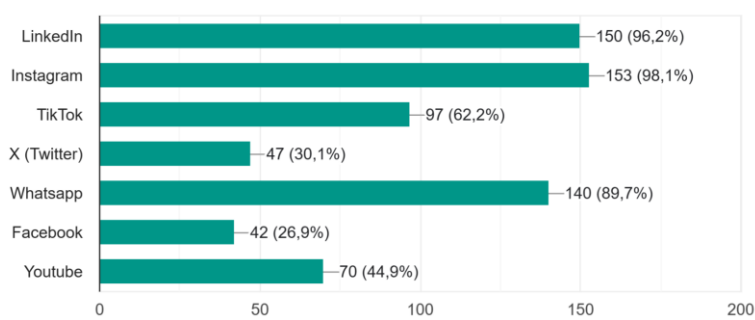


Gráfico 13: Fonte Google Forms

Numa tentativa de compreender as tendências do uso das redes sociais, questionou-se os inquiridos acerca das plataformas que utilizavam. Neste âmbito, é possível retirar que as redes sociais mais utilizadas pela amostra são, o Instagram, com 153 respostas em 156, o LinkedIn, com 150 respostas em 156 inquiridos, e o Whatsapp, com 140 respostas em 156 inquiridos. No que toca às restantes redes sociais, o TikTok trata-se da 4ª rede mais votada, registando 97 respostas, de seguida o Youtube, com 70, o X (Twitter) com 47, e, por fim, o Facebook com 42 (**Gráfico 13**).

Indique, de entre os conteúdos enumerados abaixo, quais os que mais lhe interessam quando consulta as redes sociais de agências de comunicação:

156 respostas

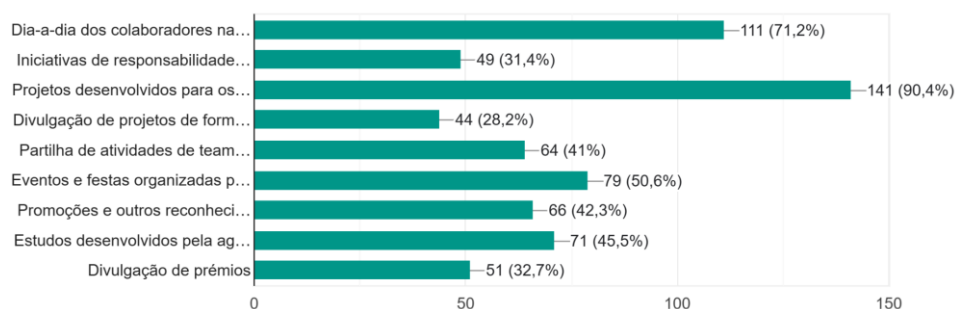


Gráfico 14: Fonte Google Forms

Já na quinta questão do grupo, tencionava-se entender que conteúdos os inquiridos têm mais interesse em consumir no que diz respeito às páginas das agências de comunicação. Como tal, concluiu-se que os profissionais de comunicação inquiridos têm particular interesse por conteúdos sobre os projetos desenvolvidos para os clientes, com 141 inquiridos a selecionar esta opção, sobre o dia-a-dia dos colaboradores na agência, registando 111 respostas, e a partilha de eventos e festas organizadas pelas mesmas, a qual contabilizou 79 respostas. Quanto aos restantes tipos de conteúdo enumerados, que acabaram por não mostrar relevância significativa, pode-se constatar que 71 dos inquiridos mostra interesse por conteúdos que menciona estudos desenvolvidos pelas agências, 66 dos inquiridos aprecia conteúdos relativos a promoções e outros reconhecimentos feitos a colaboradores, 64 gosta de consumir conteúdo sobre atividades de *team building*, 51 dos inquiridos interessa-se pela divulgação de prémios conquistados pela empresa, 49 mostram-se interessados em saber sobre as iniciativas de responsabilidade social corporativa, e, por fim, apenas 44 têm interesse em consumir conteúdos relacionados com projetos de formação para colaboradores (Gráfico 14).

Entre as redes sociais abaixo, quais considera mais importantes numa escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante" na promoção da Employer Brand

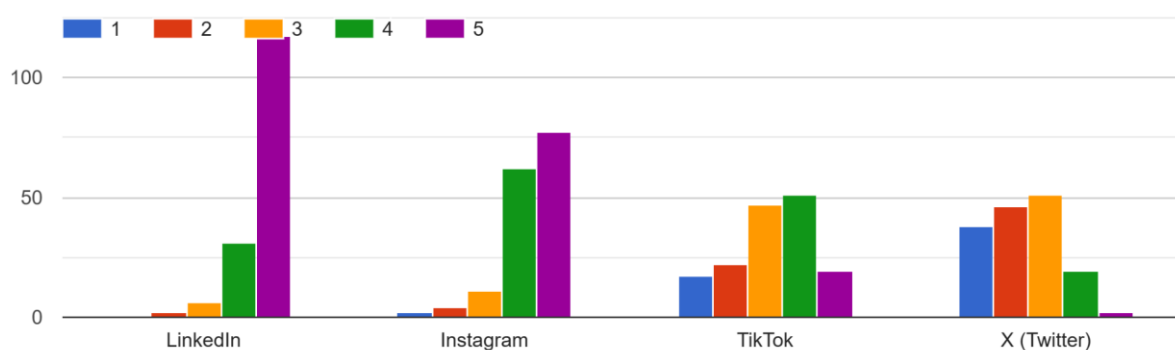


Gráfico 15: Fonte Google Forms

Por outro lado, revela-se pertinente avaliar quais as redes em que entendem ser mais relevante as agências de comunicação comunicarem a sua *Employer Brand*. Neste âmbito, pode-se verificar que o LinkedIn é a rede social considerada a mais importante nesta área, com 148 inquiridos a atribuírem-lhe mais do que 3 valores na escala de Likert, na qual 1 é “nada importante” e 5 “muito importante”. Seguindo-lhe o Instagram, com 139 respostas a indicarem mais do que 3 valores. Já o TikTok, mostra um número de inquiridos que deram 3 ou menos na escala de Likert (86) ligeiramente superior ao número de inquiridos que atribuiu mais de 3. Na mesma lógica, também o X (Twitter) registou um maior número de inquiridos que considerou a plataforma como igual ou menos que 3 (135) no âmbito da promoção da *Employer Brand*, quando comparado com o número de inquiridos que o considera importante (21), isto é, que lhe atribuem mais do que 3 na escala de Likert (**Gráfico 15**).

Já respondeu a alguma vaga de emprego divulgada através de uma rede social que não seja o LinkedIn?
156 respostas

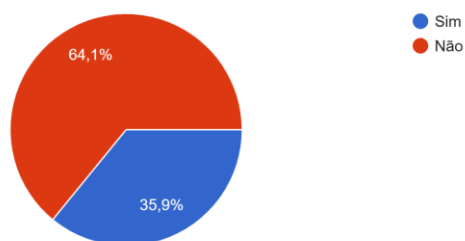


Gráfico 16: Fonte Google Forms

Questionados sobre se já haviam respondido a alguma vaga de emprego por outras redes sociais que não o LinkedIn, ainda que a grande maioria- 100- tenha referido que não, ainda existiu um número significativo que o fez (55). Como tal, procurou-se recolher informação sobre as plataformas nas quais o fizeram, ao que se chegou à conclusão que desses 56 inquiridos que já utilizaram outras plataformas para o efeito, 48 fizeram-no através do Instagram, 3 através do Facebook e 1 através do TikTok (**Gráfico 16**).

Diria que a Employer Brand é tanto mais atrativa quanto maior for o dinamismo nas redes sociais?
156 respostas

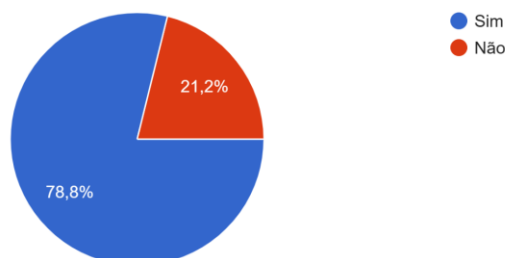


Gráfico 17: Fonte Google Forms

Para finalizar o questionário, colocou-se uma questão mais abrangente. Perguntou-se aos inquiridos se achavam que a *Employer Brand* poderia ser tanto mais atrativa quanto maior o dinamismo nas redes sociais destas agências, ao que 78.8% (123 dos 156 inquiridos) da amostra respondeu que sim (**Gráfico 17**).

5.2. Discussão dos resultados

Após a apresentação detalhada dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, que tinha como principal intuito responder à questão de partida “De que forma a comunicação da *Employer Brand* através das redes sociais impacta a atração e retenção dos profissionais das agências de Comunicação em Portugal?” importa, numa segunda fase discutir os resultados de modo a responder aos objetivos de investigação estabelecidos no capítulo da metodologia. São eles:

- **Objetivo 1:** Analisar e perceber se a comunicação interna tem implicações na perceção da *Employer Brand* para os atuais colaboradores de agências de comunicação;
- **Objetivo 2:** Compreender quais os fatores mais atrativos nas agências de comunicação enquanto empregadoras;
- **Objetivo 3:** Entender o papel das redes sociais na comunicação da *Employer Brand*, bem como diferenças e semelhanças entre as mesmas;

5.2.1. Objetivo 1:

- **Analisar e perceber se a comunicação interna tem implicações na perceção da *Employer Brand* para os atuais colaboradores de agências de comunicação;**

Tal como nos foi possível perceber através da revisão da literatura, a Comunicação Interna tem um papel essencial nas organizações, sendo indispensável no desempenhar das tarefas diárias, pois tem a capacidade de motivar os colaboradores a trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais, fomentar a liderança através da cooperação e elevar o potencial dos colaboradores. Segundo Kunsch (2020), esta tem também um papel no que toca à compatibilização de interesses entre colaboradores e organização, favorecendo o diálogo, a comunicação multidirecional e a interatividade, estimulando a participação e satisfazendo necessidades, e, conseqüentemente, aumentando a produtividade Kunsch, 2020; Dahlman & Heide, 2020; Aunyawong et al, 2020).

Com base nas considerações dos profissionais de comunicação de agência que participaram no estudo, verificou-se que ao nível da comunicação interna os fatores na qual esta demonstra maior importância são: o alinhamento da agência relativamente aos objetivos organizacionais, isto é, assegurar que todos trabalham no mesmo sentido, representou 64.1% da amostra; facilitar a integração e apreensão da cultura organizacional, sendo, tal como referido há pouco, uma ferramenta que promove a criação de sentimento de grupo e o enraizamento dos valores identitários e culturais (Henderson et al.,2015; Brandão e Santana, 2018) e que representou, respetivamente 71,2% e 70,5% da amostra; potenciar a aproximação entre líderes e liderados, através da escuta ativa, recolha de feedback e envolvimento nas atividades organizacionais (Luss and Nyce, 2008; Dahlman & Heide, 2020), contabilizando 62.8% da amostra; e, por último, contribui para o reconhecimento interno de marca, com 65.4% da amostra a atribuir-lhe esta competência, a qual é alavancada pela transição fluida de informação, que é determinante para moldar o conteúdo das mensagens passadas para o exterior da organização, e que vão influenciar a imagem e, a longo prazo (Welch & Jackson, 2007; Wels e Raposo, 2018) nomeadamente enquanto *Employer Brand*.

Desta forma, e tratando-se a *Employer Brand* do conjunto dos benefícios que uma organização proporciona aos seus colaboradores e que acabam por delimitar a sua atratividade (Backaus, 2016), é possível afirmar que a Comunicação Interna tem a capacidade de contribuir para essa atratividade, no sentido em que permite às agências criar as condições internas necessárias para assegurar a satisfação dos colaboradores (Foreman e Argenti, 2005; Dorok, 2006), tal como mostra a **Tabela 3**, com 55,8% da amostra a considerar a Comunicação Interna capaz de fomentar a satisfação dos trabalhadores. Partindo deste resultado, pode-se afirmar que quanto mais satisfeitos, maior a probabilidade que querem ficar na organização, e por isso mais atrativa a organização irá parecer perante todas as outras organizações do setor (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Além disso, e contrariamente ao apresentado na revisão de literatura com o Mapa de Wuersch et al.(2023) que admitia que para as organizações contemporâneas fazerem frente à transformação digital deveriam proceder à transição da comunicação interna para os meios digitais, por forma a assegurarem um fluxo de informação suficiente, através deste estudo pode verificar-se que, na questão que pretendia aferir quais os canais internos mais utilizados

pelas agências, a aposta em redes sociais internas e na intranet mostraram-se ainda pouco significativas nas agências de comunicação, representando respetivamente 34,2% e 32,3% da amostra, mantendo-se a Comunicação Interna acima de tudo através do email e reuniões/conferências internas. Isto revela que, no caso das agências de comunicação, estes canais têm mostrado, até ao momento, ser suficientes para assegurar, tal como enumerado anteriormente, a satisfação dos colaboradores, o alinhamento com os objetivos organizacionais, a integração e apreensão da Cultura, a criação de sentimento de grupo e o enraizamento dos valores identitários e culturais, a aproximação entre líderes e liderados e o reconhecimento interno de marca, assim como mostra a **Tabela 3**.

5.2.2. Objetivo 2:

- **Compreender quais os fatores mais atrativos nas agências de comunicação enquanto empregadoras;**

Para responder a este objetivo, deve-se em primeiro lugar retomar o conceito de *Employee Value Proposition* (EVP), que segundo Mortensen e Edmondson (2023) se trata de um sistema composto por quatro fatores interrelacionados, são eles: ofertas materiais, que incluem a remuneração, o espaço físico do escritório, a localização, os subsídios de deslocação, o equipamento informático, a flexibilidade, os horários e as regalias; oportunidades de desenvolvimento e crescimento, que engloba todas as formas através das quais uma organização ajuda os colaboradores a adquirirem novas competências e, desta forma, tornarem-se mais valiosos no mercado de trabalho, seja pela atribuição de novas funções, promoções ou formações; sentido de comunidade, que tem por base uma cultura estimulante e de pertença; e o Propósito e objetivo, que determinam as razões de ser de uma organização, neste caso agência. Partindo desta explicação, é pertinente avançar que estes aspetos que constituem o EVP vão servir para moldar uma mensagem autêntica e consistente sobre a agência em causa, não só para os públicos internos, mas também para os públicos externos, sendo um eixo central da *Employer Brand* (Born e Kang, 2015).

Como tal, procurou-se apurar, entre os aspetos enumerados acima, aqueles que para profissionais de agências de comunicação em Portugal melhor contribuem para o EVP, sendo eles a Flexibilidade de Horários, com 80.1% de inquiridos a assinalarem mais do que

3 na escala de Likert (em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), a localização do escritório, com 78,2%, e sentimento de pertença e identificação, com 77%. Com base nestes resultados, depreende-se que estes aspetos são fundamentais para determinar a força da *Employer Brand*, não só junto dos atuais colaboradores, mas também dos potenciais. Partindo desta última variável que diz respeito ao sentimento de pertença e identificação, e tal como argumenta Ruão (2001), a Identidade é uma das características mais impactantes numa organização, uma vez que tem a capacidade de promover a harmonização entre princípios e intenções, não só com o público interno, mas também com o externo, e contribuir para dar força à *Employer Brand*.

Ainda para mais, todas estas variáveis que os profissionais consideram estarem a contribuir para o EVP vão ser decisivas para qualquer organização num contexto de guerra pelo talento, uma vez que quanto mais satisfeito estiver o colaborador com a sua experiência de trabalho, mais positiva será a imagem da organização, o que terá por sua vez impacto, tanto ao nível da atração, como da retenção de colaboradores (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Remetendo novamente para a **Tabela 4**, observa-se que à exceção da remuneração, todas as restantes variáveis que afetam a perceção da EVP das agências de comunicação a que pertencem os profissionais inquiridos, estão acima dos 3 valores na escala de Likert segundo mais de 60% da amostra. Isto demonstra que a maioria dos profissionais estão relativamente satisfeitos com o EVP da agência em que trabalham, ainda assim o fator remuneração mostrou contribuir para o EVP apenas em 50% dos casos, o que pode significar que se trata de um fator diferenciador aguçado de conquistar ou manter o melhor talento.

Por último, mas não menos importante, apesar de 123 inquiridos considerarem que estes aspetos se encontram refletidos na *Employer Brand* das agências a que pertencem, podendo-se acreditar que esteja relacionado com os 77% de inquiridos que se identifica com a agência em que está, sendo este um dos principais fatores para uma boa comunicação com os stakeholders. Já relativamente aos 33 que admitem que não. Isto poderá significar ou que não existe a valorização destes aspetos no seu local de trabalho, ou que não estão a ser devidamente comunicadas a nível interno ou externo, o que inevitavelmente vai afetar a retenção e atratividade organizacional. Pode inclusive dizer-se que, e seguindo a abordagem de Gilani & Jamshed (2016), se melhor forma de *Employer Branding* são os colaboradores, se a EVP não está espelhada na *Employer Brand*, poderá estar relacionado como o facto de

os colaboradores não estarem suficientemente envolvidos, comprometidos e satisfeitos com os benefícios emocionais e racionais oferecidos pela agência. Adicionalmente e partindo do mapa de Wuersch et al. (2023) que este aspeto pode estar relacionado com o facto de ainda não existir uma grande aposta na criação de redes sociais internas (sinalizado apenas por 34,2% da amostra como é possível observar no **Gráfico 8**) e outros meios internos digitais, mais adequados às necessidades de informação dos colaboradores das organizações contemporâneas.

5.2.3. Objetivo 3:

- **Entender o papel das redes sociais na comunicação da *Employer Brand* das agências de comunicação em Portugal, bem como diferenças e semelhanças entre as mesmas;**

Por forma a perceber se as redes sociais poderiam ser um canal relevante para comunicar a *Employer Brand*, procurou-se em primeiro lugar perceber se tendencialmente os profissionais de comunicação inquiridos seguiam agências de comunicação nas redes sociais, pergunta à qual mais de 85% dos inquiridos respondeu que sim. Revela-se assim um valor significativo para perceber o potencial deste canal de comunicação para chegar a este público, que pode incluir atuais e potenciais colaboradores. De seguida, mostrou-se relevante perceber que agências consideravam mais atrativas, surgindo em primeiro lugar, com 16 referências, a Adagietto, a qual surge também em primeiro lugar no relatório “Best PR Agency to work for” 2023 da SCOPEN; em segundo lugar, com 7 referências, a Hill & Knowlton e em terceiro lugar, empatadas, surgem a Lift Consulting e a LPM.

Importa referir também que, quando questionados sobre as fontes de informação nas quais se basearam para construir esta perceção, 133 inquiridos seleccionaram Redes Sociais, sendo esta aquela com mais peso, seguida dos meios de comunicação social, com 88 respostas e Família/Amigos, em terceiro lugar, com 48 respostas. Deste modo, admite-se que a atratividade das agências de comunicação em Portugal é significativamente influenciada pelo que estas partilham nas redes sociais.

Invariavelmente, as redes sociais vieram facilitar a interação entre as organizações e os seus públicos, permitindo uma maior conectividade, dada a facilidade de divulgação de conteúdos e ideias (Ewing et al., 2019). O mesmo acontece com as agências, tal como nos é possível verificar através desta investigação. Além disso, é importante destacar que devido à sua capacidade de segmentação, flexibilidade e personalização (Alexandre, 2021), e ainda ao facto de permitirem uma comunicação bidirecional, garantem uma maior proximidade com os diferentes públicos da organização (Aichner et al., 2021), inclusive com os atuais e potenciais colaboradores.

Por outro lado, e ainda que seja fundamental que as organizações estejam presentes nos canais online, é imprescindível que saibam em que plataformas apostar, particularmente na divulgação de conteúdos relacionados com a *Employer Brand*. Assim, quando questionados sobre quais as plataformas que consideravam mais importantes na promoção da *Employer Brand*, como é possível observar no **Gráfico 15**, verificou-se, como era de esperar, que o LinkedIn é a rede social mais importante neste âmbito, com 148 inquiridos a atribuírem-lhe mais do que 3 valores na escala de Likert, na qual 1 é “nada importante” e 5 “muito importante”; seguindo-se o Instagram, com 139 respostas a indicarem mais do que 3 valores. Ainda neste seguimento, relativamente ao conteúdo que mais lhes interessa os dados recolhidos apontam para conteúdos sobre os projetos desenvolvidos para os clientes, com 141 inquiridos a seleccionar esta opção; o dia-a-dia dos colaboradores na agência, registando 111 respostas; eventos e festas internas, a qual contabilizou 79 respostas; e estudos desenvolvidos pela agência, com 71. Contrariamente, o TikTok e o X (ex-Twitter) não possuem ainda grande influência nesta área, pelo que isto não se aplica.

Revela-se por isso fundamental que as organizações estejam presentes nos canais online, uma vez que estes permitem alcançar e demonstrar a reputação da empresa perante um elevado número de pessoas, e auxiliar na relação que têm com os seus seguidores, dado que fomentam a confiança e a curiosidade (Heringer & Dória, 2012). Tal como se pode comprovar através dos dados recolhidos, esta relação passa por apostar na partilha de conteúdos que permitam aos públicos compreender o que está por trás da organização, tal como é possível observar no **Gráfico 14**, quer seja através de publicações do dia-a-dia dos colaboradores, de iniciativas de responsabilidade social, iniciativas para colaboradores ou consumidores, ou projetos desenvolvidos.

Quanto ao facto de efetivamente a *Employer Brand* ser tanto mais atrativa quanto o dinamismo nas redes sociais, e por dinamismo considera-se fazer publicações assíduas e de conteúdo diversificado que espelhe a experiência dos colaboradores na agência, 78.8% dos inquiridos respondeu que sim, o que nos permite verificar de certo modo a perspetiva de que a comunicação digital pode ter a capacidade de conferir legitimidade e credibilidade às organizações (Rosa et al., 2017) reforçando junto dos públicos internos e externos a sua identidade, e exprimindo a sua vantagem competitiva.

Conclusão

Observando os resultados obtidos e com base, também, na revisão de literatura foi-nos possível obter uma representação clara e significativa da tendência das opiniões destes profissionais relativamente à utilização das redes sociais para disseminação de informação acerca da experiência de trabalho numa determinada organização e do seu papel para robustecer a *Employer Brand*, não só a nível interno, mas como também a nível externo.

Importa assim refletir acerca das conclusões possíveis de retirar da análise desenvolvida ao longo dos capítulos acima. Em primeiro lugar, depreende-se que qualquer organização tem uma identidade única, e assume-se essa Identidade como uma das características mais impactantes numa organização, pela sua capacidade de assegurar a harmonia entre princípios e intenções (Ruão, 2001). Contudo para que esta identidade alcance a relevância em que possa ser tida como vantagem competitiva para as agências, é necessário que estas apostem no desenvolvimento da sua Comunicação Interna. É através desta ferramenta, hoje considerada por grande parte das organizações como indispensável, que estas vão facilitar e potenciar o sentimento de grupo e a união entre colaboradores, assim como também ajudar a compreender a Identidade vivida. Quando as organizações têm a capacidade de garantir esta identificação, isso manifesta-se no comprometimento organizacional dos colaboradores (Henderson et al. 2015; Santana e Brandão, 2018).

Neste sentido, é possível afirmar que a Comunicação Interna é essencial para fomentar a relação entre colaborador-organização (Wels e Raposo, 2018) impactando deliberadamente o conteúdo das mensagens passadas para o exterior da organização. Pode-se assim entender os colaboradores como os principais embaixadores das organizações, sendo os principais veículos de informação e feedback. Caso a perceção dos colaboradores seja positiva, que está altamente dependente da *Employee Value Proposition* da agência, a organização tem maiores hipóteses de se destacar perante um mercado extremamente competitivo, isto é, a sua *Employer Brand* será superior (Gilani, 2017).

No entanto, várias mudanças têm surgido ao longo dos últimos anos, nomeadamente o fenómeno da digitalização que tem obrigado as organizações a reestruturar as suas estratégias, nomeadamente no que toca à forma como comunicam com os seus *stakeholders*.

Atualmente, as organizações têm à sua disposição uma variedade de canais, entre eles as redes sociais que têm vindo a conquistar o seu espaço na sociedade contemporânea e ampliar a sua influência. Estas vieram estreitar as relações com os diferentes *stakeholders*, passando de uma comunicação unidirecional para bidirecional, trilhando caminho para uma comunicação marcada pela colaboração, participação e interação (Alexandre, 2021).

Assim, o principal foco desta investigação passou por compreender, sob a perspetiva dos Profissionais de Comunicação de Agência, o papel das Redes Sociais na comunicação da *Employer Brand* e verificar se estes novos canais têm ou não impacto na atração e retenção de talento. Para esse efeito, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, que nos permitiu chegar a algumas conclusões.

Podemos então recordar a questão de investigação que orientou o estudo desenvolvido:

“De que forma a comunicação da *Employer Brand* através das Redes Sociais impacta a atração e retenção dos profissionais das Agências de Comunicação em Portugal?”.

Partindo da triangulação de resultados, que cruzou dados da análise feita na Revisão de Literatura e dos dados recolhidos através de um Inquérito por Questionário é possível afirmar numa primeira instância que Comunicação Interna desempenha um papel determinante enquanto facilitadora no que toca ao alinhamento dos objetivos estratégicos e que devem ser transversais a toda a organização, da integração dos colaboradores e da apreensão da cultura organizacional, que constituem, por sua vez, fatores que vão contribuir para aumentar a satisfação e envolvimento dos colaboradores.

Tal como nos foi possível constatar através a Revisão de Literatura e do Inquérito, colaboradores satisfeitos com a sua experiência de trabalhador, tornam-se nos seus principais embaixadores, o que acaba por fortalecer a *Employer Brand*. Foi também possível compreender que os fatores do EVP com maior peso para os profissionais de comunicação de Agência foram a Flexibilidade de Horários, com 80.1% de inquiridos a assinalarem mais do que 3 na escala de Likert, a localização do escritório, com 78,2%, e sentimento de pertença e identificação, com 77%., o que nos leva a assumir que se existir uma estratégia de comunicação interna que enalteça estes aspetos, caso eles existam, mais satisfeitos

ficaram os colaboradores, e, conseqüentemente, melhor percebida ficará a *Employer Brand*, tanto a nível interno como externo.

Além disso, e contrariamente à perspectiva de Wuersch et al.(2023) que assegura que para as organizações contemporâneas fazerem frente à transformação digital deveriam proceder à transição da comunicação interna para os meios digitais, por forma a assegurarem um fluxo de informação suficiente. Através deste estudo, foi possível verificar que não é necessariamente verdade na medida em que apesar das agências de comunicação ainda não estarem a apostar em redes sociais internas, com apenas 34.2% dos inquiridos a indicar que a agência a que pertencem possui estas ferramentas, o que não impactou a percepção da *Employer Brand* de 78.8% dos profissionais de comunicação inquiridos, segundos os quais a *Employee Value Proposition* surge espelhada na *Employer Brand*.

É certo que as redes sociais vieram facilitar a interação entre as organizações e os seus públicos, permitindo uma maior conectividade, dada a facilidade de divulgação de conteúdos e ideias (Ewing et al., 2019). O mesmo acontece com as agências, tal como nos é possível verificar através desta investigação. Quando questionamos sobre se seguiam agências de comunicação nas redes sociais, 85% dos inquiridos respondeu que sim, referindo inclusive a Redes Sociais como a principal fonte de informação aquando de construírem uma percepção relativamente a uma *Employer Brand*, surgindo os meios de comunicação social e a família/amigos em segundo e terceiro, respetivamente. É importante destacar que devido à sua capacidade de segmentação, flexibilidade e personalização (Alexandre, 2021), garantem uma maior proximidade com os diferentes públicos da organização (Aichner et al., 2021), inclusive com os atuais e potenciais colaboradores.

Com base nas conclusões referidas, pode-se então verificar que as redes sociais têm impacto na percepção da *Employer Brand*, contudo mais no que diz respeito à atração de potenciais colaboradores do que à retenção dos atuais. Repare-se que ao longo da revisão de literatura e observando os dados recolhidos do Inquérito, quando se fala de *Employer Branding* interno o principal veículo de promoção da *Employer Brand* são os colaboradores em si mesmo. Assim, internamente as redes sociais podem ser vistas mais como um apoio.

É possível determinar como uma das limitações à investigação o número de respostas ao inquérito por questionário, uma vez que estamos a falar de um grupo de profissionais que

fazem parte de um setor em expansão, com cada vez mais agências a abrir e também com cada vez mais pessoas interessadas em trabalhar no mesmo, derivado inclusive da cada vez maior diversificação de serviços oferecidos. Também os limites temporais para a execução deste estudo foram uma limitação, visto que devido à não-resposta de algumas organizações numa primeira fase teve de se apostar numa abordagem metodológica apenas quantitativa. Dessa forma, este estudo acaba por apresentar menos resultados do que à priori se pensou (também considerando a dimensão dos capítulos teóricos) - o que, embora limitando o estudo a uma realidade que também não pode ser totalmente generalizável devido ao número de respostas, nos permite lançar pistas para futuras investigações.

Com o intuito de incentivar ao desenvolvimento de novos estudos no âmbito do *Employer Brand* e das redes sociais, sendo áreas que, apesar de já virem a ser estudados há vários anos, ganham cada vez mais espaço no desenho estratégico das empresas, a minha sugestão seria elaborar um estudo de caso a uma organização específica. Neste contexto, poder-se-ia seguir uma abordagem que permitisse analisar comparativamente as expectativas dos decisores e dos colaboradores, avaliar o EVP dessa organização juntos dos colaboradores, perceber eventualmente os pontos mais fortes e fracos das mesmas, analisar os fluxos e canais de comunicação interna, e fazer uma análise de conteúdo às redes sociais da mesma por forma a avaliar os níveis de *engagement*. Por outro lado, uma recolha de dados mais exaustiva relativa aos profissionais de comunicação poderia trazer um estudo mais aprofundado sobre esta temática no setor das agências de comunicação.

Bibliografia

- Adams, M. B., & Lee, N. M. (2021). Analytics in PR Education: Desired Skills for Digital Communicators. *Journal of Public Relations Education*, 44-76.
- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). *Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019*. doi:10.1089/cyber.2020.0134
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 263–295.
- Alexandre, P. I. (2021). O Papel da Comunicação na Gestão das Redes Sociais e da Reputação Online. Universidade de Coimbra
- APECOM. (2017). *Guia: O que faz uma agência de comunicação?* Retirado de <https://www.apecom.pt/files/upload/paginas/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao.pdf>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). *The Strategic Communication Imperative*, Vol. 46.
- Aunyawong, W., Puyod, J. V., Buaphiban, T., & Jitt-Aer, K. (2020). The impact of internal communication channel using line on employee engagement. *Nkrafá journal of science and technology*, 29–41.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 501-517. 10.1108/13620430410550754
- Barreto, L. M., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista De Administração*. 34-52, <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bauman, Z. (2005). Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi. Disponível em 28307.PDFXXvmi= (puc-rio.br)
- Borges, F. O., & Tuzzo, S. A. (2022). Communication and Public Relations Agencies and Consultancies: Data and Facts for the Sector in Portugal. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 103-128.
- Brandão, J. M. (n.d.). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização comOn Group. *Comunicação Pública*, <https://doi.org/10.4000/cp.2946>

- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 91-102 https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Breakenridge, D. K. (2012). *Social Media and Public Relations. Eight New Practices for the PR Professional*. Pearson Education, Inc.
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 99-106.
- Brunner, H. I., Ruperto, N., Tzaribachev, N., & Horneff, G. (2018). What Do Employers Want? What Should Faculty Teach? A Content Analysis of Entry-Level Employment Ads in Public Relations. *Journal of Public Relations Education*.
- Buhmann, A., Ingenhoff, D., White, C., & Kioussis, S. (2018). Charting the landscape in research on country image, reputation, brand, and identity: A trans-disciplinary overview. *Bridging disciplinary perspectives on the formation and effects of country image, reputation, brand, and identity*.
- Cardozo, S., & Chung, C. K. (2019). Organizational Climate: A look from the Narrative to the Systematization. *Población y Desarrollo*, 106-129.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. In *Comunicação e Sociedade*, 71-80, [10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Cerantola, W. A. (2019). Leadership Communications with an Appreciative Approach in a Participative Culture: The Case of Nutrimental. *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*, 49-59.
- Coll-Rubio, P., & Micó, J. L. (2020). Relações públicas em estratégias de growth hacking na comunicação digital: os estudos de caso da Wallapop, Westwing e Fotocasa. *Comunicação e Sociedade*, 245–257, [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2750](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2750)
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 85-99.

- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social Identity, Organizational Identity; and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterings and Products. *British Journal of Management*. 10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Costa-Sánchez, C., Túniz-López, M., & Míguez-González, M.-I. (n.d.). Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro. *El profesional de la información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Dahlman, S., & Heide, M. (2020). *Strategic Internal Communication*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781003005728>
- Dilly, R. (2013). Gerenciando a Identidade Organizacional sob Crises e Desafios Contemporâneo.
- Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons - Economics*, 103–104.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- Dubar, C. (1997). *A Socialização. Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Porto Editora
- Eiró-Gomes, M. (2016). Some remarks for the History of Public Relations in Portugal. *Revista de Comunicação da UTFPR*, 42-51.
- Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. L. (2022). Comunicação nas PME: do conhecimento ao reconhecimento. Politécnico de Lisboa – ESCS.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*. 10.1080/1553118X.2019.1575830
- Faria, E. d., & Souza, V. L. (2011). Sobre o conceito de identidade: apropriações em estudos sobre formação de professores. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*.
- Fascioni, L. (2017). *DNA empresarial: Identidade corporativa como referência estratégica*. Editora Integrare
- Ferrari, M. A. (2016). *Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Editora Saraiva.

- Ferreira, C. B. (2022, julho 7). *O setor da comunicação e relações públicas em números*. Retirado de ECO: <https://eco.sapo.pt/2022/07/07/o-setor-da-comunicacao-e-relacoes-publicas-em-numeros/>
- Ferreira, D. A. (2018). O uso estratégico da identidade, imagem e reputação organizacional: contribuição da comunicação sobre as possibilidades e desafios dessa prática. *ForScience*. <https://doi.org/10.29069/forscience.2018v6n3.e429>
- Giertl, G., Potkány, M., & Gejdoš, M. (2015). Evaluation of Outsourcing Efficiency through Costs for its Use. *Procedia Economics and Finance* 26. 10.1016/S2212-5671(15)00933-8
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee. *The Marketing Review*.
- Gillis, T. L. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 17–31.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S., Hamilto, A., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*. 10.1080/19416520.2013.762225
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto Editora. Porto, Portugal.
- Hall, S. (2006). A identidade cultural na pós-modernidade. 11ª edição.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. V., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 3-35.
- Reinikainen, H., Kari, J. T., & Luoma-Aho, V. (2020). Generation Z and organizational listening on social media. *Media and Communication*, 185-196.
- Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*. New York. Routledge.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A.-M. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 58-90.
- Hofstede, G., & Mooij, M. d. (2010). The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 85-110 10.2501/S026504870920104X.

- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 10.1016/J.PUBREV.2013.10.011
- Ikonen, P., Luoma-aho, V., & Bowen, S. A. (2017). Transparency for Sponsored Content: Analysing Codes of Ethics in Public Relations, Marketing, Advertising and Journalism. *International Journal of Strategic Communication*, 165–178. 10.1080/1553118X.2016.1252917
- Konopaske, R., Ivancevich, J., & Matteson, M. (2018). *Organizational Behavior & Management*, 10^a edição
- Kunsch, M. M. (2018). Strategic communication in contemporary organizations. pp. 13-24.
- Leite, M. C. (2021). The restructuring of communication consultancies. Universidade Católica Portuguesa.
- Lemon, L. L. (2020). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 1-24, <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lousã, E., & Gomes, A. (2015). Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey. *Psychologica*, 101-119.
- Marketeer (agosto 2023). *Prémios Marketeer 2023: Adagietto vence em Agências de Comunicação*. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/premios-marketeer-2023-adagietto-vence-em-agencias-de-comunicacao/>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2016). *The Evolving Practices of Internal Communication*. Harvard Business Publishing
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. doi:10.1177/2329488414525399
- Mortensen, M., & Edmondson, A. C. (2023). Rethink Your Employee Value Proposition. *Harvard Business Review*.

- Nanjundeswaraswamy, T., & Nagesh, S. B. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10.1108/JEAS-01-2022-0012
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 61-73, https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Neto, C., & Jorge, N. d. (2010). Understanding Values and Culture - key dimensions for effective Public. *ECREA Conference 2010*.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic Communication*, 352-366.
- Paules, S. D. (2014). O perfil do profissional de Relações Públicas na era da comunicação digital. Escola Superior de Comunicação Social
- Pereira, K. G. (2011). Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?. Escola Superior de Comunicação Social
- Pinto, E. G., & Moliani, J. (2013). Importância da comunicação interna na Aliança Francesa de Curitiba .
- Platen, S. v. (2016). Struggling with New Media and Old Expertise: Reconstructing the Professional Role of Communication Consultancy. *International Journal of Strategic Communication*, 10.1080/1553118X.2016.1204612
- Ramos (2013) Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais. *Revista de Ciências Sociais*, <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2013v18n1p55>
- Raposo, A. & Eiró-Gomes, M. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação em Sociedade*, 89-107.
- Ravasi, D. (2016). Organizational Identity, Culture, and Image. *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, 65-78.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 433-458.
- Rego, A. (2010). Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática, 5ª edição

- Dinheiro Vivo (junho, 2023) " Faturação das agências de comunicação cresce 27% para 110,6 milhões". Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/faturacao-das-agencias-de-comunicacao-cresce-27-para-1106-milhoes-16612498.html/>
- Rodríguez-López, M., & Álvarez, D. R. (2015). Estudio de la presencia y uso de redes sociales de las agencias de comunicación que más facturan en España / Study about the social network presence and use of the communication agencies with the largest turnover in Spain. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10.5783/RIRP-10-2015-12-213-236
- Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. (C. d. Sociedade, Ed.) Braga, Portugal.
- Ruão, T. (2020). A Comunicação Enquanto Estratégica. *Comunicação Estratégica e Integrada*, 27-39.
- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group, <https://doi.org/10.4000/cp.2946>
- Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. *The Jossey-Bass Business & Management Series*, 4ª edição.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*.
- SCOPEN (2023). *Best Agency to work for*. Portugal. Retirado de https://scopen.com/sites/default/files/studies/%5Bscopen%5D_bpratwf__2023_portugal_-_relatorio_apecom_def2_1.pdf
- Sebastião, S. P. (2009). Comunicação Estratégica: as relações públicas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. P., Azevedo, C., Dias, D., & Santos, L. (2012). "Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço": as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal, 259-280.

- Silva, L. P., Castro, M. A., Santos, M. G., & Neto, P. J. (2018). Comprometimento no trabalho e a sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 401-420.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI, <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>
- Simões, A. M. (2023). A importância da realização de eventos e da presença de influencers para a notoriedade das marcas de beleza. Universidade Católica Portuguesa
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.
- Sobreira, R. M. (2013). O impacto de factores de natureza tecnológica na comunicação das organizações e nas profissões da comunicação, *EXEDRA*.
- Sobreira, R. M., & Marques, G. (2018). Construção e desenvolvimento da identidade organizacional: análise do sítio web de uma organização, 119-134.
- Sobreiro, S. M. (2021). Exploring the best Internal Communication practices for optimal employee engagement in corporate sustainability: Hi Fly case study, Universidade Católica Portuguesa.
- Spaho, K. (2012). Organizational Communication process.
- Suar, D., Giri, V. N., & Gochhayat, J. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 10.1177/0972150917692185
- Suemitsu, K. (2011). Comunicação Interna: um fator estratégico, 10.3895/rde.v0n2.2141
- Thomas Aichner, M. G. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019.
- Tilio, R. C. (2009). Reflexões acerca do conceito de identidade. *Revista Eletrónica do Instituto de Humanidades*, 109-119
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*.
- Vercic, A. T., & Vokic, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*.

- Welch, M., & P. Jackson. (2007). Re-Thinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 177-198, <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wels, J. C., & Raposo, A. (2018). O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais. *Comunicação Pública*, <https://doi.org/10.4000/cp.2430>
- Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2021). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal Management Reviews*, 614-639, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>
- Yaddanapudi, S. & Yaddanapudi, L. N. (2019) How to design a questionnaire. *Indian Journal of anaesthesia*, 335
- Yildiz, B. (2018). The Effect of Organizational Identity and Entrepreneurial Orientation on The Corporate Reputation: A Propositional Review. *Journal of Global Strategic Management*, 87-94, [10.20460/JGSM.2019.271](https://doi.org/10.20460/JGSM.2019.271)
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*. 169-195 [org/10.1177/2329488420914066](https://doi.org/10.1177/2329488420914066)
- Zerfass, A., Tench, R., Dejan Verčič, Á. M., & Hagelstein, J. (2023). European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication.

Apêndice A- Inquérito por Questionário

Secção 1 de 4

O impacto das redes sociais na comunicação da *Employer Brand* nas agências de comunicação em Portugal.

B *I* U ↻ ✖

Olá! O meu nome é Joana Monteiro e estou neste momento a terminar o meu mestrado em Comunicação Estratégica e Liderança na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Este questionário foi criado no âmbito da minha dissertação, através da qual vou procurar compreender de que forma a comunicação da *Employer Brand* (marca empregadora) através das redes sociais impacta a atração e retenção dos profissionais das agências de comunicação em Portugal.

O questionário tem duração média de 5 minutos. É importante que leia todas as questões com atenção e que responda com a máxima precisão possível, tendo sempre a consciência que não existem respostas corretas ou erradas. A participação neste questionário é voluntária, sendo que pode sair assim que pretender. Todas as respostas são anónimas e as informações são confidenciais.

Qualquer dúvida, não hesite em entrar em contacto através do seguinte email: joanarbmonteiro@gmail.com

Muito obrigada pela sua participação!

Trabalha em agência de comunicação? *

Sim

Não

Grupo 2 - Informações gerais



Descrição (opcional)

Idade *

- <18 anos
- 18-25 anos
- 26-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- >64 anos

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outra opção...

Trabalha numa agência nacional ou multinacional? *

Texto de resposta curta

Antiguidade na agência *

- <1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 4 a 6 anos
- Entre 7 a 10 anos
- >10 anos

Possui um cargo de chefia *

- Sim
- Não

Se respondeu que sim à resposta anterior, diga qual a posição que ocupa

Texto de resposta curta

Quantas horas diárias despende nas redes sociais: *

- Não utilizo redes sociais
- <1 hora
- 1-2 horas
- 3-4 horas
- 5-6 horas
- >6 horas

Secção 3 de 4

Grupo 3- Comunicação interna e perceção da *Employer Brand*



Descrição (opcional)

Grupo 3- Comunicação interna e percepção da *Employer Brand*

Apoiando-se na Comunicação Interna da sua agência, responda de 1 a 5, sendo 1 * "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente", às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Está em linha com os objetivos estratégicos globais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a integração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a aproximação entre líderes e liderados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a troca de feedback e entendimento mútuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta a satisfação para com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a apreensão da cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta a produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aumenta o Employee engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para uma maior abertura à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem impacto direto na responsabilidade individual dos colaboradores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduz sentimento de incerteza e conflito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta o reconhecimento interno de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das ferramentas internas abaixo, quais as utilizadas pela agência em que trabalha? *

- Intranet
- Redes Sociais Internas
- Blog
- Newsletter
- Canal de Televisão interno
- Email
- Conferências/reuniões internas
- Outra: _____

Considere novamente a sua experiência na agência, e classifique os fatores que ^{*} contribuem para o *Employee Value Proposition* na mesma, de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente"

	1	2	3	4	5
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico do escritório e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização dos escritórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade de horários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desenvolvimento e crescimento (por exemplo: atribuição de novas funções com base no feedback ou potencial do colaborador, ações de formação, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização e sentido de responsabilidade mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimento de pertença e identificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Propósito e
objetivos

Considera que os aspetos a que atribuiu **mais do que 3** na escala acima estão espelhados na *Employer Brand* da agência? *

Sim

Não

Caso tenha respondido não à pergunta anterior, indique o que considera que a agência deveria fazer diferente

A sua resposta

Grupo 4- Redes Sociais e a atratividade da Employer Brand

Segue agências de comunicação nas suas redes sociais? *

- Sim
- Não

Entre as agências de comunicação que operam em Portugal, qual é a que considera mais atrativa? *

A sua resposta _____

Indique, entre os canais enumerados, os **dois** que tiveram mais peso para responder à questão anterior *

- Família/Amigos
- Redes Sociais
- Meios de Comunicação Social
- Sites de Emprego
- Outra: _____

Entre as redes sociais a seguir, indique as que utiliza: *

- LinkedIn
- Instagram
- TikTok
- X (Twitter)
- Whatsapp
- Facebook
- Youtube

Indique, de entre os conteúdos enumerados abaixo, quais os que mais lhe interessam quando consulta as redes sociais de agências de comunicação: *

- Dia-a-dia dos colaboradores na agência
- Iniciativas de responsabilidade social corporativa
- Projetos desenvolvidos para os clientes
- Divulgação de projetos de formação para colaboradores
- Partilha de atividades de teambuilding
- Eventos e festas organizadas pela agência
- Promoções e outros reconhecimentos feitos aos colaboradores
- Estudos desenvolvidos pela agência
- Divulgação de prémios
- Outra: _____

Entre as redes sociais abaixo, quais considera mais importantes numa escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante" na promoção da *Employer Brand* *

	1	2	3	4	5
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TikTok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
X (Twitter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Já respondeu a alguma vaga de emprego divulgada através de uma rede social que não seja o LinkedIn? *

- Sim
- Não

Se respondeu que sim, indique a rede social através da qual o fez:

A sua resposta _____

Diria que a *Employer Brand* é tanto mais atrativa quanto maior for o dinamismo nas redes sociais? *

- Sim
- Não

Caso pretenda deixar alguma observação sobre o tema, sinta-se à vontade.

A sua resposta _____