UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário do Porto
Faculdade de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação
Mestrado em Comunicação, Marketing e Media Digitais

A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O Caso da SEG Automotive em Portugal

Relatório de Estágio de Mestrado apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Comunicação, Marketing e Media Digitais, orientado pela Professora Doutora Maria Lurdes Sousa Macedo.

Marco António Gomes Vilas Boas

2026

www.ulusofona.pt

Faculdade de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Mestrado em Comunicação, Marketing e Medias Digitais

A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O Caso da SEG Automotive em Portugal

Marco António Gomes Vilas Boas

Relatório de Estágio defendido por Marco António Gomes Vilas Boas em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto, no dia 13/02/2026, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 09/2026, de 6 de Janeiro de 2026, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.ª Doutora Alexandra Maria Gomes Costa Morais Figueira (Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto)

Vogal: Prof.ª Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto (Universidade do Minho - Arguente)

Orientador: Profª Doutora Maria Lurdes Sousa Macedo (Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto)

Dedicatória

O presente trabalho assinala o encerramento de uma etapa marcante e o início de um novo percurso, pautado por descobertas, aprendizagens e desafios. Cada página aqui apresentada reflete um processo de dedicação, empenho e vontade de crescer, tanto a nível profissional como pessoal.

Mais do que um simples marco académico, este projeto representa um caminho de amadurecimento e reflexão. Ao longo desta trajetória, compreendi que o verdadeiro valor do conhecimento não reside apenas nas respostas que encontramos, mas sobretudo na capacidade de questionar, refletir e observar o mundo de forma crítica e consciente. Cada obstáculo superado trouxe consigo uma oportunidade de aprendizagem, e cada conquista reforçou a importância da persistência, do esforço e da paixão pelo saber.

A todos os que fizeram parte deste percurso, deixo o meu mais profundo agradecimento. Cada gesto de apoio e cada palavra de incentivo contribuíram para que esta conquista se tornasse possível.

À Universidade Lusófona do Porto, instituição que me acolheu e proporcionou a oportunidade de crescer académica e pessoalmente, deixo o meu sincero agradecimento, com um reconhecimento especial a todos os docentes do Mestrado em Comunicação, Marketing e Media Digitais, pela generosa partilha de conhecimento, pela dedicação e pelo contributo inestimável para o meu desenvolvimento académico e profissional.

À Professora Lurdes, minha orientadora, expresso o meu mais sincero agradecimento. A sua dedicação, disponibilidade e rigor científico foram fundamentais para a concretização deste trabalho. Agradeço o acompanhamento atento, a orientação precisa e o incentivo constante transmitidos ao longo de todo o processo. A forma inspiradora como encara a investigação e a docência constitui um exemplo de profissionalismo e compromisso que levarei comigo no futuro.

À Professora Carla Magalhães, minha coorientadora, agradeço as valiosas contribuições que acrescentaram clareza, rigor e profundidade a este trabalho, bem como o olhar crítico que ajudou a consolidar as ideias apresentadas.

À Professora Lara Santos, minha antiga orientadora, agradeço a orientação inicial, o auxílio na definição da ideia central deste projeto e a disponibilidade e apoio demonstrados enquanto esteve presente neste percurso.

Aos meus pais, a quem devo tudo o que sou e tudo o que alcancei, deixo o meu mais profundo reconhecimento pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por nunca

deixarem de acreditar em mim. Foram o alicerce que me sustentou nos momentos mais desafiantes e a motivação que me impulsionou a seguir em frente. A vossa confiança e o exemplo de esforço, honestidade e perseverança foram essenciais para tornar esta conquista possível. Um agradecimento especial à minha mãe, pelo exemplo de força e determinação que sempre me transmitiu, pela presença incansável em cada etapa deste percurso e pelo amor e dedicação que tornaram a concretização deste trabalho possível.

À Mónica, que ao longo de todo este percurso se revelou um verdadeiro porto seguro, agradeço a amizade leal, a presença constante e o apoio incondicional, especialmente nos momentos mais desafiantes. Uma amizade sólida, pautada pela confiança e compreensão, que contribuiu de forma decisiva para a conclusão deste caminho.

E a todos os meus amigos, que, mesmo não fazendo parte direta deste percurso, estiveram sempre presentes com apoio, carinho e amizade, deixo também o meu agradecimento. Pela compreensão, pelas palavras de incentivo e por tornarem os dias mais leves, mesmo à distância do contexto académico.

Concluo este percurso com um profundo sentimento de gratidão. Cada experiência e cada desafio enfrentado contribuíram para o meu crescimento e para a consolidação das aprendizagens que levarei comigo nas etapas futuras.

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na sede portuguesa da SEG Automotive, em Vila do Conde, enquadrado no Mestrado em Comunicação, Marketing e Media Digitais da Universidade Lusófona do Porto. O estágio decorreu entre 1 de outubro e 20 de dezembro de 2024, no Departamento de Comunicação, e teve como principal objetivo analisar o papel do *employer branding* na atração e retenção de talentos, com particular enfoque nas estratégias comunicacionais implementadas pela organização.

O *employer branding* é entendido como o conjunto de práticas e estratégias destinadas a fortalecer a imagem da empresa enquanto entidade empregadora de referência, através da valorização da sua cultura, dos seus valores e da sua proposta de valor ao colaborador. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, este conceito assume uma importância estratégica crescente, contribuindo não só para a captação de profissionais qualificados, mas também para a fidelização e o envolvimento dos colaboradores existentes.

Durante o estágio foram desenvolvidas diversas atividades, entre as quais se destacam: a pesquisa e seleção de fornecedores de merchandising institucional, a conceção e implementação de campanhas internas de sensibilização, a produção de conteúdos audiovisuais para as redes sociais corporativas e a colaboração na elaboração do plano de comunicação do projeto *Energize*, direcionado para o bem-estar e motivação dos colaboradores. Estas experiências possibilitaram a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, potenciando competências nas áreas da comunicação organizacional, planeamento estratégico, produção de conteúdos e gestão da marca empregadora.

A investigação realizada no âmbito do estágio teve como questões centrais:

1. Quais as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive para atrair e reter talento?
2. Qual o papel da comunicação na eficácia dessas estratégias?

Para responder a estas questões, foram conduzidas entrevistas às responsáveis pelos departamentos de Comunicação e Recursos Humanos e aplicado um questionário aos colaboradores, com o objetivo de avaliar a perceção interna sobre as práticas em vigor e o impacto das ações de *employer branding* na motivação e satisfação profissional.

Os resultados obtidos revelaram que a SEG Automotive adota uma abordagem estratégica assente na coerência comunicacional e no alinhamento entre valores

institucionais e práticas internas, promovendo um ambiente organizacional marcado pela proximidade, colaboração e reconhecimento. Verificou-se que as iniciativas de comunicação interna contribuem de forma significativa para o reforço do sentimento de pertença, para o comprometimento dos colaboradores e para a construção de uma cultura corporativa sólida e participativa.

Em contrapartida, identificaram-se oportunidades de melhoria, especialmente no que respeita à sistematização de métricas de avaliação das ações comunicacionais e à ampliação da visibilidade externa da marca empregadora, de modo a consolidar o posicionamento da SEG Automotive como uma empresa de referência no mercado nacional e internacional.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Comunicação Organizacional; Gestão e Retenção de Talento; SEG Automotive; Marca Empregadora.

Abstract

This report results from the curricular internship carried out at the Portuguese headquarters of SEG Automotive, in Vila do Conde, as part of the Master's Degree in Communication, Marketing and Digital Media at Universidade Lusófona do Porto. This internship took place between October 1st and December 20th, 2024, in the Communication Department, and aimed to analyse the role of employer branding in the attraction and retention of talent, with particular emphasis on the communication strategies implemented by the organisation.

Employer branding is understood as a set of practices and strategies designed to strengthen the company's image as a reference employer, by promoting its culture, values, and employee value proposition. In an increasingly competitive labour market, this concept plays a strategic role, contributing not only to attracting qualified professionals but also to fostering loyalty and engagement among existing employees.

Throughout the internship, several activities were developed, including the research and selection of corporate merchandising suppliers, the design and implementation of internal awareness campaigns, the production of audiovisual content for corporate social media, and collaboration in the communication plan for the "Energize" project, focused on employee well-being and motivation. These experiences allowed for the practical application of theoretical knowledge acquired during the academic journey, enhancing skills in organizational communication, strategic planning, content creation, and employer brand management.

The research carried out during the internship was guided by two main questions:

- What employer branding strategies does SEG Automotive use to attract and retain talent?
- What role does communication play in enhancing the effectiveness of these strategies?

To address these questions, interviews were conducted with the heads of the Communication and Human Resources departments, and a survey was distributed among employees to assess internal perceptions of current practices and the impact of employer branding initiatives on motivation and job satisfaction.

The results obtained showed that SEG Automotive adopts a strategic approach based on communicational coherence and alignment between institutional values and internal practices, fostering an organizational environment characterized by proximity, collaboration, and recognition. Internal communication initiatives – particularly the

awareness campaigns and audiovisual content – proved to significantly strengthen the sense of belonging, employee engagement, and the development of a cohesive and participative corporate culture.

On the other hand, some opportunities for improvement were identified, especially the need for more systematic evaluation metrics and a stronger external positioning of the employer brand, in order to consolidate SEG Automotive's reputation as a benchmark employer both nationally and internationally.

Keywords: Employer Branding; Organizational Communication; alent Management and Retention; SEG Automotive; Employer Brand.

Acrónimos e símbolos

Acrónimo/Símbolo	Descrição	Observações
RP	Relações-Públicas	
RH	Recursos Humanos	

Índice

Dedicatória..... *3*

Resumo..... *5*

Abstract..... *7*

Acrónimos e símbolos..... *9*

Índice..... *10*

Índice de Tabelas..... *12*

Índice de figuras..... *12*

Índice de Gráficos..... *12*

Introdução..... *14*

Parte I – Realização do Estágio na SEG Automotive..... *18*

Capítulo 1 – Apresentação da Empresa..... **18**

Capítulo 2 – Descrição das atividades realizadas durante o estágio..... **21**

2.1. Atividade 1 – Pesquisa e Seleção de Fornecedores de Merchandising..... 21

2.2. Atividade 2 – Campanhas de Sensibilização – *Pink October* e *Movember*..... 22

2.3. Atividade 3 – Produção de Conteúdo em Formato Vídeo..... 24

2.4. Atividade 4 – Colaboração na Elaboração do Plano de Comunicação: Projeto *Energize*..... 25

2.5. Outras Atividades Complementares..... 26

Capítulo 3 – Reflexão crítica sobre a relação entre componente letiva e componente prática em contexto real de trabalho..... **29**

Parte 2 – Revisão Bibliográfica..... *32*

Capítulo 1 – *Employer Branding* e Retenção de Talento..... **33**

Capítulo 2 – O Papel das Relações-Públicas..... **34**

Capítulo 3 – Evolução do *Employer Branding*..... **36**

3.1. *Employer Branding* 1.0 vs. 2.0: da comunicação unidirecional à interação digital e engajamento..... 36

3.2. *Employer Branding* 3.0: personalização, propósito organizacional e co-criação com os colaboradores..... 38

Capítulo 4 – A comunicação estratégica como pilar do *Employer Branding*. 41

Capítulo 5 – A reputação corporativa como um ativo intangível na atração e retenção de talentos..... **42**

Capítulo 6 – O papel da autenticidade e da transparência na comunicação interna e externa.....44

Capítulo 7 – Comunicação Estratégica com *Stakeholders* no Contexto do *Employer Branding*..... 45

Capítulo 8 – A Influência da Era Digital..... 47

Capítulo 9 – Tendências e Desafios Atuais..... 48

Parte 3 – Investigação..... 51

Capítulo 1 – Realização de entrevistas e análise de resultados.....51

1.1. Realização de entrevistas às responsáveis de Recursos Humanos e de Comunicação..... 51

1.2. Identificação das estratégias de Employer Branding implementadas pela SEG Automotive.....53

1.3. Perceção das entrevistadas sobre o papel da comunicação para a eficácia das estratégias adotadas..... 57

Capítulo 2 – Componente quantitativa da investigação: Inquérito por questionário a uma amostra de colaboradores e análise da informação obtida....60

2.1. Seleção da amostra e realização de inquérito por questionário.....60

2.2. Secção 1: Caracterização da Amostra.....62

2.3. Secção 2: Marca Empregadora.....66

2.4. Secção 3: Programa *Energize*..... 69

2.5. Secção 4: Comunicação Interna.....72

2.6. Secção 5: Experiência na SEG Automotive..... 79

Capítulo 3 – Análise e Conclusões do Questionário Aplicado aos Colaboradores da SEG Automotive.....82

Parte 4 – Conclusões Finais e Sugestões de Melhoria..... 84

Bibliografia.....88

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre os três Modelos de Employer Branding..... 40

Tabela 2 - Principais subcategorias relativas à identificação de estratégias de *employer branding*, evidenciando pontos de cooperação e de complementaridade entre os departamentos entrevistados.....56

Tabela 3 – Principais subcategorias relativas à perceção das entrevistadas sobre o papel da comunicação na eficácia das estratégias de *employer branding*, evidenciando pontos de cooperação e de complementaridade entre os departamentos entrevistados.....59

Índice de figuras

Figura 1 – Colaboradores da SEG Automotive participando na iniciativa *Wall for all* 23

Figura 2 – Exemplos da cobertura fotográfica dos eventos Ação de Polinização (à esquerda) e visita ao Grupo ACIP (à direita)..... 27

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por faixa etária..... 62

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por género..... 63

Gráfico 3 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa..... 64

Gráfico 4 - Distribuição da amostra por departamento.....65

Gráfico 5 - Perceções gerais sobre a marca empregadora.....67

Gráfico 6 - Reconhecimento das estratégias de *employer branding*..... 68

Gráfico 7 - Nível de conhecimento sobre o programa *Energize*..... 69

Gráfico 8 - Nível de relevância atribuído às áreas do programa *Energize*.....70

Gráfico 9 - Perceção de impacto do programa Energize.....71

Gráfico 10 - Perceção de informação geral sobre as iniciativas da empresa.....73

Gráfico 11 - Avaliação da frequência de comunicação interna.....74

Gráfico 12 - Avaliação da clareza da comunicação interna.....75

Gráfico 13 - Satisfação global relativamente à comunicação interna..... 76

Gráfico 14 - Preferências de canais de comunicação utilizados na empresa..... 77

Gráfico 15 - Sugestões de melhoria específicas para a comunicação interna.....78

Gráfico 16 - Identificação dos pontos fortes da experiência dos colaboradores..... 79
Gráfico 17 - Oportunidades de melhoria na experiência dos colaboradores..... 80

Introdução

O *employer branding* é um conceito que descreve a forma como uma organização comunica a sua identidade, os seus valores e a sua cultura, com o objetivo de atrair e reter, de forma estratégica, os melhores profissionais. Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, em que a qualificação não corresponde necessariamente a talento, esta estratégia assume um papel crucial, não apenas na captação de novos colaboradores, mas também no fortalecimento das relações com os atuais, promovendo a sua fidelização e assegurando uma equipa motivada e comprometida (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018).

A origem do conceito remonta à literatura de marketing, na qual os princípios de *branding* foram aplicados à gestão de recursos humanos, numa fase inicial centrada na atração de talento. Com o passar do tempo e perante um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, marcado pela escassez de profissionais qualificados e pela crescente taxa de rotatividade de colaboradores, o *employer branding* evoluiu de uma abordagem meramente promocional para uma componente estratégica de reputação corporativa. Atualmente, é considerado um ativo intangível de elevado valor, com impacto direto na perceção interna e externa da empresa enquanto entidade empregadora (Santos, et al., 2022).

Esta evolução reflete-se na transição de um modelo de comunicação unidirecional, em que a empresa era a principal emissora de mensagens, para uma abordagem mais interativa, digital e participativa, na qual os próprios colaboradores desempenham um papel ativo na construção da identidade organizacional. O *employer branding* passou assim a englobar não só a comunicação de benefícios e oportunidades, mas também a coerência entre os valores que a organização proclama e a experiência real dos seus profissionais (Santos, et al., 2022).

Neste processo, as relações-públicas[1] assumem um papel determinante, ao contribuírem para a consolidação da marca empregadora através da gestão da imagem institucional, da comunicação estratégica, da transparência e da promoção da cultura organizacional. Mais do que difundir mensagens, as RP constroem pontes entre a organização e os seus diversos públicos, assegurando credibilidade, consistência e envolvimento. A articulação entre as áreas de Comunicação[2], Marketing e Recursos Humanos revela-se, assim, essencial para garantir eficácia na atração e retenção de talento, bem como para responder ao desafio da rotatividade, que constitui atualmente

[1] Doravante RP.
[2] Domínio no qual se integram as RP.

uma das maiores preocupações das empresas. Adicionalmente, a utilização de canais digitais, redes sociais e testemunhos de colaboradores permite alcançar um público mais vasto e diversificado, reforçando a reputação da organização no mercado de trabalho e ampliando o seu poder de diferenciação (Sousa, 2003).

Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre práticas de *employer branding* e de estabelecer uma ponte entre os conceitos teóricos e a sua aplicação em contexto organizacional, foi desenvolvido um estágio curricular na SEG Automotive, em Vila do Conde, decorrendo entre 1 de outubro e 20 de dezembro de 2024. Esta experiência possibilitou a análise prática de estratégias de comunicação interna, de promoção da cultura organizacional e da utilização de canais digitais, salientando a relevância da articulação entre as áreas de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos na atração e retenção de talento.

Inserida num grupo global com mais de um século de experiência no setor automóvel, a SEG Automotive destaca-se pela sua especialização no fornecimento de componentes para sistemas de propulsão, sendo reconhecida pela capacidade de inovação tecnológica e pelo contributo para a mobilidade sustentável. Ao longo da sua trajetória, tem desenvolvido soluções pioneiras como motores de arranque, geradores, sistemas *Start/Stop* e *e-drives*, desempenhando um papel central no processo de eletrificação do setor e na redução de emissões. Atualmente, os seus produtos equipam mais de 300 milhões de veículos em todo o mundo, o que reforça não apenas a sua relevância no mercado internacional, mas também a importância estratégica da sua missão: impulsionar uma mobilidade mais eficiente, eletrificada e ambientalmente responsável.

Em Portugal, a empresa iniciou a sua operação em 2016 e, atualmente, é responsável pelo desenvolvimento de serviços de apoio às restantes empresas do grupo. Integrada numa estrutura global composta por cerca de 6.000 colaboradores distribuídos por 14 países, a SEG Automotive nasceu da reestruturação da antiga Robert Bosch Starter Motors Generators, dando continuidade ao legado e ao saber-fazer herdados do grupo Bosch. Esta transição marcou o início de uma nova fase, orientada para a eficiência, a inovação e a sustentabilidade. Hoje, a empresa distingue-se pela combinação da robustez de um grande *player* internacional com a agilidade de uma organização de médio porte, destacando-se pela sua cultura de excelência, colaboração e inovação contínua.

Num contexto empresarial cada vez mais desafiante, a SEG Automotive demonstra reconhecer que o *employer branding* é uma ferramenta estratégica essencial para o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. A empresa aposta em estratégias

de comunicação alinhadas com os seus valores de inovação e excelência, com o intuito de reforçar a sua marca empregadora. Este esforço visa atrair os melhores talentos, enquanto fomenta a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores existentes, assegurando a sua competitividade no mercado de trabalho.

Posto isto, o presente relatório resulta do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Comunicação, Marketing e Media Digitais, tendo como propósito analisar as estratégias de *employer branding* adotadas pela SEG Automotive, com particular atenção às práticas desenvolvidas na sede da empresa em Vila do Conde, bem como proceder a uma análise crítica das atividades desempenhadas durante esta experiência em contexto real de trabalho. Deste modo, o estágio foi orientado por duas questões de investigação centrais: "Quais as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive para atrair e reter talento?" e "Qual o papel da comunicação no sentido de tornar estas estratégias mais eficazes?".

Com o intuito de responder de forma clara e fundamentada às questões colocadas, tornou-se necessário, para além das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio, realizar uma investigação complementar. Nesse contexto, procedeu-se à realização de entrevistas à responsável do Departamento de Recursos Humanos[3] e à responsável do Departamento de Comunicação[4], bem como à aplicação de um questionário aos colaboradores, com o objetivo de avaliar a eficácia das estratégias atualmente em vigor.

A análise da informação recolhida permitirá identificar os principais pontos fortes e as áreas que carecem de melhoria, fornecendo uma base sólida para a formulação de recomendações orientadas para a otimização dos processos de atração e retenção de talento e, consequentemente, para o reforço da marca empregadora da organização. Todavia, importa destacar que a duração limitada do estágio revelou-se insuficiente para obter respostas plenamente conclusivas a estas questões, constituindo uma limitação à profundidade e abrangência da investigação realizada.

Assim, o presente relatório encontra-se estruturado em três partes interligadas, que articulam o enquadramento teórico, a componente prática em contexto real de trabalho e a vertente empírica da investigação. A primeira parte é dedicada à contextualização da empresa e à descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, permitindo compreender o ambiente organizacional da SEG Automotive e o contributo das tarefas realizadas para o fortalecimento da comunicação interna e da cultura corporativa. Inclui, igualmente, uma reflexão crítica sobre a relação entre a

[3] Doravante RH.
[4] Doravante Comunicação.

componente letiva do mestrado e a experiência prática, destacando a forma como os conhecimentos teóricos adquiridos foram aplicados em contexto real de trabalho.

A segunda parte corresponde à revisão bibliográfica, que sustenta teoricamente o estudo, reunindo e discutindo os principais contributos académicos sobre o *employer branding* e as suas múltiplas dimensões. Esta secção aborda o papel das Relações-Públicas, da comunicação estratégica e da reputação corporativa na construção da marca empregadora, bem como a influência da era digital e as tendências emergentes que moldam as práticas contemporâneas de gestão de talento.

Por fim, a terceira parte apresenta a vertente empírica da investigação, expondo a metodologia adotada, os instrumentos de recolha de dados e a análise dos resultados obtidos através das entrevistas e questionários realizados. Esta parte permite compreender de que modo as estratégias de *employer branding* são aplicadas na SEG Automotive e qual o papel desempenhado pela comunicação na sua eficácia, identificando simultaneamente boas práticas e oportunidades de melhoria.

O relatório termina com as conclusões finais, que sintetizam os principais resultados do estudo, respondem às questões de investigação propostas e apresentam recomendações orientadas para o reforço das estratégias de *employer branding* e da comunicação interna da SEG Automotive, contribuindo para o fortalecimento da sua marca empregadora e para a consolidação do seu posicionamento como uma organização de referência no mercado de trabalho.

Neste sentido, através do presente estudo, pretende-se não apenas compreender as práticas de *employer branding* desenvolvidas pela empresa, mas também contribuir para o fortalecimento contínuo da sua imagem no mercado de trabalho, privilegiando uma perspetiva de crescimento sustentável e de manutenção de uma equipa altamente qualificada, motivada e estável. Por conseguinte, procura-se igualmente analisar em que medida as práticas da SEG poderão ser consideradas replicáveis enquanto boas práticas, tanto em outras unidades da própria empresa, como em organizações externas, ampliando, assim, a sua relevância e aplicabilidade no âmbito organizacional.

Parte I – Realização do Estágio na SEG Automotive

Capítulo 1 – Apresentação da Empresa

A indústria automóvel tem sido, ao longo das últimas décadas, palco de profundas transformações tecnológicas e estruturais, impulsionadas por uma crescente preocupação ambiental, pela digitalização e pela transição energética (Neves, 2025). Neste contexto, a SEG Automotive destaca-se como uma das empresas que melhor soube adaptar-se à evolução do setor, combinando tradição e inovação para responder às exigências de uma mobilidade cada vez mais sustentável e eficiente.

Com mais de cem anos de experiência, a empresa constitui hoje um dos nomes mais proeminentes da indústria automóvel a nível mundial, sendo reconhecida pelo fornecimento de componentes de propulsão e pelo desenvolvimento de soluções que têm moldado, e continuam a transformar, a mobilidade global (SEG Automotive, 2025).

A origem da SEG Automotive remonta à Robert Bosch GmbH, um dos maiores grupos tecnológicos e industriais do mundo. Dentro da estrutura da Bosch, a divisão Robert Bosch Starter Motors and Generators dedicava-se, desde o início do século XX, à produção de motores de arranque e geradores. Durante décadas, esta divisão foi sinónimo de qualidade e inovação, fornecendo soluções essenciais para o funcionamento de milhões de veículos em todo o mundo e consolidando a sua posição como referência na indústria automóvel (Homem, 2018).

Contudo, a partir da década de 2010, o setor começou a atravessar um período de mudança sem precedentes. O avanço das tecnologias elétricas e híbridas, aliado ao aumento da consciencialização ambiental e às restrições impostas pelas normas de emissões, levou a Bosch a redefinir a sua estratégia corporativa. A empresa decidiu concentrar-se em áreas de maior potencial de crescimento futuro, como a eletrificação, a automação e o desenvolvimento de software, optando assim por vender a sua divisão de motores de arranque e geradores (SEG Automotive, 2025; Homem, 2018).

Em maio de 2017, a divisão Starter Motors and Generators foi adquirida por um consórcio liderado pelo grupo chinês ZMJ (Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Co., Ltd.) e pelo fundo CRCI (China Renaissance Capital Investment). A venda foi concluída oficialmente em janeiro de 2018, data que marca o nascimento da SEG Automotive Germany GmbH (Homem, 2018). O novo nome – SEG Automotive – manteve a herança de excelência tecnológica da Bosch, mas simbolizou também um novo ciclo, orientado para a inovação, a eficiência energética e a mobilidade sustentável (SEG Automotive, 2025; Homem, 2018; Felicidade, 2019).

Desde então, a SEG Automotive tem consolidado a sua posição como um dos principais fornecedores globais de soluções de propulsão, com um portefólio que inclui motores de arranque e alternadores de alto desempenho, sistemas *Start/Stop* e tecnologias de hibridização a 48V. Estas inovações permitiram ganhos significativos em eficiência energética e contribuíram de forma direta para a redução das emissões de CO_2, reforçando o compromisso da empresa com a sustentabilidade ambiental. Atualmente, mais de 300 milhões de veículos em circulação utilizam componentes desenvolvidos pela SEG Automotive – um indicador inequívoco da confiança que as principais marcas automóveis depositam na empresa (SEG Automotive, 2025; Homem, 2018).

Em 2016, a empresa reforçou a sua presença na Península Ibérica através da criação de uma unidade em Vila do Conde, no distrito do Porto, que surgiu após a reestruturação da Robert Bosch Starter Motors Generators (Serviços) Portugal. Esta instalação foi concebida como um Centro de Serviços Partilhados estratégico, responsável por apoiar as operações globais do grupo, que se estendem do México ao Japão, garantindo a eficiência de processos críticos e a prestação de serviços especializados (Felicidade, 2019; Homem, 2018).

Atualmente, a SEG Automotive Portugal conta com mais de 160 colaboradores altamente qualificados, distribuídos por áreas como Controlo de Gestão, Finanças, Logística, Compras, Recursos Humanos, Comunicação e Tecnologias da Informação. Integrada numa rede internacional com mais de 6.000 colaboradores em 14 países, a unidade portuguesa beneficia da robustez de um grande grupo, mantendo simultaneamente a flexibilidade de uma organização de médio porte – uma combinação que lhe confere uma notável vantagem competitiva (SEG Automotive, 2025; LInkedIn, 2025).

Para além do seu papel operacional, a SEG Automotive Portugal distingue-se pela sua forte cultura organizacional, assente em valores como a inovação, a colaboração, a diversidade e a sustentabilidade. A iniciativa *Fun & Flex Work* promove a flexibilidade laboral e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, refletindo o compromisso da empresa com o bem-estar dos seus colaboradores. A política de benefícios inclui seguro de saúde, subsídio de alimentação, programas de formação contínua e infraestruturas modernas, reforçando o posicionamento da SEG Automotive como uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal (SEG Automotive, 2025; LInkedIn, 2025).

A nível ambiental, a filial portuguesa tem participado ativamente em projetos sustentáveis, como a implementação de embalagens ecológicas na logística de pós-

venda e o desenvolvimento de semicondutores aplicados a geradores de nova geração, capazes de reduzir de forma significativa as emissões de CO_2. Estas iniciativas refletem o empenho da empresa em contribuir para a construção de um futuro mais verde e responsável.

A trajetória da SEG Automotive é um exemplo notável de adaptação e transformação industrial, demonstrando como uma empresa com raízes históricas na Bosch conseguiu reinventar-se e afirmar-se como uma força motriz da mobilidade do futuro. A transição de Robert Bosch Starter Motors and Generators para SEG Automotive representou muito mais do que uma mudança de nome: simboliza a capacidade de evoluir, inovar e responder aos desafios de um setor em constante mutação.

Em Portugal, a empresa tem desempenhado um papel de destaque, afirmando-se como um verdadeiro centro de excelência que apoia e projeta a missão global do grupo. Graças ao talento das suas equipas, à qualidade dos seus serviços e à cultura de inovação que a caracteriza, a SEG Automotive Portugal demonstra que o país pode ter um papel determinante na transformação da indústria automóvel mundial.

A visão da empresa é clara: continuar a desenvolver soluções inteligentes, tecnológicas e sustentáveis que impulsionem a mobilidade do futuro. A SEG Automotive acredita que o caminho para um mundo mais eficiente e ecológico se constrói com inovação, dedicação e uma aposta inequívoca nas pessoas – e é precisamente essa filosofia que tem guiado o seu sucesso, tanto a nível global como nacional.

Capítulo 2 – Descrição das atividades realizadas durante o estágio

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, de forma sistematizada e crítica, as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na SEG Automotive, sediada em Vila do Conde, Portugal. O estágio decorreu no Departamento de Comunicação, de 1 de outubro a 20 de dezembro de 2024, com especial enfoque na área da Comunicação Organizacional. Devido à reduzida dimensão das respetivas equipas, a Comunicação e os RH encontram-se integrados no mesmo espaço físico de trabalho, o que originou, em determinadas circunstâncias, a necessidade de assegurar colaboração pontual em tarefas inerentes à gestão de RH. Não obstante, importa salientar que os objetivos definidos, bem como o enquadramento formal do estágio, se circunscreveram de forma exclusiva ao domínio da Comunicação, sendo os contributos prestados aos RH de carácter meramente complementar e circunstancial.

O estágio realizado constituiu uma oportunidade valiosa de integração numa equipa multidisciplinar, permitindo a aplicação prática de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais em comunicação corporativa, tanto a nível interno como externo.

Esta experiência contribuiu, igualmente, para o aprofundamento da compreensão sobre a relevância estratégica da comunicação na motivação das equipas, no alinhamento organizacional e no fortalecimento da identidade institucional, sublinhando a importância de processos estruturados de planeamento, execução e avaliação de iniciativas comunicacionais. Com base neste contexto, procede-se a seguir à apresentação detalhada das atividades desenvolvidas, evidenciando os procedimentos adotados, as responsabilidades assumidas e o contributo destas ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Comunicação.

2.1. Atividade 1 – Pesquisa e Seleção de Fornecedores de Merchandising

Uma das primeiras atividades, desenvolvida ao longo de aproximadamente duas semanas, consistiu na pesquisa e seleção de fornecedores de merchandising, enquadrada na gestão da marca e na comunicação promocional. O objetivo central foi a disponibilização de artigos promocionais – tais como canecas, guarda-chuvas, porta-chaves e auriculares – destinados a colaboradores que se destacassem em iniciativas organizacionais específicas.

O processo envolveu a identificação de necessidades, a análise comparativa de propostas e a definição de critérios de avaliação, designadamente qualidade, sustentabilidade, prazos de entrega, custo e possibilidades de personalização. Para fundamentar a decisão final, foi elaborada uma tabela comparativa[5] e solicitados orçamentos junto dos fornecedores.

A atividade permitiu o desenvolvimento de competências no âmbito da gestão de marca e da comunicação promocional, particularmente no que respeita à pesquisa, seleção e negociação com fornecedores. O processo de identificação de necessidades e de análise comparativa de propostas evidenciou a importância de definir, de forma prévia e objetiva, critérios de avaliação que garantam a coerência das decisões com os objetivos estratégicos da organização.

Para além do fator custo, foram valorizados outros aspetos determinantes, como a qualidade dos artigos, a sustentabilidade dos materiais, o cumprimento dos prazos de entrega e a possibilidade de personalização, assegurando a consistência da comunicação institucional e o reforço da identidade da marca. A elaboração da tabela comparativa constituiu uma ferramenta essencial para sustentar a decisão final de forma objetiva e fundamentada.

O contacto com o processo de solicitação de orçamentos e a interação com os fornecedores contribuiu para o aperfeiçoamento da comunicação profissional e para o desenvolvimento da capacidade de negociação de condições favoráveis para a organização. Em síntese, esta experiência demonstrou que decisões aparentemente simples, como a escolha de artigos promocionais, têm impacto direto na perceção externa da marca e na motivação interna dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional.

2.2. Atividade 2 – Campanhas de Sensibilização – *Pink October* e *Movember*

No âmbito das campanhas internas de sensibilização, foram desenvolvidas ações integradas nas iniciativas internacionais *Pink October* e *Movember*, realizadas ao longo de aproximadamente uma semana para cada campanha. A opção pela sua descrição conjunta deve-se ao facto de as atividades realizadas terem sido, em grande

[5] Esta tabela comparativa, bem como outros elementos de informação mencionados adiante, não serão apresentados devido à política de privacidade da empresa. Sempre que um elemento de informação ilustrativo deste trabalho se justifique como anexo a este relatório, mas se encontre omisso, dever-se-á ter em conta esta política de privacidade.

medida, semelhantes em ambas as campanhas. O planeamento estratégico destas iniciativas envolveu a conceção e produção de materiais gráficos digitais rigorosamente alinhados com a identidade visual da organização, a definição de mecanismos de participação dos colaboradores e a implementação de estratégias de divulgação interna e externa, assegurando consistência e coerência em todas as fases do processo. Esta implementação proporcionou o desenvolvimento de competências práticas e analíticas na gestão da comunicação organizacional, evidenciando a importância de alinhar as ações de comunicação com a identidade visual e os objetivos estratégicos da organização.

Entre as ações realizadas, destacou-se a *Wall for All*, no âmbito do *Pink October*, que consistiu na ilustração de símbolos alusivos à campanha numa parede da empresa, posteriormente coloridos pelos colaboradores.



Figura 1 – Colaboradores da SEG Automotive participando na iniciativa *Wall for all*

Esta iniciativa constituiu um instrumento eficaz de *engagement* interno, promovendo a participação ativa, fortalecendo a consciencialização coletiva e incentivando a coesão da equipa. A integração da cobertura fotográfica e a divulgação nas plataformas digitais da empresa reforçaram a visibilidade das ações, contribuindo para a construção de uma narrativa corporativa alinhada entre comunicação interna e externa.

A recolha e análise sistemática de feedback junto dos colaboradores permitiu implementar um processo estruturado de avaliação da eficácia comunicacional,

fornecendo indicadores qualitativos e quantitativos sobre o impacto das iniciativas, o nível de envolvimento das equipas e a perceção dos valores institucionais. Este processo evidenciou a relevância de adotar uma abordagem orientada para resultados, permitindo o aperfeiçoamento contínuo das ações e a sua adaptação às necessidades das equipas.

De forma global, a participação em todas as fases – desde o planeamento estratégico e a produção de conteúdos até à execução e avaliação – evidenciou o papel estratégico das campanhas de sensibilização na promoção da cultura corporativa, no fortalecimento do sentimento de pertença e na criação de valor para a organização, ao articular comunicação, participação e alinhamento institucional. Estas atividades permitiram consolidar competências práticas e analíticas na gestão da comunicação organizacional, reforçando a compreensão da importância de alinhar iniciativas internas com os objetivos estratégicos da empresa. A experiência demonstrou ainda que ações de *engagement* bem estruturadas, suportadas por métricas de avaliação e por uma comunicação coerente, contribuem não apenas para o envolvimento e motivação das equipas, mas também para a construção de uma narrativa corporativa consistente e para o fortalecimento da identidade e reputação da organização.

2.3. Atividade 3 – Produção de Conteúdo em Formato Vídeo

A produção de conteúdos audiovisuais constituiu outra dimensão significativa do estágio. Nesse âmbito, o Departamento de Comunicação desenvolveu propostas para três vídeos institucionais, dos quais dois foram concretizados. Esses vídeos consistiram na seleção de colaboradores de diferentes departamentos, convidados a responder a uma questão principal. No primeiro vídeo, a pergunta foi: “Qual foi a experiência mais marcante que tiveste numa viagem realizada como membro da SEG Automotive?”; no segundo, a questão colocada foi: “Qual é a tua parte preferida do dia a dia no escritório da SEG Automotive?”.

Todo este processo estendeu-se ao longo de cerca de um mês, em grande parte devido à necessidade de conciliar os horários dos participantes e reagendar sessões sempre que surgiam imprevistos. A maior dificuldade neste processo residiu precisamente na organização das sessões de gravação, devido aos horários preenchidos dos participantes e a ausências de última hora que impossibilitaram a presença de alguns colaboradores nas datas inicialmente agendadas, obrigando ao reagendamento das gravações. Não se revelou necessária a elaboração de um guião estruturado, o que possibilitou que as respostas fossem dadas de forma espontânea e natural, diretamente no momento da gravação. Esta opção metodológica conferiu maior autenticidade aos

testemunhos recolhidos, aproximando a comunicação institucional da voz real dos colaboradores.

Após a definição de quem seriam os participantes, procedeu-se à preparação do equipamento técnico necessário, nomeadamente a câmara, o microfone e o tripé. Para cada vídeo foi ainda escolhido um cenário distinto, com o objetivo de introduzir maior dinamismo visual e evitar a repetição de ambientes, potenciando assim o interesse e a atratividade dos conteúdos produzidos.

Concluída a fase de gravação, seguiu-se a etapa de pós-produção, que incluiu a edição das imagens, a aplicação de legendas e, finalmente, a difusão dos vídeos através do LinkedIn nacional da organização, reforçando a sua visibilidade tanto a nível interno como externo.

A realização desta atividade evidenciou o papel estratégico destas iniciativas na promoção da cultura corporativa, no fortalecimento do sentimento de pertença e na criação de valor para a organização, ao articular comunicação, participação e alinhamento institucional. Estas experiências permitiram compreender a importância de integrar diferentes ferramentas e canais de comunicação, desde conteúdos gráficos e audiovisuais até iniciativas interativas de *engagement*, garantindo coerência e consistência na transmissão da identidade institucional.

Adicionalmente, evidenciou-se que a implementação de ações estruturadas, suportadas por métricas de avaliação qualitativa e quantitativa, contribui para a monitorização do impacto das campanhas, o aumento do envolvimento das equipas e o reforço da motivação interna. O contacto direto com colaboradores, a adaptação a imprevistos e a capacidade de gerir processos logísticos complexos revelaram-se determinantes para assegurar resultados eficazes e autênticos.

2.4. Atividade 4 – Colaboração na Elaboração do Plano de Comunicação: Projeto *Energize*

No domínio estratégico, foi prestado contributo para a elaboração de um plano de comunicação que decorreu ao longo de todo o período de estágio, com uma duração aproximada de dois meses e meio. Esta atividade centrou-se na colaboração no desenvolvimento do plano de comunicação do Projeto Energize, um programa de benefícios corporativos concebido para promover o bem-estar e a motivação dos colaboradores. Para a sua construção, procedeu-se à recolha de informação detalhada sobre os benefícios oferecidos, designadamente a flexibilidade de horários, o regime remoto, as iniciativas de saúde e bem-estar, bem como as oportunidades de

desenvolvimento pessoal e profissional. Seguidamente, realizou-se uma análise comparativa das práticas adotadas por outras organizações, de modo a identificar referências relevantes e assegurar a competitividade da proposta.

Com base nestes elementos, foram definidos os objetivos de comunicação e identificados os públicos-alvo prioritários, nomeadamente os colaboradores internos, a comunidade externa e os potenciais candidatos. Paralelamente, procedeu-se à seleção dos canais de comunicação mais adequados, entre os quais se destacam as newsletters, as publicações no LinkedIn nacional, os cartazes internos e a produção de conteúdos audiovisuais. O plano contemplou, ainda, a calendarização das ações e a definição de indicadores de impacto, assegurando a consistência da estratégia, o reforço da notoriedade do programa e a consolidação do compromisso organizacional com a qualidade de vida dos colaboradores e com a cultura institucional.

A participação nesta atividade permitiu desenvolver competências estratégicas e analíticas na gestão da comunicação organizacional, evidenciando a importância de um planeamento estruturado e fundamentado em dados. A recolha detalhada de informação sobre os benefícios oferecidos proporcionou uma compreensão aprofundada das necessidades e expectativas dos colaboradores, enquanto a análise comparativa de práticas externas reforçou a capacidade de identificar referências relevantes e assegurar a competitividade da proposta.

Adicionalmente, a definição de objetivos de comunicação claros, a segmentação adequada dos públicos-alvo e a seleção criteriosa dos canais de comunicação evidenciaram a relevância de alinhar iniciativas internas com a identidade institucional, garantindo coerência e eficácia na transmissão da mensagem. A calendarização das ações e a definição de indicadores de impacto permitiram ainda monitorizar os resultados e ajustar a estratégia conforme necessário, reforçando a notoriedade do programa e consolidando o compromisso da organização com o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

2.5. Outras Atividades Complementares

Paralelamente às tarefas principais, foram desenvolvidas diversas atividades de apoio à comunicação institucional, que, apesar do seu carácter complementar, assumiram um papel significativo no contexto global do estágio. Entre estas, destaca-se a elaboração da newsletter de novembro, que envolveu a recolha de informação junto de diferentes departamentos, a redação de conteúdos adaptados ao público interno e a formatação digital de forma visualmente apelativa. Esta experiência permitiu desenvolver

competências de organização, síntese de informação e adaptação da linguagem comunicacional, reforçando a importância de transmitir conteúdos claros e atrativos ao público-alvo.

Também a produção de materiais gráficos constituiu uma vertente significativa, incluindo a criação de cartazes para eventos internos, como o Magusto, e da publicação *Recap* 2024[6], destinada a sintetizar as principais conquistas da empresa e a reforçar a sua memória institucional. Estas atividades possibilitaram a consolidação de competências em design visual, coerência de identidade corporativa e planeamento gráfico, demonstrando o impacto dos elementos visuais na comunicação estratégica.

Foi igualmente assegurada a cobertura fotográfica de diferentes eventos, como a ação de Polinização, na estação de metro de Mindelo, e a visita ao Grupo ACIP, em Famalicão, que permitiu interação entre colaboradores e utentes da instituição através de atividades culturais e recreativas.



Figura 2 – Exemplos da cobertura fotográfica dos eventos Ação de Polinização (à esquerda) e visita ao Grupo ACIP (à direita).

Estas experiências evidenciaram a relevância da comunicação visual e do *storytelling* na valorização das iniciativas institucionais, enquanto reforçaram competências técnicas de fotografia e gestão de conteúdos multimédia.

Paralelamente, a participação em formações internas, incluindo a aplicação prática de exercícios e projetos em curso, potenciou a aprendizagem contínua, a aquisição de novas competências e a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos em contextos reais.

Por último, o apoio na organização das *Thank Notes* no jantar de Natal, através da conceção de materiais, dinamização da participação e entrega simbólica, contribuiu para reforçar o reconhecimento, a motivação e o sentimento de pertença à organização,

[6] Disponível em https://l1nk.dev/fzpvr

evidenciando o papel da comunicação interna como instrumento de valorização e coesão.

No seu conjunto, estas atividades complementares permitiram consolidar competências técnicas e interpessoais, evidenciando que a comunicação interna, quando planeada e articulada de forma estratégica, desempenha um papel central na mobilização, motivação e coesão organizacional. Demonstrou-se ainda que iniciativas de suporte, mesmo que complementares, têm impacto direto na construção de uma cultura corporativa sólida, na promoção de boas práticas e na criação de valor para colaboradores e para a organização.

Capítulo 3 – Reflexão crítica sobre a relação entre componente letiva e componente prática em contexto real de trabalho

Após a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, torna-se pertinente analisar de que modo os conhecimentos adquiridos na componente letiva se articularam com a prática em contexto profissional, evidenciando as aprendizagens, os desafios e as complementaridades entre ambas. Posto isto, procede-se neste capítulo a uma reflexão crítica sobre esta relação, examinando como o conhecimento teórico sustentou a prática e de que forma a experiência profissional contribuiu para consolidar e ampliar as competências desenvolvidas ao longo do percurso académico.

Esta reflexão assume particular relevância ao considerar o estágio curricular realizado na unidade portuguesa da SEG Automotive, o qual constituiu uma etapa decisiva na transição entre o percurso académico e a integração no contexto profissional, proporcionando uma compreensão aprofundada das dinâmicas comunicacionais e organizacionais que sustentam o funcionamento de uma empresa global. A experiência permitiu, ainda, observar de forma concreta como a comunicação estratégica, a inovação e a sustentabilidade se interligam para reforçar o posicionamento competitivo e a identidade corporativa de uma organização inserida num setor em constante transformação.

Ao longo do estágio, verificou-se que a comunicação desempenha um papel determinante na consolidação da cultura organizacional, no reforço da coesão interna e na projeção de uma imagem institucional coerente. A participação nas atividades desenvolvidas – desde a pesquisa e seleção de fornecedores de merchandising, à dinamização das campanhas de sensibilização *Pink October* e *Movember*, à produção de conteúdos audiovisuais, e à colaboração na elaboração do plano de comunicação do projeto Energize – permitiu compreender a interdependência entre comunicação, responsabilidade social e valorização do capital humano. Estas ações, embora distintas na sua natureza, revelaram-se complementares na construção de uma marca empregadora sólida e credível, assente em valores de ética, transparência e compromisso.

A análise crítica destas práticas evidenciou que o *employer branding* não deve ser interpretado como um conjunto isolado de iniciativas promocionais, mas sim como uma estratégia integrada que visa alinhar a cultura interna com a perceção externa da organização. O reforço do sentimento de pertença, o estímulo à participação ativa dos colaboradores e a coerência entre discurso e prática corporativa constituem dimensões essenciais para o sucesso desta abordagem. Neste sentido, a SEG Automotive revelou-

se um exemplo paradigmático de como a comunicação interna e externa pode ser mobilizada como instrumento de motivação, fidelização e diferenciação organizacional.

Do ponto de vista formativo, o estágio proporcionou o desenvolvimento de competências técnicas e transversais essenciais à prática profissional, destacando-se, nomeadamente, no domínio do planeamento estratégico, da produção de conteúdos, da gestão de projetos e da comunicação institucional. A aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico contribuiu para consolidar a capacidade de análise crítica e de adaptação a diferentes contextos organizacionais, promovendo uma compreensão mais ampla do papel da comunicação enquanto eixo estruturante da gestão contemporânea.

Paralelamente, a experiência permitiu refletir sobre a relevância da comunicação como fator determinante para a sustentabilidade e a competitividade das organizações modernas. Num contexto marcado pela globalização, pela digitalização e pela crescente valorização da autenticidade nas relações laborais, a capacidade de uma empresa comunicar de forma clara, consistente e humanizada constitui um diferencial estratégico. A SEG Automotive, ao equilibrar tradição industrial com inovação tecnológica e comunicacional, evidencia que a valorização das pessoas e a coerência institucional constituem pilares fundamentais para a consolidação de uma reputação sólida e credível.

Além disso, este estágio revelou-se particularmente relevante para o desenvolvimento futuro da carreira profissional, na medida em que proporcionou uma visão crítica sobre o papel da comunicação nas organizações e possibilitou a aquisição de competências transferíveis para múltiplos contextos laborais. A capacidade de planear estrategicamente, de comunicar eficazmente e de compreender as dinâmicas internas das empresas assume, no atual mercado de trabalho, um valor crescente. A compreensão aprofundada do *employer branding* e da comunicação corporativa abre, assim, perspetivas de aplicação transversal em diferentes setores, reforçando a importância de uma atuação profissional orientada por princípios de ética, responsabilidade e inovação.

Em síntese, esta experiência consolidou uma visão abrangente sobre o papel estratégico da comunicação no contexto organizacional, confirmando a sua relevância enquanto ferramenta de transformação, de coesão e de diferenciação competitiva. O estágio não só contribuiu para o crescimento académico e pessoal, como também forneceu bases sólidas para um desenvolvimento profissional sustentado, orientado para a melhoria contínua e para a implementação de práticas comunicacionais eficazes e responsáveis. Em última análise, permitiu compreender que o futuro das organizações dependerá, em larga medida, da sua capacidade de comunicar com autenticidade,

promover a responsabilidade social e valorizar o capital humano como principal ativo — princípios que se assumem, igualmente, como orientações fundamentais para o percurso profissional futuro.

Parte 2 – Revisão Bibliográfica

Com o objetivo de enquadrar, do ponto de vista teórico, as questões centrais deste relatório de estágio – em particular as estratégias de *employer branding* adotadas pela sede portuguesa da SEG Automotive e o papel da comunicação na sua eficácia – procedeu-se à elaboração de uma revisão bibliográfica sistemática. Esta consistiu na seleção, análise crítica e síntese de fontes académicas, estudos de caso e artigos científicos, permitindo consolidar um referencial teórico sólido que sustenta a compreensão do fenómeno da marca empregadora e das suas múltiplas dimensões.

A seleção dos tópicos a abordar na revisão baseou-se na identificação das temáticas mais relevantes para atingir os objetivos do estudo. Este critério privilegiou a pertinência de cada tema para a análise crítica das estratégias implementadas pela SEG Automotive, bem como para a interpretação dos dados recolhidos ao longo do estágio.

Deste modo, a revisão inicia-se com a análise do conceito de *employer branding* e da sua relação direta com a atração e retenção de talento, dimensão fundamental para compreender a relevância das práticas implementadas pela SEG Automotive. Esta abordagem estabelece uma base teórica sólida que sustenta a avaliação crítica das estratégias adotadas e a interpretação dos dados recolhidos durante o estágio.

Para tal, tornou-se imprescindível aprofundar a revisão da literatura, de modo a compreender de forma detalhada o fenómeno do *employer branding* e as suas dimensões, incluindo o contributo das relações-públicas, a evolução dos modelos comunicacionais, a importância da comunicação estratégica e da reputação corporativa, a influência da era digital, bem como as tendências e desafios atuais. Este enquadramento teórico serve de base à análise crítica das estratégias implementadas pela organização, bem como para a interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas e do questionário aplicados posteriormente.

A relevância desta investigação assenta na necessidade de compreender os mecanismos através dos quais o *employer branding* influencia a atração e retenção de talento, bem como de analisar de que forma a comunicação pode potenciar a sua eficácia. A articulação entre o referencial teórico e a realidade observada no contexto da SEG Automotive permite, assim, identificar boas práticas, evidenciar oportunidades de melhoria e refletir sobre a possibilidade de replicação destas estratégias noutras organizações, reforçando simultaneamente a relevância académica e a aplicabilidade prática do estudo desenvolvido.

Capítulo 1 – *Employer Branding* e Retenção de Talento

Atualmente, a imagem de uma empresa no mercado de trabalho tornou-se um fator determinante para a atração e retenção de talento. Segundo Campos-García e Zúñiga-Vicente (2018), o *employer branding*, ou marca empregadora, é a estratégia adotada pelas organizações para se diferenciarem como locais de trabalho atrativos, promovendo a sua cultura, valores e benefícios. Inicialmente focado na captação de profissionais qualificados, este conceito evoluiu para um elemento essencial da reputação corporativa, influenciando não apenas o recrutamento, mas também o envolvimento e a lealdade dos colaboradores (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Santos, et al., 2022).

Na perspetiva de Vasco, et al. (2022), a origem desta abordagem remonta à literatura de marketing, na qual os princípios de *branding* foram aplicados à gestão de recursos humanos. Numa fase inicial, o enfoque estava na atração de talento, com as organizações a procurarem apresentar-se como locais de trabalho desejáveis, destacando benefícios, cultura organizacional e oportunidades de carreira. No entanto, com a crescente competitividade do mercado de trabalho, esta estratégia revelou-se insuficiente.

Diante deste cenário altamente competitivo, a relevância do *employer branding* aumentou significativamente. As empresas passaram a reconhecer a necessidade de diferenciação para atrair talentos, impulsionadas pela chamada "guerra por talento", em que as organizações competem para se destacar. Esse novo contexto levou à valorização da marca empregadora como um ativo intangível estratégico (Reis & Braga, 2016; Santos, et al., 2022).

Para além da atração de profissionais, esta estratégia tornou-se um elemento essencial na construção da reputação corporativa. Esse reconhecimento pode ser observado na proliferação de prémios, rankings e conferências dedicadas ao tema, que refletem a crescente importância de as organizações serem avaliadas não apenas pelos seus produtos e serviços, mas também pela sua reputação enquanto empregadoras (Reis & Braga, 2016; Santos, et al., 2022).

Neste sentido, a promoção de um valor único surge como um aspeto central do *employer branding* (Santos, et al., 2022). Comunicar de forma clara a cultura, os valores e os benefícios da empresa torna-se fundamental tanto para os colaboradores atuais como para potenciais candidatos. Esta estratégia não só fortalece a identidade da organização, como também melhora a perceção da sua marca no mercado (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Reis & Braga, 2016; Santos, et al., 2022)

Segundo Campos-García & Zúñiga-Vicente (2018), o impacto desta prática estende-se para além do recrutamento, influenciando a perceção global sobre empresa. Uma marca empregadora forte melhora os processos de seleção e pode mitigar os efeitos negativos de reestruturações, ajudando a manter uma imagem positiva mesmo em momentos desafiantes. A relação entre *downsizing* e *employer branding*, por exemplo, é complexa: enquanto cortes de pessoal podem prejudicar a imagem da empresa, práticas eficazes ajudam a minimizar esses impactos negativos, demonstrando um ciclo interdependente entre ambos.

Outro fator fundamental para a construção da reputação organizacional é a integração dos valores empresariais na estratégia de *employer branding*. Para consolidar uma identidade forte e coerente, as empresas precisam de comunicar claramente os seus valores e alinhá-los às expectativas dos colaboradores, promovendo um sentimento de pertença e lealdade (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Santos, et al., 2022).

Paralelamente, as estratégias de RP desempenham um papel crucial na manutenção da reputação, especialmente em momentos de crise. A transparência e a gestão proativa dos desafios ajudam a proteger a marca empregadora, garantindo que a perceção externa da organização permaneça positiva (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018).

Capítulo 2 – O Papel das Relações-Públicas

A evolução da marca empregadora não se deu de forma independente, mas sim em estreita ligação com outras áreas estratégicas das organizações. Entre elas, as RP desempenham um papel determinante na construção e consolidação da reputação das empresas enquanto empregadoras, influenciando a perceção de colaboradores atuais e potenciais candidatos (Sousa, 2003).

Segundo Santos, et al. (2022) a gestão da imagem institucional contribui significativamente para esta estratégia, uma vez que reforça a reputação da organização e promove a sua proposta de valor para os colaboradores. Através de uma comunicação eficaz, da gestão de crises, da transparência e da promoção da cultura organizacional, influencia diretamente a forma como a empresa é percecionada no mercado de trabalho.

Um dos principais contributos desta área para a valorização da marca empregadora é a definição de uma estratégia de comunicação eficaz. Ao transmitir de forma clara os valores, a cultura e a missão da empresa, as RP ajudam a construir uma imagem coerente e atrativa para candidatos e colaboradores. Esta comunicação deve

estar alinhada com as demais iniciativas de *branding* da organização, garantindo consistência na mensagem e fortalecendo a identidade corporativa (Sousa, 2003; Santos, et al., 2022).

De acordo com Sousa (2003), para além da comunicação, a relação com os diversos *stakeholders*, incluindo os colaboradores, é um fator essencial. Criar um diálogo aberto permite que as organizações compreendam melhor as expectativas dos seus funcionários e potenciais candidatos. Esta interação fortalece a confiança e a lealdade, elementos indispensáveis para a retenção de talento e para a construção de uma reputação sólida.

A transparência, outro pilar fundamental, é também uma componente essencial para uma estratégia bem-sucedida. Empresas que adotam uma comunicação aberta sobre as suas políticas e práticas ganham credibilidade e reforçam a confiança dos colaboradores. Esta abordagem reduz incertezas e contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Sousa, 2003).

Em momentos de crise, as RP desempenham um papel vital na preservação da imagem da empresa. A gestão eficaz de crises, com respostas rápidas e transparentes, minimiza impactos negativos e pode até reforçar a perceção da organização como um empregador responsável e fiável. Essa abordagem ajuda a manter a moral dos colaboradores e a atrair novos talentos, mesmo em situações adversas (Santos, et al., 2022; Sousa, 2003).

A imagem da empresa também é amplamente influenciada por estratégias bem estruturadas, que promovem histórias positivas sobre a organização e os seus colaboradores. Testemunhos de funcionários, casos de sucesso e iniciativas de responsabilidade social corporativa são divulgados de forma estratégica para reforçar uma reputação positiva no mercado de trabalho (Santos, et al., 2022).

A integração da comunicação institucional com o marketing é outro aspeto essencial para fortalecer a identidade da organização enquanto empregadora. Ambas as áreas devem trabalhar em conjunto para garantir que a mensagem transmitida seja coerente e impactante. A utilização de plataformas digitais, redes sociais e canais de comunicação modernos permite que as organizações alcancem um público mais vasto e se conectem com diferentes gerações de talento (Sousa, 2003).

Neste sentido, percebe-se que o contributo das relações-públicas para a consolidação da marca empregadora não se limita ao reforço da reputação institucional, mas também cria as bases para uma transformação nas dinâmicas comunicacionais das organizações. A evolução das estratégias de *employer branding*, potenciada pelo avanço das tecnologias digitais e pela mudança nas expectativas dos colaboradores, traduz-se

numa transição significativa entre modelos de comunicação. É neste cenário que se assinala a transição de uma abordagem unidirecional (*Employer Branding* 1.0) para uma comunicação mais interativa, digital e centrada no envolvimento ativo dos colaboradores na construção da identidade organizacional (*Employer Branding* 2.0).

Capítulo 3 – Evolução do *Employer Branding*

Tal como já foi mencionado, o conceito de *employer branding* tem passado por uma significativa evolução ao longo dos anos. O modelo inicial, conhecido como *Employer Branding* 1.0, era caracterizado por uma abordagem unilateral, focada na promoção da imagem do empregador sem grande interação com candidatos ou funcionários. Com o avanço da tecnologia e das redes sociais, essa estratégia evoluiu para o *Employer Branding* 2.0, que prioriza a interatividade, o envolvimento dos funcionários e uma comunicação mais autêntica e bidirecional (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018).

3.1. *Employer Branding* 1.0 vs. 2.0: da comunicação unidirecional à interação digital e engajamento

Há et al. (2021) salientam que entre as principais diferenças entre o modelo de Employer Branding 1.0 e o modelo 2.0 encontram-se o estilo de comunicação, a interação digital, o envolvimento dos colaboradores e o foco na experiência.

Relativamente ao estilo de comunicação, o Employer Branding 1.0 caracterizava-se por uma abordagem predominantemente unilateral, em que as organizações transmitiam a sua mensagem de marca empregadora através de canais tradicionais, como anúncios impressos, sem grande envolvimento por parte dos colaboradores ou candidatos (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Wong, 2014). Por outro lado, no Employer Branding 2.0, a comunicação passou a ser mais interativa, promovendo um verdadeiro diálogo entre a organização e os seus colaboradores e potenciais talentos. Esta abordagem permite a troca de feedbacks e favorece a construção coletiva da marca empregadora (Wong, 2014).

No que diz respeito à interação digital, as estratégias do modelo 1.0 estavam limitadas a meios tradicionais, como materiais impressos e eventos presenciais, o que restringia o alcance e a interação com o público. Com o Employer Branding 2.0, as plataformas digitais assumem um papel central. Redes sociais, sites institucionais e

avaliações online possibilitam interações em tempo real, permitindo aos colaboradores partilhar livremente as suas experiências e reforçar a autenticidade da marca (Wong, 2014; Santos, et al., 2022).

Em relação ao envolvimento dos colaboradores, o modelo 1.0 centrava-se predominantemente na atração de talentos, revelando pouca preocupação com a sua participação ativa na construção da marca empregadora. Já no modelo 2.0, o envolvimento dos colaboradores assume um papel central, uma vez que, quando satisfeitos, se tornam verdadeiros embaixadores da marca, contribuindo de forma ativa para a reputação da organização no mercado. A literatura mostra que níveis elevados de envolvimento estão associados a um melhor desempenho e a uma menor taxa de rotatividade (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Wong, 2014).

Por fim, no que toca ao foco na experiência, o *Employer Branding* 1.0 valorizava sobretudo a oferta de benefícios e a segurança no emprego como principais atrativos para novos talentos. Em contraste, o modelo 2.0 coloca a ênfase na experiência global do colaborador ao longo da sua jornada na organização, valorizando aspetos como o desenvolvimento profissional, o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho (Ha et al., 2021).

Segundo a Wong (2014), a transição para o modelo 2.0 não só reforça a perceção da empresa junto dos candidatos, como também desempenha um papel fundamental na retenção de talentos. Um *employer branding* sólido e interativo promove um maior nível de satisfação e compromisso entre os trabalhadores, fortalecendo a lealdade e fomentando uma cultura organizacional positiva. Estes fatores são determinantes para a sustentabilidade e o crescimento do negócio a longo prazo.

Esta evolução reflete uma compreensão mais aprofundada sobre a importância da interação e do envolvimento no ambiente de trabalho. Ao adotar um modelo mais dinâmico e responsivo, as organizações conseguem construir uma marca empregadora mais atrativa e alinhada às expectativas dos talentos do mercado. Este novo paradigma é essencial para empresas que desejam destacar-se na competição por talentos e criar um ambiente de trabalho mais produtivo e inspirador (Ha et al., 2021; Wong, 2014).

Neste contexto de mudança e adaptação, torna-se claro que a construção de uma marca empregadora sólida não assenta apenas em iniciativas pontuais, mas sim numa abordagem integrada e estratégica, que espelhe de forma autêntica os valores da organização. É precisamente neste ponto que se enquadra o conceito de *Employer Branding* 3.0 – uma evolução que ultrapassa a mera interação, incorporando dimensões mais profundas, como a personalização da experiência do colaborador, o alinhamento

com um propósito organizacional bem definido e a cocriação contínua com os próprios colaboradores.

3.2. Employer Branding 3.0: personalização, propósito organizacional e co-criação com os colaboradores

Ao aprofundar as dimensões anteriormente referidas, o *Employer Branding* 3.0 representa a continuação natural deste percurso evolutivo, refletindo as transformações nas dinâmicas sociais, tecnológicas e culturais do mercado de trabalho. Se o modelo 2.0 trouxe a interatividade, a valorização da experiência do colaborador e o uso de plataformas digitais, o 3.0 aprofunda esta abordagem ao integrar de forma ainda mais estratégica elementos como a responsabilidade social, a autenticidade da comunicação e a ligação emocional entre colaboradores, clientes e comunidade (Wong, 2014; Randstad, 2016). Esta nova fase representa uma resposta direta às expectativas das gerações mais jovens, que procuram mais do que um emprego – procuram um propósito, uma causa e uma cultura com a qual se possam identificar (Randstad, 2016).

Neste novo paradigma, destaca-se a necessidade de alinhar a experiência interna dos colaboradores com a forma como a organização se posiciona externamente. Segundo a Randstad (2016), o *Employer Branding* 3.0 assenta numa narrativa coesa, onde os valores e práticas internas influenciam diretamente a perceção que o público tem da marca. A cultura organizacional passa a ser não apenas um elemento de atração, mas um verdadeiro reflexo da identidade corporativa, capaz de gerar identificação tanto entre os colaboradores como entre os consumidores.

Paralelamente, a responsabilidade social assume um papel de destaque. As gerações Y e Z valorizam empregadores que demonstram um compromisso genuíno com causas sociais, ambientais e comunitárias. A marca empregadora deixa de ser construída apenas em torno de benefícios materiais, passando a incluir o impacto positivo que a empresa gera na sociedade. Neste sentido, a reputação da organização está cada vez mais associada à sua contribuição para um mundo mais justo e sustentável (Oliveira, 2022).

Outro aspeto fundamental do *Employer Branding* 3.0 é a autenticidade da comunicação (Randstad, 2016). Num mundo em que os candidatos estão mais informados e exigentes, torna-se essencial que a mensagem transmitida seja fiel à realidade vivida dentro da organização. Discrepâncias entre o discurso e a prática podem comprometer a credibilidade da empresa e afastar potenciais talentos. Por isso, a transparência, a coerência e a partilha de histórias reais ganham espaço como estratégias centrais (Oliveira, 2022; Randstad, 2016).

Neste contexto, o conteúdo visual e o *storytelling* desempenham um papel determinante. Imagens e vídeos que ilustram o dia-a-dia na organização, testemunhos de colaboradores e experiências reais tornam-se ferramentas poderosas para atrair e envolver talentos. Através destes formatos, as empresas conseguem comunicar emoções, valores e cultura de forma mais eficaz, especialmente junto de públicos jovens e altamente conectados (Oliveira, 2022; Randstad, 2016).

Adicionalmente, o *Employer Branding* 3.0 promove a advocacia dos colaboradores. Ao incentivar os profissionais a partilharem as suas experiências e a atuarem como embaixadores da marca, as organizações conseguem ampliar de forma orgânica e credível a sua mensagem empregadora. Esta abordagem não só reforça o sentimento de pertença, como também contribui para uma perceção externa mais autêntica e envolvente (Randstad, 2016).

Por fim, as redes sociais consolidam-se como canais privilegiados para esta nova comunicação. Mais do que espaços de divulgação, tornam-se plataformas interativas nas quais a marca empregadora é vivida, partilhada e moldada coletivamente em tempo real. A presença digital estratégica permite à empresa manter um diálogo constante com os seus públicos, demonstrar as suas práticas e valores, e reforçar a sua posição enquanto entidade empregadora de excelência (Oliveira, 2022; Randstad, 2016).

Com esta transformação nas dinâmicas do *employer branding*, torna-se evidente que a comunicação deve assumir um papel central, sendo pensada de forma estratégica e alinhada com os objetivos organizacionais. Neste sentido, a comunicação estratégica afirma-se como um pilar essencial para a construção de uma marca empregadora forte, permitindo alinhar a proposta de valor com as expectativas dos diferentes públicos e reforçar a posição da empresa como entidade empregadora de eleição.

Para uma melhor compreensão do papel fundamental da comunicação estratégica na implementação de ações de *Employer Branding* 3.0, apresenta-se, de seguida, uma sistematização das principais diferenças entre os três modelos de *employer branding*, na Tabela 1.

Critério	Employer Branding 1.0	Employer Branding 2.0	Employer Branding 3.0
Estilo de comunicação	Unilateral, institucional, centrado na organização.	Bidirecional e interativo, promovendo o diálogo entre empresa e talentos.	Autêntico, transparente e emocional, com uso de narrativas reais (storytelling).
Canais utilizados	Meios tradicionais (anúncios impressos, eventos presenciais).	Plataformas digitais (redes sociais, websites institucionais, avaliações online).	Plataformas digitais com forte componente visual e interativa; redes sociais como espaços de cocriação da marca.
Interação digital	Muito limitada ou inexistente.	Presente, com possibilidade de interação em tempo real.	Estratégica e contínua, com conteúdos gerados por colaboradores e testemunhos autênticos.
Envolvimento dos colaboradores	Residual; foco na atração de talento externo.	Colaboradores como participantes na construção da marca.	Colaboradores como cocriadores e embaixadores ativos da marca empregadora.
Foco na experiência	Benefícios tangíveis e segurança no emprego como principais atrativos.	Valorização da experiência global do colaborador na organização.	Personalização da experiência com foco no bem-estar, desenvolvimento e alinhamento com o propósito da organização.
Propósito organizacional	Pouco explorado; foco na imagem e nos benefícios.	Começa a ganhar relevância no posicionamento da marca.	Central; o propósito orienta a cultura e a proposta de valor da organização.
Responsabilidade social	Marginal ou inexistente na comunicação da marca.	Presente de forma ocasional, como iniciativa de reputação.	Integrada na identidade da marca; foco em impacto positivo real (social, ambiental, comunitário).
Autenticidade e coerência	Comunicação controlada e pouco ligada à realidade interna.	Preocupação crescente com a coerência entre discurso e prática.	Essencial; autenticidade como pilar da credibilidade e atratividade da marca.
Advocacia da marca	Inexistente; comunicação exclusiva da organização.	Colaboradores incentivados a partilhar experiências.	Estratégia ativa de advocacy; colaboradores como promotores espontâneos e credíveis da marca.
Público-alvo principal	Candidatos externos (recrutamento).	Candidatos e colaboradores (atração e retenção).	Todos os stakeholders (candidatos, colaboradores, clientes, comunidade).
Objetivo estratégico	Promover a imagem do empregador.	Atrair e envolver talentos, reforçar o compromisso interno.	Alinhar cultura, propósito e reputação para atrair, desenvolver e reter talento de forma sustentável e inspiradora.

Tabela 1 - Diferenças entre os três Modelos de Employer Branding

Fontes: Sistematização realizada pelo autor a partir da leitura e interpretação de propostas de vários especialistas (*e.g.*, Santos, Monteiro, Martinho, Reis, & Sousa, 2018; Wong, 2014; Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2018; Oliveira, 2022; Randstad, 2016).

Capítulo 4 – A comunicação estratégica como pilar do *Employer Branding*

A comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na construção e fortalecimento do *employer branding* dentro das organizações. Trata-se de um conjunto de esforços planeados que visam alinhar a comunicação organizacional à missão e aos objetivos da empresa, garantindo que a sua identidade e valores sejam transmitidos de forma clara e eficaz (Santos, et al., 2022).

Para que uma estratégia de *employer branding* seja eficaz, é essencial adotar uma abordagem integrada, que contemple tanto a comunicação externa, voltada para o recrutamento, como a comunicação interna, que visa o envolvimento dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional. Os colaboradores desempenham um papel essencial neste processo, uma vez que a sua perceção e experiência no local de trabalho influenciam diretamente a imagem da empresa. A comunicação estratégica permite que eles se sintam parte integrante da organização e se tornem embaixadores da marca (Santos, et al., 2022; Ruão, et al., 2014).

Nos últimos anos, esta área da comunicação tem crescido significativamente, especialmente em Portugal, onde diferentes paradigmas comunicacionais têm sido aplicados para melhorar a gestão das relações entre as organizações e os seus públicos (Ruão, et al., 2014). A utilização de técnicas eficazes de comunicação é essencial para transmitir a mensagem da marca empregadora de forma consistente, utilizando diferentes canais e formatos para chegar tanto a candidatos como a colaboradores. Um dos elementos centrais da comunicação estratégica no *employer branding* é a *Employer Value Proposition* (EVP), que destaca os benefícios e oportunidades únicas oferecidas pela empresa (Santos, et al., 2018).

A reformulação contínua das estratégias de comunicação é essencial para acompanhar as mudanças nas expectativas dos profissionais. A capacidade de atrair talentos depende da forma como a organização se posiciona e apresenta a sua cultura e valores (Santos, et al., 2018). Além disso, a retenção de talentos também está diretamente ligada à comunicação eficaz, pois um ambiente de trabalho bem estruturado e transparente gera maior satisfação e compromisso por parte dos colaboradores. Outro aspeto fundamental é a incorporação de feedback dos colaboradores e candidatos, permitindo ajustar as estratégias e reforçar a autenticidade da marca empregadora (Wong, 2014; Santos et al., 2018).

Ao contrário das abordagens reativas e de curto prazo, a comunicação estratégica no *employer branding* deve ser vista como uma estratégia de longo prazo, garantindo um fluxo contínuo de talentos e promovendo constantemente a empresa como

um excelente local para trabalhar. Este esforço sustentado é essencial para construir uma marca empregadora forte e atrativa para diferentes gerações de profissionais, tendo em conta as suas diferentes expectativas e valores (Rução et al., 2014; Sousa, 2003).

Deste modo, mais do que uma simples ferramenta de promoção, a comunicação estratégica deve ser vista como um elemento contínuo e integrador. Ela é essencial para sustentar a imagem da organização a longo prazo, consolidando a sua vantagem competitiva no mercado de talentos e garantindo uma posição de destaque como empregadora. Ao focar na consistência da sua mensagem e na autenticidade das suas ações, a empresa poderá não só atrair, mas também reter os melhores profissionais, criando um ambiente de trabalho positivo e alinhado com os seus valores.

Capítulo 5 – A reputação corporativa como um ativo intangível na atração e retenção de talentos

A reputação corporativa, por sua vez, assume um papel crucial na atração e retenção de talentos, funcionando como um ativo intangível com grande impacto nas perceções e decisões dos candidatos. Empresas que cultivam uma imagem positiva no mercado conseguem destacar-se perante profissionais altamente qualificados, tornando-se destinos atrativos para os melhores talentos. Além disso, uma reputação sólida contribui para a fidelização dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho em que a confiança e o alinhamento com os valores da empresa fortalecem o compromisso e reduzem a rotatividade (Aishwarya & Nagarajan, 2024; Wong, 2014; Randstad, 2016).

Segundo a Randstad (2016), os candidatos de hoje são cada vez mais exigentes e analisam se os valores declarados por uma empresa correspondem à realidade. Quando há uma discrepância entre o discurso e as práticas, isso pode afastar potenciais talentos e aumentar a taxa de rotatividade. Assim, construir uma reputação autêntica e coerente é essencial para manter a credibilidade no mercado de trabalho.

As redes sociais revolucionaram a forma como as empresas gerem a sua reputação, tornando-as mais transparentes e interativas. Plataformas como LinkedIn, Twitter e Instagram permitem que as empresas partilhem histórias dos seus colaboradores e demonstrem a sua cultura organizacional, criando uma imagem favorável para potenciais candidatos. Um envolvimento positivo nestas redes pode fortalecer a marca empregadora e torná-la mais atrativa (Santos, et al., 2022; Mihalcea, 2017).

As empresas que lidam proativamente com críticas e reclamações transformam desafios em oportunidades de melhoria. Criar canais eficazes para receber e responder a feedbacks contribui para uma reputação sólida, demonstrando compromisso com a transparência e o aperfeiçoamento contínuo. Esta abordagem tem um impacto direto na capacidade de atrair e reter talentos qualificados (Randstad, 2016).

Manter uma comunicação aberta e envolvente com clientes e colaboradores promove uma sensação de pertença e comunidade. Quando a liderança está visível e interativa, especialmente nas plataformas digitais, a imagem da empresa fortalece-se. Esta proximidade gera lealdade entre os colaboradores e aumenta as taxas de retenção (Santos, et al., 2018).

Manter uma boa reputação corporativa proporciona uma vantagem competitiva na aquisição de talentos. Empresas vistas como empregadoras de excelência atraem não apenas mais candidatos, mas também profissionais altamente qualificados em busca de um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Este diferencial também se reflete na captação de novos negócios e na sustentabilidade da empresa a longo prazo (Aishwarya & Nagarajan, 2024).

A implementação de estratégias de *employer branding* melhora a perceção dos colaboradores em relação à empresa. Uma forte marca empregadora fortalece o vínculo emocional entre os profissionais e a organização, gerando maior satisfação, comprometimento e orgulho. Estes fatores são determinantes para reduzir a rotatividade e garantir uma equipa motivada e envolvida (Wong, 2014).

Investir na reputação corporativa como um ativo intangível contribui para a sustentabilidade organizacional. Empresas que constroem uma imagem positiva no mercado beneficiam continuamente na atração e retenção de talentos, consolidando assim a sua posição estratégica e competitiva (Santos, et al., 2018). Num mercado de trabalho dinâmico e exigente, a reputação corporativa é um fator crucial para empresas que pretendem atrair e manter profissionais talentosos. Manter coerência entre valores e práticas, utilizar estrategicamente as redes sociais, gerir feedbacks de forma proativa e investir no *employer branding* são iniciativas essenciais para garantir um ambiente de trabalho positivo e sustentável (Aishwarya & Nagarajan, 2024; Wong, 2014).

Capítulo 6 – O papel da autenticidade e da transparência na comunicação interna e externa

Dando seguimento à reflexão sobre a importância da coerência entre o discurso e a prática, torna-se essencial aprofundar a análise dos pilares que sustentam uma comunicação verdadeiramente eficaz. Entre esses pilares, destacam-se a autenticidade e a transparência, pela sua capacidade de reforçar a confiança mútua e de consolidar o compromisso da organização com os seus públicos, tanto internos como externos. Assim, este subcapítulo destaca a relevância desses princípios como elementos essenciais de uma comunicação estratégica, que contribui de forma decisiva para a construção e manutenção de uma reputação empresarial sólida. A autenticidade e a transparência assumem, portanto, um papel central não só na projeção da imagem da organização, mas também na atração e retenção de talento (Araujo, et al., 2012).

Uma comunicação genuína fortalece os laços de confiança entre a empresa e os seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho em que estes se sentem reconhecidos e alinhados com os valores institucionais. Este vínculo é crucial para fomentar um clima organizacional positivo, potenciando o envolvimento e a motivação das equipas (Araujo, et al., 2012; Cunha, et al., 2013). Para além disso, a abertura na comunicação não só reforça os laços internos, como também contribui para a imagem externa da empresa, tornando-a mais atrativa para candidatos que procuram um local de trabalho ético e coerente. Manter a autenticidade garante que os valores institucionais se reflitam nas práticas diárias, evitando incongruências que possam gerar desconfiança e desmotivação. Quando há alinhamento entre discurso e ação, a organização reforça a sua credibilidade junto dos colaboradores e do mercado (Cunha et al., 2013).

Em momentos de crise, a honestidade assume um papel ainda mais relevante, permitindo minimizar impactos negativos na reputação e preservar a confiança de colaboradores, clientes e outros *stakeholders*. A adoção de um discurso claro e honesto nestas situações demonstra responsabilidade e compromisso, contribuindo para uma gestão de crise mais eficaz (Araujo, et al., 2012; Cunha, et al., 2013).

Além disso, fomentar um ambiente onde o diálogo e o feedback são valorizados promove uma cultura organizacional mais saudável e participativa. Trabalhadores que se sentem ouvidos e reconhecidos tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa. Esta abordagem fortalece as relações internas e potencia a retenção de talento, consolidando a marca empregadora (Araujo et al., 2012).

Posto isto, fica claro que uma comunicação autêntica e transparente é determinante para reforçar as relações internas, fomentar o sentido de pertença e

consolidar uma cultura organizacional positiva. Quando bem alinhada com a comunicação externa, esta abordagem contribui para reforçar a marca empregadora, tornando a organização mais atrativa para os melhores talentos. Além de atrair, permite reter e motivar os colaboradores, consolidando uma reputação sólida e credível num mercado cada vez mais competitivo.

Capítulo 7 – Comunicação Estratégica com *Stakeholders* no Contexto do *Employer Branding*

A comunicação estratégica com os *stakeholders* influencia diretamente a forma como a organização é percecionada tanto a nível interno como externo. Trata-se de um processo contínuo, que deve estar alinhado com a estratégia global da empresa, com o objetivo de construir uma identidade sólida e uma reputação atrativa no mercado de trabalho. A adoção de estratégias de comunicação eficazes permite às organizações estabelecer e manter uma imagem positiva enquanto entidade empregadora, algo essencial para atrair e reter talento num ambiente cada vez mais competitivo (Cunha, et al., 2013; Araujo, et al., 2012; Mihalcea, 2017).

Segundo Cunha et al. (2013), quando a organização comunica de forma clara e coerente os seus valores, a sua cultura e as suas promessas enquanto empregadora, estabelece-se uma relação de confiança com os diferentes públicos envolvidos. A consistência das mensagens transmitidas através dos vários canais de comunicação contribui para o reforço da credibilidade da marca e da proposta de valor ao colaborador. Para além disso, o alinhamento entre aquilo que a empresa comunica e aquilo que efetivamente pratica no dia-a-dia é determinante para evitar desconfiança ou desilusão, tanto por parte dos colaboradores como dos candidatos.

Outro aspeto relevante é o impacto da comunicação estratégica nos colaboradores atuais. Ao divulgar de forma transparente os benefícios e os elementos diferenciadores de trabalhar na organização, reforça-se o orgulho e o sentimento de pertença, fatores que influenciam diretamente a motivação, o envolvimento e, por conseguinte, a retenção de talento. Para tal, é fundamental manter um diálogo constante com os *stakeholders*, envolvendo-os ativamente no desenvolvimento da marca empregadora, através de canais formais e informais como redes sociais, questionários internos e ações de comunicação interna (Araujo et al., 2012).

As redes sociais, em particular, assumem um papel cada vez mais relevante neste processo. Plataformas como o LinkedIn ou o Instagram permitem partilhar conteúdos autênticos sobre a cultura organizacional, testemunhos de colaboradores e iniciativas de responsabilidade social. Esta presença digital, quando bem gerida, contribui para ampliar o alcance da marca e reforçar a sua atratividade junto de públicos estratégicos, especialmente entre as gerações mais jovens, que valorizam empresas com posicionamentos claros e um propósito social bem definido (Diogo, 2024; Santos, et al., 2022).

Paralelamente, a comunicação estratégica deve também prever a capacidade de lidar com críticas e eventuais crises de reputação. Ter um plano de ação para responder rapidamente a situações adversas é essencial para preservar a imagem da organização. A transparência e a agilidade na resposta demonstram responsabilidade e compromisso com a verdade – aspetos muito valorizados por profissionais que procuram ambientes éticos e de confiança (Mihalcea, 2017).

Adicionalmente, comunicar as ações de responsabilidade social da empresa e o seu contributo para a comunidade é um aspeto cada vez mais apreciado por quem procura trabalhar em organizações com impacto positivo no mundo. Esta componente do *employer branding* assume-se como um importante fator diferenciador na captação de talento (Araujo, et al., 2012; Mihalcea, 2017).

Por fim, importa sublinhar que os efeitos da comunicação estratégica podem e devem ser medidos através do seu impacto no desempenho organizacional. Estudos demonstram que uma marca empregadora forte está associada a níveis mais elevados de satisfação, compromisso e produtividade dos colaboradores. Assim, investir numa comunicação estratégica eficaz com os *stakeholders* não é apenas uma questão de imagem — é uma alavanca essencial para o sucesso sustentável da organização (Cunha et al., 2013; Araujo et al., 2012).

Neste cenário, a influência das tecnologias digitais e das redes sociais torna-se incontornável na comunicação com os *stakeholders*. As organizações veem-se cada vez mais desafiadas a gerir um diálogo constante e transparente, em que as mensagens são amplificadas e a exposição pública é imediata. A adoção de uma comunicação digital integrada é, por isso, uma exigência estratégica para garantir coerência, alcance e impacto na gestão da marca empregadora.

Capítulo 8 – A Influência da Era Digital

Na era digital, o *employer branding* tornou-se um instrumento estratégico fundamental para as organizações que pretendem atrair, envolver e reter talento num mercado cada vez mais competitivo. A transformação digital e o crescimento exponencial das redes sociais vieram alterar significativamente a forma como as empresas comunicam e reforçam a sua identidade enquanto empregadoras (Diogo, 2024; Randstad, 2016; Mihalcea, 2017).

Segundo Diogo (2024), a evolução digital provocou uma mudança profunda na gestão de talentos, afastando-se dos métodos tradicionais de recrutamento e aproximando-se de abordagens mais estratégicas, centradas na valorização da cultura organizacional e na proposta de valor ao colaborador. Neste novo contexto, as redes sociais assumem um papel central, tornando-se ferramentas fundamentais para a promoção da marca empregadora e para a construção de uma imagem apelativa junto dos públicos-alvo.

Estas plataformas permitem às empresas alcançar potenciais candidatos de forma mais rápida, segmentada e eficaz, especialmente os mais jovens, que utilizam as redes sociais como principais fontes de informação sobre empregadores. Através de conteúdos visuais – vídeos, imagens, testemunhos de colaboradores – as organizações conseguem construir narrativas envolventes sobre o seu ambiente de trabalho, cultura interna, oportunidades de desenvolvimento e iniciativas de responsabilidade social, aspetos cada vez mais valorizados pelas novas gerações (Diogo, 2024; Randstad, 2016).

A comunicação em tempo real possibilitada pelas redes sociais cria canais diretos entre empresas e candidatos, promovendo o diálogo, o envolvimento e a construção de uma relação de confiança. A presença ativa da liderança nestas plataformas contribui ainda mais para humanizar a marca e reforçar a sua credibilidade, uma vez que os candidatos tendem a sentir-se mais ligados a marcas com líderes acessíveis e autênticos (Mihalcea, 2017).

Paralelamente, a transformação digital exige uma adaptação contínua das estratégias de recrutamento e desenvolvimento de competências digitais por parte dos colaboradores. Investir em formação e capacitação digital não só melhora o desempenho interno, como também projeta uma imagem moderna e inovadora da empresa, reforçando a sua atratividade no mercado de trabalho (Diogo, 2024; Mihalcea, 2017; Oliveira, 2022).

Contudo, este novo panorama não está isento de desafios. As redes sociais, enquanto potenciam a visibilidade da empresa, também expõem a sua reputação a

riscos. A disseminação rápida de experiências negativas ou críticas pode afetar seriamente a imagem da organização. Por isso, é fundamental implementar estratégias eficazes de gestão da reputação e de resposta a crises, aproveitando também estas situações para demonstrar transparência, empatia e capacidade de resolução (Mihalcea, 2017).

Para garantir que as estratégias de *employer branding* são eficazes, é essencial definir e monitorizar indicadores de desempenho, como o custo por contratação, a taxa de satisfação dos candidatos e o nível de interação nas plataformas digitais. Estes dados permitem medir o retorno sobre o investimento e fazer os ajustes necessários para melhorar continuamente as ações de comunicação e a atração de talento (Diogo, 2024; Oliveira, 2022).

Diante deste cenário transformado pela digitalização, torna-se evidente que o *employer branding* não pode mais ser tratado como uma prática isolada ou meramente comunicacional. Pelo contrário, ele deve estar intrinsecamente ligado à estratégia global da organização, envolvendo múltiplas áreas e exigindo uma atuação integrada entre os setores de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação. É neste contexto que se tornam visíveis as novas tendências e os desafios mais urgentes que marcam a evolução contínua desta área.

Capítulo 9 – Tendências e Desafios Atuais

À medida que as empresas continuam a adaptar-se à transformação digital e a integrar, de forma crescente, as redes sociais e outras ferramentas tecnológicas nas suas estratégias de *employer branding*, surgem novas tendências e desafios que exigem uma abordagem mais holística e estratégica. Nos dias de hoje, construir, comunicar e consolidar uma imagem positiva enquanto entidade empregadora deixou de ser uma iniciativa pontual para passar a constituir uma componente central na captação e retenção de talento (Wong, 2014; Santos, et al., 2022; Mihalcea, 2017).

Na perspetiva de Oliveira (2022), cada vez mais, empresas de diferentes dimensões estão a investir na sua marca empregadora, reconhecendo que se trata de um fator competitivo crucial. Uma das tendências mais marcantes é a crescente colaboração entre os RH e a Comunicação. Esta articulação é fundamental, pois os RH têm conhecimento direto sobre a experiência dos colaboradores, enquanto a Comunicação domina as ferramentas necessárias para tornar essa experiência visível e apelativa junto dos potenciais candidatos.

Neste processo, assume particular importância a Proposta de Valor ao Colaborador (EVP – *Employee Value Proposition*). Uma EVP bem definida, coerente com os valores da organização e verdadeiramente atrativa, aumenta a capacidade de atrair talento e de fidelizar os colaboradores já existentes. Adicionalmente, as organizações têm dado mais atenção ao bem-estar dos seus profissionais, oferecendo benefícios variados e medidas de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, demonstrando que o salário, por si só, já não é o único fator determinante na retenção de talento (Santos, et al., 2022).

A digitalização veio acelerar e transformar profundamente a forma como as empresas constroem e divulgam a sua marca empregadora. As redes sociais e plataformas digitais passaram a ser canais estratégicos de comunicação. Através destes meios, as empresas podem dar a conhecer a sua cultura organizacional, partilhar testemunhos de colaboradores, divulgar oportunidades e interagir diretamente com os candidatos. Esta visibilidade é especialmente eficaz junto das gerações mais jovens, que recorrem cada vez mais às redes para procurar oportunidades e conhecer a realidade das empresas (Diogo, 2024; Santos, et al., 2022).

Paralelamente, o uso de tecnologia nos processos de recrutamento tem vindo a aumentar significativamente. As empresas estão a recorrer à inteligência artificial e à análise de dados para otimizar os seus processos de contratação e melhorar a experiência do candidato. Esta tendência está a redefinir a forma como as organizações encaram o *employer branding*, tornando-o mais orientado por dados, eficiente e personalizado. Além disso, estas plataformas digitais permitem uma identificação mais eficaz de talento, através da análise de interações e conteúdos gerados pelos utilizadores (Santos et al., 2022).

Ademais, as ferramentas tecnológicas também têm sido utilizadas para promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores, através de formações online e programas de capacitação, reforçando o compromisso das organizações com a progressão interna e com a valorização profissional (Randstad, 2016; Mihalcea, 2017).

Outra tendência em destaque é a flexibilização dos modelos de trabalho. Conceitos como o WAVE (*Work Anywhere according to our Values and Engagement*) traduzem esta evolução, permitindo que os colaboradores trabalhem a partir de qualquer lugar, desde que respeitando os valores da organização e mantendo o alinhamento com os objetivos coletivos. Em paralelo, a criação de comunidades virtuais e a realização de eventos online têm reforçado o sentimento de pertença, mesmo em contextos híbridos ou remotos (Diogo, 2024).

Contudo, esta transformação traz também inúmeros desafios. A retenção de talento permanece como uma das principais preocupações para os RH. É essencial manter os colaboradores motivados, reconhecidos e com oportunidades reais de desenvolvimento profissional. Também o desafio da autenticidade é cada vez mais relevante: os candidatos valorizam experiências genuínas e esperam que a comunicação da marca empregadora corresponda à realidade vivida dentro da empresa. Discrepâncias entre o que é prometido e o que é vivido podem originar frustração, aumento da rotatividade e prejuízo para a reputação da organização (Santos, et al., 2022).

A gestão da reputação digital tornou-se, por isso, uma tarefa crítica. A velocidade com que uma experiência negativa se pode tornar viral exige respostas rápidas, empáticas e transparentes por parte das empresas. Por outro lado, as empresas enfrentam ainda o desafio de acompanhar o ritmo acelerado da transformação digital. A constante atualização tecnológica requer uma adaptação contínua das estratégias de recrutamento e comunicação (Diogo, 2024; Santos, et al., 2022; Oliveira, 2022).

Outro ponto sensível prende-se com a articulação entre os RH e o Marketing/Comunicação, que nem sempre é simples de concretizar. Estas áreas têm, muitas vezes, linguagens, prioridades e métricas distintas, o que pode dificultar uma atuação alinhada em prol do *employer branding*. Neste contexto, torna-se igualmente essencial medir o impacto real das iniciativas desenvolvidas. Indicadores como o custo por contratação, a taxa de retenção, o tempo médio de preenchimento de vagas ou o nível de satisfação dos candidatos devem ser monitorizados com regularidade para garantir a eficácia das ações implementadas (Mihalcea, 2017).

Deste modo, é possível concluir que o *employer branding* se consolidou como uma ferramenta estratégica de elevada relevância no contexto organizacional atual. Para além de contribuir para a atração de talento, permite alinhar os colaboradores com a cultura e os valores da organização, potenciando o seu compromisso e a sua produtividade. Na era digital, em que a experiência do colaborador assume um papel central e em que a reputação se constrói (e desconstrói) em tempo real, torna-se essencial que as organizações invistam em estratégias autênticas, coerentes e tecnologicamente alinhadas com as novas exigências do mercado.

Parte 3 – Investigação

Para dar resposta às questões centrais deste estudo – "Quais as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive para atrair e reter talento?" e "Qual o papel da comunicação no sentido de tornar estas estratégias mais eficazes?" — optou-se por uma abordagem multimétodo, integrando técnicas qualitativas e quantitativas. Esta opção metodológica justifica-se pela capacidade de proporcionar uma análise mais aprofundada e rigorosa, ao permitir o confronto e a triangulação de diferentes fontes de dados, aumentando a fiabilidade e a consistência dos resultados obtidos.

A vertente qualitativa da investigação foi assegurada através da realização de entrevistas semiestruturadas às responsáveis de RH e de Comunicação, cujas respostas foram submetidas a análise de conteúdo, técnica que possibilita a identificação de categorias, padrões e temas emergentes, permitindo compreender de forma detalhada as estratégias de *employer branding* em vigor.

Paralelamente, a vertente quantitativa foi desenvolvida mediante a aplicação de um questionário dirigido aos colaboradores, cuja análise será apresentada através de técnicas da estatística descritiva, permitindo sintetizar e organizar os dados de forma clara, evidenciando tendências, frequências e indicadores estatísticos relevantes para a avaliação da eficácia das práticas implementadas.

A articulação destas metodologias assegura uma compreensão holística do fenómeno estudado, fornecendo bases sólidas para a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, sustentando recomendações estratégicas que visem o reforço da marca empregadora da SEG Automotive.

Capítulo 1 – Componente qualitativa da investigação: realização de entrevistas e análise dos resultados obtidos

1.1. Realização de entrevistas às responsáveis de Recursos Humanos e de Comunicação

Atendendo à indisponibilidade das responsáveis de RH e de Comunicação para a realização das entrevistas de forma presencial, procedeu-se ao envio dos guiões por correio eletrónico, a pedido das próprias, permitindo que fossem respondidos por escrito e devolvidos pela mesma via logo que concluídos. Salienta-se que as respostas dos RH foram recebidas a 12 de maio de 2025, enquanto as da Comunicação foram recebidas a 21 de maio de 2025.

As entrevistas foram concebidas com base nos objetivos do estudo e na revisão bibliográfica sobre *employer branding*, procurando assegurar a coerência entre os temas abordados e as questões de investigação, bem como a comparabilidade das respostas obtidas. Os guiões de entrevista (Anexo 1 e 2) foram estruturados de forma sequencial, abrangendo inicialmente o enquadramento das entrevistadas, através da caracterização do seu percurso profissional, das funções desempenhadas e da articulação entre os RH e a Comunicação. Seguidamente, abordaram-se as estratégias de atração e retenção de talento, identificando as principais práticas de recrutamento, iniciativas dirigidas a públicos específicos e medidas implementadas para garantir a retenção dos colaboradores. Foi também analisada a implementação de programas de *employer branding*, como o *Energize* e o *Guiding People for Success*, explorando a sua adaptação ao contexto nacional e local e a forma como estes contribuem para a proposta de valor da empresa.

Posteriormente, procurou-se compreender o papel da comunicação na eficácia das estratégias, os canais utilizados para a divulgação das iniciativas e os desafios decorrentes da diversidade dos públicos internos, nomeadamente no que se refere às diferenças geracionais. Foram igualmente explorados aspetos relacionados com a cultura organizacional, a vivência dos valores no quotidiano da empresa e os mecanismos de envolvimento e de reforço do sentimento de pertença. Por fim, recolheram-se informações sobre os métodos de avaliação das práticas adotadas, incluindo os instrumentos de medição da satisfação e do *engagement*, bem como as perspetivas das entrevistadas relativamente ao futuro da marca empregadora, às melhorias previstas e à evolução do papel dos RH e da Comunicação na gestão de talento.

Por sua vez, as categorias de análise foram definidas em conformidade com os objetivos do estudo e alicerçadas nos contributos da literatura, com o propósito de organizar de forma sistemática a informação recolhida e facilitar a interpretação dos resultados. A primeira categoria corresponde à identificação das estratégias de *employer branding* implementadas pela SEG Automotive, procurando mapear de forma objetiva as práticas, iniciativas e políticas adotadas para atrair e reter talento, criando uma base sólida que possibilita o confronto entre a teoria e a realidade organizacional.

A segunda categoria foca-se na perceção das entrevistadas relativamente às estratégias adotadas e ao papel da comunicação, procurando identificar o grau de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a respetiva execução, bem como evidenciar perceções, julgamentos e eventuais lacunas nas práticas existentes.

A opção por esta distinção permite uma análise mais completa e rigorosa, conjugando dados factuais com perceções qualitativas e fornecendo uma base robusta para a formulação de recomendações estratégicas orientadas para o reforço da marca empregadora da SEG Automotive.

1.2. Identificação das estratégias de *Employer Branding* implementadas pela SEG Automotive

O tratamento da informação resultante das entrevistas realizadas às responsáveis de RH e de Comunicação da SEG Automotive teve como principal objetivo sistematizar, interpretar e relacionar os dados obtidos para cada categoria de análise, de modo a:

1) – Identificar as principais estratégias de *employer branding* implementadas pela unidade portuguesa da empresa;
2) – Compreender a perceção das entrevistadas relativamente às estratégias adotadas e ao papel da comunicação.

A análise da primeira categoria – Estratégias Implementadas –, conduzida com base em subcategorias previamente definidas, permitiu organizar o conteúdo das respostas de forma coerente com os objetivos do estudo, assegurando uma leitura integrada das práticas adotadas. As subcategorias utilizadas foram as seguintes:

- Colaboração interdepartamental;
- Programa Energize;
- Eventos corporativos;
- Adaptação ao contexto local;
- Iniciativas de Reconhecimento;
- Construção da Marca Empregadora.

Neste contexto, procurou-se compreender e caracterizar as estratégias direcionadas para a atração, retenção e valorização de talento, explorando as iniciativas desenvolvidas, a articulação entre os departamentos de RH e Comunicação e a forma como essas práticas são adaptadas ao contexto local. A interpretação dos resultados evidencia como a SEG Automotive constrói e comunica a sua proposta de valor enquanto empregadora, nomeadamente através da implementação de programas internos, da realização de eventos corporativos, da difusão de mensagens institucionais e da utilização diversificada de canais de comunicação. Estas dimensões revelam o modo

como a empresa consolida a sua marca empregadora e reforça o alinhamento entre a cultura organizacional e as suas práticas de gestão de talento.

A colaboração estreita entre os RH e a Comunicação revela-se essencial neste processo. Trabalhando de forma integrada na definição e implementação de iniciativas internas, ambos os departamentos alinham objetivos, otimizam recursos e garantem uma abordagem coerente e consistente na gestão da experiência dos colaboradores. Um exemplo emblemático dessa articulação é o programa *Energize*, que integra vertentes como saúde, bem-estar e desenvolvimento pessoal, com o objetivo de melhorar a experiência global dos colaboradores. A Comunicação assume a criação de uma identidade visual forte e o desenvolvimento de campanhas internas apelativas, enquanto os RH complementam essa vertente através da organização de workshops, atividades de *team building* e mecanismos de auscultação, como questionários de satisfação. Esta cooperação assegura que o programa se mantém relevante, ajustado às necessidades reais dos colaboradores e capaz de reforçar simultaneamente a experiência prática e a perceção emocional.

Os eventos corporativos, como o Dia da Família e outras atividades de *team building*, reforçam ainda a cultura organizacional e promovem o envolvimento dos colaboradores. A Comunicação valoriza o impacto emocional desses momentos, transmitindo uma narrativa motivadora, enquanto os RH focam a avaliação objetiva da participação e satisfação, garantindo que as iniciativas geram resultados tangíveis. Este equilíbrio entre emoção e mensuração reflete o modo como a SEG Automotive combina diferentes perspetivas departamentais para fortalecer o sentimento de pertença e o compromisso organizacional.

A capacidade de adaptação das estratégias ao contexto local é outro ponto de alinhamento entre os departamentos. Algumas iniciativas desenvolvidas em Portugal mostraram-se tão eficazes que foram posteriormente adotadas a nível global. Um exemplo é a abordagem mais humana na gestão do desempenho, que se tornou referência dentro da organização e ilustra como práticas locais bem-sucedidas podem inspirar políticas corporativas globais.

As diferentes áreas de foco de cada departamento, longe de representarem conflitos, funcionam como componentes complementares que reforçam a estratégia global de *employer branding*. A Comunicação privilegia a construção e transmissão de uma narrativa inspiradora e coerente – materializada no conceito “We are the Motor” e em campanhas como *I am the Motor* –, promovendo o orgulho, o sentido de pertença e a imagem da empresa enquanto empregadora. Paralelamente, os RH concentram-se na implementação prática dessas estratégias, promovendo o desenvolvimento, a

valorização e a retenção de talento através de programas como *People Partners*, GPS – *Guiding People for Success, Be More* (voluntariado), *People Squad*, oportunidades de mobilidade interna e iniciativas de reconhecimento.

Esta sinergia garante que cada departamento contribui com a sua perspetiva única, fortalecendo diferentes dimensões do *employer branding*. A Comunicação assegura que a mensagem institucional é clara, inspiradora e alinhada com os valores da empresa, enquanto os RH garantem que as iniciativas produzem impacto real no quotidiano dos colaboradores, promovendo motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal. Ao integrar estas abordagens, a SEG Automotive consegue não só transmitir uma narrativa forte e consistente, como também traduzir essa narrativa em experiências concretas e mensuráveis. Este equilíbrio entre comunicação estratégica e gestão prática do talento demonstra que a marca empregadora da SEG Automotive não é apenas uma construção simbólica, mas uma experiência efetivamente vivida, sentida e reconhecida pelos colaboradores. Assim, a articulação entre Comunicação e RH constitui um fator crítico essencial, capaz de potenciar simultaneamente a perceção interna e a reputação externa da empresa enquanto empregadora de excelência.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos para esta primeira categoria de análise, apresenta-se de seguida uma tabela que os sintetiza, a partir da análise por subcategorias, tendo em consideração os principais pontos de cooperação (convergência e trabalho em equipa) e de complementaridade (reciprocidade a partir de contributos distintos) entre os dois departamentos.

Subcategoria	Cooperação	Complementaridade
Colaboração interdepartamental	Comunicação e RH trabalham de forma integrada na definição e implementação de iniciativas, alinhando objetivos e esforços.	Comunicação privilegia a construção de uma narrativa inspiradora; RH dá prioridade à implementação prática e ao impacto direto nos colaboradores.
Programa Energize	Ambos valorizam o programa como central para melhorar a experiência global dos colaboradores.	Comunicação destaca a identidade visual e campanhas; RH enfatiza workshops, team building e ajustes às necessidades reais.
Eventos corporativos	Concordam na importância de eventos para reforço da cultura e envolvimento dos colaboradores.	Comunicação valoriza o impacto emocional; RH centra-se na participação e avaliação objetiva através de inquéritos.
Adaptação ao contexto local	Ambos reconhecem a capacidade de adaptar estratégias locais com impacto global (ex.: gestão mais humana do desempenho).	Comunicação preocupa-se com a coerência da narrativa externa; RH foca na mobilidade interna e acompanhamento individualizado.
Iniciativas de reconhecimento	Consenso sobre o valor de programas de reconhecimento e grupos internos para promover o sentimento de pertença.	Comunicação dá maior visibilidade a campanhas como "I am the Motor"; RH destaca programas como Be More e People Squad.
Construção da marca empregadora	Concordam na importância de reforçar a proposta de valor enquanto empregadora.	Comunicação atua na narrativa institucional (newsletters, redes sociais); RH centra-se na experiência concreta e na retenção de talento.

Tabela 2 - Principais subcategorias relativas à identificação de estratégias de *employer branding*, evidenciando pontos de cooperação e de complementaridade entre os departamentos entrevistados.

Fonte: Entrevistas Realizadas pelo autor (2025)

1.3. Perceção das entrevistadas sobre o papel da comunicação para a eficácia das estratégias adotadas

Esta secção, relativa à segunda categoria de análise – Papel da Comunicação na eficácia das estratégias –, examina a perspetiva das entrevistadas relativamente à eficácia das estratégias de *employer branding* implementadas na sede portuguesa da SEG Automotive, com especial destaque para o papel desempenhado pela comunicação neste processo. As declarações recolhidas junto da Comunicação e dos RH evidenciam uma visão globalmente convergente sobre a relevância estratégica do tema, embora com ênfases distintas em função das áreas de atuação de cada departamento. Esta categoria foi, por sua vez, desdobrada em subcategorias analíticas que permitem compreender em maior profundidade as perceções das entrevistadas:

- Importância do *employer branding*;
- Alinhamento entre a Comunicação e os RH;
- Medição de Resultados;
- Adaptação às necessidades internas;
- Iniciativas específicas;
- Principais desafios.

Existe consenso quanto ao carácter fundamental do *employer branding* para a atração e retenção de talento, mas observam-se diferenças significativas na forma como o conceito é interpretado e colocado em prática. A entrevistada de Comunicação sublinha a importância da construção de uma narrativa consistente em torno da marca empregadora, destacando iniciativas como o programa *Energize* e as campanhas *We are the Motor* e *I am the Motor* como exemplos de ações que conferem visibilidade e coerência às estratégias de *employer branding*. Para esta responsável, a eficácia mede-se sobretudo através de métricas de *engagement*, como o *Engagement Meter* e os questionários pós-evento, que permitem avaliar a perceção dos colaboradores. Entre os principais desafios identificados destaca-se a necessidade de adaptar a comunicação a diferentes públicos internos, tendo em conta a diversidade geracional, bem como o reforço da presença da marca empregadora junto a públicos externos em plataformas digitais como o LinkedIn e o Instagram.

Já a entrevistada de RH centra-se nos resultados tangíveis das estratégias, nomeadamente na taxa de retenção (que se encontra abaixo da média de mercado) e nos níveis de satisfação aferidos através de *feedback* direto. Sublinha a importância de assegurar que a experiência efetiva dos colaboradores corresponde à mensagem transmitida pela Comunicação, evitando discrepâncias que poderiam comprometer a credibilidade da marca empregadora. Neste sentido, valoriza programas como o *Energize*

e grupos de trabalho como o *Be More* e o *People Squad*, considerados fundamentais para o envolvimento dos colaboradores e para o fortalecimento da cultura organizacional. Embora reconheça a comunicação como parceira estratégica, o departamento enfatiza que o sucesso das iniciativas depende da sua autenticidade e da coerência entre discurso e prática.

Apesar das diferenças de enfoque, verifica-se uma clara complementaridade entre as duas áreas quanto a fatores críticos para o sucesso do *employer branding*: a necessidade de alinhamento entre Comunicação e RH, de modo a assegurar que as mensagens reflitam a realidade interna; a utilização de métricas complementares de avaliação, combinando indicadores de *engagement* com taxas de retenção e níveis de satisfação; e a adaptação contínua das iniciativas às necessidades dos colaboradores, como aconteceu com o programa *Energize*, que reorganizou benefícios já existentes para os tornar mais visíveis e valorizados.

Os desafios também se apresentam de forma diferenciada. Para a Comunicação, o principal desafio reside em garantir uma estratégia consistente que projete a marca empregadora para além dos limites da organização. Já para os RH, o desafio central prende-se com a manutenção da coerência entre discurso e prática, assegurando que as iniciativas são percecionadas como genuínas pelos colaboradores.

Em síntese, a análise das perceções demonstra que, embora cada departamento privilegie dimensões distintas, estas diferenças são complementares e enriquecem a abordagem da SEG Automotive Portugal ao *employer branding*. O desafio estratégico consiste, assim, em capitalizar esta complementaridade, criando sinergias que permitam desenvolver uma estratégia integrada, que una a construção da imagem, a cargo da Comunicação, com a gestão efetiva da experiência do colaborador, responsabilidade dos RH. A articulação entre estas duas dimensões emerge como condição essencial para o sucesso e sustentabilidade da marca empregadora da empresa.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos para esta segunda categoria de análise, apresenta-se de seguida uma tabela que os sintetiza, a partir da análise por subcategorias, tendo em consideração os principais pontos de cooperação (convergência e trabalho em equipa) e de complementaridade (reciprocidade a partir de contributos distintos) entre os dois departamentos.

Subcategoria	Cooperação	Complementaridade
Importância do employer branding	Ambas as áreas consideram o employer branding essencial para atrair e reter talento.	Comunicação foca-se na construção da narrativa externa; RH centra-se na experiência interna e na autenticidade das ações.
Alinhamento Comunicação–RH	Reconhecem a necessidade de colaboração para garantir consistência entre mensagem e prática.	Comunicação quer reforçar a presença externa (LinkedIn, Instagram); RH prioriza a coerência entre discurso e realidade.
Medição de resultados	Ambas utilizam métricas para avaliar a eficácia das estratégias.	Comunicação usa métricas de engagement (e.g., questionários, Engagement Meter); RH prefere indicadores tangíveis (retenção, satisfação).
Adaptação às necessidades internas	Consenso sobre a importância de ajustar iniciativas à diversidade de públicos e contextos internos.	Comunicação preocupa-se com a segmentação de mensagens; RH foca-se na adequação da experiência real à comunicação.
Iniciativas específicas	Programas como o Energize e campanhas internas são valorizados como fundamentais para o envolvimento.	Comunicação destaca visibilidade e estrutura das ações; RH enfatiza o impacto real na cultura e clima organizacional.
Principais desafios	Concordam que existem desafios e que é necessário um esforço conjunto para os superar.	Comunicação: ampliar o alcance externo da marca; RH: garantir autenticidade percebida pelos colaboradores.

Tabela 3 – Principais subcategorias relativas à perceção das entrevistadas sobre o papel da comunicação na eficácia das estratégias de *employer branding*, evidenciando pontos de cooperação e de complementaridade entre os departamentos entrevistados.

Fonte: Entrevistas Realizadas pelo Autor (2025)

Capítulo 2 – Componente quantitativa da investigação: Inquérito por questionário a uma amostra de colaboradores e análise da informação obtida

2.1. Seleção da amostra e realização de inquérito por questionário

O inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da SEG Automotive (Anexo 3) constituiu uma etapa fundamental da investigação, permitindo complementar a informação obtida nas entrevistas realizadas à comunicação e aos RH.

Enquanto as entrevistas ofereceram uma compreensão aprofundada das estratégias de *employer branding* adotadas, da visão institucional sobre as mesmas e sobre o papel da comunicação para a sua implementação eficaz, o questionário teve como principal objetivo avaliar a perceção direta dos colaboradores relativamente à eficácia dessas práticas, assegurando uma análise mais representativa da realidade interna da organização.

A amostra foi constituída de forma a incluir, no mínimo, 20% do total de colaboradores da organização (N = 160 «=» n = 32). Com o objetivo de garantir a representatividade da amostra e possibilitar a extrapolação dos resultados para a população, recorreu-se a uma técnica de amostragem estratificada. Deste modo, foi inquirida uma proporção de 20% dos colaboradores de cada departamento, assegurando que a estrutura da amostra refletisse fielmente a distribuição da população. Esta opção metodológica contribui para o aumento da fiabilidade dos dados recolhidos e para o rigor da análise estatística subsequente. A aplicação desta estratégia resultou na obtenção de 36 respostas válidas (n = 36), um pouco acima da resposta mínima planeada, mantendo-se a proporcionalidade entre amostra e população e garantindo a inclusão de diferentes perspetivas organizacionais, elemento essencial para a robustez e validade das conclusões.

Para o tratamento da informação recolhida recorreu-se à aplicação de técnicas da estatística descritiva, o que possibilita organizar e sumarizar os dados de forma clara, evidenciando frequências, medidas de tendência central e tendências gerais. Esta abordagem facilita a identificação de padrões relevantes, permitindo destacar tanto os pontos fortes das estratégias aplicadas como as áreas suscetíveis de melhoria.

A análise quantitativa dos questionários, articulada com a análise qualitativa das entrevistas, permite assim confrontar diferentes perspetivas e aumentar a robustez e a fiabilidade do estudo. Nas secções seguintes, serão apresentados os principais

resultados obtidos, de modo a ilustrar em detalhe como os colaboradores percecionam as estratégias de *employer branding* atualmente implementadas pela empresa.

2.2. Secção 1: Caracterização da Amostra

A primeira secção do questionário teve como objetivo caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional da amostra, permitindo compreender melhor a diversidade de colaboradores que participaram no estudo. Foram recolhidas informações relativas à idade, género, tempo de permanência na empresa e departamento de inserção. Estes dados de base são essenciais para contextualizar as respostas posteriores, permitindo identificar tendências, comparar perceções entre diferentes grupos e garantir uma análise mais rigorosa sobre a representatividade da amostra.

1- Distribuição da amostra por faixa etária

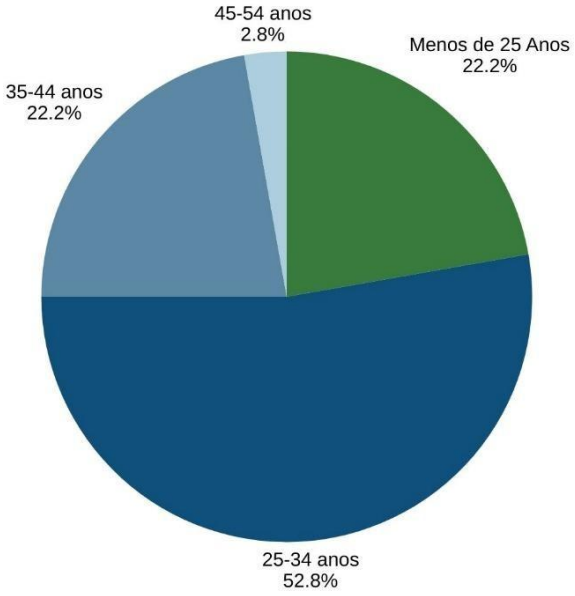

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por faixa etária

A análise da distribuição etária dos inquiridos revela uma prevalência clara de colaboradores na faixa etária entre os 25 e os 34 anos, que representam mais de metade da amostra (52,8%). Seguem-se os grupos dos menos de 25 anos e dos 35 a 44 anos, ambos com 22,2%, enquanto a faixa dos 45 a 54 anos é residual, perfazendo apenas 2,8% do total. Não foram registadas respostas de colaboradores com 55 anos ou mais, o que evidencia uma população organizacional marcadamente jovem.

Este resultado sugere que a SEG Automotive Portugal é uma empresa onde predominam colaboradores em fases iniciais e intermédias das suas trajetórias

profissionais. Tal realidade apresenta implicações relevantes para a estratégia de *employer branding*: a proposta de valor enquanto empregadora deve privilegiar oportunidades de desenvolvimento de carreira, mobilidade interna e formação contínua, respondendo às aspirações típicas de uma força de trabalho jovem. Além disso, a reduzida presença de colaboradores mais seniores pode indicar uma necessidade de reforço de políticas de retenção de talento experiente e de programas de mentoria e transferência de conhecimento, de modo a assegurar um equilíbrio saudável entre juventude e senioridade na estrutura organizacional.

2- Distribuição da amostra por género

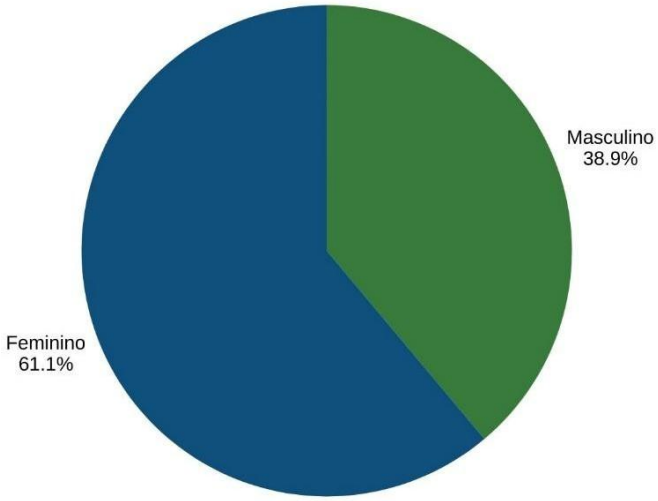

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por género

No que respeita à distribuição por género, verifica-se uma predominância do género feminino (61,1%), em comparação com 38,9% de género masculino. Este equilíbrio, ainda que inclinado para a representação feminina, mostra que a empresa possui uma presença significativa de mulheres entre os seus quadros, facto particularmente relevante num setor ainda frequentemente associado à masculinização do trabalho. Importa referir que o questionário contemplava outras possibilidades de resposta (por exemplo, “Outro” ou “Prefiro não responder”), porém nenhum dos inquiridos optou por essas alternativas.

Do ponto de vista estratégico, esta realidade pode ser capitalizada como elemento diferenciador da marca empregadora, posicionando a SEG Automotive como

uma organização que promove igualdade de género e diversidade. A empresa pode comunicar externamente este dado como um trunfo competitivo, reforçando a sua imagem de empregadora inclusiva e atrativa para perfis diversificados. Internamente, o resultado reforça a necessidade de manter e desenvolver políticas de equidade de oportunidades, conciliação entre vida pessoal e profissional e apoio à parentalidade, assegurando que a organização responde às expetativas de uma população maioritariamente feminina, sem descurar a criação de um ambiente de trabalho inclusivo para todos.

3- Distribuição da amostra por antiguidade na empresa

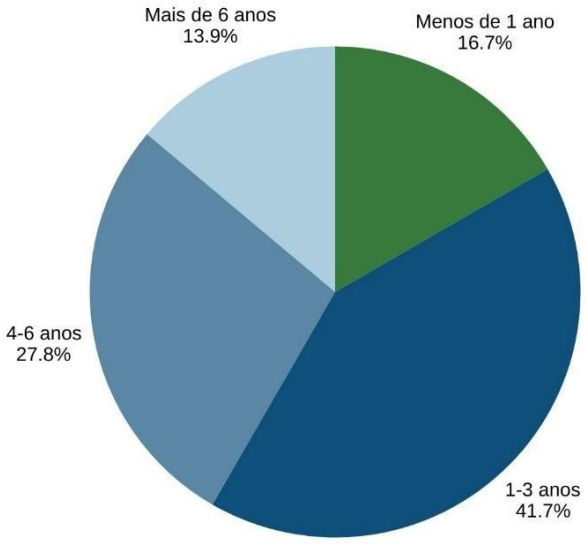

Gráfico 3 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa

Relativamente ao tempo de permanência na empresa, a maioria dos colaboradores situa-se nas faixas dos 1 a 3 anos (41,7%) e dos 4 a 6 anos (27,8%), perfazendo em conjunto quase 70% da amostra. Os colaboradores com menos de 1 ano de casa representam 16,7%, enquanto aqueles com mais de 6 anos de antiguidade correspondem a 13,9%.

Estes resultados permitem retirar duas conclusões relevantes: por um lado, a SEG Automotive apresenta uma base sólida de colaboradores que já passaram pela fase de integração e se encontram em processos de consolidação e progressão na carreira.

Por outro, existe um núcleo relevante de recém-chegados, que reforça a necessidade de um *onboarding* eficaz e de mecanismos de socialização que facilitem a integração.

Já a percentagem relativamente baixa de colaboradores com longas carreiras na empresa levanta duas interpretações possíveis: poderá traduzir uma rotatividade superior a partir de determinado momento da carreira, ou poderá resultar da própria juventude da filial em Portugal. Em ambos os casos, o resultado aponta para a importância de investir em estratégias de retenção no médio e longo prazo, assegurando que os colaboradores encontram condições de crescimento e realização profissional dentro da organização, evitando a perda de talento em fases mais avançadas da carreira.

4- Distribuição da amostra por departamento

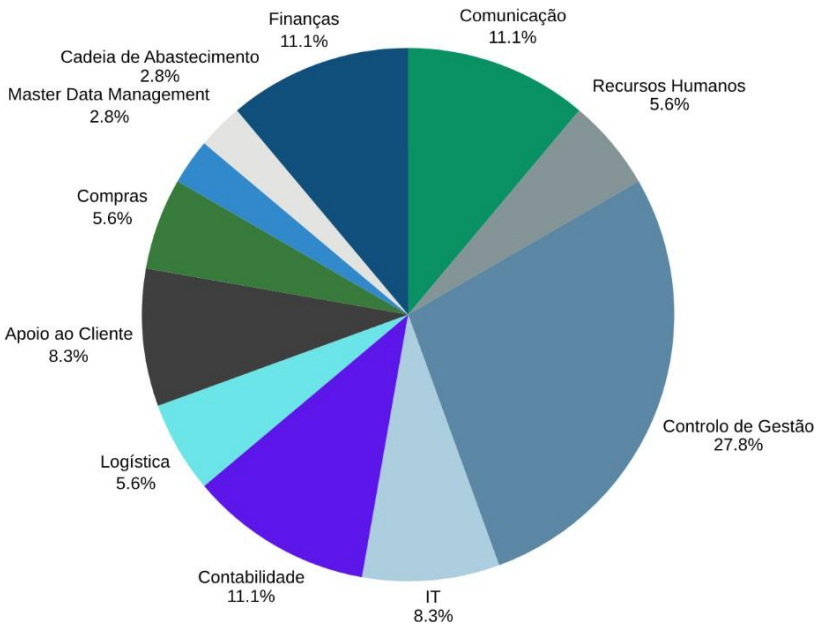

Gráfico 4 - Distribuição da amostra por departamento

Dado que, na seleção da amostra, se optou pela constituição de uma amostra estratificada, a distribuição dos inquiridos por departamentos é proporcional à distribuição dos colaboradores na população total. O departamento de Controlo de Gestão apresenta a maior representatividade (27,8%), seguido pelos departamentos de Comunicação, Finanças e Contabilidade, cada um com 11,1%. Os departamentos de IT e Apoio ao

Cliente representam 8,3% cada, enquanto Logística, Compras e Recursos Humanos registam 5,6% cada. Por fim, o departamento de *Master Data Management* surge com uma representação residual, de apenas 2,8%.

Esta distribuição espelha de forma fidedigna a dimensão real de cada departamento. Contudo, do ponto de vista metodológico, importa salientar que a predominância de algumas áreas – nomeadamente o Controlo de Gestão – pode exercer influência nas tendências globais, uma vez que determinadas perceções poderão refletir de forma mais acentuada as experiências específicas dessas equipas.

2.3. Secção 2: Marca Empregadora

A segunda secção incidiu sobre a perceção dos colaboradores relativamente à marca empregadora da SEG Automotive, procurando avaliar o grau de concordância com afirmações associadas ao *employer branding*, bem como identificar as estratégias que reconhecem como utilizadas pela organização para atrair e reter talento. Para tal, a resposta às perguntas foi configurada em dois formatos diferentes: o primeiro implicava a escolha de um nível numa escala de 1 a 4, em que 1 representa o valor mínimo e 4 o valor máximo; o segundo implicava a seleção de tópicos, sendo posteriormente tratado o número total de respostas. Esta análise é particularmente relevante, pois permite aferir até que ponto a proposta de valor comunicada pela empresa é efetivamente percebida pelos colaboradores e em que medida estas estratégias contribuem para a consolidação da marca empregadora junto do público interno.

5- Perceções gerais sobre a marca empregadora

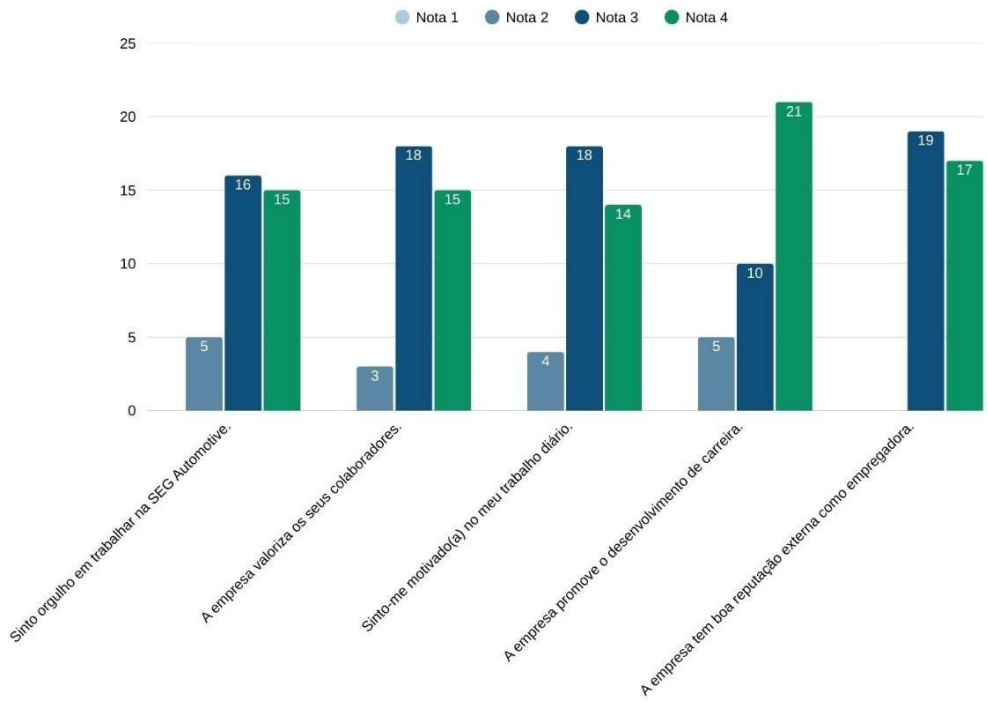

Gráfico 5 - Perceções gerais sobre a marca empregadora

Os resultados desta questão permitem aferir o modo como os colaboradores percecionam a SEG Automotive enquanto empregadora, em termos de valorização, reconhecimento e alinhamento com os seus valores. De uma forma geral, os níveis de concordância situam-se maioritariamente nas posições mais elevadas da escala (3 e 4), revelando uma perceção globalmente positiva.

Os colaboradores reconhecem que a empresa tem vindo a investir em iniciativas que fortalecem a cultura organizacional e o sentimento de pertença, mas é igualmente evidente que subsiste uma margem de progressão. A existência de respostas distribuídas nas categorias intermédias (valores 2 e 3) sugere que nem todos experienciam da mesma forma o impacto destas estratégias, o que poderá estar relacionado com diferenças entre departamentos, funções ou até antiguidade na empresa.

Em termos de implicações, este resultado demonstra que a SEG Automotive já dispõe de uma base sólida de reputação interna, mas deverá continuar a reforçar a coerência entre discurso e prática, assegurando que todos os colaboradores sentem, de forma equitativa, o valor da marca empregadora. O desafio reside em transformar

perceções positivas em convicções consistentes, aumentando a percentagem de colaboradores que se posicionam no valor máximo da escala.

6- Reconhecimento das estratégias de *employer branding*

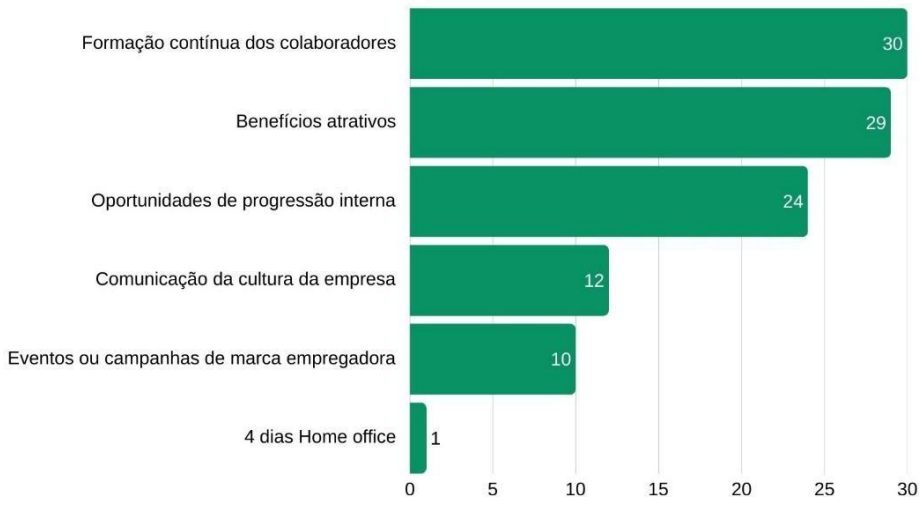

Gráfico 6 - Reconhecimento das estratégias de *employer branding*

Nesta questão, destaca-se o facto de os colaboradores reconhecerem um conjunto diversificado de estratégias implementadas pela empresa, o que indica que existe visibilidade interna relativamente às ações de *employer branding*. Entre as mais mencionadas encontram-se os programas de bem-estar, os eventos corporativos, as oportunidades de desenvolvimento e as iniciativas de responsabilidade social.

Este resultado é particularmente relevante porque confirma que a comunicação interna tem conseguido transmitir, de forma eficaz, a existência de múltiplas iniciativas. Contudo, a disparidade entre as opções mais e menos assinaladas sugere que algumas estratégias continuam a ter baixo reconhecimento, o que pode indiciar falhas na divulgação ou até uma implementação menos consistente.

Assim, as implicações para a gestão são claras: será importante reforçar a comunicação das iniciativas menos visíveis, garantindo que todos os colaboradores conhecem e compreendem o leque completo de medidas existentes. Este aspeto é crucial para evitar perceções fragmentadas e assegurar que a proposta de valor enquanto empregadora é percecionada como robusta e integrada.

2.4. Secção 3: Programa *Energize*

A terceira secção centrou-se no programa Energize, uma das iniciativas estruturantes da empresa no domínio do bem-estar, da saúde e do desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Pretendeu-se avaliar o grau de conhecimento do programa, as áreas consideradas mais relevantes e o impacto percecionado na motivação e bem-estar. A análise desta dimensão é fundamental para compreender até que ponto o programa cumpre os seus objetivos e como é valorizado pelos colaboradores, fornecendo pistas para eventuais ajustamentos que permitam aumentar a sua eficácia e abrangência.

7- Nível de conhecimento sobre o programa *Energize*

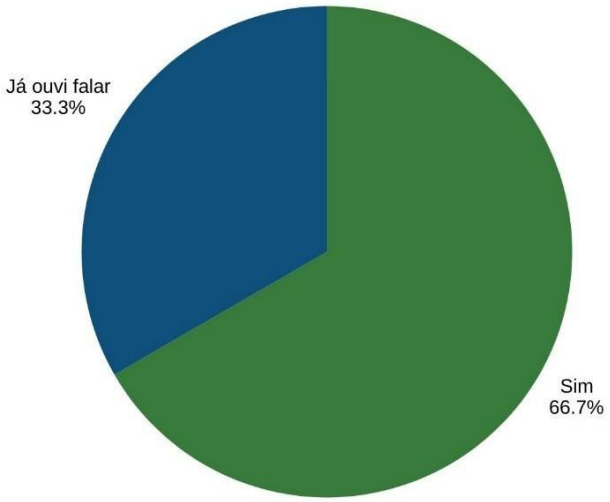

Gráfico 7 - Nível de conhecimento sobre o programa *Energize*

O grau de conhecimento do programa Energize revela-se bastante elevado, com a maioria da amostra de colaboradores a declarar que tem conhecimento da iniciativa. Este resultado confirma que se trata de um programa de elevada notoriedade dentro da organização, funcionando como um dos pilares mais visíveis da estratégia de employer branding.

O facto de praticamente todos os participantes associarem o programa à empresa demonstra que a comunicação em torno desta iniciativa foi eficaz e que a marca Energize conseguiu criar uma identidade própria, facilmente reconhecível. Este nível de

notoriedade constitui uma vantagem competitiva, pois permite à empresa consolidar a sua imagem interna de empregadora preocupada com o bem-estar e desenvolvimento dos seus profissionais.

No entanto, a existência de cerca de um terço dos colaboradores que diz já ter ouvido falar do programa, ainda que sem demonstrar um conhecimento aprofundado sobre o mesmo, não deve ser desvalorizada. Este dado sugere a necessidade de reforçar a abrangência da comunicação, de forma a assegurar que a totalidade dos colaboradores, independentemente do departamento ou antiguidade, esteja a par das iniciativas do Energize.

8- Nível de relevância atribuído às áreas do programa *Energize*

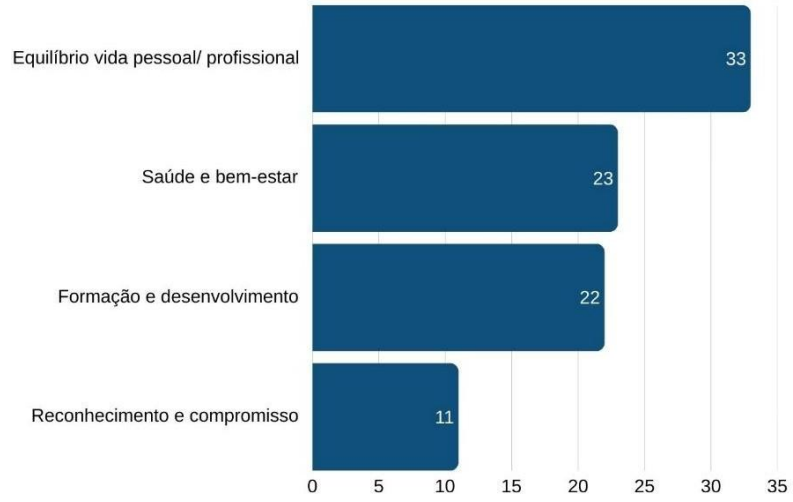

Gráfico 8 - Nível de relevância atribuído às áreas do programa *Energize*

No que respeita às áreas do *Energize* consideradas mais relevantes, as respostas revelam uma preferência marcada por iniciativas ligadas à conciliação entre vida pessoal e profissional, seguida das iniciativas ligadas ao bem-estar físico e mental. Esta tendência confirma que os colaboradores valorizam sobretudo programas que têm impacto direto no seu quotidiano e na sua qualidade de vida, mas não descuram oportunidades de crescimento que contribuam para a progressão da sua carreira. No entanto, considerando que o regime de *home office* constitui a medida mais relevante no

domínio da conciliação entre vida pessoal e profissional, importa salientar o reduzido reconhecimento desta iniciativa, conforme evidenciado atrás no Gráfico 6. Este resultado, que revela uma certa incoerência, sugere a necessidade de se analisar de forma mais aprofundada a forma como as medidas de conciliação são efetivamente percecionadas pelos colaboradores, de modo a identificar eventuais lacunas de comunicação ou de implementação.

A valorização simultânea destas duas dimensões evidencia que o programa Energize é percecionado como uma iniciativa abrangente e equilibrada, que responde a necessidades múltiplas e complementares. Ao mesmo tempo, a menor valorização atribuída a outras áreas do programa sugere que algumas vertentes poderão necessitar de reformulação ou maior visibilidade, para que sejam percecionadas como igualmente relevantes.

Em termos estratégicos, este resultado reforça a importância de manter o foco nas áreas mais reconhecidas, garantindo a sua continuidade e reforço, enquanto se procura reposicionar e comunicar melhor as áreas menos destacadas, de modo a aumentar a perceção de valor global do programa.

9- Perceção de impacto do programa *Energize*

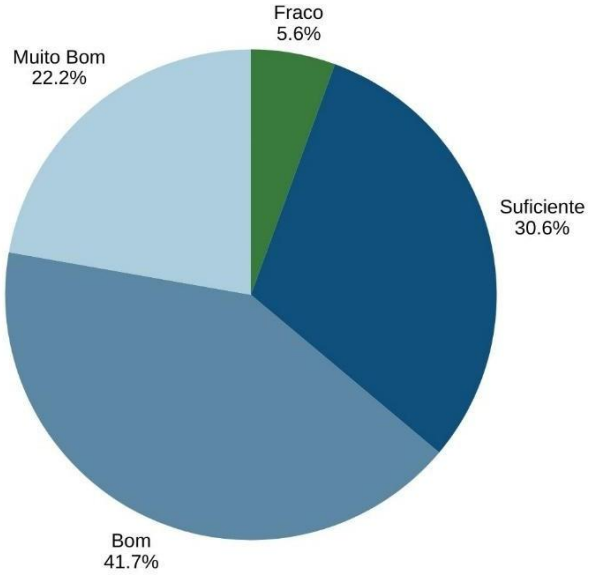

Gráfico 9 - Perceção de impacto do programa Energize

A maioria dos colaboradores reconhece que o programa Energize exerce um impacto positivo na sua motivação e bem-estar, situando-se as respostas predominantemente nos níveis mais elevados da escala. Este dado confirma que o programa cumpre o propósito para o qual foi concebido, funcionando como um catalisador do envolvimento e da satisfação no local de trabalho.

No entanto, é de notar que uma fração dos colaboradores avaliou o impacto de forma mais moderada, o que pode indicar que nem todos usufruem igualmente das iniciativas, seja por razões pessoais (falta de interesse ou de condições para usufruir de determinadas atividades) ou organizacionais (dificuldade de acesso, limitações de horário). Este aspeto evidencia a necessidade de ajustar a diversidade e a acessibilidade das atividades, garantindo que o programa gera valor para diferentes perfis de colaboradores.

Além disso, os dados sugerem que o programa pode ter efeitos indiretos positivos, como o fortalecimento do espírito de equipa e a promoção de hábitos saudáveis, que contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo e equilibrado. Potenciar estas dimensões pode reforçar o impacto global do programa, criando uma cultura organizacional mais energizada e resiliente, capaz de influenciar tanto o desempenho individual como os resultados coletivos da empresa.

2.5. Secção 4: Comunicação Interna

A quarta secção explorou a perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna da SEG Automotive, abordando dimensões como o acesso à informação, a frequência e a clareza das mensagens, o nível de satisfação com a comunicação e a eficácia dos canais utilizados. Adicionalmente, foram recolhidas sugestões de melhoria que podem contribuir para o reforço da marca empregadora. Esta análise é particularmente relevante, uma vez que a comunicação interna desempenha um papel central na criação de alinhamento, confiança e envolvimento organizacional, impactando diretamente a experiência global dos colaboradores.

10- Perceção de informação geral sobre as iniciativas da empresa

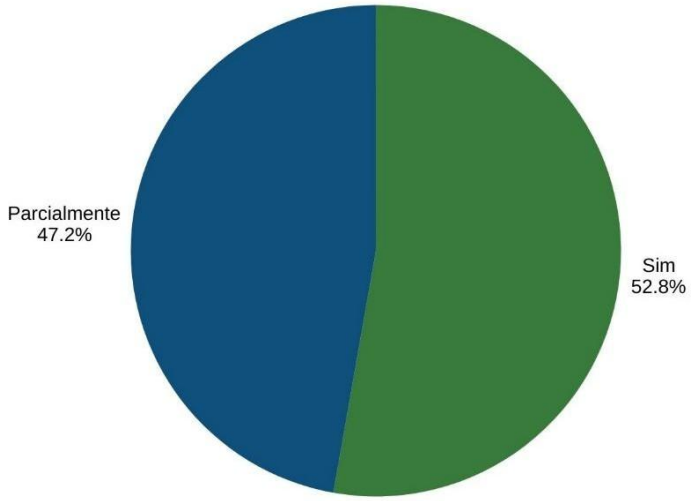

Gráfico 10 - Perceção de informação geral sobre as iniciativas da empresa

Os resultados demonstram que a maioria dos colaboradores se sente globalmente bem informada sobre as iniciativas da empresa, embora se observe uma percentagem significativa que se encontra apenas parcialmente informada. Este cenário sugere que, embora exista uma boa prática de comunicação interna, há ainda espaço para aumentar a sua consistência e abrangência.

A existência de colaboradores que não se sentem suficientemente informados constitui uma oportunidade de melhoria importante. A comunicação interna deverá, por isso, reforçar a sua capilaridade, assegurando que a informação chega de forma clara e atempada a todos os níveis hierárquicos e departamentos.

A melhoria da comunicação não se limita apenas ao aumento de quantidade, mas também à qualidade da informação transmitida. Incorporar ferramentas de feedback, questionários rápidos e sessões de esclarecimento pode permitir à empresa perceber onde existem lacunas de informação e ajustar a abordagem, garantindo que todos os colaboradores se sintam efetivamente integrados e capacitados para participar das iniciativas corporativas.

11- Avaliação da frequência de comunicação interna

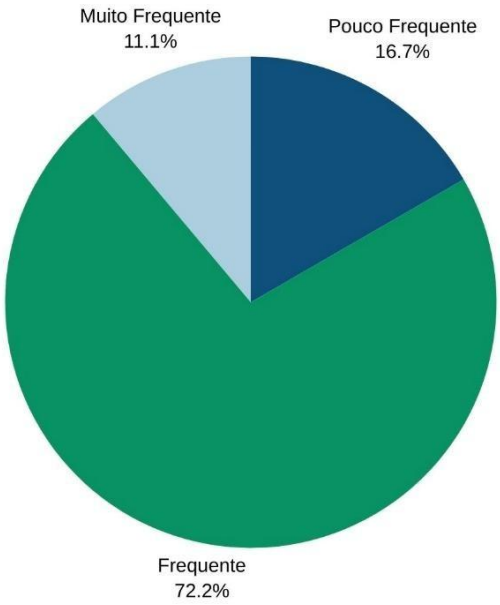

Gráfico 11 - Avaliação da frequência de comunicação interna

No que respeita à frequência, a maioria dos inquiridos considera adequada a regularidade com que a empresa comunica benefícios, oportunidades e cultura organizacional. Este dado sugere que a comunicação interna mantém uma cadência suficientemente estável para manter os colaboradores informados.

Contudo, não deixa de existir uma parcela da amostra que aponta para alguma insuficiência na frequência, o que revela que, em certos casos, a informação pode não circular de forma tão contínua quanto desejado. Este resultado indica a necessidade de ajustar a periodicidade da comunicação, equilibrando a regularidade com a relevância dos conteúdos partilhados.

Uma abordagem equilibrada à frequência da comunicação pode também reforçar a perceção de relevância e evitar a saturação de informação. Estratégias como newsletters temáticas periódicas, alertas pontuais sobre assuntos urgentes e calendários de comunicação claros podem otimizar o impacto da informação transmitida, assegurando que cada mensagem chegue no momento mais oportuno e com o nível de detalhe adequado.

12- Avaliação da clareza da comunicação interna

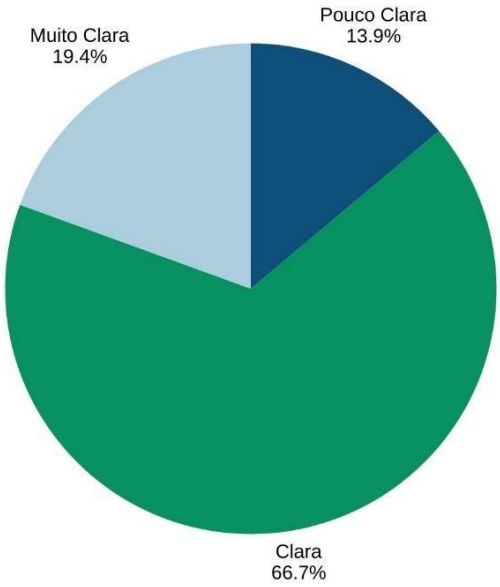

Gráfico 12 - Avaliação da clareza da comunicação interna

A clareza da comunicação é avaliada de forma predominantemente positiva, com a maioria a indicar que a informação é compreensível e bem estruturada. Este aspeto é essencial, pois confirma que os canais e formatos atualmente utilizados conseguem transmitir mensagens de forma acessível.

Ainda assim, o facto de alguns colaboradores avaliarem a clareza de forma menos favorável demonstra que existem situações em que a mensagem poderá não ser totalmente assimilada. Isto poderá decorrer de excesso de informação, linguagem demasiado técnica ou segmentação insuficiente por públicos. Como implicação, será importante apostar em formatos mais simplificados e direcionados.

Investir na clareza da comunicação contribui igualmente para reduzir equívocos e aumentar a eficácia das ações da empresa. Recursos como infográficos, vídeos curtos, resumos executivos e FAQ podem tornar conteúdos complexos mais acessíveis, promovendo maior compreensão e alinhamento entre os diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

13- Satisfação global relativamente à comunicação interna

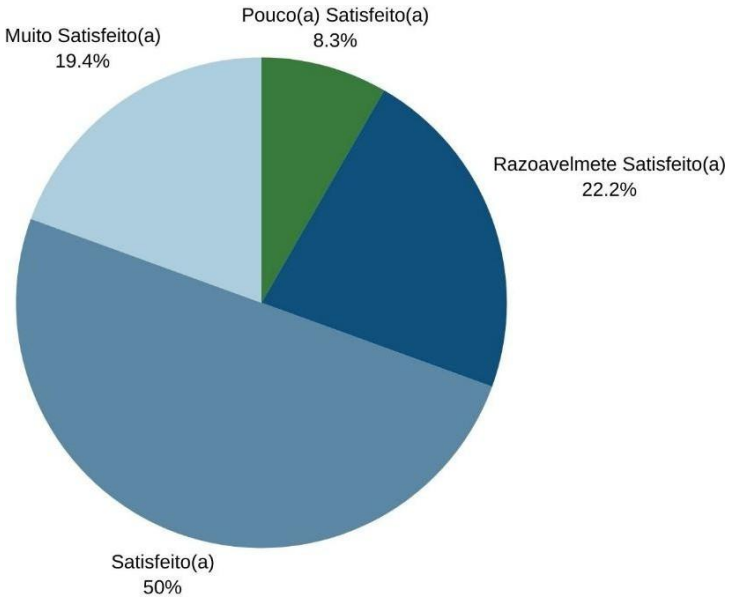

Gráfico 13 - Satisfação global relativamente à comunicação interna

Os níveis de satisfação global com a comunicação interna situam-se, maioritariamente, em patamares positivos. A maioria dos colaboradores demonstra confiança nos canais e conteúdos disponibilizados, reconhecendo o esforço da empresa em comunicar de forma transparente.

Ainda assim, observa-se um número não negligenciável de respostas de satisfação apenas moderada. Isto sugere que, embora exista um trabalho consistente, os colaboradores esperam maior proximidade, clareza e personalização da comunicação interna. Tal realidade evidencia que a satisfação poderá ser aumentada com um reforço da escuta ativa e com a adaptação das mensagens a diferentes necessidades internas.

O reforço da satisfação também pode passar pela criação de canais de diálogo mais próximos, como fóruns internos, reuniões de equipa regulares e sessões de Q&A com a gestão. Este tipo de iniciativas não só aumenta a perceção de transparência, mas também fortalece a confiança e o sentido de pertença, tornando a comunicação interna uma ferramenta estratégica de motivação e engajamento.

14- Preferências de canais de comunicação utilizados na empresa

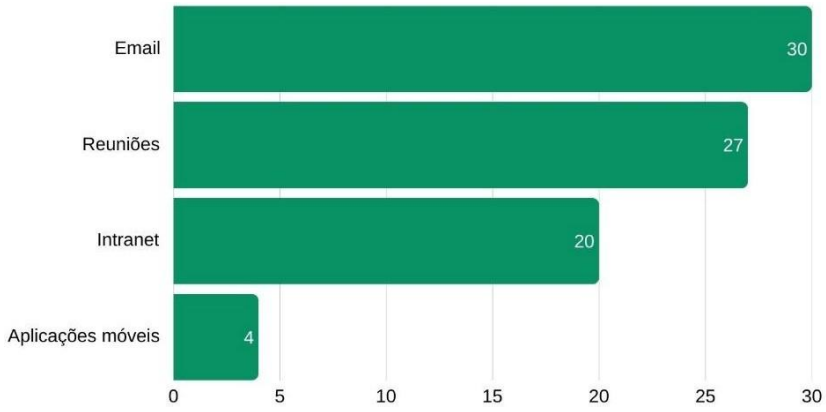

Gráfico 14 - Preferências de canais de comunicação utilizados na empresa

Os colaboradores destacam alguns canais como mais eficazes, nomeadamente o *e-mail* institucional, as reuniões presenciais e as *newsletters* internas, que são percecionados como meios fiáveis e de fácil acesso. Também as redes sociais corporativas, como o LinkedIn, são valorizadas, ainda que num plano secundário, sobretudo como ferramenta de reforço da imagem externa.

A preferência por canais diretos e formais sugere que os colaboradores valorizam sobretudo meios de comunicação oficiais, claros e centralizados, que transmitam confiança e assegurem que a informação é recebida sem ruído. Este dado implica que a empresa deverá continuar a privilegiar estes canais, enquanto complementa com formatos digitais mais dinâmicos, ajustados a públicos mais jovens.

A complementaridade entre canais formais e digitais permite atingir diferentes perfis de colaboradores, garantindo que a informação seja recebida de forma eficiente e adaptada às preferências individuais. Experiências multimodais, combinando e-mails, plataformas digitais, vídeos e eventos presenciais, podem reforçar a retenção de informação e tornar a comunicação mais dinâmica e envolvente.

15- Sugestões de melhoria específicas para a comunicação interna



Gráfico 15 - Sugestões de melhoria específicas para a comunicação interna

Quando questionados sobre as melhorias a implementar, os colaboradores salientam, sobretudo, a necessidade de reforçar a frequência das comunicações internas, de fomentar o envolvimento ativo na criação de conteúdos e de promover uma maior transparência nas decisões da liderança.

Estas propostas revelam uma vontade de evoluir de um modelo comunicacional maioritariamente informativo para uma lógica mais bidirecional e participativa, na qual o colaborador é não apenas recetor, mas também parte ativa no processo de construção da comunicação interna.

A implementação dessas melhorias também pode ser acompanhada por métricas de avaliação contínua, que permitam monitorizar o impacto de cada mudança e ajustar a estratégia em tempo real. Esta abordagem baseada em dados reforça a cultura de melhoria contínua, promove maior responsabilização e assegura que a comunicação interna evolua de forma consistente com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

2.6. Secção 5: Experiência na SEG Automotive

A última secção procurou compreender a perceção global dos colaboradores sobre a sua experiência na SEG Automotive, identificando os aspetos que mais valorizam na organização e as áreas que consideram passíveis de melhoria. Esta dimensão fornece uma visão holística sobre os fatores que tornam a empresa um bom local para trabalhar, bem como sobre os pontos críticos que poderão ser alvo de intervenção estratégica. A análise destas respostas permite, assim, alinhar as práticas internas com as expectativas dos colaboradores, reforçando a proposta de valor enquanto empregadora.

16- Identificação dos pontos fortes da experiência dos colaboradores

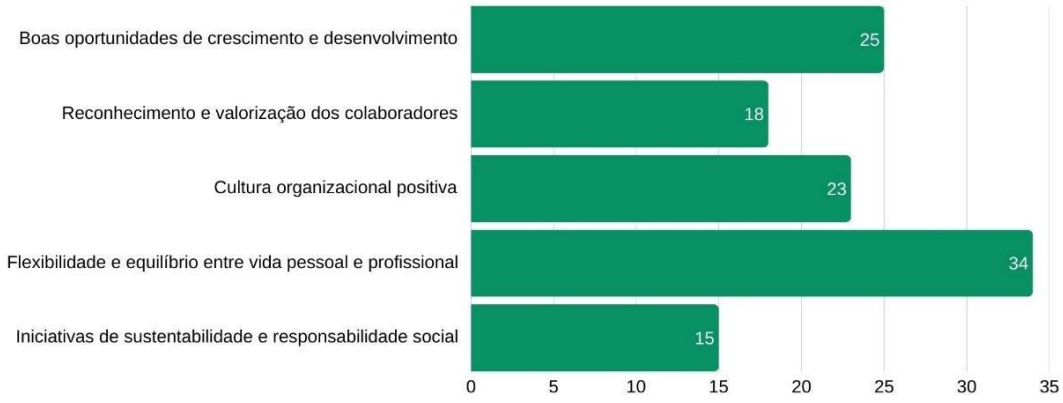

Gráfico 16 - Identificação dos pontos fortes da experiência dos colaboradores

Relativamente aos aspetos que mais influenciam a satisfação no trabalho, os colaboradores evidenciam de forma muito clara a relevância da flexibilidade e da conciliação entre a vida pessoal e profissional, colocando este fator no topo das prioridades. De igual modo, surgem com grande expressão as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, bem como a existência de uma cultura organizacional positiva e motivadora.

Embora com menor incidência, também o reconhecimento e valorização dos colaboradores são mencionados como elementos essenciais para a motivação e retenção. As iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social, ainda que menos

destacadas, traduzem a sensibilidade crescente para práticas empresariais alinhadas com preocupações éticas e ambientais.

Estes resultados demonstram que a satisfação está fortemente associada a dimensões intangíveis do ambiente de trabalho (como o bem-estar, a progressão de carreira e a qualidade das relações internas), em detrimento de fatores exclusivamente materiais. Investir nestas áreas poderá reforçar o compromisso dos colaboradores e consolidar um clima organizacional saudável e sustentável.

17- Oportunidades de melhoria na experiência dos colaboradores

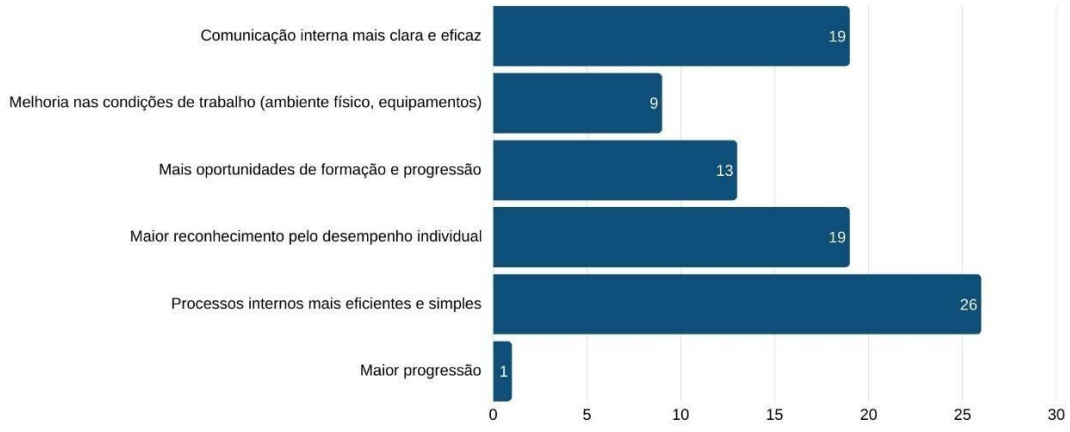

Gráfico 17 - Oportunidades de melhoria na experiência dos colaboradores

Por fim, no que respeita às melhorias a implementar, os colaboradores salientam sobretudo a necessidade de simplificar os processos internos, tornando-os mais ágeis e eficientes, de forma a reduzir a burocracia e facilitar o desempenho das tarefas diárias. Paralelamente, apontam a importância de uma comunicação interna mais clara e eficaz, bem como de um maior reconhecimento do mérito individual.

Outras propostas incidem na criação de mais oportunidades de formação e progressão, assim como na melhoria das condições de trabalho em termos de espaços físicos e equipamentos, embora estas tenham menor expressão no conjunto das respostas.

Estas sugestões revelam que a organização deve apostar simultaneamente em mudanças ao nível dos processos e em práticas de gestão de pessoas. Por um lado, a

simplificação dos processos permitirá aumentar a eficiência operacional; por outro, a valorização dos colaboradores através da comunicação, do reconhecimento e do desenvolvimento profissional contribuirá para reforçar o envolvimento e a motivação.

Capítulo 3 – Análise e Conclusões do Questionário Aplicado aos Colaboradores da SEG Automotive

A análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário permitiu compreender, de forma clara, a perceção de uma amostra de colaboradores da SEG Automotive relativamente às práticas de *employer branding* desenvolvidas pela organização. De modo geral, verifica-se um alinhamento positivo entre as iniciativas implementadas e a valorização atribuída pelos colaboradores, ainda que se identifiquem áreas que carecem de aprofundamento e/ ou melhoramento para consolidar a estratégia interna.

Os resultados relativos ao programa *Energize* revelam que este constitui um dos eixos centrais na construção da experiência organizacional, sendo amplamente reconhecido enquanto fator de motivação e bem-estar. A valorização atribuída a este programa confirma a pertinência da aposta em iniciativas que integram dimensões de saúde, equilíbrio e desenvolvimento pessoal, reforçando a proposta de valor da empresa enquanto empregadora.

No domínio da comunicação interna, observa-se que, apesar de esta ser percecionada como eficaz na transmissão de informação, subsiste a necessidade de aumentar a clareza e a frequência das mensagens, bem como de explorar canais mais próximos e interativos. Esta evidência aponta para a importância de reforçar a consistência e a transparência comunicacional, assegurando a coerência entre a narrativa institucional e a experiência concreta dos colaboradores.

A avaliação da experiência global na SEG Automotive confirma a existência de um clima organizacional positivo, sustentado por fatores como o espírito de equipa, a cultura e as oportunidades de aprendizagem. Contudo, emergem aspetos críticos a considerar, nomeadamente no que respeita à progressão de carreira, à mobilidade interna e ao reconhecimento individual, dimensões que se revelam determinantes para a retenção de talento e para o fortalecimento do compromisso organizacional.

De forma transversal, os resultados permitem concluir que a SEG Automotive dispõe já de uma base sólida de práticas de *employer branding*, reconhecidas e valorizadas internamente. Todavia, o estudo evidencia que o verdadeiro potencial da estratégia reside na capacidade de promover uma maior integração entre RH e a Comunicação, explorando a sua complementaridade para alinhar discurso e prática. Este alinhamento constitui um fator crítico para a consolidação da marca empregadora, permitindo à empresa reforçar a sua competitividade e atratividade no mercado de

trabalho, enquanto promove um maior envolvimento e satisfação dos seus colaboradores.

Parte 4 – Conclusões Finais e Sugestões de Melhoria

A elaboração do presente relatório de estágio permitiu realizar uma análise aprofundada e fundamentada sobre a importância estratégica do *employer branding* na atração e retenção de talento, tendo como estudo de caso a empresa SEG Automotive. A articulação entre a componente teórica e a prática observada em contexto real de trabalho possibilitou compreender de que forma uma comunicação organizacional integrada contribui para a construção de uma marca empregadora sólida, coerente e sustentável.

O estudo proporcionou igualmente uma compreensão detalhada das estratégias de *employer branding* adotadas pela SEG Automotive em Portugal, bem como do papel determinante da comunicação na sua eficácia. A análise desenvolvida – sustentada em entrevistas às responsáveis pelos Recursos Humanos e Comunicação, complementadas pela aplicação de questionários aos colaboradores – permitiu identificar práticas concretas, perceções internas e oportunidades de melhoria na gestão da marca empregadora.

Constatou-se que a SEG Automotive possui uma estrutura estratégica de *employer branding* consolidada, assente em políticas de valorização do capital humano, programas de bem-estar e desenvolvimento profissional, e uma cultura organizacional orientada para a inovação e a sustentabilidade. Iniciativas como o projeto *Energize*, a política *Fun & Flex Work* e as ações de responsabilidade social corporativa refletem um compromisso efetivo com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o desenvolvimento de competências e a satisfação global dos colaboradores. Estes elementos contribuem de forma significativa para a atração e retenção de talento, confirmando o *employer branding* como um eixo central na gestão da reputação interna e externa da empresa.

Verificou-se, ainda, que a proposta de valor ao colaborador é percecionada como coerente com os valores institucionais de inovação, colaboração e sustentabilidade. Os colaboradores reconhecem o ambiente de trabalho positivo, a abertura à diversidade e a preocupação com o bem-estar individual e coletivo como fatores distintivos que tornam a empresa um local atrativo para trabalhar. Contudo, algumas dimensões da EVP necessitam de maior comunicação e sistematização, nomeadamente no que diz respeito à progressão na carreira, à visibilidade do reconhecimento individual e à transparência das oportunidades de desenvolvimento interno.

Relativamente à primeira questão de investigação – "Quais as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive para atrair e reter talento?" – o estudo permitiu concluir que a empresa implementa um conjunto de estratégias diversificadas e interligadas, centradas nos seguintes pilares:

- Cultura organizacional positiva, promotora da cooperação, flexibilidade e equilíbrio;
- Programas de bem-estar e reconhecimento, como o *Energize*, que valorizam a qualidade de vida no trabalho;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional, ainda que careçam de maior visibilidade e formalização;
- Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, que reforçam a atratividade externa e o alinhamento com as expectativas das novas gerações de profissionais.

Estas estratégias demonstram que o *employer branding* da SEG Automotive assenta numa abordagem integrada, articulando práticas de Recursos Humanos com ações de Comunicação e Marketing, resultando numa entidade empregadora coerente, credível e diferenciadora.

No que respeita à segunda questão de investigação – "Qual o papel da comunicação no sentido de tornar estas estratégias mais eficazes?" – os resultados evidenciam que a comunicação é um elemento estruturante na eficácia do *employer branding*, atuando como elo entre a perceção interna e externa da marca. Através de canais digitais, *newsletters*, campanhas internas e ações de sensibilização, a empresa promove a disseminação de informação, o reconhecimento de boas práticas e o reforço da cultura institucional.

Ainda assim, a análise permitiu identificar áreas de melhoria que poderão reforçar a eficácia das estratégias de *employer branding*. Destaca-se, em primeiro lugar, a necessidade de estruturar um plano estratégico integrado e contínuo, que alinhe os objetivos da comunicação interna e externa com as metas da gestão de pessoas. A formalização de um plano anual de *employer branding*, com indicadores de desempenho e métricas de avaliação, possibilitaria uma monitorização mais rigorosa dos resultados e uma atuação mais coerente entre as diferentes áreas da organização.

A comunicação digital surge igualmente como um eixo a potenciar. O fortalecimento de plataformas interativas – como intranets colaborativas, *newsletters* dinâmicas ou espaços virtuais de partilha – pode fomentar uma comunicação bidirecional mais próxima, incentivar a participação ativa dos colaboradores e reforçar o sentimento de pertença. A aposta em formatos audiovisuais e em conteúdos produzidos pelos

próprios colaboradores poderá também aumentar a autenticidade e a credibilidade da narrativa institucional, aproximando a marca da sua comunidade interna.

Outro aspeto relevante é a valorização e clarificação da *Employee Value Proposition*. A definição clara dos benefícios, oportunidades e valores que distinguem a SEG Automotive enquanto entidade empregadora é essencial para garantir coerência entre o discurso e a experiência real. Este alinhamento reforça a confiança interna e potencia a atratividade externa, posicionando a empresa como um empregador de referência no setor automóvel e tecnológico.

Importa igualmente refletir sobre a autenticidade das práticas associadas ao *employer branding*. Num contexto em que muitas organizações recorrem a iniciativas como ações de voluntariado, visitas a instituições sociais ou projetos ligados à sustentabilidade ambiental, torna-se pertinente questionar até que ponto estas práticas representam efetivamente valores enraizados na cultura organizacional ou se assumem, em alguns casos, como estratégias pontuais de comunicação destinadas sobretudo a reforçar a imagem externa da empresa. Quando estas ações não são acompanhadas por um compromisso consistente no quotidiano organizacional, podem gerar um desfasamento entre o discurso institucional e a experiência real dos colaboradores. Assim, para que o *employer branding* seja verdadeiramente eficaz e credível, é fundamental que as iniciativas promovidas estejam alinhadas com práticas internas genuínas e com uma cultura organizacional vivida de forma consistente por todos os membros da organização.

Para assegurar um impacto duradouro, torna-se também fundamental implementar mecanismos contínuos de escuta e feedback. A realização regular de inquéritos de satisfação, grupos focais e momentos de diálogo informal com os colaboradores permitirá recolher perceções genuínas sobre o ambiente organizacional, identificar fragilidades e ajustar as estratégias de comunicação e gestão de talento de forma mais eficaz. Esta cultura de escuta ativa é essencial para promover a melhoria contínua e reforçar a autenticidade das ações de *employer branding*.

A formação contínua das equipas de Comunicação e Recursos Humanos surge também como fator crítico de sucesso. A capacitação em áreas como comunicação digital, *storytelling* corporativo e gestão da reputação online permitirá fortalecer as competências internas e assegurar uma resposta mais ágil e inovadora face às novas tendências do mercado e às expectativas das gerações mais jovens.

Por fim, a integração das dimensões de responsabilidade social e sustentabilidade na estratégia de marca empregadora deve continuar a ser reforçada. Iniciativas que envolvam diretamente os colaboradores em ações solidárias, ambientais

ou de voluntariado contribuem não apenas para a criação de valor social, mas também para o fortalecimento da identidade e coesão interna. Estas práticas reforçam o compromisso ético da organização e evidenciam o seu papel enquanto agente de transformação positiva na sociedade.

De forma global, a experiência de estágio demonstrou que o *employer branding* é muito mais do que uma ferramenta de comunicação: trata-se de um processo contínuo de construção de sentido e valorização do capital humano. O caso da SEG Automotive comprova que uma estratégia bem estruturada, sustentada por uma comunicação transparente, participativa e digitalmente integrada, potencia a motivação, a retenção e o desempenho dos colaboradores, contribuindo de forma decisiva para a reputação e sustentabilidade da empresa.

Bibliografia

Aishwarya, G., & Nagarajan, D. S. (2024). *Influence of Employer Branding on Employee Retention in Automobile Industry. Nanotechnology Perceptions .*

Araujo, D. C., Simanski, E. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso . *Brasilian Business Review* .

Augusto, M. A. (Julho/Agosto de 2009). *Papel de Las Comunicaciones Corporativas y Relaciones Públicas y Protocolo En La Sociedad Contemporánea. Revista de Comunicación Vivat Academia.*

Campos-García, I., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2018). *Downsizing and Employer Branding: Is there a Relationship? IntechOpen.*

Cunha, A. S., Basto, M. d., & Gugelmin, E. R. (30 de Agosto de 2013). A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo.

Diogo, A. P. (2024). Estratégias de Employer Branding na Era Digital. *Employer Branding e Digitalização*.

E. E. (2025). *Apenas um exemplo.* Lisboa: Universidade Lusófona.

Felicidade, M. (2019). Obtido de RHMAGAZINE: https://rhmagazine.pt/anabela-teixeira-diretora-de-recursos-humanos-da-seg-automotive-portugal/

Fernandes, A. L. (2023). *Employer Branding:* O impacto do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção de talento. Universidade do Minho.

Ha, N. M., Luan, N. V., & Tam, H. L. (2021). *Employer Branding and Employee Engagement. Hong Kong Journal Of Social Sciences.*

Homem, P. (2018). Bosch finaliza transição da divisão de motores de arranque e alternadores para a SEG Automotive. Obtido de PosVenda: https://posvenda.pt/bosch-vende-divisao-motores-arranque-alternadores-seg-automotive/

LInkedIn. (2025). *SEG Automotive*. Obtido de LInkedIn SEG Automotive: https://www.linkedin.com/company/segautomotive-portugal/

Mihalcea, A. D. (2017). *Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy*.

Neves, A. (2025). Obtido de CGI: https://www.cgi.com/portugal/pt-pt/article/automotive/transformacao-da-industria-automovel-um-impulso-para-o-futuro

Oliveira, M. C. (2022). A influência da estratégia de Employer . Faculdade de Economia.

Randstad. (2016). *employer branding 3.0: harness the power of your employer brand.* Randstad.

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). *Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding.*

Ruão, T., Freitas, R. d., Ribeiro, P. C., & Salgado, P. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2018). *Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. Journal of Reviews on Global Economics.*

Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., Sousa, M. J., & Rio, J. C. (2022). *Employer Branding: From The Traditional Perspective To Digital Approach. International Journal of Entrepreneurship.*

SEG Automotive. (2025). Obtido de SEG Automotive: https://www.seg-automotive.com/

Sousa, J. P. (2003). Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas). Universidade Fernando Pessoa .

Wong, H. (2014). *The Influence Of Employer Branding On Employee Performance.* Manchester Business School.

Anexo 1

(Guião de Entrevista realizada à Comunicação)

Entrevistado/a: Responsável (ou elemento) de Comunicação – SEG Automotive Portugal

Entrevistador: Marco Vilas Boas – Estudante da ULP do Porto

Pergunta de Partida: "Quais são as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive na atração e retenção de talento? E qual o papel da comunicação no sentido de tornar estas estratégias mais eficazes?"

Objetivo: Compreender as estratégias de *employer branding* utilizadas pela empresa na atração e retenção de talento, bem como o papel da comunicação na sua eficácia.

Local: Sede da SEG Automotive, Vila do Conde (Respostas Escritas)

1. Introdução e Enquadramento

• Poderia começar por partilhar, de forma breve, o seu percurso profissional e as funções que atualmente desempenha na SEG Automotive?

• De que forma se articula o departamento de Comunicação com as restantes áreas da empresa, nomeadamente com os Recursos Humanos?

2. Estratégia de *Employer Branding*

• Qual é a origem das estratégias de *employer branding* implementadas na SEG Automotive? Que departamento é responsável pela sua definição e implementação?

• Quais têm sido as principais estratégias de *employer branding* adotadas pela SEG Automotive, tanto a nível global como especificamente na unidade de Vila do Conde?

• Qual é a mensagem central que a empresa pretende transmitir enquanto marca empregadora?

• Em que medida estas estratégias são adaptadas ao contexto nacional e, mais especificamente, ao mercado de trabalho da região de Vila do Conde?

3. Iniciativas e Programas

• Poderia partilhar alguns exemplos concretos de campanhas ou iniciativas que tenham contribuído de forma significativa para a construção da marca empregadora da SEG Automotive?

• Em que consiste o programa *Energize* e de que forma tem contribuído para valorizar a experiência dos colaboradores e reforçar a marca interna da empresa?

4. O Papel da Comunicação

• Em que medida considera que a comunicação desempenha um papel determinante no sucesso das estratégias de *employer branding*?

• Quais são os principais canais utilizados para comunicar estas iniciativas, quer internamente, quer externamente?

• Que desafios enfrentam no domínio da comunicação, especialmente no que diz respeito à diversidade dos públicos internos?

5. Avaliação e Resultados

• Existem indicadores ou ferramentas que utilizam para medir a eficácia da comunicação interna associada ao *employer branding*?

• Na sua perspetiva, qual tem sido o impacto destas iniciativas na motivação e retenção dos colaboradores?

6. Perspetivas Futuras

• Que planos estão previstos para o futuro no que respeita ao reforço da marca empregadora da SEG Automotive?

• Como antecipa a evolução do papel da comunicação nas estratégias de gestão de talento?

7. Encerramento

• Há algum ponto adicional que gostaria de destacar e que considere relevante para esta investigação?

• Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Anexo 2

(Guião de Entrevista realizada aos RH)

Entrevistado/a: Responsável (ou elemento) do Departamento de Recursos Humanos – SEG Automotive Portugal

Entrevistador: Marco Vilas Boas – Estudante da ULP do Porto

Pergunta de Partida: "Quais são as estratégias de *employer branding* utilizadas pela SEG Automotive na atração e retenção de talento? E qual o papel da comunicação no sentido de tornar estas estratégias mais eficazes?"

Objetivo: Conhecer as estratégias adotadas na atração e retenção de talento, bem como a articulação com a comunicação na construção da marca empregadora.

Local: Sede da SEG Automotive, Vila do Conde (Respostas Escritas)

1. Introdução

• Poderia falar um pouco sobre o seu percurso profissional e o papel que atualmente desempenha no departamento de Recursos Humanos?

• De que forma o departamento de Recursos Humanos colabora com a área da Comunicação na definição e implementação de estratégias de *employer branding*?

2. Atração de Talento

• Quais são as principais estratégias adotadas pela SEG Automotive para atrair novos colaboradores?

• De que forma a empresa se diferencia no mercado de trabalho enquanto entidade empregadora?

• Existem iniciativas específicas para atrair jovens talentos, perfis técnicos ou outros segmentos considerados estratégicos?

Temos iniciativas direcionadas a jovens talentos, nomeadamente muitas oportunidades de estágios e colaborações com universidades e outras instituições, como o IEFP.

3. Retenção e Desenvolvimento

• Que medidas têm sido implementadas com vista à retenção dos colaboradores?

• Como é promovido o desenvolvimento contínuo e a progressão na carreira dentro da empresa?

• Que impacto têm sentido junto dos colaboradores com a implementação destas medidas? Em que dimensões se reflete esse impacto? (produtividade, motivação, satisfação, rotatividade, entre outros)

4. O Programa *Energize*

• Poderia explicar em que consiste o programa Energize e qual o seu papel na política de benefícios da SEG Automotive?

• Quais são as áreas abrangidas por este programa e que impacto têm observado ao nível da satisfação dos colaboradores?

• Como avaliam o sucesso do programa e de que forma recolhem feedback dos colaboradores?

5. Cultura e Marca Interna

• De que forma os valores da empresa são vividos no dia a dia?

• Considera que os colaboradores se identificam com a cultura organizacional da SEG Automotive?

• Existem mecanismos para promover o envolvimento dos colaboradores e o sentimento de pertença? Se sim, quais?

6. Desafios e Futuro

• Quais são os principais desafios na implementação de uma estratégia eficaz de *employer branding*?

• Que melhorias ou inovações estão previstas para reforçar a proposta de valor oferecida aos colaboradores?

• Como antevê o papel futuro dos Recursos Humanos na consolidação da marca empregadora da empresa?

7. Encerramento

• Gostaria de partilhar mais alguma ideia ou exemplo que considere relevante para esta investigação?

• Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Anexo 3

(Questionário elaborado para os colaboradores da SEG Automotive)

Secção 1 – O objetivo do presente questionário, consiste em recolher a perceção dos colaboradores da SEG Automotive Portugal (unidade de Vila do Conde) sobre o impacto do programa Energize e o papel da comunicação interna na eficácia destas ações, com vista à melhoria contínua da sua experiência na organização.

Nota: As respostas são anónimas e confidenciais. A sua participação é essencial.

Secção 2 – Dados Gerais (opcional)

1. Qual é a sua idade?

☐ Menos de 25 anos ☐ 25–34 ☐ 35–44 ☐ 45–54 ☐ Mais de 55 anos

2. Qual é o seu género?

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro

3. Há quanto tempo trabalha na SEG Automotive?

☐ Menos de 1 ano ☐ 1–3 anos ☐ 4–6 anos ☐ Mais de 6 anos

4. Qual é o seu departamento?

☐ Comunicação ☐ Recursos Humanos ☐ Logística ☐ Qualidade

☐ Outros: _____

Secção 3 – Marca Empregadora (*Employer Branding*)

6. Indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 4 (1 = Não concordo, 2 = Concordo pouco, 3 = Concordo, 4 = Concordo totalmente).

____Sinto orgulho em trabalhar na SEG Automotive.

____A empresa valoriza os seus colaboradores.

____Sinto-me motivado(a) no meu trabalho diário.

____A empresa promove o desenvolvimento de carreira.

____A empresa tem boa reputação externa como empregadora.

7. Selecione as estratégias que reconhece que a empresa utiliza para atrair e reter talento:

☐ Formação contínua ☐ Benefícios atrativos ☐ Oportunidades de progressão interna

☐ Comunicação da cultura da empresa ☐ Eventos ou campanhas de marca empregadora ☐ Não sei / Não identifico nenhuma

Secção 4 – Programa *Energize*

9. Tem conhecimento do programa *Energize*?

☐ Sim ☐ Não ☐ Já ouvi falar

10. Que áreas do programa *Energize* considera mais relevantes?

☐ Equilíbrio vida pessoal/profissional ☐ Saúde e bem-estar ☐ Formação e desenvolvimento ☐ Reconhecimento e compromisso ☐ Outros: _____

11. Como avalia o impacto do programa Energize na sua motivação e bem-estar?

☐ 1 – Fraco ☐ 2 – Suficiente ☐ 3 – Bom ☐ 4 – Muito Bom

Secção 5 – Comunicação Interna

12. Sente-se bem informado(a) sobre as iniciativas da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Parcialmente

13. Como avalia a comunicação interna sobre benefícios, oportunidades e cultura da Empresa?

a) Em termos de frequência:

☐ Muito frequente ☐ Razoavelmente frequente ☐ Pouco frequente ☐ Inexistente

b) Em termos de clareza:

☐ Muito clara ☐ Clara ☐ Pouco clara ☐ Confusa

14. Em que medida está satisfeito(a) com a comunicação interna da empresa?

☐ 1 – Escassamente ☐ 2 – Razoavelmente ☐ 3 – Bem ☐ 4 – Muito bem

15. Que canais considera mais eficazes para comunicar ações de valorização do colaborador?

☐ Email ☐ Reuniões ☐ Intranet ☐ Aplicações móveis ☐ Outros: _____

16. Que melhorias sugere para tornar a comunicação interna mais eficaz no reforço da marca empregadora?

(Selecione as opções que considera mais importantes)

☐ Aumentar a frequência das comunicações internas

☐ Tornar a linguagem mais clara e acessível

☐ Promover maior transparência sobre decisões da liderança

☐ Utilizar canais mais modernos (ex: apps, newsletters interativas)

☐ Envolver os colaboradores na criação de conteúdos

☐ Outros: _____

Secção 6 – Experiência na SEG Automotive

17. O que torna a SEG Automotive um bom lugar para trabalhar?

(Selecione as opções com as quais mais concorda)

☐ Boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento

☐ Reconhecimento e valorização dos colaboradores

☐ Cultura organizacional positiva

☐ Flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional

☐ Iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social

☐ Outros: _____

18. Que aspetos melhoraria na experiência dos colaboradores?

(Selecione as opções com as quais mais concorda)

☐ Comunicação interna mais clara e eficaz

☐ Melhoria nas condições de trabalho (ambiente físico, equipamentos)

☐ Mais oportunidades de formação e progressão

☐ Maior reconhecimento pelo desempenho individual

☐ Processos internos mais eficientes e simples

☐ Outros: _____

Secção 7 – Muito obrigado pela disponibilidade e colaboração prestadas.