UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Fabricar Estratégias
Plano de Comunicação Interna para o New Hand Lab

Adriana Filipa Grilo Cabral

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Nuno Amaral Jerónimo

Covilhã, junho de 2018

Agradecimentos

Agradecer é ter humildade de reconhecer o valor e a importância do outro. Sem querer atribuir nenhuma ordem de prioridades agradeço:

Aos meus pais, Adriano Cabral e Aurora Cabral, pela educação que me deram, pelo investimento monetário, pela confiança e pelo amor incondicional. Sem o contributo e esforço deles nunca teria sido possível realizar este sonho.

Ao Prof. Doutor Nuno Amaral Jerónimo, pelo apoio, pela confiança e todos os ensinamentos.

À Prof. Doutora Gisela Gonçalves, pela generosidade e contributo que teve para o desenvolvimento do projeto.

Ao New Hand Lab, em particular ao Francisco Afonso, pelo acolhimento, pelas portas sempre abertas e pelos meios que prontamente disponibilizou ao longo destes meses.

À minha colega, Ceciliana Silva, pela troca de conhecimentos e experiências durante estes meses.

Aos amigos, os verdadeiros, do coração que mesmo nos momentos mais difíceis me fizeram sorrir.

À Cláudia Rodrigues de Sousa e à Mariana Rahmani, que não são amigas de sempre mas serão para sempre.

Ao Daniel Alves, pelo apoio, carinho e pela diversão nos momentos mais difíceis.

Aos familiares que me deram forças e acreditaram em mim.

À Covilhã e à Universidade da Beira Interior. “Um brinde à COVILHÃ que brindou a NÓS”.

Por fim, mas não menos importante, obrigado a todos que de uma ou de outra forma marcaram a minha vida ao longo desta caminhada, que me ensinaram coisas novas e me fizeram crescer.

OBRIGADO a todos que, direta ou indiretamente tornaram este projeto possível.

Resumo

A comunicação tem adquirido uma crescente importância nas estratégias das organizações, tornando-se um fator-chave para o sucesso.

Em organizações menos estruturadas e hierarquizadas, onde exista grande autonomia dos seus colaboradores, é fundamental a existência de uma planificação da comunicação interna para possibilitar que os membros da organização possam gerir os tempos e as tarefas de forma interligada, sem faltas nem sobreposições.

O New Hand Lab, onde se desenvolveu este projeto, apresenta precisamente estas características de grande autonomia nos seus participantes.

O presente projeto tem como objetivo implementar estratégias de comunicação para o New Hand Lab, elaborar um plano de comunicação interna e divulgar externamente o projeto New Hand Lab.

Palavras-chave

Relações Públicas; Comunicação; Estratégias; Plano de Comunicação Interna; New Hand Lab.

Abstract

Communication has acquired a greater importance in the organisations' strategies, thus becoming a key factor for success.

Within organisations less structured and hierarchical, where exists large autonomy among its collaborators, it is fundamental to create an internal communication plan, to facilitate the management of tasks and schedules between its members, without absences or overlaps.

New Hand Lab, where this project was developed, is precisely this kind of organisation, where its participants are heavily autonomous.

This project's goal is to implement communication strategies for New Hand Lab, to elaborate an internal communication plan and to externally present New Hand Lab to the public.

Keywords

Public Relations; Communication; Strategies; Internal Communication Plan; New Hand Lab.

Índice

Introdução 1

Capítulo 1. Enquadramento Institucional 3

1.1. A Fábrica 3

1.1.1. História do New Hand Lab 4

1.1.2. New Hand Lab 4

1.1.3. Autores 7

1.1.4. Identidade Visual Corporativa 9

1.2. Cultura Organizacional 10

Capítulo 2. Relações Públicas 15

2.1. Conceito de Relações Públicas 15

2.2. História das Relações Públicas 17

2.2.1. Evolução das Relações Públicas 18

2.3. Instrumentos das Relações Públicas 21

2.3.1. Eventos de Relações Públicas 24

2.3.2. Planificação de Eventos 25

2.4. Importância e papel das Relações Públicas nas organizações 26

2.4.1. Os públicos de uma organização 29

Capítulo 3. Comunicação Corporativa 31

3.1. Comunicação Organizacional 32

3.1.1. A Comunicação Integrada nas organizações 34

3.1.2. Instrumentos da Comunicação Institucional 36

3.2. Comunicação Interna 38

3.2.1. Tipos ou fluxos da Comunicação Interna 41

3.2.2. Instrumentos e meios de Comunicação 44

3.3. Comunicação Externa 45

3.3.1. Ferramentas da Comunicação Externa 47

3.4. Comunicação Estratégica 48

3.5. Processos de Gestão e Etapas do Plano de Comunicação 50

3.5.1. Plano de Comunicação Interna 50

3.5.2. Modelos de Planos de Comunicação 51

Capítulo 4. Metodologia 55

4.1. Tema e Problema 55

4.2. Questões de Investigação 55

4.3. Objetivos 56

4.4. Método e Desenho de Investigação 56

Capítulo 5. Plano de Comunicação 59

5.1. Problemas de Comunicação do New Hand Lab 59

5.2. Comunicação Externa do New Hand Lab 60

5.3. Proposta do Plano de Comunicação Interna 61

5.3.1. Análise do meio envolvente e identificação do problema 62

5.3.2. Determinação de objetivos e estratégias 64

5.3.3 Implementação das estratégias de comunicação 64

5.3.4. Avaliação dos Resultados 70

Conclusão 71

Referências Bibliográficas 73

ANEXOS 77

Lista de Figuras

Figura 1 - Roupagem do "Carocha" 5

Figura 2 - Instalação do projeto Red String 6

Figura 3 - Performance CO:LATERAL 6

Figura 4 - Concerto Bugs in Concert 7

Figura 5 - Categorização dos Autores 8

Figura 6 - Identidade Visual Corporativa do New Hand Lab 10

Figura 7 - Níveis de Cultura Organizacional e suas inter-relações 12

Figura 8 - Públicos Específicos de uma empresa 30

Figura 9 - Composto da Comunicação Integrada 34

Figura 10 - Comunicação - Cultura – Envolvimento 38

Figura 11 - Comunicação Global Interna 41

Figura 12 – Instrumentos e meios de comunicação 44

Figura 13 - Comunicação Global Interna 47

Figura 14 - Matriz SWOT 52

Figura 15 - Processo de Relações Públicas 54

Figura 16 - Análise SWOT 63

Figura 17 - Kit de acolhimento 65

Figura 18 - Blocos de notas 65

Figura 19 - Canetas e fitas 66

Figura 20 - Caixa de Sugestões 69

Figura 21 - Percentagem do número de países atingidos internacionalmente 70

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características dos quatro modelos de Relações Públicas 19

Tabela 2 - Instrumentos de Relações Públicas: Meios Humanos 21

Tabela 3 - Instrumentos de Relações Públicas: Meios Materiais 21

Tabela 4 - Exemplos de acontecimentos especiais 25

Tabela 5 - Tipos de comunicação 29

Introdução

O presente projeto é lavrado com base numa avaliação presencial feita durante um período de quatro meses no New Hand Lab. O projeto insere-se no plano curricular do Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras da Universidade da Beira Interior.

Com início a 30 de janeiro e termo a 28 de maio, a avaliação permitiu o desenvolvimento de competências técnicas, nomeadamente a criação de um Gabinete de Comunicação e divulgação do espaço. É importante sublinhar que o gabinete era constituído pela autora deste projeto e por Ceciliana Silva, aluna do mestrado em questão, que se encontra a desenvolver um projeto sobre a Identidade Visual do New Hand Lab.

Enquanto pessoas, comunicar é algo próprio. Comunicar é hoje em dia um ato essencial ao ser humano para o seu desenvolvimento quer social quer pessoal. É uma troca de informações, ideias, experiências e sentimentos entre duas ou mais pessoas tornando comum o conhecimento partilhado. No contexto atual, a comunicação desempenha um papel elementar para o sucesso das ações levadas a cabo pelas organizações. Como tal, é fundamental que estas saibam comunicar com ambos os públicos: internos e externos.

É, portanto, desta forma que se atesta que um plano de comunicação quer seja interno ou externo é essencial para o desenvolvimento da comunicação organizacional. O presente trabalho pretende analisar de que modo a comunicação interna pode contribuir para o desenvolvimento do New Hand Lab, focando-se essencialmente na elaboração de uma proposta de um plano de comunicação interna.

No que concerne à apresentação estrutural deste projeto, a estrutura assenta em três dimensões: no enquadramento institucional da organização, na revisão da literatura e na apresentação de uma proposta de um plano de comunicação interna.

Do ponto de vista formal, o projeto encontra-se dividido em cinco partes distintas, a primeira direcionada à empresa, a segunda e a terceira de carácter teórico, a quarta metodológica e a quinta consiste na proposta do plano de comunicação interna. Na primeira parte do projeto, a organização, New Hand Lab, é descrita através da história, das atividades e dos autores residentes.

Na segunda e terceira parte do trabalho procura-se dar uma ideia sobre a importância do planeamento estratégico e da comunicação nas organizações. É constituída pela revisão da literatura, que abrange as relações públicas e a comunicação corporativa.

Na quarta parte são apresentados o tema e o problema do projeto assim como as questões e os objetivos do mesmo. Por fim, na quinta parte, o trabalho culmina com a apresentação de

uma proposta de um plano de comunicação para a organização. Este visa assegurar uma comunicação mais eficiente, que motive os autores na organização.

Com este trabalho de investigação pretende-se responder às seguintes questões:

- Quais as estratégias de ações de comunicação existentes no New Hand Lab?
- Qual a cultura organizacional e os suportes de comunicação interna?
- O que deve conter um plano de comunicação?

Assim pretende-se que o presente trabalho dê respostas às questões e posteriormente desenvolver-se a proposta de um plano de comunicação interna para o New Hand La.

Capítulo 1. Enquadramento Institucional

1.1 A Fábrica

A fábrica António Estrela | Júlio Afonso, localizada na Covilhã, é provavelmente a mais antiga fábrica de lanifícios desta cidade, erigida sobre uma fábrica do século XX. Ao longo deste século a fábrica foi comumente intitulada por António Estrela. Contudo, a partir de 1993 associou-se o nome do industrial Júlio da Silva Afonso (1928-2009), que foi o seu comprador. Júlio da Silva Afonso era o pai do atual proprietário e industrial, Francisco Afonso.

A fábrica António Estrela foi outrora um dos principais núcleos da indústria de lanifícios de Portugal. Começou a laborar em 1853, sendo considerada uma das principais impulsionadoras da Covilhã, dando reconhecimento além-fronteiras desta discreta cidade. Em 1904 recebeu um galardão pelos seus tecidos de lã, na Exposição Universal de St. Louis, Missouri, honra que projetou a fábrica no panorama internacional. Ao longo dos anos, a excelência do trabalho produzido foi sendo reconhecida. Em 1976, o prémio *Brilliant Pen*, da *Men's Fashion Writers International*, foi atribuído a Júlio Afonso como distinção pela qualidade do trabalho criativo de *design* de tecidos e *tweeds*. Tendo ultrapassado as várias fases ao longo da sua existência em 2002, a fábrica António Estrela foi obrigada a fechar portas e encerrar o seu ciclo como indústria de lanifícios. Os largos anos a trabalhar por entre paredes da fábrica fizeram a família Afonso transmitir o gosto e a paixão de umas gerações para outras. Hoje, é Francisco Afonso o proprietário da antiga António Estrela e o responsável pela sua revitalização e reconfiguração.

Com infinitas ideias criativas, em 2013, Francisco Afonso fez renascer o espaço com uma nova identidade direcionada para a cultura e a criação artística. A identidade surge com o nome New Hand Lab que, no lugar da produção de lanifícios, apresenta-se como um habitat que promove a criatividade e as iniciativas dos criadores locais oferecendo-lhes uma área de trabalho e uma loja onde podem promover e vender os seus trabalhos.

Francisco Afonso, que entra e sai da fábrica há 40 anos, refere que encontra todos os dias algo novo para poder apreciar. Esta é uma peculiaridade que, segundo o mentor, dá ainda mais vontade de reconstruir e dar mais conforto aos artistas. "Um laboratório onde os artistas têm espaços para dar asas à sua imaginação e para poderem divagar sobre peças no contexto industrial e dos lanifícios" é a definição dada por Francisco Afonso sobre o New Hand Lab. Afonso, que já conhecia e trabalhava com os autores na casa da Lagariça, decidiu

proporcionar-lhes, sem qualquer custo financeiro um novo espaço e uma forma de divulgação do seu talento.

1.1.1 História do New Hand Lab

O New Hand Lab foi um projeto criado em 30 de junho de 2013 que partilha de algo em comum com o modelo da *LxFactory*, nicho de empresas e profissionais da indústria que repartem entre si os espaços da Fábrica de Santo Amaro, da antiga Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonenses, em Lisboa. Partiu de um conceito idêntico e está circunscrito aos espaços interiores da antiga unidade fabril de Júlio Afonso.

Francisco Afonso, explica que o New Hand Lab "nasceu de conversas com um grande amigo Hélio Soares e mais tarde com responsáveis da ARPT – Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal" assim, em conjunto e após alguma troca de ideias pensaram enveredar pela vertente artística/ turismo industrial.

Segundo o proprietário, o New Hand Lab tem como missão "a criatividade, a inovação e o empreendedorismo através da concretização das ideias, produtos e iniciativas". De um ponto de vista geral, trata-se de "um espaço cultural e técnico destinado à produção e divulgação dos recursos endógenos criativos", que envolvem um conceito pós-industrial de nova geração, que aposta na continuidade dos valores patrimoniais colocando-os ao serviço da comunidade e do futuro.

Como entidade laboral pretende, objetivamente, salvaguardar o património industrial e arquitetónico, como identidade da herança cultural dos lanifícios da Covilhã (incluindo os valores técnicos autóctones da região), tem como finalidade "dar a conhecer a Covilhã e a Beira Interior no país e no mundo", por via de um conceito de sustentabilidade criativa.

1.1.2 New Hand Lab

O New Hand Lab, integrado na antiga fábrica de lanifícios António Estrela | Júlio Afonso, é um projeto colaborativo de um coletivo de autores que promove a criatividade, a inovação e o empreendedorismo através da concretização de ideias, produtos e iniciativas. É também um lugar mágico repleto de história para contar as artes feitas pelos homens e mulheres que foram e continuam a preencher o imaginário da lã. O carinho das várias gerações ajudou a construir a identidade e a história Beirã da indústria de lanifícios.

De um esforço coletivo e colaborativo desenlaçam-se diversos produtos, eventos e projetos como por exemplo, a roupagem de uma "carocha", o *Red String*, a *Performance* CO: LATERAL, o *Bugs in Concert*, entre outros. Assente num lugar intemporal, os criadores honram a história das gerações que lá trabalham com o afinco próprio das gentes da Beira. Um dos ex-

libris do New Hand Lab é roupagem de um velho "carocha", equipado e decorado com o esforço de todos os autores e colaboradores do projeto como se verifica na figura 1.

Figura 1 - Roupagem do "Carocha"

Red String é um projeto de Marian Van Der Zwaan em parceria com a Amnistia Internacional, e que na Covilhã contou com o apoio da Câmara Municipal da Covilhã e da Formas Efémeras / Tentadora. Esta instalação de arte, que visa consciencializar o público sobe a discriminação através da confrontação e do debate público, esteve em exibição na Fábrica António Estrela | Júlio Afonso, durante vários meses de 2017. O projeto cria uma plataforma onde experiências e pensamentos são reunidos através de entrevistas e declarações feitas por pessoas que são ou foram excluídas e discriminadas.

O conceito do projeto são quilómetros de corda vermelha, que simboliza o fio condutor com uma arquitetura adaptável a qualquer área. A instalação reflete a palavra "integração" como um paradoxo, onde a sociedade e os media contribuem para os problemas de hoje e tem um papel importante no desenvolvimento de adolescentes e humanidade.

Red String é o enredo de indivíduos que sofreram exclusão, humilhação, violência e, mesmo, morte devido à sua origem.

Afirma Francisco Afonso que, "faz parte da estratégia do New Hand Lab acolher ideias e projetos que com base na criatividade potenciem o debate público acerca de tema preponderantes para a sustentabilidade das sociedades contemporâneas" e destaca ainda "desde logo abraçámos a ideia, mas sentíamos que a cidade gostaria de participar mais e foi assim, que lançámos à autora e à Câmara Municipal da Covilhã, o desafio de iniciar a instalação na ponte pedonal da Ribeira da Carpinteira" (figura 2).

Figura 2 - Instalação do projeto *Red String*

***Performance* CO: LATERAL** foi desenvolvido a partir do projeto performativo *Nuve* onde se explorava a relação entre a dança e as artes digitais. Inicialmente apresentado em 2010, este solo interpretado por Né Barros, deu origem a diversas publicações nacionais e internacionais. Ali, o corpo projetava-se e estendia-se numa relação de intimidade com a realidade virtual interativa. O discurso performativo resultante desta ligação, apela a um momento extraordinário, a um momento poético feito de espaço e corpo, feito de mistura de realidades, feito de duplos e de imagens como consta na figura 3.

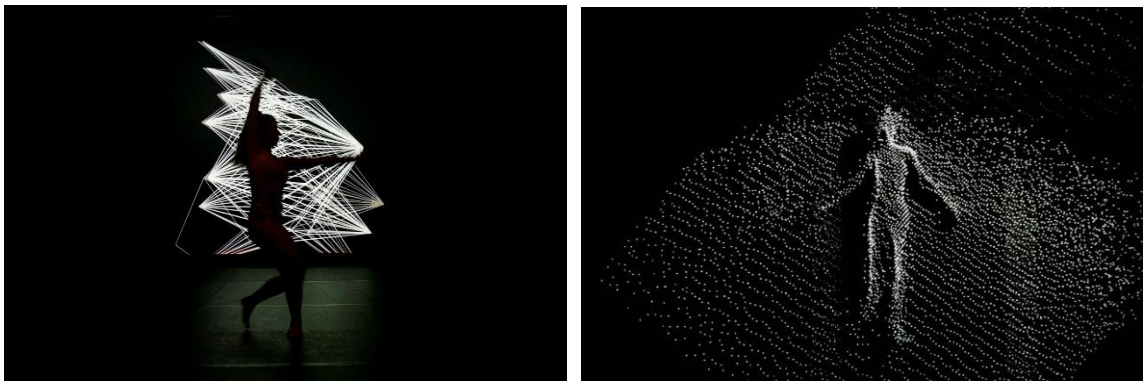


Figura 3 - *Performance* CO:LATERAL

Bugs in Concert: organizado pela Banda da Covilhã sob a direção musical dos maestros Carlos Almeida (titular) e Simão Francisco (convidado) e pelo New Hand Lab.

Este teve como base a obra *bugs* do compositor americano Roger Cichy, que inspirado numa visita ao Museu de História Natural de Chicago escreveu esta obra de nível profissional em 6 andamentos e com a duração de 17 minutos. Começou com um prelúdio, libelinhas, louva-a-deus, aranhas, borboletas e terminou energicamente com as formigas. Outra das obras interpretada foi a famosa e sobejamente conhecida obra “o voo do moscardo”, da ópera Tsar Saltan do compositor Rimsky-Korsakov para trompete solo (figura 4).

Figura 4 - Concerto *Bugs in Concert*

Fazem parte deste projeto New Hand Lab, um conjunto de laboratórios criativos entre fotografia, *design* de moda e de produto, artes plásticas, pintura e cinema. Desde a sua fundação em 2013 tem desenvolvido projetos/produtos interdisciplinares singulares que podem ser adquiridos no espaço loja. Este espaço divide-se em dois, o espaço onde estão expostos os trabalhos dos autores para venda e um outro espaço mais dedicado à descontração, chamado de zona *lounge* utilizada para eventos e convívios.

Apesar de não se assumir como casa de espetáculos o New Hand Lab promove alguns dos mais interessantes eventos culturais da cidade Beirã e tem como principal objetivo partilhar com as pessoas a criatividade e a inovação.

1.1.3 Autores

Alguns dos autores já eram residentes da casa da Lagariça, também pertencente a Francisco Afonso, atual proprietário da fábrica António Estrela| Júlio Afonso. Interligadas, Francisco Afonso achou relevante convidá-los para fazerem parte deste novo projeto.

Fundado em 2013, o New Hand Lab abriu portas com os seguintes autores: Ana Almeida e os seus *Petrus* (representação da casa da Lagariça), Guida Rolo, produtora cultural, MEG, criativa de trabalhos manuais com pasta de papel, Miguel Gigante, estilista, João Pedro Silva, fotógrafo e João Rui Frade, aguarelista. Estes construíram o seu estúdio e fizeram a sua arte com base em produtos endógenos. Segundo Francisco Afonso, os autores trabalham "valências diferentes, mas no fundo existe uma linha condutora entre eles, a lã".

De forma esquematizada Francisco Afonso menciona que os autores podem ser categorizados da seguinte forma (figura 5).

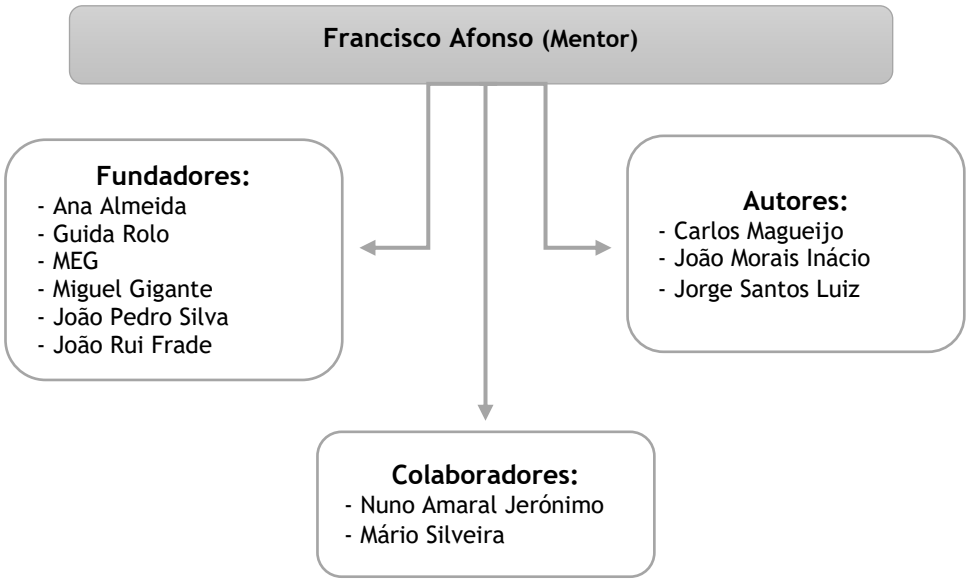


Figura 5 - Categorização dos Autores (segundo o mentor do projeto)

Francisco Afonso é o mentor da criação e o impulsionador do projeto. Vive nas paredes da fábrica e refere que o seu património são os espaços que conhece de lés-a-lés. Este cede o seu espaço ao público, mas refere que foi aos autores que entregou a alma.

Ana Almeida, professora Universitária, reconta as lendas dos recantos da Beira, cria figuras, concede texturas e imagina cores para os seus bonecos. Para além dos *Petrus*, é criadora dos doze protagonistas das lendas das doze aldeias históricas de Portugal.

Guida Rolo, formada em Gestão de Património, foi produtora de teatro e gestora de conta de publicidade. Atualmente é produtora cultura, propõe-se potencializar, divulgar e comercializar as obras de arte, com a mesma ilusão dos seus criadores.

MEG é um nome incontrolável do artesanato nacional e a qualidade dos seus trabalhos têm-se traduzido em alguns prémios para a artista natural da Covilhã. O espaço de MEG reúne uma panóplia de peças de artesanato elaboradas por Maria Eugénia Gomes. Com recursos à pasta de papel e ao aproveitamento de objetos fora de moda, MEG apresenta bastantes peças atuais e com nomes muito sugestivos.

Miguel Gigante, estilista, só faz peças em burel e derivadas do mesmo. Responsável pelo Atelier de Burel, desenvolve algumas das suas peças de vestuário e decoração no New Hand Lab, dando uma estética mais contemporânea ao tecido. Normalmente participa em eventos, feiras e tem uma clientela internacional.

João Pedro Silva, com o negócio da fotografia em crise, viu em 2013 no New Hand Lab uma nova janela de oportunidade para a realização de projetos que vão além da fotografia convencional. Sociólogo de formação, tem em mãos o desafio de educar o gosto pela arte fotográfica e tem realizado cursos de fotografia na Covilhã. A fotografia de paisagem e os

rostos são a sua aposta. Segundo ele, "a arte da fotografia vai muito além de um mero clique".

João Rui Frade, antigo desenhador de máquinas, e agora *urban sketcher*, e passa os dias a desenhar a Covilhã.

Num cenário de permanente mutação, para além dos fundadores, existem alguns outros autores: João Morais Inácio (cineasta), Carlos Magueijo e Jorge Santos Luiz (pintores).

João Morais Inácio, o mais jovem do grupo, ganha a vida a fazer vídeos de casamentos e promocionais. Estudou Cinema e Design Multimédia na UBI e, montou no New Hand Lab o seu próprio estúdio de cinema, a M4M *Productions*, e rodou a sua curta-metragem "A Paixão do Operário". Já no final da realização do projeto de comunicação interna, Inácio abandonaria o New Hand Lab, trocando-o por uma nova experiência criativa.

Carlos Magueijo e Jorge Santos Luiz, ambos pintores, aprenderam a olhar para as cores na tela da reforma.

1.1.4 Identidade Visual Corporativa

O conceito de Identidade Corporativa é frequentemente confundido com o de Identidade Visual Corporativa. Tal ocorre porque o primeiro é a informação da mensagem do que a empresa é e como pensa, enquanto o segundo consiste na representação visual da comunicação corporativa.

Como pode ler em Nery e Pelissari (2016):

> A identidade visual é a síntese da expressão visual corporativa e dos produtos e serviços que ela representa. Sua função é definir visualmente o perfil de uma empresa, produto ou serviço, tanto para o público interno quanto para o público externo, individualizá-los e construir para eles um domínio próprio e particular. (Bosch, Elving & Jong, 2006; Escorel, 2000; Pontes, Polo, Perassi & Gomez, 2009, cit. Nery & Pelissari, 2016: 65)

Pode observar-se que a Identidade Visual Corporativa é o modo como a empresa comunica visualmente, pelo que se refere a aspetos tangíveis da identidade. Para Melewar e Saunders (2000), a Identidade Visual é o cerce do *design* gráfico na estrutura de uma empresa. É parte da política de comunicação corporativa responsável por criar uma perceção positiva da empresa e aumentar a conscientização (Melewar & Saunders, 2000, cit. Nery & Pelissari, 2016: 65)

Através da perspetiva dos autores conclui-se que a Identidade Visual Corporativa é composta por um nome corporativo, um símbolo e/ou logotipo, tipografia, cor e *slogan* (optativo).

Nesse sentido pode observar-se que o logótipo do New Hand Lab (figura 6) é composto por um nome, um símbolo, uma tipografia e uma cor.

Figura 6 - Identidade Visual Corporativa do New Hand Lab

O nome foi criado através de um projeto novo, *New*, com a vontade de concretizar a criatividade daqueles que colaboram num projeto conjunto, *Hand Lab*. Assim, nasceu o nome New Hand Lab que traduzido à letra é Novo Laboratório de Mãos. Segundo Francisco Afonso, "o artesanato não está bem visto em Portugal, a imagem do artesão não corresponde à verdade logo, optámos por substituir a palavra artesanato por laboratório de mãos".

Quanto à chaminé e à estrela, são ícones da cidade, com referências à atividade industrial e ao criptojudaísmo, e que foram recuperados para identificar o New Hand Lab.

1.2 Cultura Organizacional

As empresas são uma forma de organização social, estando, portanto adaptadas à sua própria cultura, hoje designada como Cultura Organizacional. Com o decorrer dos anos, criou-se um conjunto de hipóteses elementares, de convicções que lhe possibilitariam adaptar-se ao ambiente, assim como auxiliar a integração dos seus membros. Deste modo, cada empresa tem características culturais individualizas que resultam da sua história, atividades e valores.

Béon (1992: 36) cataloga as características culturais da seguinte forma:

História: a criação (importância dos fundadores), as diferentes fases da organização e do desenvolvimento, os êxitos e os fracassos.

Atividades: conjunto de aptidões que a empresa possui e que lhe permitem aumentar e eternizar a sua relação com o mercado.

Valores: ou seja, um determinado número de opções e de regras de funcionamento coletivo que a empresa atribuiu e impõem a todos; podem exprimir-se num *slogan*, resultar de um compromisso da direção ou de uma prática diária.

Diferentes sinais: é a parte visível, manifestada pelos modos de funcionamento e valores da empresa: tem a ver com a disposição dos gabinetes, arquitetura assim como os códigos verbais, vestimentários ou ainda o modo relacional.

Afere-se que este conjunto de valores, símbolos e sinais constitui um fator de integração do pessoal e um modelo de regulamentação das relações entre grupos ou pessoas dentro da empresa.

Para Hofstede, a Cultura Organizacional é "a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra" (1991, cit. Obadia, Vidal & Melo, 2007: 128). Claro que no seio de uma cultura preponderante coexiste um determinado número de subculturas que correspondem a outros grupos sociais, ofícios ou setores de atividade. Pode observar-se que a cultura da empresa se afirma tanto única como múltipla.

Ainda de acordo com o autor, este refere que não existe uma definição padrão para o conceito de Cultura Organizacional, mas, menciona que a maioria dos autores que aborda o tema considera a Cultura Organizacional como: "holística; determinada historicamente; relacionada com estudos antropológicos; construída socialmente pelo grupo de pessoas que formam a organização; difícil de mudar devido à sua estabilidade intrínseca e intangível; mas que requer medidas tangíveis para mudá-la" (Hofstede,1991, cit. Obadia, Vidal & Melo, 2007: 128).

A cultura de uma empresa não pode ser simplesmente edificada, num ato autoritário, ela é constituída pela leitura que os colaboradores fazem da organização e da sua cultura corporativa, pelo convívio social e pela influência das culturas nacional e regional. Estes são os fatores que estruturam os padrões de comportamentos da organização e formam o meio organizacional.

Enquanto que a cultura corporativa é desenvolvida pela administração, a Cultura Organizacional é associada a todos os membros da organização e deve estar no centro dos esforços da organização, inclusive das multinacionais que lidam com questões culturais contrárias, devido ao envolvimento de países e locais de culturas distintas.

Analisando o modelo de análise da Cultura Organizacional Schein[1] (2004) cataloga os níveis de cultura em três níveis: artefactos, valores compartilhados e pressupostos básicos fundamentais, como ilustra a figura 7.

[1] As traduções das citações estrageiras são da autoria da autora da dissertação.

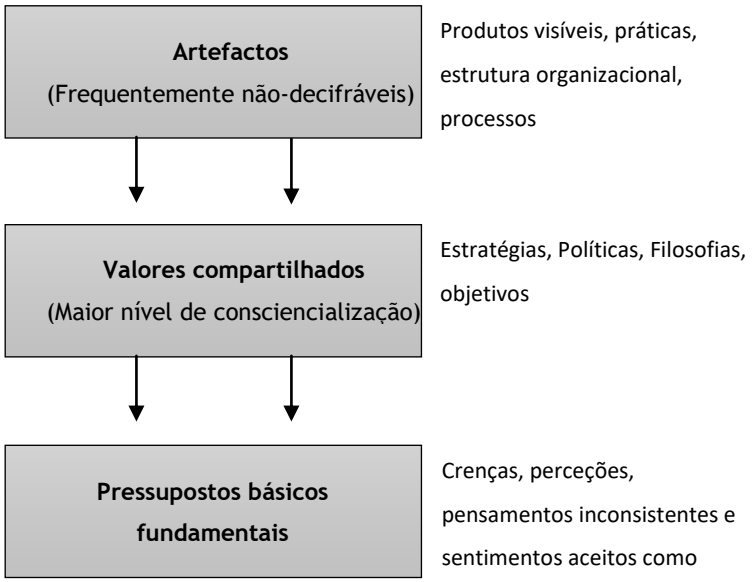


Figura 7 - Níveis de Cultura Organizacional e suas inter-relações
Fonte: Schein, 2004: 26

Para Schein (2004), a Cultura Organizacional é composta por três níveis diferenciados: os artefactos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

Os artefactos são o primeiro nível da Cultura Organizacional, representam os ambientes físico e social da organização, ou seja, são os mais destacáveis e percetíveis pelos clientes internos, traduzindo-se nos produtos, serviços, linguagem, símbolos, histórias, valores e rituais da própria organização.

O segundo nível refere-se aos valores significativos e relevantes para os colaboradores, definindo as próprias atitudes e comportamentos (estratégias, políticas, filosofias, objetivos), que proporcionam os princípios operacionais do dia a dia da organização e guiam o comportamento dos integrantes.

O terceiro nível, os pressupostos básicos fundamentais, constituem os pressupostos implícitos que realmente guiam os comportamentos. Remetem para a simbologia da cultura, reflete sobre as crenças, perceções, sentimentos e pressupostos da confiança de um colaborador. Esses pressupostos tendem a ser condições, não confrontáveis e inquestionáveis, condições essas que criam estabilidade na cultura onde há discrepância entre os valores relacionados pela organização e a perceção e comportamento da mesma (Obadia, Vial & Melo, 2007: 128). Segundo Schein (2004: 139) para que a Cultura Organizacional seja modificada de maneira efetiva, as mudanças devem ocorrer a partir dos seus pressupostos fundamentais.

Na mesma linha de pensamento, Hofstede defende que uma Cultura Organizacional é mais definida por meio das práticas da organização do que pelos valores (1991, cit. Obadia, Vial & Melo, 2007: 128).

Conclui-se que para os relações públicas é essencial ter um vasto conhecimento da arquitetura organizacional e da Cultura Organizacional, para que possa planear estratégias de

comunicação que se sustentem em factos reais e profundos comprovados em vez de superficialidades. Quanto à questão das relações públicas e da comunicação corporativa, que se revelam extremamente pertinentes, serão abordadas nos seguintes capítulos.

Capítulo 2. Relações Públicas

Devido à pluralidade do termo Relações Públicas e a tudo o que estas implicam, não é possível estabelecer uma definição unívoca. Em Portugal, a expressão tem servido para descrever diversas atividades distintas, como vendedor, porteiro de discoteca, especialista em marketing, organizador de festas, entre outras atividades, que apesar destas se aproximarem das Relações Públicas, não são as Relações Públicas propriamente ditas e não devem ser confundidas. Devido às múltiplas interpretações do conceito, as Relações Públicas nem sempre são bem entendidas, sobretudo ao nível do senso-comum (Gonçalves, 2010: 10).

Segundo Gonçalves (2010) "a explicação para este paradoxo pode ser ensaiada a dois tempos: em primeiro lugar, existe uma ambiguidade crescente sobre qual o papel central das relações públicas nas organizações e, em segundo lugar, há uma grande "proliferação do jargão que agrava a incompreensão sobre qual o seu papel" (Cropp & Pincus, 2001 cit. Gonçalves, 2010: 10).

Face ao enunciado, ao longo deste capítulo será feita uma abordagem teórica à temática das Relações Públicas: 1) conceito de Relações Públicas; 2) história das Relações Públicas; 3) Instrumentos das Relações Públicas, e por fim, 4) Importância e papel das Relações Públicas nas organizações.

2.1 Conceito de Relações Públicas

Segundo a obra *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área*, a origem do termo Relações Públicas é ambígua. A dificuldade em estabelecer um conceito universal deve-se à polissemia do termo (Scroferneker, 2008: 43).

Também Scroferneker (2008) nesse mesmo livro afirma que em 1999, Moura e Scroferneker definiram as Relações Públicas como "uma técnica de comunicação, uma profissão, uma atividade ou conjunto de atividades, uma função administrativa, um método, um princípio fundamental da própria existência do ser humano, uma religião ou ainda uma filosofia de administração" (Scroferneker, 2008: 44).

Com a edição do livro *Managing Public Relations,* de James E. Grunig e Todd Hunt, em 1984, sucede-se a ampliação da visão do papel das Relações Públicas nas organizações. Os autores, definem as Relações Públicas como "a gestão da comunicação entre a organização e os seus

públicos" (Grunig & Hunt, 1984: 6). Nesta definição, as Relações Públicas assumem um papel mais abrangente no que diz respeito à gestão das funções de comunicação da organização com os seus públicos. Segundo Gonçalves (2010: 10), as "relações públicas passam a ser vistas como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre uma organização (emissor) e os seus públicos (recetores), tendo em vista balançar os interesses de ambas as partes".

De forma semelhante, Cabrero e Cabrero (2001) afirmam que as Relações Públicas têm como função alcançar a credibilidade e confiança dos públicos.

> Esta atividade de alta direção está orientada para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação, visando as pessoas e as organizações para potenciar as suas atitudes e ações. (Cabrero & Cabrero, 2001: 20)

Segundo Kotler e Keller (2006: 593), as "relações públicas (RP) envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou dos seus produtos em particular", o que vai de encontro à ideia de Black (2009) de que as Relações Públicas estão relacionadas com a reputação, o resultado daquilo que se faz, daquilo que se diz e daquilo que os outros dizem de si. De acordo com a autora, o Instituto de Relações Públicas (IPR) elucidou a prática das Relações Públicas como "a disciplina que se encarrega da reputação - com o objetivo de obter compreensão e apoio, e de influenciar a opinião e o comportamento" (Black, 2009: 3). Podendo ser definida como "o esforço planeado e constante para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e o seu público" (Black, 2009: 3).

Em conformidade com o Sindicato dos Profissionais de Relações Públicas brasileiros (SINPRORP) a atividade de Relações Públicas é:

> Planear, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos e ordenar todos os seus relacionamentos com esses públicos, para gerar um conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com ela, suas atividades e seus produtos[2].

Esta ideia é confirmada por Grunig (2003: 78), ao afirmar que "a maioria das discussões sobre relações públicas está focalizada nas ideias de que deve existir planejamento, administração por objetivos, avaliação e uma vinculação aos objetivos da organização".

Com base nas diversas definições apresentadas pelos diferentes autores, o trabalho das Relações Públicas diz respeito a uma função administrativa que avalia as atitudes dos públicos, identifica as diretrizes e a conduta individual ou organizacional na manutenção da sua reputação. Face à pluralidade do termo, compreendemos a importância das Relações

[2] Sindicato Nacional dos Profissionais de Relações Públicas brasileiros (SINPRORP). Acedido em 8 de dezembro de 2017. Disponível em: http:// www.sinprorp.org.br/

Públicas na administração de relações bidirecionais, organização-público e vice-versa, público-organização.

As organizações não têm autonomia para escolher ter ou não ter Relações Públicas. Estas estarão sempre presentes em todas as áreas de atuação de uma organização, ou seja, uma organização pode tomar a iniciativa e reconhecer o poderoso papel que as Relações Públicas podem desempenhar, quando bem geridas, planeadas e proativas, na estratégia de desenvolvimento da organização ou adotar uma abordagem passiva e ficar na retaguarda, deixando as Relações Públicas à sua sorte (Black, 2006: 18).

2.2 História das Relações Públicas

A origem do conceito Relações Públicas ou, mais concretamente, *Public Relations* surgiu nos Estados Unidos.

> As Relações Públicas nascem nos Estados Unidos perante um imperativo empresarial, financeiro e político, em princípios de 1900. Todas estas organizações necessitam que a opinião pública, em face da grande competitividade existente a nível de produtos, ideologias, etc., conhecesse o muito que essas organizações podiam fazer por ela. (Cabrero & Cabrero, 2001: 21)

Ao longo da história, existem muitos investigadores de Relações Públicas que consideram Ivy Lee o fundador desta atividade. Considerado o pioneiro das Relações Públicas ficou na história pela preocupação em tornar mais transparente o sistema de disposição de informações à imprensa. Sabe-se que em 1906, em Nova Iorque, criou o primeiro escritório a nível mundial de Relações Públicas onde registou um marco histórico desta atividade. Lee preocupou-se em anexar às informações que seriam fornecidas aos *media*, a sua "Declaração de Princípios": um documento que, além de anunciar a sua intenção de comunicar objetivamente com os jornalistas, realçava os valores subentendidos nessa comunicação. Este documento apresentava já as duas ideias principais implícitas às Relações Públicas: o público tem de ser informado e os interesses particulares do público devem ser respeitados (Gonçalves, 2010: 32).

Para Black (2006) o aparecimento desta atividade está diretamente relacionado com a industrialização da sociedade e a formação de inúmeras organizações novas com interesses comerciais e políticos.

Na mesma linha de pensamento de Ivy Lee, também Edward Louis Bernays foi considerado o pioneiro das Relações Públicas do mundo tornando-se uma profissão definida quando abriu em Nova Iorque, no ano de 1919, o primeiro escritório de Relações Públicas. Foi o primeiro a obter uma disciplina de Relações Públicas na Universidade Nova de Nova York e, em 1923, a

escrever e publicar o primeiro livro da matéria, intitulado "Cristallizing Publick Opinion", posteriormente publicou outros livros relacionados com as Relações Públicas.

Segundo Cabrero e Cabrero (2001), Bernays estabeleceu os princípios, a ética e as bases profissionais das Relações Públicas, o que levou a que os mais variados tipos de organizações começassem a aceitar e a utilizar as suas ideias. Os autores defendem que, tal como Ivy Lee, este profissional tem as suas raízes nos Estados Unidos, perante um imperativo empresarial, financeiro e político, pois, os empresários sentiam necessidade de ter um especialista que os representasse, que entendesse e estudasse os públicos internos e externos.

Assim, Bernays teve um papel crucial no contexto histórico do nascimento e desenvolvimento das Relações Públicas. Ficou reconhecido pelo pioneirismo na aplicação direta das ideias freudianas às condições empresariais, de forma a fazer coincidir os interesses privados com os sociais, e que levou à consciencialização de que a opinião pública deve ser tida em consideração (Sebastião, 2009: 67-68). Através do seu notável trabalho, permitiu que as Relações Públicas fossem reconhecidas e solicitadas como uma profissão necessária a qualquer organização.

2.2.1 Evolução das Relações Públicas

Após olharmos para a origem das Relações Públicas é importante compreendermos o desenvolvimento e a evolução desta profissão.

Para compreendermos de forma clara o trajeto evolutivo das Relações Públicas, Grunig e Hunt desenvolveram, em 1984, uma teoria onde descrevem o modo de organização da profissão de Relações Públicas. Segundo os autores, esta teoria fundamenta-se em quatro modelos de Relações Públicas: "agente de imprensa"; "informação pública"; "assimétrico bidirecional" e por último, "simétrico bidirecional". Cada um destes modelos, corresponde a determinados períodos que procuram definir os padrões de comportamento da atividade pelo registo das ações e estratégias mais importantes da área. A tabela 1 mostra-nos esta informação de um modo mais esquematizado.

Tabela 1 - Características dos quatro modelos de Relações Públicas
Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt, Managing Public Relations, 1984: 22

Características	Agente de imprensa / Publicity	Informação Pública	Assimétrico Bidirecional	Simétrico Bidirecional
Objetivo	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da Pesquisa	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Esquema de Comunicação	Emissor → Recetor	Emissor → Recetor	Emissor →← Recetor	Grupo → Grupo
Natureza da Pesquisa	Inexistente	Alguma; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa; Avaliadora da compreensão
Figuras Históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desporto, teatro, promoção de produtos	Administração pública, associações não lucrativas, empresas	Empresas, agências de RP	Empresas públicas, agências de RP

"Agente de imprensa" é o primeiro dos quatro modelos citado pelos autores. Neste modelo, "as relações públicas fazem de tudo para aumentar a notoriedade da organização, recorrendo, sempre que necessário, a técnicas de desinformação" (Gonçalves, 2010: 26).

Aqui os autores Grunig e Hunt (1984) afirmam que os assessores de imprensa de meados do Séc. XIX (1830-1900) foram os primeiros especialistas a fazer um trabalho de Relações Públicas e referem que o principal representante foi o empresário Phineas Barnum.

Este modelo visa publicar notícias sobre a organização e fazer despertar atenção dos meios de comunicação. Tem como principal objetivo publicitar e divulgar a organização, estimular a credibilidade da empresa e fazer com que o nome ou a marca esteja em constante evidência, ainda que nem sempre demonstrem preocupação com o rigor das informações divulgadas. Por

sua vez, no modelo do agente de imprensa, a comunicação processa-se num único sentido, do emissor para o recetor.

O segundo modelo das Relações Públicas é a "informação pública". Surgiu no início do Séc. XX (1900 – 1920) devido aos ataques dos jornalistas às grandes organizações e aos órgãos governamentais tendo como principal figura histórica Ivy Lee.

A ideia que fundamenta a prática desta atividade caracteriza-se como jornalística, ou seja, é a divulgação da informação não só para meios de comunicação gerais, mas também para específicos. Tem como objetivo a divulgação de informação comprometida com a verdade e a realidade. "A informação é organizada sob os princípios do jornalismo: mensagens objetivas, verdadeiras e com interesse para o destinatário" (Gonçalves, 2010: 27). Neste caso, a função do profissional de Relações Públicas é parecida com a de um assessor de imprensa independente. Deverá ser capaz de inserir a organização num processo produtivo, com a implementação de programas inovadores e eficazes de comunicação.

Neste modelo, a comunicação também é unidirecional, pois desenvolve-se do emissor para o recetor. Após uma avaliação aprofundada, percebemos que ambos os modelos se caraterizam como uma comunicação unidirecional, visto que não existe participação ativa do recetor no processo de comunicação.

O terceiro modelo "assimétrico bidirecional" surgiu a partir dos anos 20 e caracteriza-se pelo uso da pesquisa para aperfeiçoar o conhecimento sobre os recetores e assim configurar a mensagem mais adequada à estratégia implementar. Apesar deste modelo ser assimétrico, tem uma função similar à do agente de imprensa, procura alcançar a "persuasão científica", recorrendo à expressão de Edward L. Bernays (Gonçalves, 2010: 28).

> Apesar de acreditar no poder persuasivo da comunicação, também acreditava que os públicos seriam mais facilmente persuasivos naquilo que fosse ao encontro dos seus interesses. Por isso, antes de convencer os públicos a aceitar as ações e produtos de uma empresa, optava por tentar persuadir a gestão dessa empresa a fazer o que fosse ao encontro do interesse público. (Gonçalves, 2010: 29)

Aqui a persuasão científica é o ponto crucial da atividade das Relações Públicas onde a característica assimétrica remete para o facto de que a comunicação persuasiva tem um efeito maior nos recetores do que nos emissores. Neste modelo, os profissionais de Relações Públicas têm o objetivo de persuadir a opinião pública a interiorizar o ponto de vista da organização. É um modelo bidirecional porque contempla a possibilidade de o recetor dar *feedback* ao emissor, para que o emissor possa avaliar o sucesso da comunicação.

Por fim, o último modelo "simétrico bidirecional" surge nos anos 60 e, teoricamente, estará em funcionamento na atualidade, baseia-se na reciprocidade e privilegia o interesse público.

Neste modelo, as Relações Públicas atuam como uma instância mediadora entre as organizações e os seus públicos envolvidos. A essência desta bidireccionalidade é a pesquisa

dos públicos, que pode ser formativa ou avaliativa. Aqui, as Relações Públicas são guiadas pelo objetivo da compreensão mútua entre as partes envolvidas onde pode ocorrer um intercâmbio de informação que provoque modificações entre ambas as partes.

Segundo Grunig e Hunt (1984), este último modelo resultou, essencialmente, do contributo de académicos e líderes profissionais do campo das relações públicas.

2.3 Instrumentos das Relações Públicas

Segundo Sebastião (2009: 77) os instrumentos de Relações Públicas podem ser agrupados de duas formas diferentes: meios humanos (tabela 2) e meios materiais (tabela 3). Independentemente da identificação de meios materiais, em Relações Públicas, todo o material que comunique pode ser utilizado. Por isso a enumeração que se segue não é exaustiva e apenas lista os instrumentos «tradicionalmente» utilizados.

Tabela 2 - Instrumentos de Relações Públicas: Meios Humanos
Fonte: Sebastião, 2009: 77

Meios Humanos
A equipa de Relações Públicas – um conselho assessor
O responsável pelo jornal, boletim e revista
Outros departamentos da empresa de acordo com o assunto comunicativo
Órgãos de Comunicação Social

Tabela 3 - Instrumentos de Relações Públicas: Meios Materiais
Fonte: Sebastião, 2009: 77

Meios Materiais	**Observações**
Correspondência empresarial	Dizer as coisas por ordem de importância, com clareza e o mais objetivamente possível; utilizando linguagem simples.
Jornal da empresa / revista / boletim / folhetos (material impresso) (*House organs*)	Servem de canal de comunicação entre os diferentes públicos, mais particularmente para comunicar com o público interno. Têm como principais objetivos (Cutlip et al, 1999, p. 289-290): • Formar, informar e entreter o leitor; • Mensagens verídicas, claras, sintéticas, simples e objetivas; • Exprimir o sentimento geral dos diferentes grupos sociais que formam a entidade CONTEÚDO: 1. Editorial sobre um tema importante de interesse geral 2. Informações básicas sobre êxitos alcançados, redigida pelos responsáveis dos mesmos e narrada de forma objetiva

	3. Destacar o valor humano das pessoas que formam a empresa 4. Fazer sobressair o valor empresarial da empresa enquanto organismo apolítico que contribui para o desenvolvimento da sociedade onde se insere 5. Abordagem dos projetos de melhoramento 6. Canalizar críticas construtivas, tanto da direção aos outros setores como destes à direção 7. Permitir a manifestação da opinião pública 8. Vida familiar dos membros da empresa (casamentos, nascimentos, aniversários) 9. Conselhos, passatempos, concursos, anedotas.
Jornal de parede / *vitrina* de informações	Destinados a informações úteis, comunicados urgentes.
Press Release / Conferências de Imprensa	Relações com os *media*.
Relatórios / Documentação da especialidade	Dos diferentes serviços das organizações.
Legislação específica	Por exemplo: leis orgânicas, os estatutos das organizações.
Material audiovisual e fotográfico	Historial, anuário. Circuito interno de televisão e rádio.
Internet e Intranet	Os meios que vierem dinamizar a comunicação bilateral.
Caixa de Sugestões	Especialmente para uso dos funcionários, dos consumidores, da comunidade.
Manual de Acolhimento	O Manual deverá ter um tamanho manejável (12 x 21cm), papel consistente, bom aspeto gráfico e encadernado de forma a poder ser atualizado. Vantagens: 1. Prestígio para os empregados 2. Redução de problemas de trabalho, especialmente os causados por mal-entendidos, desconhecimentos e boatos. 3. Poupança de tempo dos dirigentes, uma vez que se evita o esclarecimento por parte destas regras de funcionamento 4. Instrumentos de prestígio para acionistas, fornecedores, entidades financeiras, entre outros.
Team Building	Atividades lúdicas promovidas para o convívio e estabelecimento de laços informais entre os colaboradores da empresa. Importantes para observação das relações que se estabelecem, na unificação e coesão do grupo, mas essencialmente, no grau de adesão a tais atividades que podem ser promovidas e suportadas pela empresa ou pelos funcionários e que normalmente implicam a disponibilização de tempo livre (fim-de-semana) do colaborador.

Concursos, bolsas de estudo, prémios	Outros estímulos e apoios a empregados e familiares.
Bolsas de Formação	Dirigidas a colaboradores, à comunidade e aos *media*, permitindo um maior conhecimento da área de interação e posicionamento da organização no mercado, assim como, das necessidades de formação de quem pretende nela exercer funções.

Complementando a perspetiva de Sebastião (2009), Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2010: 352-353) referem que são inúmeros os meios de que uma empresa dispõe para unir a sua imagem e influenciar os seus públicos. Assim sendo, os autores caracterizam estes meios da seguinte forma:

- **Contactos pessoais:** encontros; participação em congressos e seminários; reuniões; clubes ou associações de índole profissional ou social; acolhimento e integração de trabalhadores; ações de formação.
- **Eventos:** realização de encontros, colóquios e seminários; concursos, conferências de imprensa; galas e festas, organização de feiras e certames; *road shows* (exposições móveis).
- **Publicações:** relatório anual; brochuras e folhetos; artigos e notícias em revistas; jornal (interno ou externo); audiovisuais; cartazes; quadros informativos; manual de acolhimento.
- **Patrocínios:** apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras, com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinado.
- **Mecenato:** apoio financeiro a manifestações de carácter eminentemente cultural, que podiam inclusivamente ser abrangidos por incentivos fiscais.
- **Atividades de Serviço Público**: ações de proteção do ambiente ecológico e outro, proteção de espécies de animais e vegetais; causas sociais; programas educativos dirigidos a públicos juvenis.
- **Diversos:** referências à empresa em filmes, livros técnicos e científicos; visitas às instalações («jornadas portas abertas»); suportes de comunicação; serviço de atendimento pós-venda.

2.3.1 Eventos de Relações Públicas

Segundo Sebastião (2009) o evento é:

> Um acontecimento utilizado para atrair a atenção do público e da comunicação social para determinada organização. Pode ser criado de forma artificial, ser provocado indirectamente ou acontecer de forma espontânea. Para uma boa articulação e maior eficácia, deve ser planeado e programado cuidadosamente pelo departamento de Relações Públicas, que poderá recorrer a empresas especializadas para a execução de tarefas específicas exigidas pela natureza do evento. (Sebastião, 2009: 77)

Quanto à definição referida anteriormente, pode observar-se que o evento é um acontecimento planeado, que reúne um grupo de pessoas e que visa determinados objetivos. Do ponto de vista da comunicação todo e qualquer evento tem como principal objetivo levar uma mensagem em condições favoráveis, no momento certo, e num ambiente oportuno à receção da dita mensagem. Contudo, este assume-se como uma linguagem e uma ferramenta da comunicação.

Na mesma linha de pensamento, Isidoro, Simões, Saldanha e Caetano (2013) definem o evento como:

> Um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido, e numa hora precisamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente da tipologia do mesmo, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica. (Isidoro *et al*, 2013: 15)

Por sua vez, Kunsch (2003: 385) afirma que o "evento é um acontecimento que se aproveita para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. Pode ser criado artificialmente, pode ser provocado por vias indirectas ou pode ocorrer espontaneamente".

Após elencarmos um conjunto de definições percebemos que os eventos são uma atividade intrínseca ao profissional de Relações Públicas e que, dessa forma, os eventos precisam de ser reconhecidos, planeados e executados recorrendo a diferentes áreas da comunicação.

A autora Sebastião (2009) defende que a atividade de eventos de Relações Públicas é complexa e longa:

> A organização de um evento de Relações Públicas é uma actividade complexa e longa que exige o concurso de vários departamentos da organização assim como, a afectação de um orçamento significativo. O evento é um acontecimento de grande projeção e importância para a imagem da organização pelo que deve ser cuidadosamente planeado. (Sebastião, 2009: 77)

Dadas as definições apresentadas podemos definir um evento como um acontecimento com uma determinada data de realização, um momento para iniciar/ outro para terminar, bem como um local previamente definido onde podem ser atingidos os objetivos. Neste contexto,

o evento é um meio de comunicação e atua como um recurso estratégico, no qual o público afetado está mais propício a receber a mensagem que se pretende transmitir.

Assim, a crescente utilização dos acontecimentos especiais relaciona-se com as vantagens que os mesmos oferecem às organizações, ou seja, as organizações compreendem que através de um evento é possível proporcionar várias experiências. (tabela 4) Segundo Sebastião (2009: 78) os eventos contribuem para o aumento da visibilidade e da disponibilidade do produto/serviço, assim como, para o aumento da presença e credibilidade da empresa no mercado.

Tabela 4 - Exemplos de acontecimentos especiais
Fonte: Sebastião, 2009: 78 – 79

Tipologia de Eventos		
Refeições (pequeno-almoço, almoço, jantar, churrasco, *coffee-break*, porto de honra, *cocktail*)	**Eventos formativos** (Painel, Palestra, Encontro, Assembleia, Mesa-Redonda, *Brainstorning*, Seminário, Workshop, Simpósio, Jornada, Colóquio, Conferência, Congresso, Debates, Convenção, Videoconferência, Fórum)	**Inaugurações** (espaço físico, retratos, bustos, estátuas)
Banquetes e cerimónias pessoais (casamentos, batizados, aniversários)	**Dias Específicos** (ou semana comemorativa)	**Lançamentos** (livros, maquetes, produtos/serviço)
Cerimónias oficiais (tomadas de posse, condecorações, formaturas, pedra fundamental)	**Exposição** (*Roadshow*, *Showcasing*, Salão)	Eventos Desportivos
Encontros	Feira	Eventos Sociais
Concursos	Visita à fábrica (ou *Open day*)	Excursões
Leilões	Desfiles	Festival

2.3.2 Planificação de Eventos

Do ponto de vista das organizações há dois interesses centrais na classificação dos eventos: o institucional que visa criar ou fortificar o conceito/imagem da empresa ou entidade, sem objetivos comerciais e, o promocional que visa a promoção de um produto/serviço da empresa ou entidade com fins mercadológicos, ou seja, com intuito de vender (Sebastião, 2009: 78).

Segundo o autor Isidoro *et al*, o evento divide-se em três fases distintas: pré-evento, evento e pós-evento, processo que inclui a conceção, planeamento execução e avaliação.

Independentemente do tipo de evento escolhido, o planeamento da sua execução exige a sobrevivência de determinados princípios comuns.

De forma clara e objetiva Grunig e Hunt (1984) mencionam que a gestão estratégica das Relações Públicas passa por diversas etapas de gestão no que respeita a *stakeholders,* objetivos, planeamento, implementação e avaliação.

A primeira fase centra-se na recolha de informação, especialmente de dados considerados relevantes, assim como a análise dos mesmos. A segunda consiste na planificação do plano que irá ser desenvolvido onde se decide a estratégia, a missão, os objetivos do plano e os públicos-alvo. Por fim, na fase de avaliação analisa-se a eficiência, a concretização e os resultados obtidos.

2.4 Importância e papel das Relações Públicas nas organizações

A importância das Relações Públicas enquanto função social e organizacional pode ser justificada pela necessidade de estabelecerem relações entre duas realidades: os públicos e as organizações. Essas realidades, cingem a ideia de compreensão mútua, que ao longo dos anos adquiriu bastante relevância no estudo e na prática das Relações Públicas.

Conforme o artigo *Relações Públicas e Marketing. Uma abordagem estratégica*, Todelo e Fortes (1989) destacam a importância e o dever de estudar e analisar os públicos de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização:

> Relações Públicas concentrarão seus esforços na análise sistemática do comportamento dos vários públicos de interesse da organização, na avaliação desta e da concorrência, sob o ponto de vista de seus respetivos conceitos junto àqueles públicos e na recomendação de ações destinadas ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, naquilo que diga respeito ao seu relacionamento com os grupos que constituem seus ambientes interno e externo. (Todelo & Fortes, 1989: 10)

Grunig e Hunt (1984) afirmam que as Relações Públicas funcionam como uma ligação estratégica na organização, pois são as responsáveis pela comunicação dentro e fora desta. Desta forma, Cabrero e Cabrero (2001) defendem que as Relações Públicas não são algo para se utilizar ocasionalmente, devendo ser parte integrante da estratégia e planeamento da empresa.

Estas têm um papel de relevo nas organizações, cabendo-lhes a responsabilidade estratégica de interligar a empresa na realidade em que a mesma atua, ou seja, têm como missão estratégica estudar os públicos e criar uma ligação à empresa. De tal forma, para o

desenvolvimento das organizações é fundamental esta ligação entre a organização e o público-alvo. Cada vez mais, é necessário que as organizações mantenham uma relação benéfica com os seus públicos, conseguindo, portanto, a confiança e compromisso dos mesmos.

Cutlip (2000) autor da obra *Effective Public Relations*, exibe uma definição de Relações Públicas fundamentada na gestão e manutenção de uma boa relação, que incentive o entendimento entre a organização e os seus públicos: "as Relações Públicas são a função de gestão que identifica, estabelece e mantêm, relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, de quem depende o sucesso". (Cutlip, 2000: 4)

De forma semelhante, Kunsch (2006) defende que:

> Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional. (Kunsch, 2006: 6)

São muitos os autores que apresentam diferentes definições para o conceito, tendo em conta a sua atividade e funções desempenhadas. Pode observar-se que as Relações Públicas são fulcrais numa organização e atuam de forma a equilibrar as relações entre as empresas e os públicos-alvo de modo a garantir a boa imagem e identidade das mesmas. De forma sucinta, o trabalho de Relações Públicas para a construção de uma imagem deve estar unido a todo o planeamento estratégico da organização, atuando em concordância com a sua missão, visão e valores.

> O planeamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. É exatamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que as relações públicas são consideradas uma função relevante, que precede às demais funções administrativas. (Kunsch, 2006: 4)

Apesar de ser difícil chegar a um consenso na definição da atividade de Relações Públicas, é de notar a existência de uma interligação e conexão entre as díspares definições. Constata-se que todas as definições se complementam e que são vários os pontos em comum nas diversas conceções, principalmente a noção de existência de uma relação entre a organização e os seus públicos. Para além de desenvolverem um trabalho que visa aperfeiçoar a imagem e

reputação organizacional perante os seus públicos, passam a ser peça crucial no processo de tomada de decisão da organização.

2.4.1 Os públicos de uma organização

Após catalogarmos um conjunto de definições para o termo Relações Públicas, torna-se necessário uma abordagem aos relacionamentos estratégicos com os diferentes públicos, sendo fundamental conhecer e saber atuar individualmente com cada um e saber identificar em que grupo se inserem.

No que concerne a esses públicos, Kunsch (1997, 2003) realça a importância dos mesmos ao afirmar que os públicos são parte do processo, isto é, as suas perceções são o objeto do trabalho para acompanhar e determinar as metas organizacionais. Na mesma linha de pensamento, segundo a autora, uma vez que as Relações Públicas trabalham com o público e com a comunicação nas organizações, estas necessitam saber todos os aspetos conceptuais, para poder planear com eficácia as atividades.

No entanto, Jorge Pedro Sousa (2003) em *Planeamento da Comunicação (na perspetiva das relações públicas)*, refere que as Relações Públicas devem ser baseadas em conhecimentos científicos, fazendo uso das formas de comunicação, persuasão e conhecimento das empresas que tenham sido validadas e cujos resultados sejam comprovados. As Relações Públicas são intencionais, a sua atividade é propositada e formatada de modo a influenciar, ao mesmo tempo que aumentam a compreensão, difundem a informação e alcançam um *feedback* dos públicos-alvo.

De modo atingirem os seus objetivos, as Relações Públicas empreendem diversos tipos de ações que normalmente são integradas e articuladas num programa específico. As ações encontram-se definidas de acordo com os públicos-alvo das mensagens selecionadas.

Desta forma, é importante efetuar-se uma classificação dos públicos:

Tabela 5 - Tipos de comunicação
Fonte: Sousa, 2003: 8

Comunicação Interna	Comunicação Externa	Comunicação Mista
Direcionada para o público interno e desenvolvida por membros desse mesmo público	Direcionada para o público externo à entidade	Direcionada para o público interno e externo

No artigo *Inactive publics: The Forgotten Publics in Public Relations*, Hallahan (2000) classifica os públicos quanto ao envolvimento e conhecimento. Relativamente aos inativos, estes expõem baixo nível de conhecimento sobre a organização e pouco envolvimento nas ações. Os estimulados, compartilham um baixo nível de conhecimento, mas, têm um elevado envolvimento. Desta forma, os ativos caracterizam-se como públicos de alto nível de conhecimento e envolvimentos sobre a organização. Por fim, existe ainda os não públicos que

são compostos por indivíduos sem qualquer conhecimento e envolvimento sobre a organização (Hallahan, 2000: 504-505).

De acordo com Grunig (2003) os públicos das organizações têm vindo a assumir grande relevância no contexto de ação das Relações Públicas, uma vez que se considera que as Relações Públicas servem as organizações na medida em que servem aos interesses das pessoas afetadas por elas.

> Os públicos estratégicos são o meio em que se insere a organização. Esses públicos podem se opor ou dar apoio aos objetivos da organização. Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. (Grunig, 2003: 74)

Uma outra forma de categorizar os públicos é ordená-los de acordo com a sua proximidade face à organização. De forma mais pormenorizada, Lindon *et al*. (2010: 350) no livro *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* apresentam a multiplicidade de públicos de uma empresa, exemplificando uma ordenação por proximidade como se pode observar na figura 8.

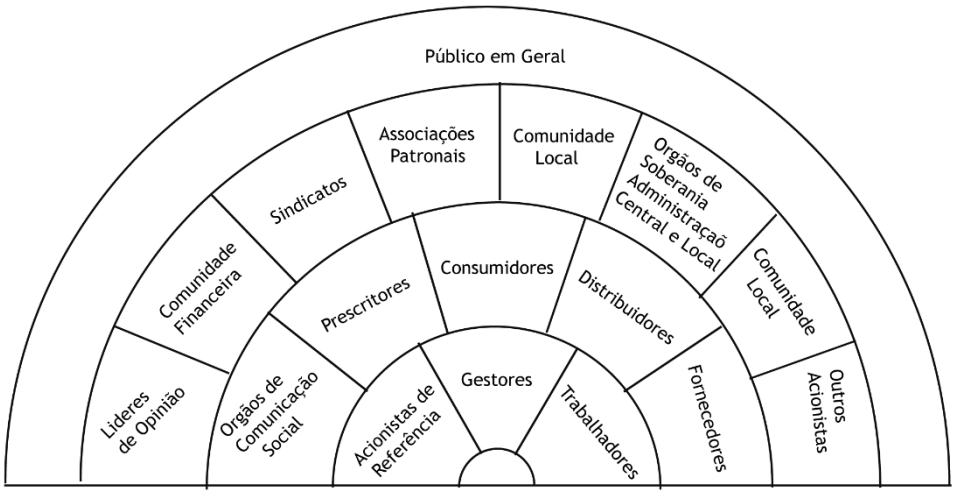


Figura 8 - Públicos Específicos de uma empresa
Fonte: Lindon *et al.*, 2010: 350

As Relações Públicas têm como objetivo criar campanhas que procurem beneficiar os interesses da organização com os públicos, ou seja, cabe às Relações Públicas a gestão da comunicação de uma organização, tanto a nível interno como externo, com o propósito de alinhar os interesses da organização com os do público.

Capítulo 3. Comunicação Corporativa

A comunicação é a base de toda a interação humana – inclusive nas organizações. Pode estar relacionada com os aspetos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados.

Enquanto pessoas comunicar é algo próprio, é um ato essencial ao ser humano, é uma troca de informações, ideias, experiências e sentimentos entre duas ou mais pessoas tornando comum o conhecimento partilhado. De acordo com Rego (2013) todos comunicamos, mesmo quando não dizemos nada ou escrevemos. Fazemo-lo involuntariamente nas nossas vidas, a nível pessoal, familiar, social, política e organizacional. "Comunicamos, até, connosco - e nem sequer nos compreendemos!" (Rego, 2013: 32).

A necessidade de comunicar ocorre naturalmente nas organizações – espaços nos quais fortalecemos uma parcela significativa das nossas vidas. De acordo com o mesmo autor, comunicamos constantemente "falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adotando gestos, sorrindo ou vociferando, escrevendo ou recebendo mensagens eletrónicas, dando ordens ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfações" (Rego, 2013: 32).

Para Chiavenato:

> A comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. (Chiavenato, 2004: 128)

A falha de comunicação dentro da organização pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdícios de recursos que podem ser vitais para a sua sobrevivência. De acordo com Chiavenato (2004), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: "proporcionar informação e compreensão necessárias ao esforço das pessoas e, proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, compreensão e satisfação no cargo" (Chiavenato, 2004: 128). Assim, estes dois propósitos oferecem uma melhor comunicação que por sua vez, conduz a um melhor desempenho nos cargos.

Na mesma linha de pensamento Kunsch (2003: 69) refere que "é a comunicação que ocorre dentro [da organização], e a comunicação entre ela e o seu meio envolvente que [a] definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento". Os resultados organizacionais e a estrutura da organização estão ligados diretamente, e tanto a estrutura

quanto os resultados dependem de uma comunicação bem-sucedida, para que as informações fluam da melhor maneira e, todos conheçam e entendam os objetivos da empresa.

Ao destacar a importância da comunicação nas organizações, Kunsch, afirma:

> Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrara num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (Kunsch, 2003: 69)

Por fim, Sebastião (2009: 148) defende que os profissionais de comunicação na sociedade contemporânea não podem, portanto, menosprezar as ferramentas *web*, tendo por isso, o dever de obter novas capacidades e dominar ferramentas de edição de conteúdos multimédia. À semelhança de outros autores, evidencia a importância da constante monotorização do que é dito *online* sobre a empresa e/ou a marca.

3.1 Comunicação Organizacional

O que é a Comunicação Organizacional?

A Comunicação Organizacional é um subcampo da comunicação que se dedica ao estudo da mesma, no âmbito das organizações. Rego (2013: 32) afirma que "sem comunicação não há organizações". Segundo o autor, a comunicação serve múltiplas funções, permite aos gestores interagirem com os superiores (subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades); à delegação de responsabilidades outorgadas pelas chefias aos seus colaboradores; à possibilidade de alcançar informações junto dos seus alvos com os quais lidam no exercício das suas funções; à dispersão de informações; à coordenação de diversos membros organizacionais, ao procedimento de recrutamento e seleção, entre outras funções (Rego, 2013: 33).

Kunsch (2003) define a Comunicação Organizacional como o estudo do processo comunicacional nas organizações, onde analisa aspetos como o sistema, o funcionamento e o modo como a organização comunica com os seus públicos. Neste sentido, a autora destaca as relações construídas no contexto das organizações.

> Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados dentro, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (Kunsch, 2003: 71)

Para Curvello (2009: 3-4) a Comunicação Organizacional precisa de ser analisada como fenómeno, como processo e como sistema intrínseco que constitui e reconstitui a organização.

No entanto, o autor salienta que a qualidade da comunicação nas organizações só poderá ocorrer quando a direção conciliar as informações para todos, tendo como princípio, a verdade, o respeito e as diferenças individuais, prezando sempre a gestão participativa e oferecendo oportunidade de mudanças necessárias a todos.

Com uma perspetiva semelhante, Réka e Borza (2012) descrevem a Comunicação Organizacional como um fenómeno muito complexo que afeta a vida quotidiana, as atividades gerais, o desempenho, o sucesso e o futuro de cada organização. Esta comunicação está presente em todo o lado, dentro e fora das organizações (Sinha & Reddy, 1991 cit. Réka & Borza, 2012: 614).

Com base nas diversas definições apresentadas pelos autores pode observar-se que a Comunicação Organizacional é considerada um processo dinâmico onde as organizações podem relacionar-se com o ambiente onde estão inseridas e com as subpartes da própria organização. Deste modo, constatamos que a comunicação organizacional é um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Segundo a análise de Kunsch (2003) a Comunicação Organizacional faz parte de um composto de comunicações: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Estas quatro dimensões trabalhadas juntas e em conformidade formam a comunicação integrada que permite a uma organização relacionar-se com os seus públicos.

> O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (Kunsch, 2003: 153)

O composto da comunicação pode ser visualizado na figura 9, onde estão esquematizadas as diferentes atividades e fluxos de comunicação, de forma a integrarem-se na Comunicação Organizacional.

3.1.1 A Comunicação Integrada nas Organizações

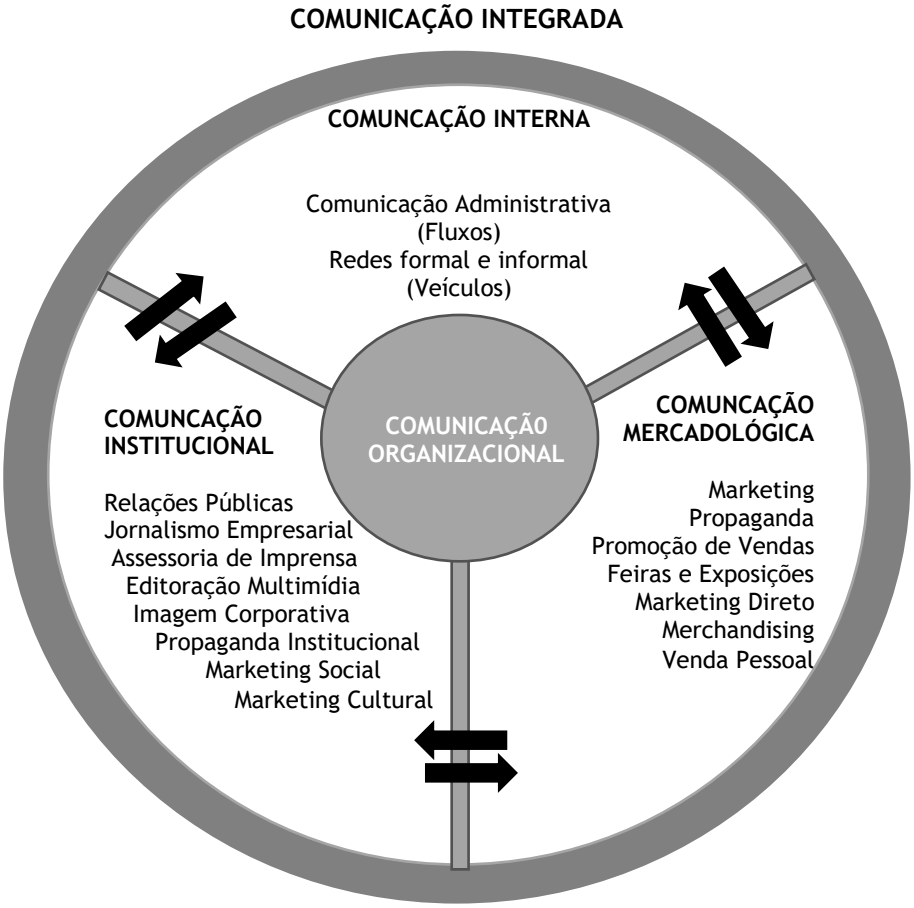


Figura 9 - Composto da Comunicação Integrada
Fonte: Kunsch, 2003: 151

Apesar das diferenças e peculiaridades das modalidades Kunsch (2003) ressalta o conceito de Comunicação Integrada que aponta para uma Comunicação Organizacional.

> Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (Kunsch, 2003: 150)

Também Torquato (2002: 35) afirma que a Comunicação Organizacional "é a possibilidade sistémica que, integra, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informações". As modalidades apresentadas por estes dois autores, embora com designações distintas, procuram dar conta da complexidade da comunicação na (e das) organizações com os seus diferentes segmentos de públicos.

Nessa perspetiva de filosofia, Kunsch (2003) entende a Comunicação Integrada como um conjunto de diferentes modalidades da comunicação: Relações Públicas (comunicação institucional), o Marketing (comunicação mercadológica) e a Comunicação Interna (comunicação administrativa), que formam o *mix* ou composto da Comunicação Organizacional.

Esse *mix* deve formar um conjunto eficiente, apesar das diferenças e das particularidades de cada setor e dos respetivos subsetores. Desmitificado o conceito, importa clarificar as diferentes modalidades de comunicação.

A **comunicação administrativa** é aquela que se ocupa da questão empreendedora e burocrática da organização. Inclui todos os conteúdos do quotidiano da administração da empresa, procurando atender às áreas centrais de planeamento e às estruturas técnico-normativas (Torquato: 2002). Tem como finalidade direcionar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades praticáveis.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma junção de fluxos e redes e requer um processo de comunicação persistente.

> Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham, alta produtividade, baixo custo e maior o lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso prossupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (Kunsch, 2003: 152-153)

Normalmente este tipo de comunicação é executada pelo setor administrativo, mas atinge todos os relacionamentos dentro e fora da organização. Apesar das diferentes terminologias utilizadas, ambos os autores, enfatizam a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como ferramenta estratégica pelas organizações.

A **comunicação interna**, como o próprio nome indica é a comunicação dentro da organização. É um setor planeado, cujos objetivos precisam de ser bem definidos, para que haja o máximo de interação possível entre a organização e os seus colaboradores. Conforme Kunsch (2003), à medida que a comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, poderá ser muito mais eficiente. Ao responsável por esta comunicação compete a gestão das informações que deseja transmitir e os meios pelos quais esta é transmitida.

A **comunicação mercadológica**, direcionada à divulgação da oferta da organização, envolve as manifestações comunicativas surgidas a partir de um objetivo mercadológico, tendo como finalidade divulgar os produtos ou serviços de uma empesa.

Para Kunsch (2003), esta comunicação é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos. Encontra-se vinculada diretamente ao marketing de negócios.

> É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações. (Kunsch, 2003: 162)

Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica.

Por fim, a **comunicação institucional** é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela "construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização", ressaltando os aspetos relacionados com "a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos" (Kunsch, 2003: 164-165). Está intrinsecamente ligada aos aspetos corporativos institucionais que explicam o lado público das organizações.

Com uma perspetiva semelhante, Trevisan (2003: 48), refere que a Comunicação Integrada tem como conceito básico a sinergia e integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização. A autora argumenta que esta comunicação necessita de um processo de planeamento estratégico, pois requer uma visão cuidada e ampla das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, construção da sua imagem interna e externa da empresa.

3.1.2 Instrumentos da Comunicação Institucional

No diagrama que apresentámos para mensurar a Comunicação Integrada, a modalidade da Comunicação Institucional é formada pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si. A Comunicação Institucional gere os problemas de comunicação e promove um ambiente favorável entre a empresa e o público, possibilitando assim um posicionamento estratégico.

As relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração multimédia, a imagem e identidade corporativa, a publicidade/propaganda institucional, o

marketing social e o marketing cultural, são considerados por Kunsch (2003) como instrumentos de Comunicação Institucional.

O jornalismo empresarial é uma subárea significativa e pioneira da Comunicação Organizacional. Em conjunto com as relações públicas e a propaganda, forma o tripé clássico que tem por função organizar os fluxos para difundir as informações nas organizações. "Tendo começado um dia como simples boletins e passando às sofisticadas revistas produzidas por muitas organizações na atualidade" (Kunsch, 2003: 168).

A assessoria de imprensa é uma subárea importante nas intervenções com os públicos com que se relaciona. "Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia" (Kunsch, 2003: 169).

A editoração multimédia é uma especialidade que transmite e interage nas diversas esferas dos campos das comunicações. Aqui, todos os produtos comunicacionais têm de receber um tratamento técnico-profissional. "A apropriação dos modelos de produção editorial tradicional pelos da moderna multimídia permite criar uma comunicação ágil e interessante aos olhos do público" (Kunsch, 2003: 169).

Quanto à imagem e identidade corporativa "o termo imagem, assim como o de identidade, faz parte do reportório do mundo corporativo" (Kunsch, 2003: 169). Logo, a imagem é o que passa na mente dos públicos, enquanto a identidade é o que a organização é, faz e diz. Esta reflete e projeta a real personalidade da organização.

A publicidade/ propaganda institucional é considerada um instrumento com o objetivo de divulgar os feitos das organizações, transmissões da personalidade e fixação dos conceitos construtivos da natureza e do modo como atuam. "A propaganda institucional é considerada um a publicidade de prestígio, cujo objetivo principal é a fixação de um conceito institucional" (Kunsch, 2003: 175).

Por fim, o marketing social e o marketing cultural encontram-se, respetivamente ligados às questões sociais, à produção e ao patrocínio da cultura: "é uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os seus bens simbólicos de uma sociedade, que se materializa na produção de obras de literatura, artes, ciências etc." (Kunsch, 2003: 178).

No âmbito da Comunicação Organizacional surgem outros dois conceitos que serão abordados ao longo do projeto: Comunicação Interna e Comunicação Externa. Este tipo de comunicação tem vindo a ganhar importância dia após dia, isto porque as organizações têm necessidade de responder aos desafios globais, à concorrência e à exigência do público-alvo. Nesta perspetiva irá proceder-se à análise de ambas embora, o estudo se foque mais na primeira para posteriormente se realizar uma proposta de um Plano de Comunicação Interna.

3.2 Comunicação Interna

A Comunicação Interna nas empresas é hoje uma área resultante da evolução dos modos de gestão organizacional. Segundo Almeida (2003) a comunicação pode definir-se como:

> Um objecto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa. Ultrapassando as meras acções que visam informar público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de faciliar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa. (Almeida, 2003: 24)

De acordo com o mesmo autor, a Comunicação Interna abrange todos os atos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização. No entanto, Sebastião (2009: 170) refere que o principal objetivo da Comunicação Interna é envolver o pessoal, valorizar o recetor, reconhecer o valor do colaborador na organização, integrar e reforçar a coesão do grupo (figura 10). A partir desta perspetiva pode inferir-se que este conceito engloba ações que procuram informar o público interno, criando relações verticais e horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os intervenientes.

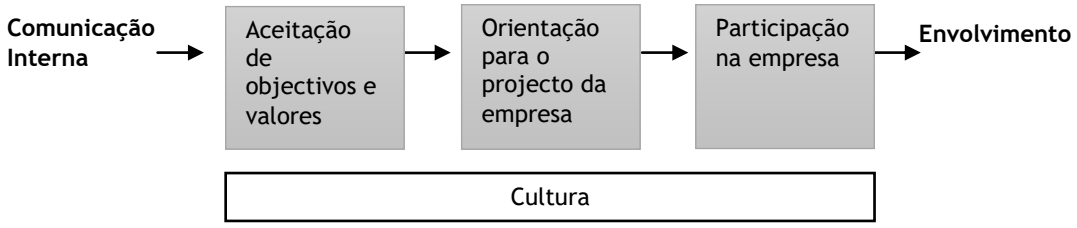


Figura 10 - Comunicação - Cultura – Envolvimento
Fonte: Adaptado de Sebastião, 2009: 171

De um modo geral, a Comunicação Interna refere-se à comunicação e às interações entre os membros de uma organização tendo como alvo os membros internos, desde os superiores, os colaboradores e os subordinados (Réka & Borza, 2012: 614).

Segundo Kunsch (2003) no que diz respeito à definição do termo cita que a Comunicação Interna deve ser bem planeada e definida, para que o público e a organização interajam, através da utilização das ferramentas de comunicação (institucional e comercial):

> Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do

> endomarketing[3] ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita. (Kunsch, 2003: 154)

A Comunicação Interna tem, então, um papel estratégico na gestão dos Recursos Humanos e na estratégia da empresa, na divulgação da missão, cultura e projeto, tendo em conta as diferenças individuais e maximizando as relações existentes. Como tal, a gestão da comunicação deverá garantir que o colaborador, a partir do momento em que entra nos seus quadros, esteja o mais consciente possível do que é a organização.

Para Torquato (1986: 50), esta comunicação "é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam as que trabalham na organização."

Observa-se que quando bem empregue, esta comunicação permite motivar, gerar produtividade e satisfação nos funcionários de uma organização. Neste sentido, torna-se necessário envolver os colaboradores no processo organizacional.

Segundo Sebastião (2009: 171) podemos agrupar os princípios da gestão da Comunicação Interna da seguinte forma:

1. **Integração na gestão da empresa;**
2. **Avaliação permanente e contínua do clima interno** (questionários: higiene e segurança, resultados, formação, promoção, participação, interesse e satisfação com a informação recebida, conhecimento da empresa, identificação com os objetivos da mesma).
3. **Adoção de uma perspetiva estratégica**
   – Atribuição de responsabilidades;
   - Conceção das mensagens (atempadas, simples, inéditas, seletivas);
   - Escolha dos instrumentos (tendo em conta: o conteúdo da mensagem, o perfil do destinatário, o efeito desejado).

Em suma, a Comunicação Interna é percebida como um processo que efetivamente comunica, socializa, inova, acresce conhecimento e, acima de tudo, promove o desenvolvimento de uma forte cultura organizacional, podendo ter influência positiva na performance e produtividade

[3] *Endomarketing* é, portanto, um conjunto de ações que recorrem a ferramentas do marketing utilizadas por uma empresa para «vender» a sua imagem aos colaboradores e familiares. Nestas ações, o público interno encontra: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho (Sebastião, 2009: 97).

do pessoal. Desta forma os colaboradores deixam de ser vistos como instrumentos de distribuição das informações nos diferentes fluxos de comunicação, passando estes a ter a responsabilidades de construir relacionamentos.

3.2.1 Tipos ou fluxos da Comunicação Interna

Chiavenato (1994: 54) afirma que "o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita". Seja quais forem os objetivos que perseguem as organizações envolvem os indivíduos em "redes" tornando-os cada vez mais dependentes das atividades que levam a cabo.

Para Dasí e Martínez (2000: 59) a Comunicação Interna tem como principal objetivo criar motivação e uma boa relação entre as pessoas durante o período da atividade profissional. Esta, é composta por comunicação descendente, ascendente e horizontal como consta na figura 11.

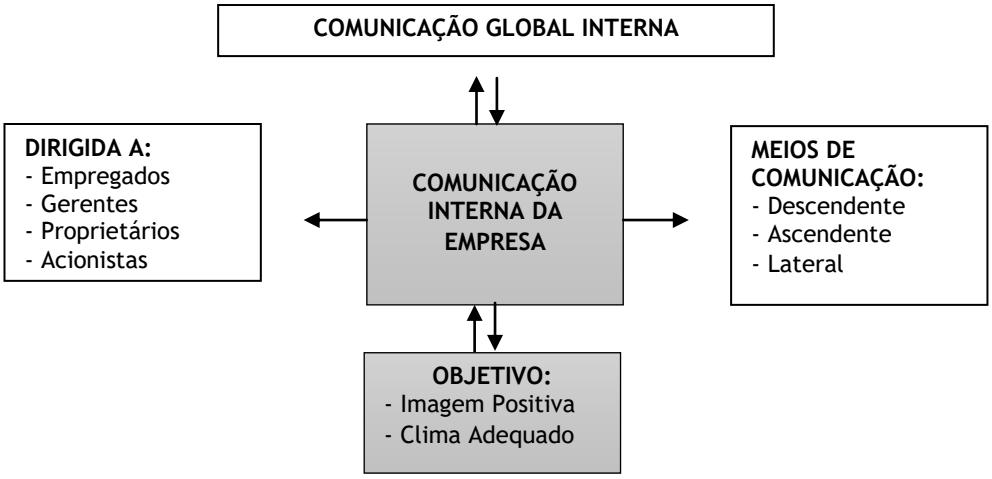


Figura 11 - Comunicação Global Interna
Fonte: Adaptado de Dasí e Martínez, 2000: 60

Para transmitir as mensagens pretendidas é necessário haver canais de Comunicação Interna. De tal forma, os autores Dasí e Martínez (2000: 61) categorizam esses canais como: canais oficiais e canal informal.

Os canais oficiais são estabelecidos formalmente por a política de comunicação da empresa e desenvolvidos de acordo com as regras e organogramas. Geralmente são canais de comunicação descendente, ascendente e horizontal. Em contrapartida, o canal informal contém toda a informação que se desenvolve de forma não oficial, entre os colaboradores e os departamentos. Normalmente, as empresas utilizam este canal como ajuda aos objetivos que pretendem alcançar antes de os dar a conhecer através da informação oficial.

Segundo os autores Dasí e Martínez (2000) e Rego (2013) o canal oficial é composto por:

Comunicação descendente: a comunicação que vem das posições hierárquicas superiores (direção) para os inferiores (colaboradores). Para Dasí e Martínez (2000: 62) esta comunicação tem como principal objetivo transmitir instruções e ordens, com base nas atividades a serem realizadas e nos objetivos a serem alcançados, ou seja, deve manter os colaboradores

informados sobre todos os aspetos necessários para que os mesmos desenvolvam a sua missão da melhor forma.

Rego (2013) vai de encontro à mesma perspetiva:

> A comunicação descendente é a que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Consubstancia-se em instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da empresa. (Rego, 2013: 233)

Através das definições dos autores Dasí e Martínez (2000) e Rego (2013) pode-se constatar que a comunicação descendente é aquela que é mais frequentemente praticada. Está relacionada com a dependência hierárquica superior e destina-se aos escalões inferiores, ou seja, as informações partem do departamento da direção para a produção.

Já a comunicação ascendente, pode ser mencionada como o caminho inverso da descendente, ou seja, constituindo toda a informação que parte dos níveis inferiores até ao topo da hierarquia.

Comunicação ascendente: circula desde as posições hierárquicas inferiores (colaboradores) para as superioras (direção). Provavelmente é a mais importante para os diretores porque eles sabem o que funciona melhor ou pior na organização. Segundo Dasí e Martínez (2000: 62) o objetivo principal desta comunicação é conhecer as opiniões, informações da base e o que acontece na base da empresa. Através deste objetivo é possível manter contacto direto com os colaboradores, conhecer as opiniões e necessidades da equipa, assim como o que ocorre no meio ambiente dos mercados.

Segundo Rego (2013):

> A comunicação ascendente é a que flui dos subordinados para os superiores hierárquicos. Tende a ser menos frequente que a do que a descendente. Concretiza-se em pedidos de esclarecimento, relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, solicitações, petições. Pode ser sujeita a maiores distorções em maior grau do que a descendente. Devido ao diferencial de status, os subordinados podem inibir-se de expor informação desagradável, incómoda e/ou que os prejudique. (Rego, 2013: 233)

Pode observar-se que na prática a comunicação ascendente é mais reduzida que a descendente, ou seja, a comunicação ascendente concede aos colaboradores a oportunidade de se exprimirem e se sentirem parte integrante da empresa o que não acontece, na descendente. No entanto, esta comunicação permite aos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente atingiu os alvos e se está a ser corretamente implementada. A intensidade do fluxo ascendente de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização (Kunsch, 2003: 85).

Comunicação horizontal ou lateral: é o resultado de comunicação entre as pessoas e departamentos que se encontram ao mesmo nível hierárquico. Normalmente é uma comunicação espontânea; procura a possibilidade de coordenação entre as pessoas e as atividades da organização. O objetivo principal é conseguir a integração e harmonização entre os diferentes serviços da empresa (Dasí & Martínez, 2000: 62). Para Rego (2013) esta comunicação decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico e, prossegue três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais (Rego, 2013: 235). Quando bem conduzida, pode criar condições bastantes benéficas a uma otimização dos recursos e do desempenho organizacional.

Complementando a perspetiva de Dasí e Martínez, Rego (2013: 235) acrescenta um fluxo de comunicação, a comunicação diagonal. Esta é a menos frequente, pelo menos do ponto de vista formal. Objetiva o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

> Um diretor financeiro, que necessita urgentemente de dados acerca dos clientes pode usar o telefone ou o correio eletrónico e solicitar as informações diretamente a um especialista do departamento comercial- em vez de fazê-lo através do diretor desse departamento. (Rego, 2013: 235)

O sistema de comunicação nas organizações deriva através de duas redes: a formal e a informal. O sistema formal de comunicação da organização (o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consistente e deliberada) é suplementado, no decorrer do tempo, por uma rede informal de comunicações, que se baseia nas relações sociais intra-organizacionais e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis (Kunsch, 2003: 82).

Segundo Rego (2013) a comunicação formal diz respeito à estrutura funcional da organização e adota geralmente a forma oral. Esta, pode ser utilizada para confirmar a comunicação informal que por sua vez surge separada da estrutura formal e adota a forma oral. Na mesma perspetiva Kunsch (2003) refere que:

> A comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrónicos, telemáticos etc., expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc. (Kunsch, 2003: 84)

Trata-se da comunicação administrativa, que se cataloga com o sistema expresso de normas que administram o comportamento, os objetivos as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

A comunicação informal, pode permitir o acesso e a partilha de informação necessária para a tomada de decisão e a realização do trabalho. Consiste num contato mais pessoal e direto entre o colaborador e a chefia, o que permite a integração das pessoas. Segundo Kunsch

(2003) "não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização" (Kunsch, 2003: 83). Esta comunicação deve ser direcionada para o lado criativo, ajudando a organização a procurar respostas mais rápidas.

Para uma organização obter uma comunicação eficaz é necessário que esta possua ambos os sistemas de comunicação. Uma boa comunicação promove um fluxo de conhecimento ou informações que afetam a eficácia dos colaboradores e o progresso da organização, ou seja, deve desempenhar várias funções como por exemplo, exposições de resultados, transmissões de informações e explicação do projeto da empresa.

3.2.2 Instrumentos e meios de comunicação

As empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados. Determinar o quê e como comunicar tem uma enorme importância na gestão da organização.

Definidos os tipos de comunicação, é importante salientar quais os meios de comunicação existentes: oral, escrito, audiovisual, eletrónicos e construção de acontecimentos. Os conhecimentos das características dos diferentes meios permitem-nos fazer uma melhor seleção dos instrumentos a utilizar em relação aos objetivos que pretendemos atingir.

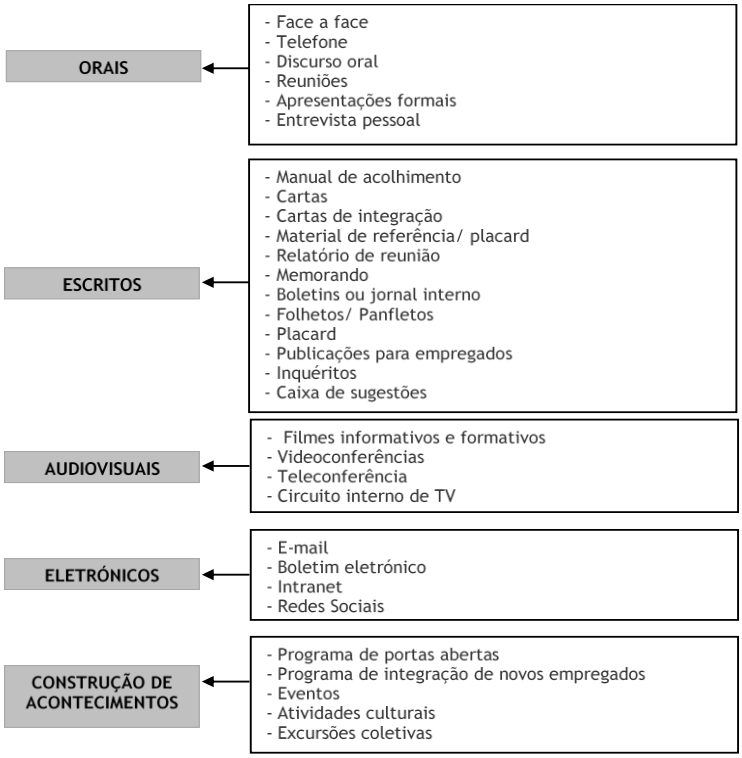


Figura 12 – Instrumentos e meios de comunicação (elaborado pela autora da dissertação com base nos seguintes autores Dasí & Martínez,2000; Almeida 2003 e Bland & Jackson, 1992)

3.3 Comunicação Externa

A Comunicação Externa é um ramo da Comunicação Organizacional que tem vindo a obter cada vez mais importância para as organizações, ou seja, é uma ferramenta poderosa para construir e solidificar a imagem que a organização pretende passar de si própria. Esta diz respeito à comunicação dirigida aos seus públicos estratégicos[4] exteriores à organização, como por exemplo, potenciais clientes, clientes, investidores, fornecedores, autoridades e público em geral. Independentemente da produção do negócio onde está inserida, esta comunicação permite manter uma boa relação com o meio envolvente do qual depende o sucesso de qualquer organização. Desta forma, a comunicação deve ser adaptada às características dos diferentes públicos estratégicos, conforme aquilo que se pretende comunicar e o efeito a produzir.

Nesta perspetiva, apresentamos diferentes abordagens ao conceito, com o objetivo de demonstrar a importância que esta ferramenta representa no contexto organizacional.

Oliver (2008: 9) define a Comunicação Externa como a que ocorre entre gestores e pessoas exteriores à organização. Em contrapartida, Fonseca (1999) entende a Comunicação Externa "como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações". Portanto, a Comunicação Externa é aquela que ocorre entre a organização e o público, relação essa geralmente intercedida por via por exemplo, da imprensa, serviços de atendimento ao público, telefónico, *websites*, eventos etc (Fonseca, 1999: 140, cit. Kunsch, 2003: 164).

De acordo com Guffey, Lowey, Rhodes e Rogin (2011: 13) as funções da Comunicação Externa têm como finalidade comunicar o produto/serviço, persuadir os consumidores a comprar o produto/serviço, esclarecer especificações aos fornecedores, responder a agências governamentais e promover uma imagem positiva da organização. No ponto de vista de Torquato (2002: 60), a Comunicação Externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. O autor mantém o foco na opinião pública e, sendo esta passível de constantes mudanças, cabe à Comunicação Externa, acompanhar as suas tendências.

Através da análise das definições mencionadas pode constatar-se que a definição do conceito é consensual. Observa-se que são vários os teóricos que partilham a mesma opinião, ou seja,

[4] Definimos público estratégico como uma ampla categoria de pessoas que poderiam ser afetadas pelas decisões da gerência ou que poderiam afetá-las, como, por exemplo, os empregados de uma empresa ou os moradores de uma comunidade. O primeiro passo do gerente estratégico de relações públicas ao realizar o monitoramento do meio é pensar amplamente em termos das categorias dos públicos estratégicos. Deve utilizar a continuação, a teoria dos públicos para identificar públicos latentes, conscientes e ativos e os não-públicos que estejam presentes nas referidas categorias de grupos estratégicos (Grunig, 2003: 80-82).

a Comunicação Externa é toda a comunicação que se desenvolve para fora das organizações e tem como objetivo alcançar ou fortalecer um clima de recetividade entre todos os públicos.

Analisar a importância do processo de Comunicação Externa é uma mais valia para qualquer organização que quer ser bem-sucedida na sua área de negócios. Segundo os autores Stuart, Sarow e Stuart (2007, cit. Réka & Borza, 2012: 616) estabelecer conexões produtivas com o público externo é de considerável importância para todas as organizações, uma vez que levam à obtenção de metas em benefícios de ambas as partes.

Torquato (2002: 68) diz que a Comunicação Externa deve materializar um ideário que traduz um conceito da organização coerente com os novos padrões apreciativos da sociedade. Refere ainda que as novas estratégias de comunicação das organizações voltam-se para as seguintes precauções e ações:

- Acompanhar mais de perto as tendências sociais;
- Desenvolver um sistema eficiente de articulação com o universo das entidades;
- Adotar uma postura *low profile;*
- Planear com cuidado o lançamento de programas, projetos e eventos, para evitar interpretações distorcidas por parte dos média;
- Desenvolver cultura de excelência de produtos e serviços;
- Consolidar imagem de envolvimento.

Quanto aos princípios e valores da Comunicação Externa destaca alguns considerados como elementares numa organização: a verdade, adequação, qualidade, confiança e credibilidade, rapidez, equilíbrio, clareza, oportunidade, cordialidade e respeito, prevenção, impessoalidade, uniformidade e coerência, direccionalidade e responsabilidade social.

Através das definições indicadas pode aferir-se que cabe à Comunicação Externa definir algumas funções dentro de uma organização, nomeadamente: divulgar a missão da organização, estabelecer o posicionamento e assegurar o reconhecimento do público geral; oferecer uma imagem positiva da organização perante a opinião pública; despertar nos públicos externos sentimentos de confiança, auxiliar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes; valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, elogiando o trabalho e reconhecendo , quando for o caso, o seu efetivo tributo para o melhoramento e engrandecimento da organização.

Numa organização a Comunicação Externa tem como objetivo melhorar o desempenho geral, satisfazer os desejos do público-alvo e dar uma imagem corporativa positiva à organização. Todavia, existem diversos módulos e suportes onde a comunicação pode ser desempenhada. Pode ser feita através múltiplos canais como por exemplo, reuniões, imprensa, e-mail, etc.

3.3.1 Ferramentas da Comunicação Externa

A Comunicação Externa é composta pelo mix da comunicação, que segundo Kotler e Armstrong (2003) é integrada pela publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

> A propaganda inclui anúncios impressos, transmissões eletrônicas, outdoors e outras formas. Entre as vendas pessoais estão apresentações de vendas, feiras comerciais e programas de incentivo. As promoções de vendas incluem displays em pontos-de-venda, prêmios, descontos, cupons, brindes e demonstrações. O marketing direto inclui catálogos, telemarketing, fax, quiosques, Internet e outros. Graças aos avanços tecnológicos, as pessoas agora podem se comunicar pela mídia tradicional (jornais, rádio, telefone, televisão), bem como por mídias mais modernos (fax, telefones celulares, pagers e computadores). (Kotler e Armstrong, 2003: 363-364)

Podemos verificar que a Comunicação Externa envolve diversas ferramentas de comunicação, cada uma delas com características próprias. Esta comunicação tem como principal objetivo criar uma boa imagem corporativa da empresa e dar a conhecer os serviços/produtos que oferece aos clientes (figura 13).

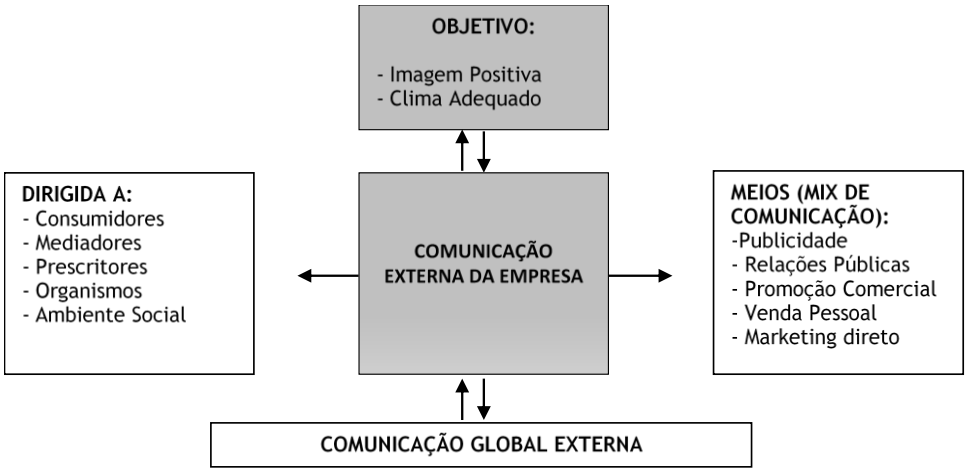


Figura 13 - Comunicação Global Interna (Dasí & Martínez, 2000, p.60)
Fonte: Adaptado de Dasí e Martínez, 2000: 60

Segundo Dasí e Martínez (2000: 91) para a empresa conseguir tais objetivos deve organizar um plano de comunicação coordenando os instrumentos do *mix* de comunicação, que utilizará em maior ou menor medida, dependendo do público-alvo, da evolução dos mercados e da vida dos produtos. Assim, os autores referem a função que cada um destes instrumentos desenvolve:

- Publicidade: dar a conhecer os produtos e os serviços da empresa com o objetivo de influenciar a sua ação;

- Venda pessoal: induzir os clientes a comprar usando técnicas de comunicação e negociação pessoa;
- Promoção de vendas: estimular a compra dos produtos e serviços da empresa, através da incorporação de incentivos;
- Relações públicas: criar uma atividade positiva para a empresa, produtos e serviços;
- Marketing direto: induzir a compra através de ações diretas e personalizadas para os clientes, preferencialmente utilizando o correio, o telefone ou a internet.

As organizações têm sentido o impacto da tecnologia que está em constante mutação, o que leva ao aparecimento de novas ferramentas de comunicação. Através da citação de Kotler e Armstrong (2003) conclui-se que existe uma enorme variedade de ferramentas de Comunicação Externa que necessitam de um planeamento prévio para que as escolhas das ferramentas sejam viáveis e consigam obter os objetivos desejados.

3.4 Comunicação Estratégica

A Comunicação Estratégica é fundamental para as organizações e, deve ser gerida com eficácia de modo a criar valor para as partes envolvidas (organização e públicos). Este conceito, geralmente é associado ao uso propositado da comunicação por parte de uma organização para atingir os seus objetivos e cumprir a missão definida (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007; 3). De acordo com Sebastião (2015: 27) "a comunicação estratégica é o tornar comum intencional usado por uma organização para atingir os seus objectivos".

Hallahan *et al.*, (2007: 4) defendem que a natureza da Comunicação Estratégica é multidisciplinar. Como resultado desta multidisciplinaridade os autores referem que existe uma enorme dificuldade em definir e operacionalizar este conceito, todavia apresentam algumas definições, tais como: a Comunicação Estratégica centra-se na forma como a organização se apresenta e promove através das atividades intencionais dos seus líderes, funcionários e profissionais da comunicação.

Bueno (2005: 13) explica estratégia como "forma (arte) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos". Quando se fala em desenvolver uma comunicação estratégica, numa empresa ou numa instituição, fala-se na aplicação de "um conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos, etc.) que permitam a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), missão, valores, etc." (Bueno, 2015: 15). Observa-se que a administração estratégica não se limita a definir metas e formas de as alcançar, esta pressupõe um processo de permanente análise, pesquisa e interpretação do meio. Na mesma

linha de pensamento, Sebastião (2015: 27-28) define a estratégica como "a abordagem geral a determinado objectivo tendo em atenção recursos humanos, materiais e financeiros".

Noutra perspetiva, Zerfass e Huck (2014: 107) dilatam o significado tradicional da Comunicação Estratégica, argumentam que a comunicação deve desempenhar um papel elementar na promoção da gestão da inovação, assumindo-se como um processo crucial da sociedade de hoje, acarretando uma nova compreensão de comunicação e liderança.

Depois de enraizada a ideia de que uma cultura de Comunicação Estratégia é uma mais valia para uma organização, cabe perceber de que forma o conceito de estratégia se aplica e exerce.

Segundo Kunsch (2006: 130), exercer a função estratégica implica ajudar o posicionamento das organizações em termo sociais, evidenciando a sua missão, valores e visão, bem como definir a forma como se relacionam com a identidade organizacional. Portanto, a função estratégica das relações públicas está diretamente associada ao planeamento e à gestão da comunicação da organização.

De forma clara e objetiva Kunsch (2006: 129) refere que "o planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações". Desta forma, Patterson e Radtke (2009: 8) afirmam que o planeamento estratégico exibe a implementação de uma estratégia e, tem como principal objetivo ajudar a organização a atingir as metas delineadas.

À semelhança dos autores anteriores Grunig (2003: 74) de acordo a lição ensinada pela teoria das organizações refere que "uma organização é eficaz quando realiza os objetivos que estabelece para si própria".

Para um maior entendimento sobre o plano de comunicação, Kunsch (2006: 129), evidência as suas vantagens ao afirmar que com o plano estratégico:

> É possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. (Kunsch, 2006: 129)

O exemplo dado pela autora pretende demonstrar que é a partir do estudo do ambiente e da análise SWOT[5] que uma organização poderá reavaliar a situação e definir a sua missão e visão, rever os principais valores corporativos, construir novas políticas, traçar objetivos e, com base no orçamento implementar as ações.

[5] Análise que permite fazer um diagnóstico estratégico da organização, através da análise dos pontos fortes (Strengths), dos pontos fracos (Weaknesses), das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats).

"É o planeamento que confere integração às acções de comunicação e relações públicas" (Sebastião, 2015: 82). Segundo a autora, como atividade estratégica a comunicação e as relações públicas necessitam de planeamento para serem efetivas, caso contrário, a adaptação das ações comunicativas e relacionais aos objetivos da organização fica comprometida. Desta forma, podemos definir o planeamento estratégico como:

> Um processo ou sistema formal que fixa as orientações comunicacionais e relacionais que permitam à organização estabelecer, manter e melhorar o seu posicionamento em relação ao meio envolvente, tornando-se, por isso, num instrumento de apoio à gestão e ao desenvolvimento futuro da organização. (Sebastião, 2015: 83)

3.5 Processos de gestão e etapas do Plano de Comunicação

Como evidenciado, o planeamento da comunicação "é fundamental para a possibilitar à organização algum controlo e previsibilidade do meio envolvente, definindo prioridades e apontando o caminho a seguir para o cumprimento dos objectivos e da missão" (Sebastião, 2015: 83). Apesar de não existir nenhum modelo pré-definido, este depende das políticas instruídas e dos modelos de comunicação adotados pela organização. Caracteriza-se pela sua segmentação, direccionalidade individual para os diferentes públicos e pelas ferramentas que se encarregam da divulgação da imagem institucional.

Num plano estratégico (seja de comunicação ou relações publicas) a pesquisa é particularmente importante para a fase do planeamento que confere unicidade e significado aos processos relacionais que se desenvolvem na organização, seja com os públicos internos, seja com os externos. Desta forma, Sebastião (2015: 84) menciona que a definição de um plano estratégico implica o conhecimento da missão da organização, da visão, da estratégia e das táticas.

3.5.1 – Plano de Comunicação Interna

Almeida (2003: 64) apresenta cinco princípios da Comunicação Interna pelos quais uma organização se deve reger para desenvolver as mudanças internas e alcançar o sucesso:

- **Transparência** como forma de oposição ao hábito do secretismo;
- **Simplicidade** conduz mais rapidamente à ação;
- **Rapidez** assegura o interesse e é uma forma de evitar a formação de rumores;

- **Duração** visto que os suportes devem manter-se e evoluir[6];
- **Realismo** porque os suportes não resolvem tudo[7].

De acordo com Castro (2007: 105) o plano de comunicação deve ser adaptado de forma a conseguir chegar a todos os grupos profissionais, tendo em conta a classificação sociodemográfica e a psicográfica de cada profissional. A primeira (sociodemográfica) é classificada através das seguintes variáveis: sexo, idade, diferenças socioculturais, nível de rendimento e nível de escolaridade intrínsecas a cada grupo profissional. A segunda (psicográfica) é classificada através dos estilos de vida, interesses e opiniões, apropriando a comunicação e ações desenvolvidas através dos diferentes canais disponíveis e também na implementação de novos para que a comunicação se torne possível.

Conclui-se que um Plano de Comunicação Interna reflete e tem em conta as necessidades manifestadas pelos colaboradores. Assim, a estratégia de comunicação envolve duas estratégias cruciais: estratégia da mensagem (o que a comunicação deverá dizer) e a estratégia de meios (quais os canais utilizados para atingir o público-alvo).

Para Castro (2007: 111-112), a avaliação dos resultados é realizada *a priori* (pré-testando a campanha junto de uma amostra do púbico alvo) ou a *posteriori* (medindo o impacto da campanha sobre as variáveis escolhidas como objetivos de comunicação).

3.5.2 Modelos de Planos de Comunicação

São incontáveis os manuais que sugerem etapas às quais o processo de planificação e gestão da comunicação estratégica deve obedecer. Para o presente projeto elegeu-se o esquema apresentado por Gonçalves (2013), que vai ao encontro da mesma perspetiva que Sebastião (2015) e, posteriormente irá ser feita uma comparação com o autor Castro (2007) que por sua vez divide a planificação do plano de comunicação em oito.

De acordo com Gonçalves (2013) e Sebastião (2015), qualquer organização deve traçar a sua própria comunicação numa perspetiva de gestão ou assessoria de comunicação e, desenvolve-la. Nessa perspetiva, o processo de gestão da planificação rege quatro fases: análise do meio envolvente e a identificação dos problemas; determinação de objetivos; implementação das estratégias de comunicação e, a avaliação dos resultados (Gonçalves, 2013: 37-40; Sebastião, 2015: 85).

[6] A comunicação interna é um processo contínuo, dinâmico e evolutivo. A experiência demonstra que em inúmeras empresas o difícil não foi lançar um jornal interno, mas sim manter o projecto. (Almeida, 2003: 64)

[7] A comunicação não é um milagre. Se existirem desequilíbrios noutros sistemas, não se pode esperar que seja a com a aplicação de suportes de comunicação que se encontre a solução (Almeida, 2003: 64).

1. Análise do meio envolvente e a identificação do problema

A empresa reúne e interpreta a informação sobre si e o meio envolvente onde se insere de forma a identificar problemas de relações públicas (Gonçalves, 2013). Para Sebastião (2015) este diagnóstico baseia-se na pesquisa e na utilização das seguintes matrizes: PEST e SWOT (macro e microambiental) e da Auditoria de Comunicação (microambiental).

PEST: analisa o contexto microambiental enfatizando as contingências políticas, económicas, sociais e tecnológicas que a organização terá de enfrentar;

SWOT: é o modo de fazer o diagnostico estratégico da organização que combina as informações macroambientais (ameaças e oportunidades) com dados referentes à estrutura, modo de funcionamento, produção, tipo de oferta, responsabilidade social, saúde financeira, que definem os pontos fortes e fracos (microambiental) ao sucesso organizacional.

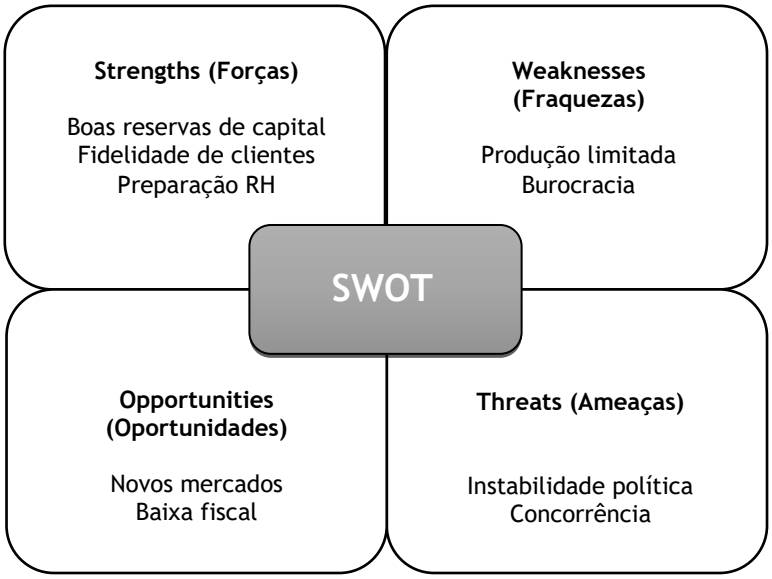


Figura 14 - Matriz SWOT (adaptado de Sebastião, 2015: 89)

As ameaças são os aspetos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização, sendo as oportunidades os aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização; já os pontos fortes e os fracos, representam as vantagens e as desvantagens internas (da organização, produto ou serviço) em relação aos seus concorrentes do mercado.

Auditoria de comunicação: explora as intenções e a filosofia da organização, pesquisando as opiniões, as perceções, as redes, os processos de formação de opinião, as crenças em relação aos superiores e as experiências de comunicação. Este processo pode ser aplicado a toda a comunicação de uma organização, a um programa específico ou à comunicação desenvolvida para um público.

2. **Determinação de objetivos e estratégias**

É uma das etapas críticas de gestão organizacional, comunicacional e do plano de relações públicas. Com base nas informações retiradas da primeira fase as relações públicas definidas as estratégias mais indicadas para solucionar os problemas previamente identificados. Segundo Gregory (2010, cit. Sebastião, 2015: 92) os objetivos visam influenciar o conhecimento sobre a organização, as atitudes, opiniões e comportamentos do público.

3. **Implementação das estratégias de comunicação**

Nesta fase são desenvolvidas, seguidamente, as estratégias da comunicação, previamente delineadas, com os públicos internos e externos. "As relações estabelecidas entre a organização e os seus diferentes públicos exigem diferenciação das mensagens. Assim sendo, cada público é tratado como um alvo específico (público-alvo), com necessidades comunicacionais identificáveis recorrendo à pesquisa de relações públicas" (Sebastião, 2015: 93), os programas e as campanhas são planeados tendo em conta a simplicidade de identificação do tema da mensagem, da oportunidade envolvente do público-alvo e do seu nível de envolvimento com o assunto comunicado.

4. **Avaliação dos resultados**

Para ambos os autores, Gonçalves (2013) e Sebastião (2015) a avaliação dos resultados não pode ser realizada sem pesquisa, visto que a intenção é informar e clarificar. Esta fase é muito semelhante à primeira, exige uma análise dos efeitos que as mensagens da organização provocam no meio envolvente.

Esta avaliação é usada num curto prazo, quando usada de forma recetiva e num longo prazo quando usada para a definição da estratégia da organização, contribuindo para a construção do posicionamento da mesma no mercado e para a sua reputação.

De forma esquematizada, o planeamento da comunicação incluí as seguintes fases (figura 15), e rege-se pelo princípio de circularidade tal como demonstra o esquema abaixo:

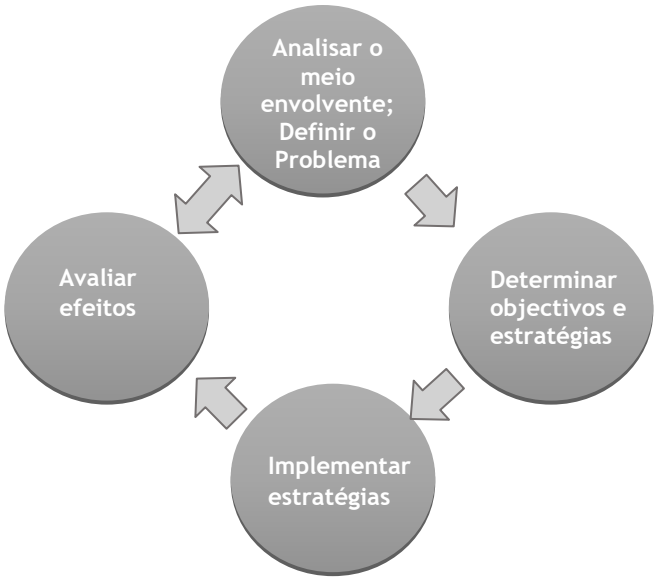


Figura 15 - Processo de Relações Públicas
Fonte: Gonçalves, 2013: 40

Como referido anteriormente Castro (2007) categoriza o plano de comunicação em oito fases:

1. **Análise da situação**. Consiste na análise específica no domínio da comunicação, atitudes e perceções vigentes num dado momento.
2. **Definição dos objetivos e posicionamento.** A comunicação deve ser guiada por objetivos adaptados à natureza das tarefas que pode e deve desempenhar. Um objetivo só é funcional se definir padrões que permitam medir objetivamente os resultados atingidos com o esforço da comunicação. O posicionamento, em estratégia de comunicação, é a perceção característica da marca que se quer criar no público-alvo. O posicionamento da marca traduz a sua relação com o público e com a concorrência.
3. **Seleção do público-alvo.** Os objetivos devem ser definidos em função do público-alvo rigorosamente identificado.
4. **Escolha da mensagem.** O primeiro passo é decidir o que a comunicação deve dizer, estratégia da mensagem. Esta estratégia deve materializar-se numa execução criativa, a chamada tática da mensagem.
5. **Escolha dos canais de comunicação.** Depois do passo anterior, consideram-se os canais que serão utilizados para atingir o público-alvo. A estratégia de meios tem em vista determinar a escolha desses canais. Em primeiro lugar, há que definir os meios mais adequados à tarefa em causa, em segundo lugar, é preciso escolher os veículos específicos, selecionando a imprensa como o melhor meio.
6. **Determinação do orçamento de propaganda.** Trata-se de conseguir um equilíbrio satisfatório entre os objetivos pretendidos e a razoabilidade dos custos envolvidos.
7. **Execução do plano.**
8. **Avaliação dos dados**

Capítulo 4. Metodologia

4.1 Tema e problema

Tendo por base a parte teórica, as Relações Públicas devem ser fundamentadas em conhecimentos científicos, utilizando as formas de comunicação, persuasão e conhecimento das empresas, organizações ou instituições. Estas têm por objetivo criar campanhas que procurem beneficiar os interesses da organização com os públicos, ou seja, cabe as Relações Públicas a gestão da comunicação de uma organização, tanto a nível interno como externo, com o propósito de alinhar os interesses da organização com os públicos.

O problema colocado neste projeto era a planificação e implementação de melhorias na comunicação estratégica do New Hand Lab. Com esse objetivo, foi criado um Gabinete de Comunicação de apoio ao New Hand Lab, constituído pela autora deste projeto e por Ceciliana Silva, com o objetivo de avaliar a comunicação pré-existente e de promover novas abordagens e ferramentas comunicacionais, quer de carácter interno, quer externo. A duração da implementação do projeto foi de 30 de janeiro a 28 de maio de 2018.

4.2 Questões preliminares

Desta forma, o objetivo inicial foi perceber de que forma a comunicação interna pode contribuir para o desenvolvimento do New Hand Lab.

De acordo com o tema e problema equacionaram-se as seguintes questões:

Q1: Quais as estratégias de ações de comunicação existentes?

Q2: Qual a cultura organizacional e os suportes de comunicação interna?

Q3: O que deve conter um plano de comunicação adequado ao New Hand Lab?

4.3 Objetivos

Com a elaboração do presente projeto pretende-se atingir os seguintes objetivos:

O1: Avaliar as estratégias de comunicação existentes no New Hand Lab;

O2: Elaborar um plano de comunicação interna;

O3: Propor e implementar formatos de comunicação externa.

4.4 Método e desenho do projeto

Perante o conteúdo apresentado ao longo da revisão da literatura houve necessidade de conhecer a realidade do New Hand Lab. Face às circunstâncias descritas, a recolha de dados que sustenta a implementação do projeto foi feita no próprio local, durante as primeiras semanas, obtendo informações entre os participantes no projeto New Hand Lab e observando as interações entre eles, participando também nas reuniões de definição de estratégias.

É importante referir que o trabalho não foi realizado apenas a partir desta observação detalhada, mas também de algumas ferramentas que nos ajudaram a construir o nosso projeto, assim como os instrumentos de comunicação que foram criados ao longo destes meses.

Segundo Yin (2009: 112) a observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados de um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A oportunidade mais interessante está relacionada à sua capacidade de obter acesso a eventos ou grupos que são inacessíveis à investigação científica. Outra das oportunidades interessantes é a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém "dentro" do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.

Na mesma linha de pensamento Correia (1999) diz que:

> A observação participante é realizada em contato direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigado instrumento de pesquisa. Requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que possa haver a compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação, no seu contexto. É por isso desejável que o investigado possa ter adquirido treino nas suas habilidades e capacidades para utilizar a técnica. (Correia, 1999: 31)

A presente metodologia assenta sobre a "observação em campo", mais precisamente, sobre técnicas da observação participante. Inserida no conjunto das metodologias denominadas como qualitativas, possibilita-nos, por parte de quem observa, identificar os problemas, entender os conceitos e analisar as conexões e aplicações de esquemas de disparidade dos mesmos.

Neste contexto, importa referir que Moreira (2002) entende que o principal objetivo da observação participante está relacionado com a hipótese de o pesquisador interagir com os informantes, compartilhar as suas rotinas, apreensões e experiências de vida, colocando-se assim no lugar dos próprios sujeitos observados, tentando entendê-los. (Moreira, 2002 cit. Oliveira, 2008).

Por fim, a análise documental, segundo Bardin (1977: 45) é "uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados". Esta permite passar de um documento primário (em bruto), para um documento secundário (representação do primeiro). À medida que o tratamento da informação é apresentado nos documentos armazenados, a análise tem como objetivo formatar e apresentar de modo diferente as informações, através de processos de transformação. Com base nos métodos assinalados foi possível fazer a triangulação dos resultados através da análise documental do material de divulgação do New Hand Lab tanto interno como externo.

Capítulo 5. Plano de Comunicação

5.1 Problemas de Comunicação do New Hand Lab

No contexto atual, a comunicação desempenha um papel de extrema importância para o sucesso das ações levadas a cabo pelas organizações. Como tal, é indispensável que esta saiba comunicar com ambos os ambientes, internos e externos.

A comunicação assume um papel fundamental nas organizações, uma vez que é através desta que se alcançam resultados positivos, porém, apenas quando é realizada de forma correta, objetiva e sólida, o que não era o caso no New Hand Lab. Sendo a comunicação interna e externa uma ferramenta essencial para o posicionamento da organização, a observação inicial permitiu detetar algumas falhas tanto a nível interno como externo.

A nível interno, a falta de hierarquia foi considerada o maior problema para a comunicação do New Hand Lab. Segundo Francisco Afonso (mentor do projeto) "não existe uma hierarquia estabelecida, porém, pode considerar-se que a posição de cada autor é definida pela ordem de chegada".

Para além desta lacuna foram detetadas outras, como por exemplo a inexistência de um manual de acolhimento, inquéritos de opinião, caixa de sugestões, relatório de reuniões, folhetos de acontecimentos, entre outros. Para que estes problemas sejam resolvidos a organização deve desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os autores informados e motivados.

A comunicação entre os autores do New Hand Lab é informal, permite o acesso e a partilha de informações necessárias para a tomada de decisão e realização dos trabalhos, ou seja, consiste num contato mais pessoal e direto entre os autores e o mentor do projeto. Esta comunicação na maioria das vezes é realizada através de uma aplicação de telemóvel, Slack, criada para ajudar empresas a melhorar a comunicação interna, reduzindo a necessidade da troca de e-mails e da participação em reuniões para tomar uma decisão. Quanto ao e-mail, quase todos os autores têm acesso ao mesmo, podendo usufruir e ter conhecimento da base de dados e da troca de e-mails, o que por vezes gera conflitos internos visto que não existe uma pessoa única responsável pelo mesmo.

Determinar o quê e como comunicar tem uma enorme importância na gestão da organização. Como tal, a comunicação interna informa, cria relações e reforça a imagem da organização perante os autores de forma positiva ou negativa, consoante o facto de esta ser bem ou mal direcionada.

Os problemas existentes relativos à falta de comunicação interna devem-se à ausência de informação, à existência de diferentes necessidades, qualidade e natureza de informação precisa pelos autores da organização e também dos relacionamentos entre as pessoas envolvidas. A falta de hierarquia e o facto de o New Hand Lab não estar configurado como associação, instituição ou empresa, leva os autores a trabalharem individualmente. Ao longo do tempo observou-se que são escassos os trabalhos realizados em grupo em prol do New Hand Lab.

A comunicação externa é toda a comunicação que se desenvolve para fora das organizações e tem como objetivo alcançar ou fortalecer um clima de recetividade entre todos os públicos. Esta pode ser desempenhada através de vários suportes como por exemplo: reuniões, e-mail, imprensa, redes sociais, etc.

5.2 Comunicação Externa do New Hand Lab

Embora o projeto se centre mais na Comunicação Interna, ao longo do período de trabalho no New Hand Lab, o gabinete de comunicação foi desenvolvendo ferramentas de comunicação externa para dar mais visibilidade à organização e aplicar os conhecimentos adquiridos. Um dos parâmetros estabelecidos pelo gabinete de comunicação foi o acompanhamento diário das redes sociais e de todas as atividades presentes no New Hand Lab.

Segundo Torquato (2002: 68) as novas estratégias de comunicação das organizações voltam-se para as seguintes precauções e ações:

- Acompanhar mais de perto as tendências sociais;
- Desenvolver um sistema eficiente de articulação com o universo das entidades;
- Adotar uma postura *low profile;*
- Planear com cuidado o lançamento de programas, projetos e eventos, para evitar interpretações distorcidas por parte dos média;
- Desenvolver cultura de excelência de produtos e serviços;
- Consolidar imagem de envolvimento.

Através destas estratégias pode observar-se que o New Hand Lab acompanha de perto as tendências sociais, mas não as divulgava de forma coerente e concisa. Quanto ao planeamento de projetos e eventos não há qualquer critério definido, o que prejudica a visibilidade da organização nas redes sociais.

Cada vez mais, as redes sociais são instrumentos indispensáveis na divulgação de qualquer organização. Analogamente o New Hand Lab encontrava-se com o *Facebook* e o *Instagram* estagnados o que afetava ainda mais a visibilidade da organização. No caso do *website*, este continha informações relevantes e precisas, embora desatualizadas.

Para combater este problema o gabinete de comunicação achou por bem criar um cronograma para ambas as redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), definindo um critério para as publicações. Relativamente ao *Facebook* ficou decidido que as publicações seriam feitas duas vezes por semana, às terças e quintas feiras no período da manhã. Nestes dias foram divulgados os autores e o trabalho dos mesmos, assim como atividades que iam acontecendo.

Quanto ao *Instagram*, optou-se pelo mesmo método ainda que em dias distintos, quartas e sextas feiras. Este método de trabalho teve o objetivo de criar proximidade com as pessoas e despertar-lhes atenção.

O *website* foi atualizado e trabalhado ao longo do tempo. Este conta com a descrição dos autores residentes, das atividades realizadas anteriormente e das mais recentes como foi o caso da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa, onde esteve presente o New Hand Lab, no stand da Câmara Municipal da Covilhã com o ex-libris residente, o "carocha".

Os conteúdos escritos e gráficos deste evento foram inteiramente produzidos pelo gabinete de comunicação constituído para a elaboração deste projeto (flyers) (ver anexo 3).

Para além deste evento, ao longo do período residente no New Hand Lab, o gabinete de comunicação acompanhou desde o primeiro dia todas as atividades realizadas dentro das instalações como visitas guiadas, concertos, exposições, entre outros, contribuindo sempre na divulgação dos conteúdos nas redes sociais bem como marcando presencialmente a sua pertença ao projeto New Hand Lab (ver anexo 6).

No que toca à comunicação visual, esta deve ser contínua e de qualidade para que a organização se distinga no meio de outras. Ainda assim foram detetados mais alguns problemas como falta de publicidade do espaço, cartões de visitas, merchandising, etc. Na divisão de tarefas do gabinete de comunicação, foi definido que a comunicação visual seria tratada em sede de projeto de mestrado pelo outro membro do gabinete, Ceciliana Silva.

5.3 Proposta do Plano de Comunicação Interna

Uma organização que se queira afirmar no mercado nos dias de hoje, tem de ter em atenção os seus recursos humanos. As pessoas são fundamentais e decisivas para o sucesso de qualquer organização.

Uma Comunicação Interna bem planeada e estruturada é primordial para qualquer organização que queira viabilizar toda a interação possível entre a organização e os seus empregados (Kunsch, 2003: 154). Assim sendo, a existência de um Plano de Comunicação bem estruturado pode levar à redução de incerteza nas pessoas e gerar produtividade e satisfação nos funcionários de uma organização que incidam num projeto comum, tendo como objetivo principal o sucesso da organização.

Procede-se então, o Plano de Comunicação sugerido para o New Hand Lab, baseado na revisão da literatura, na análise documental, na análise dos dados recolhidos através de uma entrevista realizada ao mentor do projeto (ver anexo 1), e na análise dos meios de comunicação existentes na organização.

De acordo com Gonçalves (2013) e Sebastião (2015), qualquer organização deve traçar a sua própria comunicação numa perspetiva de gestão ou assessoria de comunicação e, desenvolve-la. Nessa perspetiva, para o presente projeto elegeu-se o esquema apresentado por Gonçalves (figura 15) no Capítulo 3. Contudo, o plano de comunicação contará com as quatro fases: análise do meio envolvente e a identificação dos problemas; determinação de objetivos; implementação das estratégias de comunicação e, a avaliação dos resultados.

5.3.1 Análise do meio envolvente e identificação do problema

Segundo Gonçalves (2013) a empresa reúne e interpreta a informação sobre si e o meio envolvente onde se insere de forma a identificar problemas de relações públicas. Assim sendo, conhecer a Cultura Organizacional do New Hand Lab era uma necessidade fundamental para o desenvolvimento do projeto.

A nível interno verificámos que o New Hand Lab tem uma Cultura Organizacional democrática, ou seja, os delineamentos dos objetivos da organização são discutidos por todos. A organização adota uma comunicação informal, o que permite o acesso e a partilha de informações necessárias para a tomada de decisão e realização dos trabalhos como já foi referido anteriormente. Segundo Kunsch (2003), esta comunicação "não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização" (Kunsch, 2003: 83).

Com base na teoria abordada ao longo dos capítulos podemos afirmar que a comunicação do New Hand Lab é uma comunicação horizontal ou lateral, uma vez que não existe uma hierarquia delineada, ou seja, esta comunicação resulta da comunicação entre pessoas e departamentos que se encontram ao mesmo nível. Segundo Dasí e Martínez (2000: 62), o objetivo principal deste tipo de comunicação é conseguir a integração e harmonização entre os diferentes serviços da empresa. Para Rego (2013: 235) esta comunicação prossegue três

funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais.

Outro aspeto importante que deve ser abordado neste ponto é a análise SWOT. Esta permite-nos identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do New Hand Lab. Contudo, podemos considerar esta análise um problema de Comunicação Interna da organização em questão visto que até à data não existe nenhuma análise SWOT. Kunsch (2006) afirma que com o plano estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa interna, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto económico, político e social.

Para resolver este problema, é sugerido ao New Hand Lab a elaboração de uma matriz SWOT a qual permitirá avaliar de modo geral a organização e o meio ambiente em que se insere. De tal forma, o gabinete de comunicação realizou a análise SOWT como se verifica na figura 16.

Figura 16 - Análise SWOT (elaborada pelo Gabinete de Comunicação)

Por fim, concluímos que é a partir do estudo do ambiente e da análise SWOT que uma organização poderá reavaliar a situação e definir a sua missão, visão e valores, assim como construir novas políticas, traçar objetivos e, com base no orçamento, implementar ações.

5.3.2 Determinação de objetivos e estratégias

Segundo Gregory (2010, cit. Sebastião, 2015: 92) os objetivos visam influenciar o conhecimento sobre a organização, as atitudes, opiniões e comportamentos do público. Para tal, é essencial definir os objetivos que se pretendem atingir e conjugá-los com os objetivos/visão da organização.

Objetivos do Plano de Comunicação Interna para o New Hand Lab:

- Garantir boas relações dentro da organização, criar laços nas relações hierárquicas e motivar os autores;
- Disseminar os valores, cultura e vida corporativa;
- Manter um fluxo na comunicação organizacional;
- Transmitir uma boa imagem da organização aos diferentes públicos;
- Aumentar a importância da comunicação interna.

Visão estratégica do New Hand Lab:

- Desenvolver nos autores o conceito da organização ao mesmo tempo que se promove uma forte cultura comunicacional.

5.3.3 Implementação das estratégias de comunicação

Nesta fase são desenvolvidas as estratégias de comunicação, previamente delineadas na determinação dos objetivos e das estratégias. O plano de implementação que se segue tem em conta os objetivos estabelecidos e a visão estratégica do New Hand Lab referidas anteriormente. "As relações estabelecidas entre a organização e os seus diferentes públicos exigem diferenciação das mensagens. Assim sendo, cada público é tratado como um alvo específico (público-alvo), com necessidades comunicacionais identificáveis recorrendo à pesquisa de relações públicas" (Sebastião, 2015: 93).

1º Objetivo - *Garantir boas relações dentro da organização, criar laços nas relações hierárquicas e motivar os autores*. Conseguir assegurar boas relações dentro do New Hand Lab é a base para motivar os autores a trabalhar em prol do mesmo.

Para atingir este objetivo, sugere-se ao New Hand Lab que crie relações e convívio, de amizade e equipa, ou seja, o convívio fora dos gabinetes da organização, sem divisão de departamentos, é uma boa forma para criar estas relações. É sugerido a criação de um evento anual, onde todos os autores serão convidados. Esse evento deve conter sempre um tema diferente e realizar atividades em grupo. Assim, os grupos devem integrar autores dos diferentes departamentos, para garantir que são estabelecidos laços e relações.

2º Objetivo - *Disseminar os valores, cultura e vida corporativa.* É essencial fazer uma divulgação clara aos autores da missão, da cultura, dos valores e do projeto. Para que este objetivo seja cumprido deve ser divulgado aquando da entrada de novos autores para o New Hand Lab. A divulgação do que é a organização deve ser feita logo no primeiro dia de trabalho. Como tal, sugere-se a distribuição de um *kit* de acolhimento que contenha a história, políticas, a organização da empesa e brindes (canetas, fitas, blocos de apontamentos, entre outros) (figura 17/18/19).

Figura 17 - Kit de acolhimento (elaboração própria)

Figura 18 - Blocos de notas (elaboração própria)

Figura 19 - Canetas e fitas (elaboração própria)

Relativamente à criação de laços informais e pessoais, pretende-se divulgar a cultura organizacional, onde deverão estar presentes os valores da organização assim como a missão, a visão e os valores definidos.

Missão: Contribuir para a dinamização artística da região, criando, com inspiração na história e memórias locais, abordagens contemporâneas que as preservem e valorizem e promovendo paralelamente um espaço de partilha entre autores, público e património na Fábrica António Estrela/Júlio Afonso;

Visão: Ser uma referência na forma como se preserva e valoriza o património material e imaterial, através da criação artística e intelectual.

Valores: Desenvolver nos autores o conceito da organização ao mesmo tempo que se promove uma forte cultura comunicacional.

3º Objetivo - *Manter um fluxo na comunicação organizacional*. Para administrar uma organização é necessário ter informação não só do que se passa no meio envolvente à organização, mas também do que se passa internamente. Para Kunsch (2003) a comunicação organizacional é o estudo do processo comunicacional nas organizações, onde analisa aspetos como o sistema, o funcionamento e o modo como a organização comunica com os seus públicos. "Trata-se de um processo relacional, entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações" (Kunsch, 2003: 71). A informação deve ser multidirecional para que a organização estabeleça um trabalho de equipa entre todos os autores.

Nos dias de hoje e com o avanço das tecnologias, a melhor forma para divulgar informação é através da internet. Com base nos instrumentos e meios de comunicação interna constata-se que a *Intranet* é uma ferramenta essencial e à qual se vai dar uma especial atenção neste plano visto que o New Hand Lab não adota esta ferramenta de comunicação.

O acesso à *Intranet* é restrito aos colaboradores da organização. Almeida (2003: 113) apresenta algumas vantagens na sua utilização:

- Informação disponível de maneira simples e acessível;
- Pode agregar correio eletrónico; automação de processos; gestão de informação e conversa on-line;
- O tempo e o espaço são vencidos. Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja ao nível nacional, seja internacional;
- Também é possível pôr em circulação, impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos e manuais técnicos, entre outros.

Sendo esta uma ferramenta *on-line* pode estar atualizada a qualquer momento permitindo que a informação chegue rapidamente a toda a organização. Visto que o New Hand Lab não tem, sugere-se que seja criada da seguinte forma:

- Na página inicial irá haver um espaço central com flash de notícias recentes sobre o New Hand Lab e tudo o que diz respeito à organização. Notícias como eventos que irão acontecer nas suas instalações, notícias da comunicação social sobre a organização, notícias para os colaboradores, entre outras.
- Na lateral haverá um espaço reservado exclusivamente aos autores. Nele estará disponibilizada informação relativa a aniversários, lista telefónica, e-mails, entre outras.
- Também na lateral haverá o espaço New Hand Lab com informações gerais sobre a organização, templates, políticas e outras informações.
- Haverá também um espaço dedicado a cada laboratório criativo. Dentro desse espaço existiram informações que se considerem essenciais para a organização e para o próprio laboratório. Documentos que se queiram por à disposição do laboratório serão disponibilizados na *intranet* como por exemplo, templates próprios, entre outras informações. Este espaço irá ser gerido em conjunto por cada laboratório e pelo responsável de comunicação da organização.

Para se assegurar a eficácia desta plataforma, devem ser enviados e-mails informativos sobre todas estas modificações, pedindo *feedback* sobre as mesmas. Assim, incentiva-se a visita à plataforma e potencia-se a sua evolução através das sugestões/ críticas dos visitantes.

4º Objetivo - *Transmitir uma boa imagem da organização aos diferentes públicos*. Uma comunicação bem-feita tem um efeito positivo sobre o ambiente interno e sobre a imagem

geral da organização. A imagem que a organização quer transmitir para o exterior deve começar a ser contruída internamente, ou seja, os recursos humanos e a imagem corporativa (tom de voz, símbolos, logótipos, etc) são os pontos essenciais para que a comunicação seja eficiente e atinga os diferentes públicos. Se as pessoas internas não compreenderem o que é a organização, dificilmente os clientes irão perceber. Assim sendo, é fundamental criar um ambiente interno favorável e, divulgar de forma precisa os valores e a cultura aos colaboradores/autores (no caso do New Hand Lab).

Uma organização com uma Identidade Corporativa bem delineada é uma mais valia para atingir os objetivos e os seus públicos-alvo. A Identidade Corporativa relaciona-se mais com os atributos da organização do que com aqueles que se modificam ao longo da evolução, isto é, a Identidade Corporativa é a informação da mensagem do que é a empresa e como pensa. Esta pode ser visualizada de várias maneiras, através da marca, da publicidade, do ambiente de trabalho, do atendimento, da aparência dos profissionais, do material impresso, entre outros.

Segundo Olins (1994), a Identidade Corporativa deriva dos estudos de como as pessoas se comportam quando formam grupos, pois o comportamento das corporações resulta da união das pessoas em torno de um objetivo comum. Estes grupos desenvolvem uma identidade, uma personalidade e um comportamento de padrão próprio.

Como tal, é importante assegurar que a imagem corporativa do New Hand Lab seja consistente com os valores que pretende transmitir aos diferentes públicos-alvo. Após o estudo da organização verificou-se que no caso do tom de voz, que é o elemento mais relevante para o estudo, não era preciso. Assim, sugeriu-se ao New Hand Lab que adotasse um tom de voz claro, direto e próximo dos autores nas publicações internas tal como a elaboração de um cronograma com as atividades e os conteúdos a serem divulgados ao longo de cada mês sejam eles internos ou externos.

No que concerne a este objetivo conclui-se que o New Hand Lab ainda se encontra em mutação, o que por vezes prejudica a imagem que se pretende transmitir aos públicos-alvo.

5º Objetivo - *Aumentar a importância da comunicação interna*. Com o desenvolvimento este projeto verificou-se que a comunicação interna é essencial para todas as organizações.

O plano desenvolvido tem como principal objetivo comunicar com todos os autores de forma eficiente. Para tal o Plano de Comunicação Interna definido para o New Hand Lab deve ser acompanhado e revisto periodicamente, devido às mudanças que possam surgir. Para assegurar este objetivo, sugere-se que sejam realizados inquéritos de opinião relativos ao nível da comunicação existente, difusão de informação, meios de comunicação existentes, entre outros.

Para Almeida (2003: 80), os inquéritos de opinião são utilizados para diagnosticar o clima da organização (satisfação e grau de adesão aos objetivos) e analisar um problema específico (condições de trabalho, imagem da empresa, necessidades de formação). São direcionados para todo o público, e permitem criar um melhor clima de comunicação dando a possibilidade das pessoas se exprimirem. Aqui, ocorre uma informação ascendente, ou seja, a comunicação circula desde as posições hierárquicas inferiores para as superiores. Segundo Dasí e Martínez (2000: 62) esta comunicação tem como objetivo principal conhecer melhor a opinião e necessidades da equipa, criando um contacto direto com os autores no caso do New Hand Lab.

Outra forma de aumentar a importância da Comunicação Interna é criar um espaço onde os autores, colaboradores possam fazer reclamações, perguntas, expor ideias e sugestões de forma anónima. Assim, este espaço poderá ser criado na *intranet* ou através de uma caixa de sugestões e colocado à disposição de todos (figura 20).

Figura 20 - Caixa de Sugestões (elaboração própria)

A caixa de sugestões da mesma forma que a *intranet* oferece a possibilidade de os autores poderem de forma anónima ou identificada, colocar as suas sugestões acerca da organização. Segundo Almeida (2003: 81) "todas as sugestões podem melhorar o funcionamento da empresa: melhoria de métodos de trabalho, economia de energia, resolução de disfunções quer sejam avarias ou outras, regularização de horários, aperfeiçoamento do sistema de higiene e segurança". São direcionadas para todo o público e tem como vantagens: "o apelo a responsabilidade, inserção no meio de trabalho, encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade" (Almeida, 2003: 8). Com esta ferramenta ocorre a informação ascendente, como já foi referida anteriormente.

Quanto ao relatório de reunião este anota os assuntos de uma reunião, quer seja de informação ou de trabalho. Normalmente utiliza-se para fazer o ponto de situação sobre o assunto abordado e difundir elementos de informação. É direcionado ao público que esteve

presente na reunião e, ao restante pessoal tendo como vantagem a precisão. Recorre à informação lateral, ascendente e descendente.

5.3.4 Avaliação dos resultados

Como foi observado na revisão da literatura esta fase é muito semelhante à primeira, para Gonçalves (2013) e Sebastião (2015) esta fase não pode ser realizada sem pesquisa uma vez que o objetivo fulcral é informar. Deve ser feita uma monotorização constante, um planeamento, uma execução, uma implementação e só posteriormente uma avaliação. Assim sendo foi feita uma análise às estatísticas do *Facebook* para perceber de que forma o alcance internacional foi preponderante (figura 21).

Figura 21 - Percentagem do número de países atingidos internacionalmente (elaboração própria com dados recolhidos do *Facebook*)

No decorrer desta avaliação, foi elaborada uma comparação dos quatro meses anteriores à observação (30 de setembro a 29 de janeiro) e os de observação (30 de janeiro a 28 de maio) via Facebook (ver anexo 4).

Através dessa avaliação verificou-se que houve um aumento significativo em termos de visibilidade do New Hand Lab pelo público – por exemplo, o número de visualizações de vídeos quadruplicou na comparação entre os períodos assinalados.

Conclusão

Após o fim do caminho teórico e empírico centrado na importância da comunicação para o desenvolvimento de uma organização, chegou o momento de apresentar as reflexões do percurso, que permitem entender como a comunicação, e mais especificamente a comunicação interna, pode contribuir para uma boa gestão da organização, produtividade e satisfação dos autores em prol de um objetivo principal, o sucesso.

Como refere Rego (2013) todos comunicamos, mesmo quando não dizemos nada ou escrevemos. Fazemo-lo involuntariamente nas nossas vidas, a nível pessoal, familiar, social, política e organizacional. "Comunicamos, até, connosco - e nem sequer nos compreendemos!" (Rego, 2013: 32).

Numa primeira observação, concluímos que a comunicação dentro das organizações se tem vindo a desenvolver ao longo dos anos, devido ao reconhecimento da sua importância como um fator essencial para o estímulo e motivação dos colaboradores. Assim, a comunicação numa organização deve ser entendida como um meio elementar para alcançar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e por conseguinte atingir o sucesso da organização.

Posteriormente, foram identificados problemas de comunicação internos e externo do New Hand Lab. Contudo, para combater os problemas internos foi criada uma proposta de um plano de comunicação interna com o intuito de resolver os problemas existentes.

Ao longo da elaboração do plano foram desenvolvidas as quatro fases mencionadas por Gonçalves (2013) e Sebastião (2015): análise do meio envolvente e a identificação dos problemas; determinação de objetivos; implementação das estratégias de comunicação e, a avaliação dos resultados.

Na primeira fase, após a análise do meio envolvente, propôs-se ao New Hand Lab que fosse realizada uma análise SWOT para avaliar de modo geral a organização e o meio ambiente em que esta se insere. Como se observa, esta foi realizada pelo gabinete de comunicação e apresentada aos autores para avaliação.

Na segunda fase, determinaram-se os objetivos e a visão da estratégia do New Hand Lab. Observou-se que os objetivos do plano de comunicação interna visam persuadir o conhecimento sobre a organização, as atitudes e os comportamentos do público enquanto a visão permite desenvolver nos autores o conceito da organização ao mesmo tempo que se promove uma forte cultura comunicacional.

Na terceira fase, foram desenvolvidas as estratégias de comunicação delineadas na determinação dos objetivos, contendo uma proposta de melhoramento referente a cada

objetivo traçado. Por fim, na última fase, foi realizada uma pesquisa feita às estatísticas do *Facebook* para perceber de que forma o alcance internacional foi preponderante.

O plano de comunicação interna proposto para o New Hand Lab, ao ser implementado, deverá fazer com que a comunicação funcione em conjunto, e de forma recíproca, incitando as políticas da organização, promovendo a interação entre o mentor do projeto, autores e todos os colaboradores, de forma a estimular a participação de todos e o espírito de pertença. Assim, pode concluir-se que este plano é uma mais valia para a organização.

Tendo em conta que está feita a proposta de um plano de comunicação interna propõe-se ao New Hand Lab o aprofundamento de um plano de comunicação externo, num futuro próximo.

Referências Bibliográficas

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora, SA.

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

Béon, P. (1992). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Mem Martins: Europa-América, Lda.

Black, C. (2006). *"Guia prático do profissional de RP". [Carla Pereira Lopes].* Mem Martins: Europa América.

Black, C. (2009). *Public Relations Practitioner's Desktop Guide*. Londres: Thorogood Publishing.

Bland, M., & Jackson, P. (1992). *A comunicação na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Bueno, W. (2005) A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão. Comunicação e Cultura*, 7 (4), pp. 11-20.

Cabrero, J. & Cabrero, M. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Chiavenato, I. (1994). *Administração, teoria, processo e prática.* São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Correia, M. (1999). A Observação Participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, 13 (2), pp. 30-36.

Curvello, J. (2009). Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistemáticas. *XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, pp. 1-13.

Cutlip, S. (2000). *Effective Public Relations*. London: Prentice-Hall.

Dasí, F., & Martínez, R. (2000). *Comunicacion y Negociacion Comercial*. Madrid: Esic Editorial.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Edições Minerva.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.

Grunig, J. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação e Sociedade*, 39, pp. 67-92.

Guffey, M., Loewy, D., Rhodes, K. & Rogin, P. (2011). *Business Communication: Process and Product*. Fourth Brief Canadian Edition. Toronto: Thomson- Nelson.

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: the forgotten publics in public relations. Public Relations Review, 26 (4), pp. 499-515.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication,* 1 (1), pp. 3-35.

Isidoro, A., Simões, M., Saldanha, S., & Caetano, C. (2013). *Manual de Organização de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (12ª edição).

Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e modernidade*. São Paulo: Editora Summus.

Kunsch, M. (2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Editora Summus.

Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *UNIrevista,* 1 (3), pp. 1-14.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2010). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.

Nery, M., & Pelissari, A. (2016). Identidade Visual: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa. *Rege – Revista de Gestão*, 23, pp. 63-74.

Obadia, I., Vidal, M., & Melo, P. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gest. Prod, São Carlos*, 14 (1), pp. 125-138.

Olins, W. (1994). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.

Oliveira, C. (2008) Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. In *Revista Travessias vol. 2, nº3*. Universidade Federal de Alagoas. Acedido a 18 de abril de 2018, através de http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122/2459

Oliver, S. (2008). *Public Relations Strategy*. Londres: Kogan Page.

Patterson, S., & Radtke, J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven steps to creating a successful plan*. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reká, K., & Borza, A. (2012). Internal and External Communication within cultural Organizations. *Management & Marketing Challenges for the Knowlede Society*, 7 (4), pp. 613-630.

Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica – as Relações Públicas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Universidade Técnica de Lisboa.

Sebastião, S. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada – Organizacional e de Marketing*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Universidade Técnica de Lisboa.

Sousa, J. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspetiva das relações públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Consultado a 8 de dezembro de 2017 através de: http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.

Scroferneker, C. (2008). (Re) construindo a história das Relações Públicas. In C. Moura (Ed.), *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área* (pp. 43-44). Porto Alegre: Edipucrs.

Torquato, G. (1986). *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias*. São Paulo: Summus Editorial ltda.

Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Toledo, G. L., & Fortes, W. G. (1989). Relações Públicas e Marketing. Uma abordagem estratégica. *Revista de Administração,* 24 (3), pp. 3-10.

Trevisan, N. (2003). O mito da Comunicação Integrada. *Imes*. (janeiro/junho), pp. 47-57.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks*. Sage Publications.

Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments
in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication,* 1-(2), pp. 107-122.

Web Sites Visitados

Sindicato Nacional dos Profissionais de Relações Públicas Brasileiros (SINPRORP), em http://www.sinprorp.org.br/

Anexos

Anexo 1. Guião da Entrevista

SOBRE A EMPRESA

1) Em primeiro lugar, gostaria de saber mais detalhadamente a história do New Hand Lab, desde o seu nascimento até aos dias de hoje.

a) Fundação e fundadores (ano)
b) Quais as razões para a criação?
c) Acontecimentos importantes

2) Quantos autores existem atualmente no New Hand Lab?

a) Identifique-os e refira o papel de cada um.
b) Qual a sua faixa etária?

3) De que forma foram inovadores e empreendedores no desenvolvimento da organização?

4) Perante os objetivos traçados, quais as adversidades com que se depararam até à data?

5) Quais as áreas distintas que possui o New Hand Lab?

6) Refira qual é a missão, a visão e os valores do New Hand Lab.

COMUNICAÇÃO INTERNA

7) Adotam uma comunicação formal ou informal com os autores? – informal

8) Quanto à comunicação interna existe algum suporte (ex: manual de acolhimento) ou alguma outra forma de comunicar (placard, newsletter interna, intranet, e-mail…) Em que ocasiões utilizam?

9) Têm suportes que incentivem o feedback (caixa de sugestões, inquéritos de opinião, cartas à direção…)?

10) Existe jornal interno?

SE SIM, qual o objetivo, conteúdo, periocidade, tiragem…? Podemos ver?

11) Que redes sociais utilizam como meio de comunicação?

COMUNICAÇÃO EXTERNA

12) Participam em feiras ou exposições? Com que objetivo?

13) Costumam comunicar com os media (TV, rádio, jornal…)?

14) Possuem alguma linha telefónica de atendimento ao público (comunidade)?

15) Têm patrocínios? Apoios? Parcerias?

IDENTIDADE VISUAL

16) Qual a origem do nome New Hand Lab?

a) O que significa exatamente?

17) Como foi definida a nova identidade?

a) O que representa o logótipo?

FINCANCIAMENTO

18) Considera o New Hand Lab como uma organização com ou sem fins lucrativos?

19) Têm capacidade para garantir a sustentabilidade da entidade, no que toca ao gasto, manutenção? Explique como.

Anexo 2. Respostas da Entrevista

SOBRE A EMPRESA

1.

a) O New Hand Lab foi um projeto criado em 30 de junho de 2013. Abriu portas com os seguintes autores: Ana Almeida e os seus *Petrus* (representação da casa da Lagariça), Guida Rolo, produtora cultural, MEG uma criativa de trabalhos manuais com pasta de papel, Miguel Gigante, estilista, João Pedro Silva fotógrafo e João Rui Frade, aguarelista.

b) O New Hand Lab nasceu de conversas com um grande amigo, Hélio Soares e mais tarde com responsáveis da ARTP- Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal. Foi sugerido pela ARTP que abríssemos um espaço a visitas turísticas para dar a conhecer o nosso espaço com a temática da lã na Covilhã.

As diretrizes e os conceitos foram mudando com o passar do tempo. Atualmente, o New Hand Lab situa-se em dois eixos: o eixo criativo e o eixo turístico (turismo criativo, histórico e das memórias). Esta organização tem como objetivo dar a conhecer a Covilhã e a Beira Interior no país e no mundo, por via de um conceito de sustentabilidade criativa.

c) Embora ainda muito crus, o primeiro acontecimento importante foi a gravação de um spot publicitário para uma cadeia de televisão Alemã em julho de 2013 onde foi abordada a temática da lã e o que se pode ver na zona da Serra da Estrela.
Posteriormente foram realizados mais alguns acontecimentos como por exemplo, o concerto Noiserv, eleição miss Covilhã, Kayzer Ballet, Danças pela Cidade, Red String, entre outros.
Este ano contamos com o concerto Bugs in Concert, Performance CO: LATERAL entre outras atividades.

2.

a) Pode dizer-se que o New Hand Lab é uma zona de passagem, uns entram outros saem, estamos em constante mutação. Atualmente contamos com a presença de nove autores.
A Ana Almeida, artista plástica; Guida Rolo, produtora cultural; MEG, trabalhos manuais com pasta de papel; Miguel Gigante, estilista; João Pedro Silva, fotógrafo, João Rui Frade, aguarelista; João Morais Inácio, cineasta, Jorge Santos Luiz e Carlos Magueijo, pintores.
Cada autor desenvolve as suas atividades individuais embora dentro do New Hand Lab todos trabalhem em prol da mesma causa, o bem-estar de todos e o posicionamento do New Hand Lab como referência para a cidade. Podemos dizer que neste momento o New Hand Lab já ultrapassou a barreira e, a nível nacional já se fala da nossa organização como um exemplo. Assim, o nosso objetivo é preservar o património, as memórias, a identidade da Covilhã e desenvolver o lado criativo de todos.

b) A faixa etária é entre os 24 aos 70 anos.

3. A organização baseia-se numa gestão simples, sempre em conjunto. As decisões são tomadas em grupo e, para tal existem reuniões frequentes.

Quanto à gestão financeira como não existem grandes valores monetários para gerir, torna-se fácil.

4. Podemos dizer que a própria Covilhã ainda não olha com bons olhos para nós (New Hand Lab), isto porque não entendem o que nós somos. Somo interpretados melhor pelas pessoas que vem de fora do que as da Covilhã.
Quanto às adversidades física, a falta de apoio é uma. Ainda assim, existem algumas organizações que colaboram connosco.

5. Não existe ima hierarquia estabelecida, porém, pode considerar-se que a posição de cada autor é definida pela ordem de chegada.

1. Francisco Afonso
2. Ana Almeida
3. Guida Rolo
4. MEG
5. Miguel Gigante
6. João Pedro Silva
7. João Rui Frade
8. João Morais Inácio
9. Jorge Santos Luiz
10. Carlos Magueijo

6. **Missão:** Contribuir para a dinamização artística da região, criando, com inspiração na história e memórias locais, abordagens contemporâneas que as preservem e valorizem e promovendo paralelamente um espaço de partilha entre autores, público e património na Fábrica António Estrela/Júlio Afonso;
Visão: Ser uma referência na forma como se preserva e valoriza o património material e imaterial, através da criação artística e intelectual.
Valores: Desenvolver nos autores o conceito da organização ao mesmo tempo que se promove uma fonte cultural comunicacional.

COMUNICAÇÃO INTERNA

7. Quanto à comunicação entre os autores do New Hand Lab é informal. Esta comunicação na maioria das vezes é realizada através de uma aplicação de telemóvel, Slack.

8. Recorremos muito à utilização do Slack e do E-mail.

9. Não

10. Não

11. Facebook, Instagram e Site

COMUNICAÇÃO EXTERNA

12. Sim.

13. Sim a BTL como é do vosso conhecimento, a FIT – Feira Ibérica de Turismo, Feira de S. Tiago, e no Expand Your Main realizado em 2013. O objetivo é sempre o mesmo, contribuir para a dinamização artística da região e promover o espaço de partilha entre autores, público e património na Fábrica António Estrela.

14. Sim

15. Não

IDENTIDADE VISUAL

16.

a) Novo Laboratório de Mãos. Cada vez mais o artesanato é visto de forma errada em Portugal, a imagem do artesão não corresponde à verdade logo, optámos por substituir a palavra artesanato por laboratório de mãos.

17.

a) A chaminé e a estrela, são ícones da cidade que estão ligados aos criptojudeus assim como toda a cidade da Covilhã está ligada a essa edeologia, antigamente designada como ícone da cidade e do New Hand Lab.

FINANCIAMENTO

18. Pode dizer-se que é uma organização sem fins lucrativos. Não temos financiamento de ninguém.

19. Até à data sim.

Anexo 3. Apresentação de conteúdos desenvolvidos no New Hand Lab

NEW HAND LAB
Fábrica António Estrela Júlio Afonso
Covilhã | Portugal

Fábrica de reviravolta tingida, regresso celebrador de ideias e talentos. A Fábrica Júlio Afonso | António Estrela mudou a camisola mas manteve o espírito na lã, sem encobrir a sede em manto de aquecimento.

Em reminiscências da tradição industrial portuguesa, esculturas compactando metáforas, bonecos contando sorrisos, tecidos à espera de trabalho.

Os materiais que pairam pelas instalações, reclamam atenção, admiração e espírito crítico. São paixões e projectos futuros, invenções organizadas num caos de cores, padrões e texturas.

O New Hand Lab é a terra fértil das sementes criativas da cidade.

Sara Barrocas

#newhandlabcovilha facebook.com/new.hand.lab.covilha

Morada	Contactos	GPS	Visitas | Loja
Rua Mateus Fernandes Travessa do Ranito 6200 Covilhã	t > +351 962 697 493 w > www.newhandlab.com e > newhandlab@gmail.com	40º17´09.38"N 7º30'15.98"O	Seg > Dom 14.30 | 16.00

Figura 1 - Folheto BTL

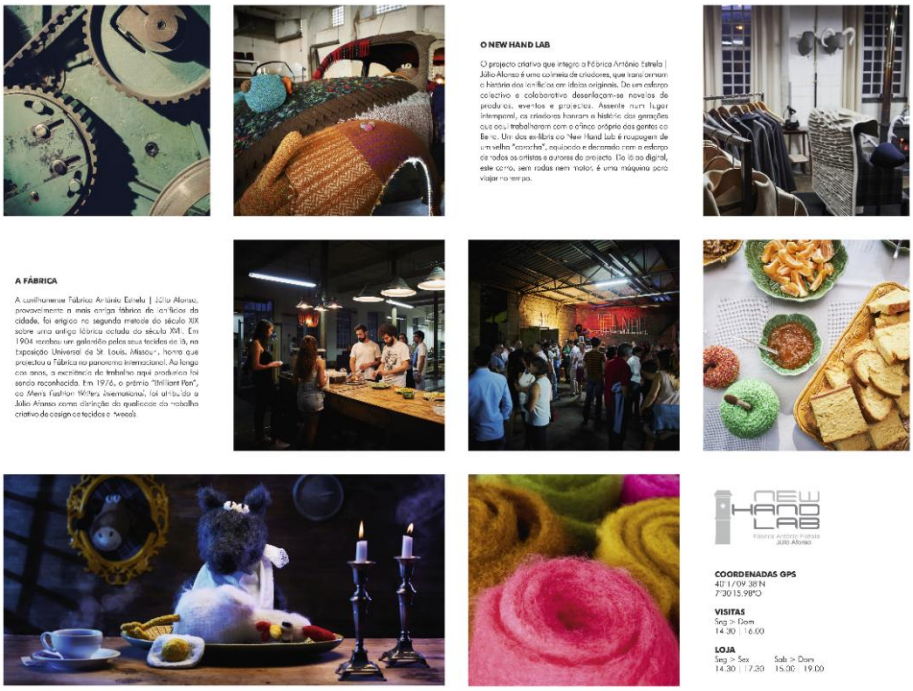


Figura 2 - Folheto Promocional

Figura 3 - Clipping

Anexo 4. Comparação dos 4 meses anteriores à observação (30 de setembro a 29 de janeiro) e os de observação (30 de janeiro a 28 de maio) via *Facebook*

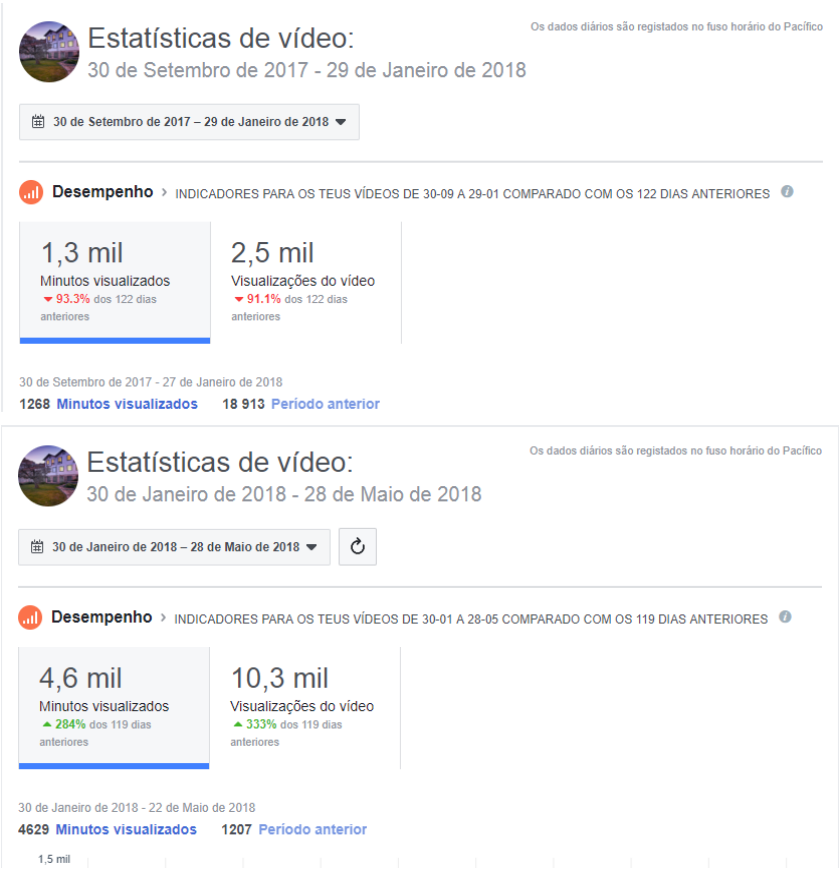


Figura 4 - Estatísticas de vídeo

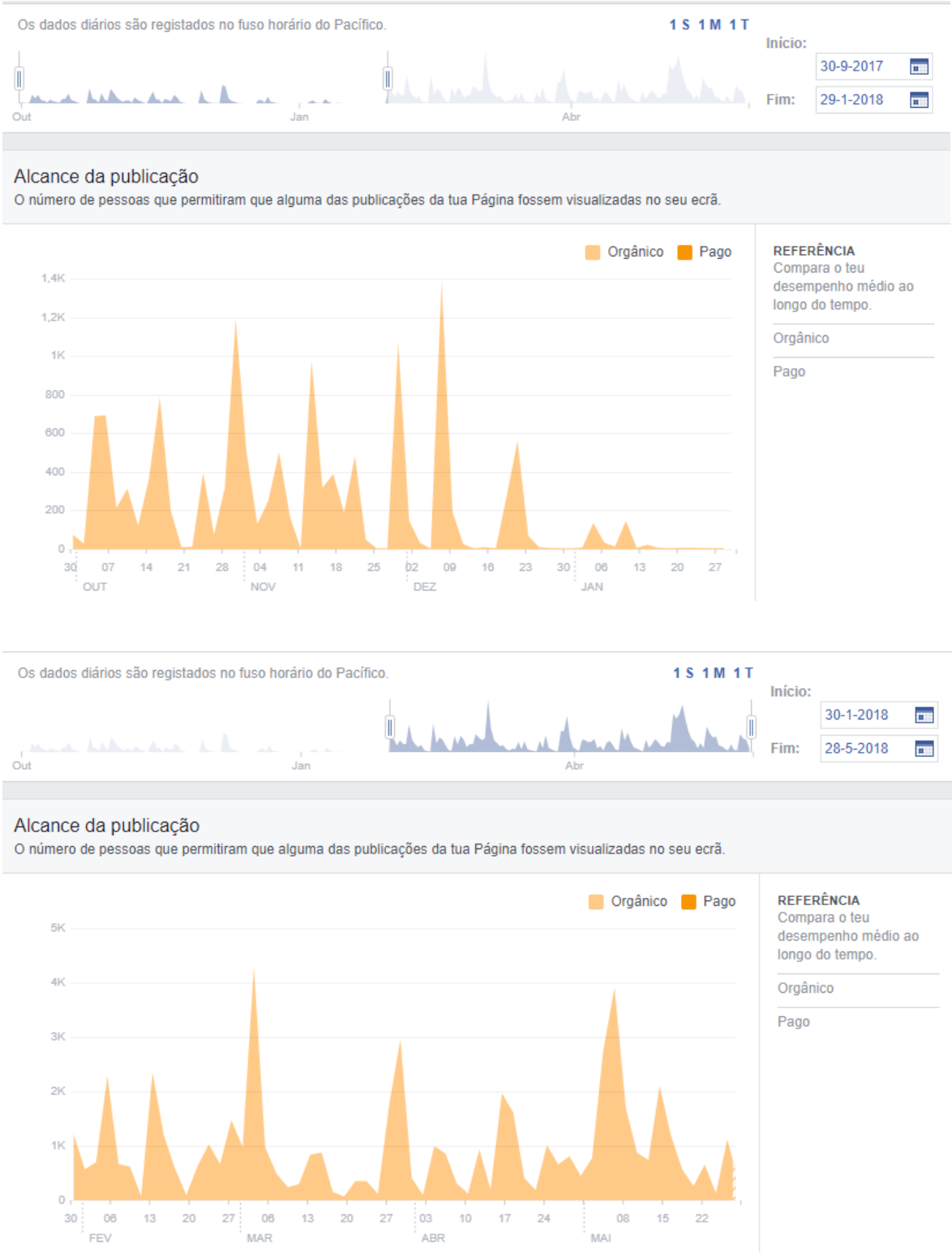


Figura 5 - Alcance das Publicações

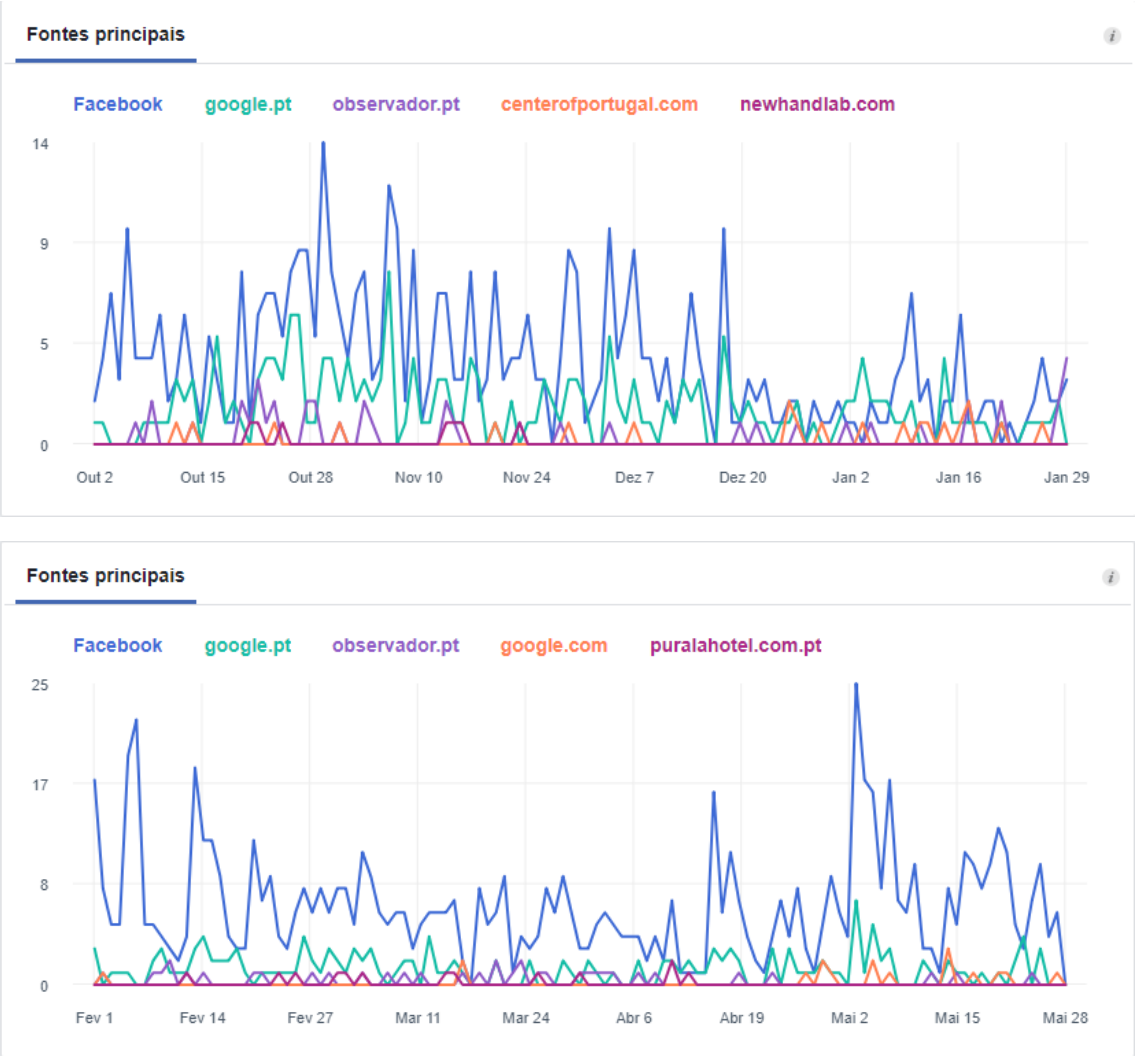


Figura 6 - Principais Fontes de Pesquisa

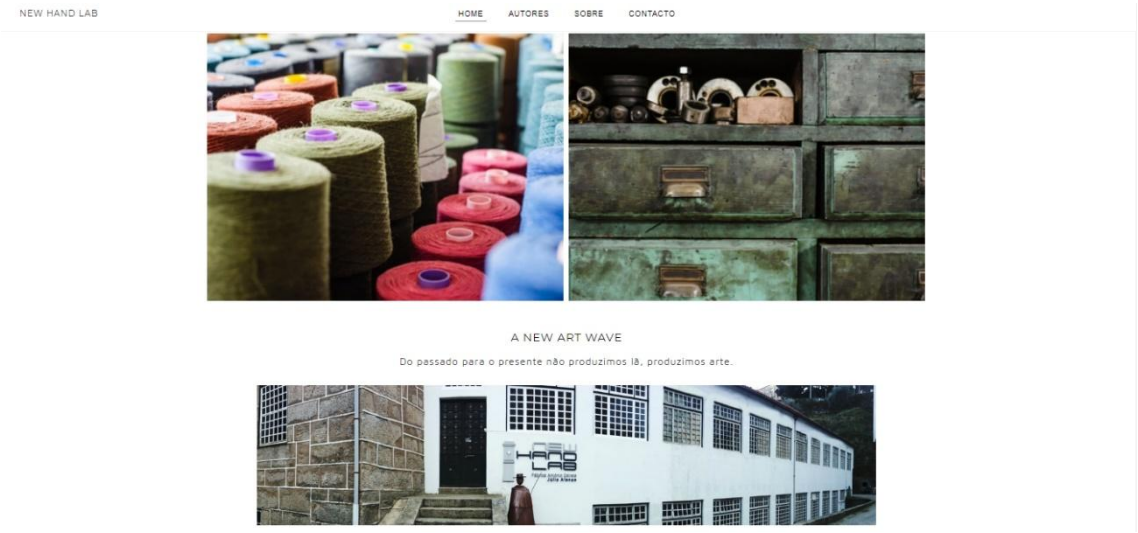
Figura 7 - Total de gostos da página

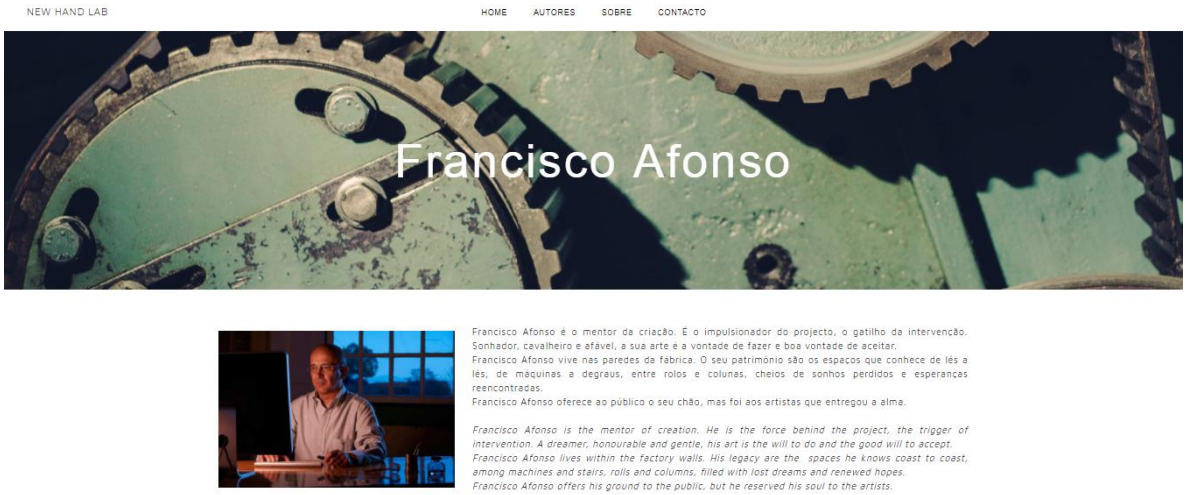
Figura 8 - Total de Visualizações

País	Os teus fãs				
		Estados Unidos da Am...	4	China	1
Portugal	3696	Polónia	4	Montenegro	1
Brasil	54	República Checa	4	Tailândia	1
França	51	Roménia	4	Hong Kong	1
Reino Unido	44	Grécia	3	Bulgária	1
Espanha	42	Angola	3	África do Sul	1
Suíça	31	Jersey	2	Ucrânia	0
Alemanha	27	Áustria	2	Paraguai	0
Países Baixos	19	Moçambique	2	Cabo Verde	0
Itália	14	Noruega	2	Chipre	0
Bélgica	9	México	2	Croácia	0
Canadá	8	Israel	2	Índia	0
Luxemburgo	6	Macau	2	Lituânia	0

Figura 9 - Países atingidos internacionalmente

Anexo 5. Edição do *site*


NEW HAND LAB
HOME
AUTORES
SOBRE
CONTACTO
A NEW ART WAVE
Do passado para o presente não produzimos lã, produzimos arte.


NEW HAND LAB
HOME
AUTORES
SOBRE
CONTACTO
Francisco Afonso
Francisco Afonso é o mentor da criação. É o impulsionador do projecto, o gatilho da intervenção. Sonhador, cavalheiro e afável, a sua arte é a vontade de fazer e boa vontade de aceitar.
Francisco Afonso vive nas paredes da fábrica. O seu património são os espaços que conhece de lés a lés, de máquinas a degraus, entre rolos e colunas, cheios de sonhos perdidos e esperanças reencontradas.
Francisco Afonso oferece ao público o seu chão, mas foi aos artistas que entregou a alma.
Francisco Afonso is the mentor of creation. He is the force behind the project, the trigger of intervention. A dreamer, honourable and gentle, his art is the will to do and the good will to accept.
Francisco Afonso lives within the factory walls. His legacy are the spaces he knows coast to coast, among machines and stairs, rolls and columns, filled with lost dreams and renewed hopes.
Francisco Afonso offers his ground to the public, but he reserved his soul to the artists.

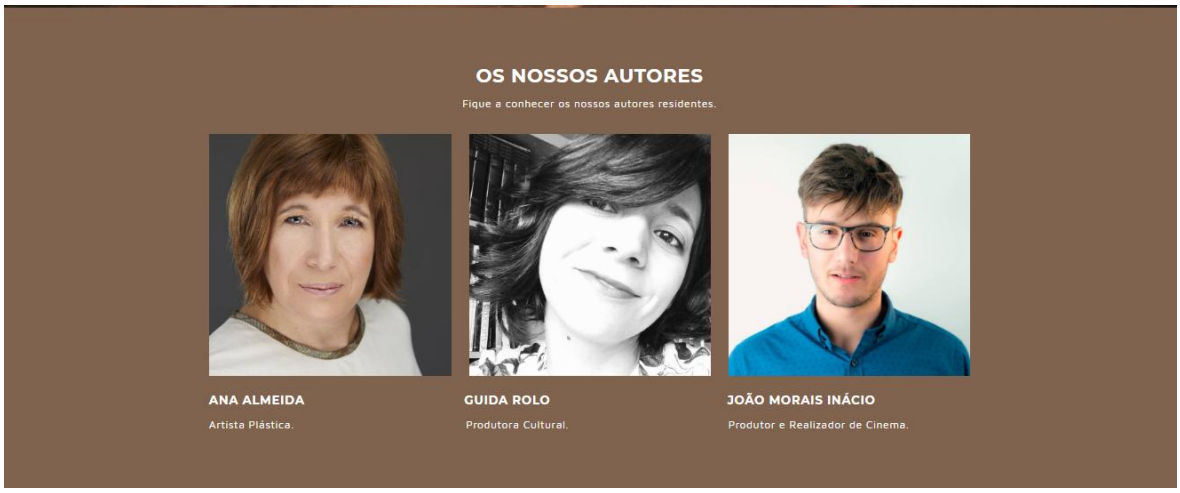
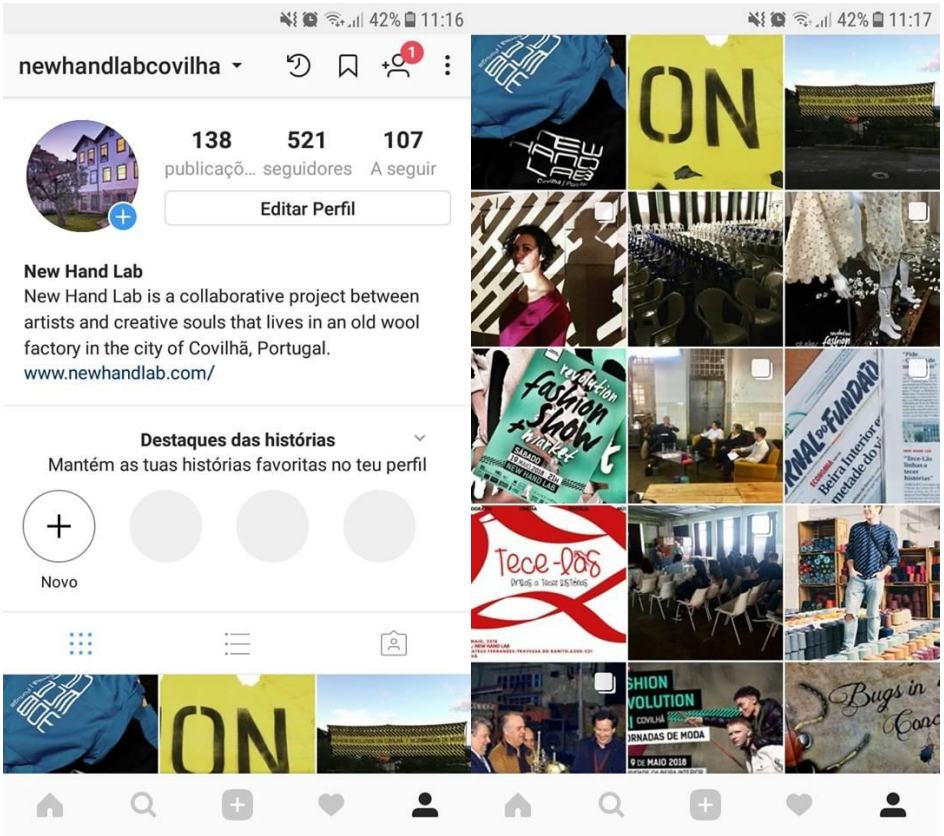

OS NOSSOS AUTORES
Fique a conhecer os nossos autores residentes.
ANA ALMEIDA
Artista Plástica.
GUIDA ROLO
Produtora Cultural.
JOÃO MORAIS INÁCIO
Produtor e Realizador de Cinema.

Figura 10 – Prints do *site* editado pelo Gabinete de Comunicação

Anexo 6. *Instagram*



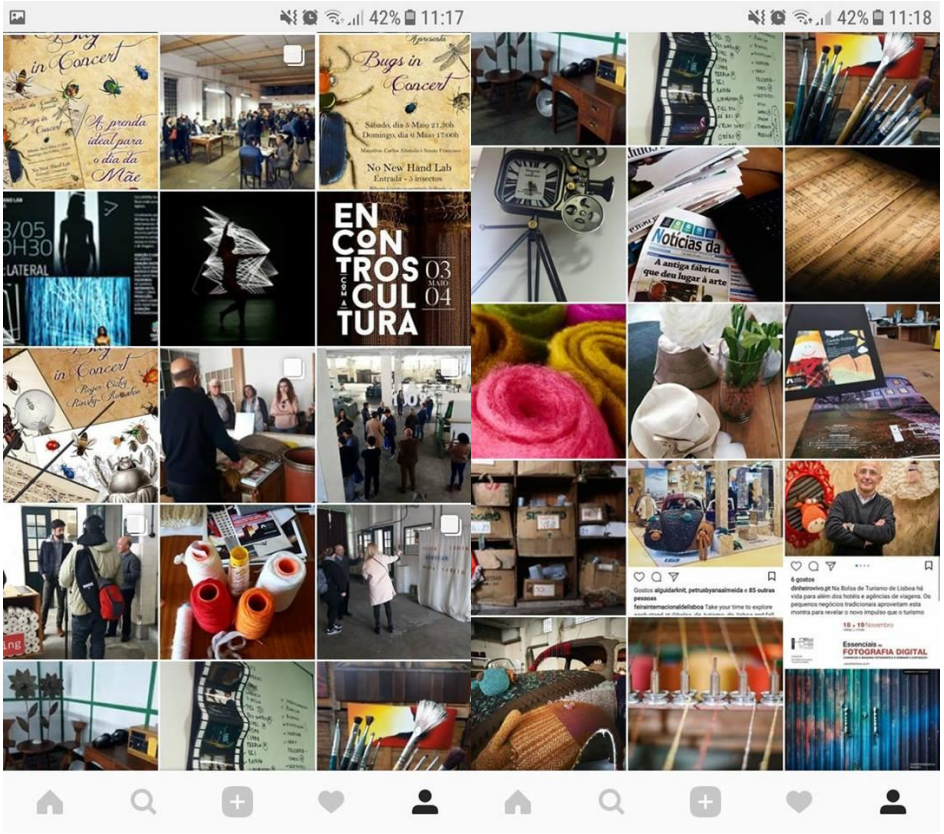


Figura 11 - Prints do *Instagram*

Anexo 6. *Facebook*

Figura 12 - Publicações no *Facebook*

Figura 13 - Visita do Benjamin Ingrosso, concorrente da Eurovisão 2018

Figura 14 - Concerto Bugs in Concert

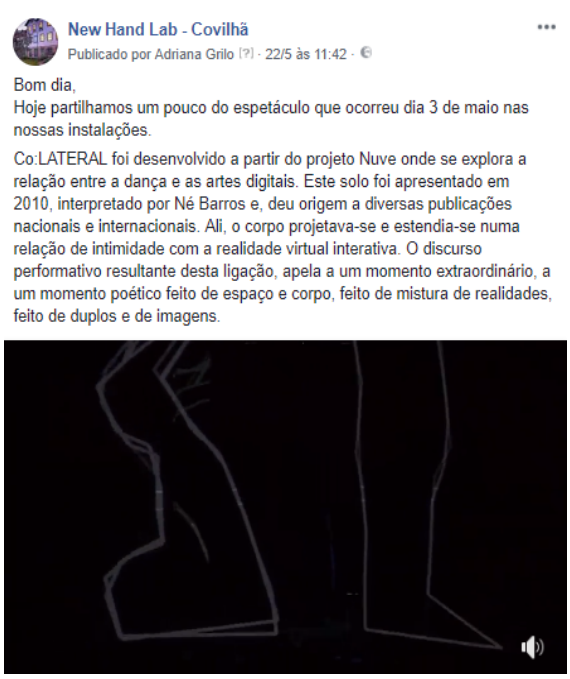


Figura 15 - Visita do Benjamin Ingrosso, concorrente da Eurovisão 2018

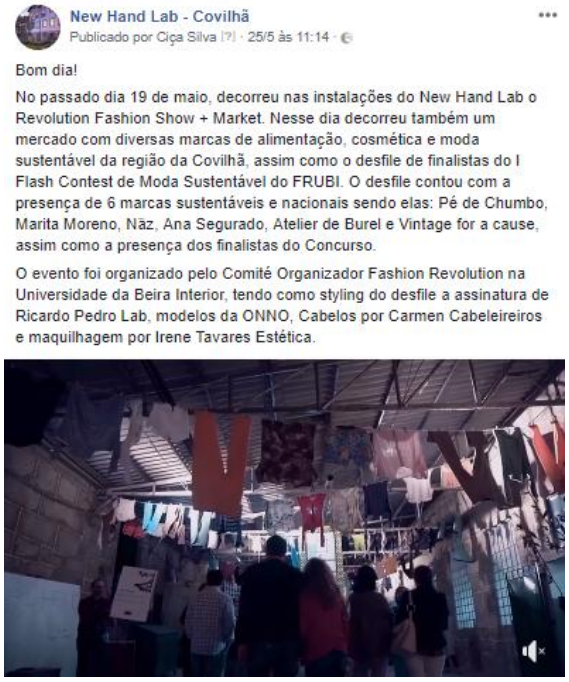


Figura 16 - Visita do Benjamin Ingrosso, concorrente da Eurovisão 2018