

Bárbara Miguel Brás da Costa

# **DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE MARKETING E ELABORAÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA AMBAR – PASSION, S.A.**

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e  
Marketing

Orientador: Professor Doutor Manuel José da Serra Fonseca

Coorientadora: Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, SETEMBRO DE 2021

## Declaração de honra

Eu, Bárbara Miguel Brás da Costa abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181240009, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 24/07/2020

Barbara Miguel Brás da Costa

## AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste projeto foram várias as organizações e pessoas que de alguma forma ajudaram e tornaram possível a realização desta etapa tão importante para mim.

Em primeiro lugar quero exprimir aqui o meu enorme agradecimento por me ter sido dada a oportunidade de realizar o estágio na Ambar, que não teria sido possível sem o contributo do ISAG. Espero ter cumprido todos os objetivos propostos pela organização e ter acrescentado valor à mesma no período permanecido na empresa.

De uma forma geral, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o bom funcionamento do meu estágio.

Primeiramente, quero deixar o meu profundo agradecimento aos meus pais que todos os dias realizam um enorme sacrifício para que eu complete os meus estudos. Também quero deixar um agradecimento especial ao meu irmão, que sempre me apoiou no meu percurso académico e me motiva todos os dias para conquistar os meus objetivos. Um grande obrigado à minha família, especialmente à minha avó, que sempre me ensinou que devo ser extremamente grata por ter a oportunidade de estudar e sempre me incentivou para continuar a minha formação.

O maior e sincero agradecimento ao meu professor orientador Manuel Fonseca, que foi um excelente profissional, acreditou desde o início no meu projeto e sem a sua orientação e disponibilidade, sem dúvida que não se teria tornado possível.

Por fim, um grande abraço para todos os colaboradores que acompanharam no dia-a-dia na Ambar, especialmente à equipa de Marketing. Assim agradeço especialmente:

À minha orientadora profissional, Dr. Fátima Araújo, diretora do departamento de marketing, agradeço por me acolhido na equipa e pela orientação na empresa.

À Vânia e Paula pela orientação e liberdade na execução do meu trabalho, que me permitiu evoluir e desenvolver novas competências profissionais.

A toda a equipa Ambar, por me ter acolhido com o maior carinho, por todo o apoio que me deu todos os dias e que me ensinou que o maior valor nas empresas são realmente as pessoas: Leandro, Catarina, Bruno, Alice, João, Paulo, Inês, Ricardo, Carlos Manuel, Sr. Teixeira, Alfredo, Sr. Carlos, Sr. Filipe e a Dona Ana.

## RESUMO

Num mundo altamente global e competitivo, as organizações são obrigadas a investir os seus esforços, num relacionamento estreito, atento e constante com os seus clientes a fim de atingirem a tão desejada visibilidade, confiança e fidelização do consumidor e dos demais *stakeholders*. No entanto, é igualmente importante e imprescindível entender que uma boa e sólida relação com o mercado externo começa com uma boa e consistente gestão da comunicação interna.

Tudo o que uma empresa apresenta ao mercado tem de estar devidamente alinhada com os objetivos e a cultura vivenciada diariamente na mesma. Todos os colaboradores são de alguma forma representantes da organização e da marca em si, podendo contribuir para enaltecer ou danificar a imagem da mesma.

Nesta ótica, o objetivo do presente estudo, enquanto relatório de estágio profissional, passa por criar um plano de comunicação interna para a Ambar, apoiado numa abordagem qualitativa, em específico em entrevistas exploratórias, a fim de aferir perceções e opiniões reais sobre as problemáticas existentes e enraizadas na comunicação interna da organização.

De um modo geral, conclui-se que a comunicação interna não ocupa um lugar de destaque na empresa, sendo encarada como algo não estruturado, confuso e extremamente ambíguo, que gera conflito, rumores, mau ambiente organizacional e consecutivamente produtividade reduzida e insuficiente.

Em suma, considera-se que a elaboração e posterior aplicação do presente plano de comunicação interna, proporcionará à empresa e aos seus colaboradores um alinhamento de objetivos, o estabelecimento de diretrizes, e a criação de meios de comunicação devidamente estruturados e adaptados às diferentes necessidades da empresa.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial, Cultura Organizacional, Comunicação Interna, Plano de Comunicação Interna e Marketing Interno.

## ABSTRACT

In a highly global and competitive world, organizations are obliged to invest their efforts, in a close, attentive and constant relationship with their customers in order to achieve the much-desired visibility, trust and loyalty of the consumer and other stakeholders. However, it is equally important and essential to understand that a good and solid relationship with the foreign market starts with a good and consistent management of internal communication.

Everything that a company presents to the market must be properly aligned with the objectives and culture experienced daily in it. All employees are in some way representatives of the organization and the brand itself and can contribute to enhance or damage its image.

In this light, the objective of this study is to create an internal communication plan for Ambar, supported by a qualitative approach, specifically in exploratory interviews, in order to assess real perceptions and opinions about the existing problems and rooted in the organization's internal communication.

In general, it is concluded that internal communication does not occupy a prominent place in the company, being seen as something unstructured, confusing and extremely ambiguous, which generates conflict, rumors, bad organizational environment and consecutively reduced and insufficient productivity.

In short, it is considered that the preparation and subsequent application of this internal communication plan, will provide the company and its employees with an alignment of objectives, the establishment of guidelines, and the creation of duly structured means of communication and adapted to different needs from the company.

Keywords: Corporate Communication, Organizational Culture, Internal Communication, Internal Communication Plan, Internal Marketing.

## Índice

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA.....	3
2.1. Análise Interna .....	3
2.1.1. Apresentação da Empresa - Ambar: ideias no papel .....	3
2.1.2 História .....	4
2.1.3. Dimensão e Dados Internos .....	6
2.1.4. Estrutura Organizacional.....	7
2.1.5. Missão, Visão e Valores.....	8
2.1.5.1. Missão.....	8
2.1.5.2. Visão .....	8
2.1.5.3. Valores.....	8
2.1.6. Estratégia e Política de Gestão.....	9
2.1.7. Sustentabilidade Ambiental .....	10
2.1.8. Logótipo e Slogan.....	11
2.1.9. Marketing Mix.....	12
2.1.9.1. Produto .....	13
2.1.9.2. Preço.....	14
2.1.9.3. Distribuição.....	15
2.1.9.4. Comunicação.....	16
2.2. Análise Externa .....	17
2.2.1. Análise PEST .....	17
2.2.1.1. Político-Legal .....	17
2.2.1.2. Económica.....	18
2.2.1.3. Sociocultural.....	19
2.2.1.4. Tecnológico.....	19
2.2.2. Análise da Concorrência .....	20

2.2.3. Análise SWOT.....	21
2.3. Identificação da Problemática.....	22
3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....	23
3.1. Comunicação Empresarial.....	23
3.1.1. Teoria e Processo da Comunicação .....	23
3.1.2. Comunicação Empresarial num contexto de Marketing.....	26
3.2. Comunicação e Cultura Empresarial/Organizacional.....	32
3.3. Comunicação Interna .....	33
3.3.1. Definição e funções da Comunicação Interna .....	33
3.3.2. A influência da comunicação interna no ambiente organizacional.....	35
3.3.3. Instrumentos/Ferramentas da Comunicação Interna .....	37
3.3.4. Os rumores.....	37
3.3.5. Eficácia da Comunicação Interna .....	39
3.4 Marketing Interno .....	39
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO .....	41
4.1. Metodologia.....	41
4.1.1. Enquadramento e Objetivos .....	41
4.1.2. A Entrevista Exploratória como Abordagem Metodológica .....	42
4.1.3. Amostra.....	43
4.1.4. Procedimentos .....	44
4.1.5. Análise de resultados.....	45
4.2. Atividades Principais Desenvolvidas .....	61
4.3. Contributos para a Empresa.....	64
4.3.1. Plano de Comunicação Interna.....	64
4.3.1.1. Definição de Objetivos e Metas .....	64
4.3.1.2. Mensagem.....	65
4.3.1.3. Identificação dos alvos de Comunicação .....	65
4.3.1.4. Seleção dos Canais de Comunicação .....	65
4.3.1.5. Plano de Ação .....	67
4.3.1.6. Planeamento.....	72
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	73
6. CONCLUSÃO .....	74

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
NETGRAFIA.....	77
APÊNDICE 1 - Guião de entrevistas.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

FSC - *Forest Stewardship Council*

PEFC - *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Concorrência direta.....	21
Tabela 2 - Análise SWOT .....	22
Tabela 3 - Abordagens conceituais ao conceito de comunicação empresarial.....	27
Tabela 4- Abordagens conceituais ao conceito de comunicação interna .....	34
Tabela 5 - Perfil dos entrevistados.....	44
Tabela 6 - Meios de Comunicação Interna Ambar .....	66
<b>Tabela 7 - Objetivo estratégico: Envolver todos os membros da empresa com objetivos estratégicos determinados, incentivando a transparência e disponibilização de informação.....</b>	<b>68</b>
Tabela 8- Objetivo estratégico: Incentivas a utilização das ferramentas da Comunicação Interna e manter um fluxo de comunicação eficiente .....	69
Tabela 9 - Objetivo estratégico: Desenvolver ações que envolvam todos os colaboradores, aumentem os níveis de satisfação para uma melhor cultura organizacional.....	70
Tabela 10 - Objetivo estratégico: Desenvolver ações que envolvam todos os colaboradores, aumentem os níveis de satisfação para uma melhor cultura organizacional.....	71
Tabela 11 - Planeamento de ações .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Instalações da ambar: .....	6
Figura 2 - Localização da ambar:.....	6
Figura 3 - Organograma da empresa.....	7
Figura 4 - Certificado FSC .....	11
Figura 5 - Logótipo antigo da ambar: .....	11
Figura 6 - Logótipo recente da ambar: .....	11
Figura 7 - Símbolo antigo da ambar:.....	12
Figura 8 - Símbolo recente da ambar:.....	12
Figura 9 - Coleção Boho Chic .....	13
Figura 10 - Produtos ambar: .....	13
Figura 11 - Coleção Sugar e Spice .....	14
Figura 12 - Papelaria .....	14
Figura 13 - Análise PEST .....	17
Figura 14 - Modelo da comunicação.....	24
Figura 15 - Processo da comunicação.....	24
Figura 16 - Comunicação Interna VS Comunicação Externa .....	30
Figura 17 - Publicações nas redes sociais .....	61
Figura 18 - Wesbite ambar:.....	61
Figura 19 - Cardex Licenças Gift 2020.....	62
Figura 20 - Cardex BTS 2020 .....	62
Figura 21 - Agenda Solidária .....	63



## 1. INTRODUÇÃO

A escolha de realização de um estágio curricular foi determinada pelo complemento prático para finalizar o mestrado e sustentar a componente teórica estudada durante o curso.

Assim foi realizado um relatório de estágio, elaborado em 400 horas, visando a obtenção do grau de mestre em Direção Comercial e Marketing. O referido estágio realizou-se na empresa Ambar – Passion S.A., localizada na Rua Manuel Pinto de Azevedo 363, 4100-321 Porto, com início em 17 de setembro de 2019 e término em 21 de dezembro de 2019.

Paralelamente a uma panóplia de atividades posteriormente descritas, o objetivo nuclear do estágio em análise consistia em aferir o papel da comunicação interna na performance da empresa. No contexto empresarial em causa evidenciou-se que a ausência de comunicação interna prejudica a produtividade e eficiência no local de trabalho. Por esta mesma razão terá sido elaborado um plano de comunicação interna para a empresa Ambar, com a finalidade de alinhar os objetivos da empresa com os seus colaboradores, criar canais de comunicação devidamente estruturados e adaptados às diferentes necessidades da empresa.

Na estruturação do referido plano de comunicação optou-se por recorrer a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, consubstanciada na administração de inquéritos por entrevista a uma amostra de recursos humanos da organização.

Com a elaboração das entrevistas exploratórias foi possível realizar um diagnóstico interno e um levantamento das ferramentas de comunicação interna utilizadas pela organização. Acredita-se que terá sido a abordagem metodológica mais adequada e pertinente para os objetivos pré-determinados, atendendo a que a metodologia qualitativa exploratória permitiu aprofundar os conhecimentos e apontar estratégias.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em 6 grandes capítulos, como segue:

O primeiro capítulo faz uma breve contextualização do trabalho, a sua justificação e razão, o seu enquadramento, a definição dos objetivos, a metodologia utilizada e estrutura. O segundo capítulo é constituído pela descrição e diagnóstico da

empresa, bem como a sua análise interna e externa. Em seguida, o terceiro capítulo é baseado no enquadramento teórico do trabalho, sendo que as temáticas abordadas são a comunicação empresarial, a comunicação e cultura empresarial/organizacional, a comunicação interna e marketing interno. O quarto capítulo remete para a metodologia utilizada e a sua justificação, as atividades desenvolvidas e os contributos para a empresa, que neste caso será o plano de comunicação interna. O quinto capítulo trata-se da reflexão e autoavaliação do trabalho. O sexto e último capítulo, é destinado às conclusões que são retiradas do estudo, bem como as limitações do presente trabalho.

## 2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

### 2.1. Análise Interna

#### 2.1.1. Apresentação da Empresa - Ambar: ideias no papel

Fundada em 1939, Ambar – Ideias no Papel. S.A é uma empresa 100% portuguesa cuja experiência se estende até aos 81 anos no processamento de fabrico de papel. Organizada em três áreas de negócio – escola, escritório e *gift*, Ambar no ano de 2017 cria a *Ambarscience*, sendo um novo setor de negócio para a empresa dedicado exclusivamente a brinquedos científico pedagógicos para jovens e crianças. Do seu portfólio fazem parte produtos como pastas de arquivo, arquivadores, cadernos e bolsas, agendas, *notebooks*, papel de fantasia, mochilas e estojos.

A sua evolução ao longo dos anos tem sido marcado pela constante inovação em produtos de papelaria e escritório, através de uma forte política de investigação e desenvolvimento, especialmente nas áreas de marketing e comunicação. Resultando num forte posicionamento nos canais de distribuição nacional e internacional, inclusive no mercado espanhol e em vários países da Europa, África e Médio Oriente, dado que atualmente exporta os seus produtos para cerca de 30 países.

A política praticada pela empresa procura uma interação constante com os seus consumidores, analisando as expectativas e necessidades dos mesmos de forma a destacar a diferença e a capacidade de reinventar cada coleção de produtos.

A empresa foi nomeada em 2013 *Superbrand*, consecutivamente até à data, representando uma marca de renome nacional que prossegue crescendo exponencialmente no mercado nacional e internacional. Ambar aposta numa estratégia baseada na inovação tecnológica, no desenvolvimento permanente de novas atividades, na melhoria contínua das práticas realizadas com o objetivo de um desenvolvimento sustentável da organização e parcerias sólidas com os seus *stakeholders*.

### 2.1.2 História

Há 81 anos, Américo Barbosa fundou no Porto a AMBAR, uma empresa dedicada exclusivamente à encadernação, que por sua vez ganhou um rápido crescimento o que fez com que o negócio crescesse exponencialmente dando-se assim uma evolução na gama de produtos para pastas de arquivos, papel de embrulho, agendas, arquivadores e cadernos, bolsas mochilas, tudo à base de material de escolar e de escritório.

Em 1968 Ambar chega aos 1000 trabalhadores e é lançado o produto mais icónico da marca, o caderno agrafado de capa preta, marcando uma geração de estudantes. Bastante flexível e resistente, este clássico é um dos produtos mais vendidos da Ambar, mantendo-se sempre atual. Para comemorar os seus 80 anos, a Ambar lançou uma versão vintage com um registo elegante e sofisticado para que o seu cliente reviva os seus tempos de estudante.

Na década dos 70, deu-se um incêndio que devastou todos os materiais e máquinas da fábrica, destruindo as instalações por completo. Devido a este incidente, os edifícios foram reconstruídos, inteiramente renovados, e com uma nova estrutura informatizada. Felizmente o investimento na renovação das infraestruturas deu mais potência à própria empresa, impulsionando assim o negócio com inserção em novos mercados externos. Fortalecendo assim as suas relações no mercado Ibérico e expandindo para mais de 30 países, assim nasce em 1987, em Madrid, a AMBAR Espanha.

Com uma crescente procura e forte presença no mercado, a empresa tem como necessidade melhorar as suas instalações no Porto e adquirir um novo armazém, para melhor capacidade de produção. Tendo em conta o seu forte posicionamento no mercado, AMBAR torna-se a primeira empresa portuguesa com um armazém robotizado.

Após o falecimento de Américo Barbosa em 1996, Isabel Barbosa toma posse do negócio da família inserindo como novo conceito chave “renovação”, procurando focar-se mais nas necessidades do consumidor e novas tendências, apostando assim em elementos diferenciadores através de novos designs. Surge assim uma nova estratégia baseada em 3 pilares, tendo como prioridade o investimento em Marketing e Comunicação, assim como a consolidação e crescimento do seu mercado de exportação com novos produtos personalizados para consumidores estrangeiros.

Após esta fase, a empresa é reestruturada para 3 áreas de negócio: escola, escritório e casa. Tendo como visão reforçar a uma presença no mercado, a empresa decide apostar em novos canais de distribuição, tanto nacionais como internacionais. Reinventa-se assim com um novo nome, Ambar- Ideias no Papel, S.A. utilizando como elemento diferenciador o facto de ser uma empresa 100% portuguesa.

Ambar – Ideias no Papel S.A. é nomeada *Super Brand* em 2013, destacada de todas as outras empresas concorrentes na indústria do papel adquire assim este título através do painel certificado pelo Conselho de *Superbrands*, constituído por diretores de marketing e comunicação, organizações de profissionais do setor de representantes de órgãos de comunicação social.

Em 2013 ambar sofre de insolvência com créditos reclamados de 18,8 milhões de euros, sendo que mais de 5 milhões dos quais referentes a créditos dos próprios trabalhadores. Chegou ao ponto de ter de encerrar as instalações durante um curto período de tempo devido à greve dos trabalhadores, a empresa estava quase na falência e tinham intenções de vender para uma nova administração. Durante este período, funcionários da produção da empresa assumiram os cargos de direção e fizeram uma proposta aos grupos Valérius e Coselos de Barcelos, tornando-se assim novos acionistas da empresa.

Porém, neste mesmo ano foi declarada novamente pelo segundo ano consecutivo *Superbrand*, com uma distinção muito especial pois celebra os seus 75 anos de existência. Contudo, devido a divergências de estratégias nos quadros de direção que possuíam 30% da empresa, a ambar foi adquirida pela totalidade pelo grupo Valérius.

Em 2017 é criada a *ambarscience*, uma nova aposta da marca que pretende estimular de forma lúdica e educativa os mais novos. No ano em que comemora o seu 78º aniversário, Ambar uma marca 100% nacional, apresenta a *ambarscience*, uma nova área de negócio dedicada a brinquedos científicos e pedagógicos para crianças e jovens de faixa etária entre os 3 e 14 anos.

A marca sofreu um *rebranding* total, não só a sua imagem, como também o seu posicionamento no mercado, a forma de comunicar, novos segmentos de mercado foram introduzidos e novas parcerias.

Neste momento a ambar não tem loja física, apostando assim no novo canal digital a loja online, que tem cerca de um ano, com duas plataformas, uma especializada em *B2C* e outra em *B2B*.

### 2.1.3. Dimensão e Dados Internos

5.400.000 é a capacidade de produção de cadernos da Ambar, por ano; 4.830.000 é a capacidade de produção de pastas de arquivo da Ambar, por ano; e 6.000 é o número de folhas de papel Ambar, impressas por hora.

Atualmente a marca tem maior valor no mercado internacional e não nacional, sendo que a dimensão *per capita* supera o mercado português que em 2014 apontava para valores como 80% ou 90% das receitas.

Neste momento as infraestruturas da ambar localizam-se na zona industrial do Porto, por sua vez em 2019 perderam o edifício que abrangia os escritórios administrativos. Hoje, os escritórios encontram-se na antiga zona da produção organizados em *open space*, conta com cerca de 80 trabalhadores, divididos entre os vários departamentos da empresa.

Está previsto um investimento de 10 milhões de euros para a nova fábrica em Barqueiros, Barcelos, para onde vão ser transferidas as instalações da empresa. Cerca de 30 a 40% da produção já foi transferida para Barcelos, para instalações provisórias arrendadas. No entanto tem a previsão de estar a 100% em Barqueiros em 2021.

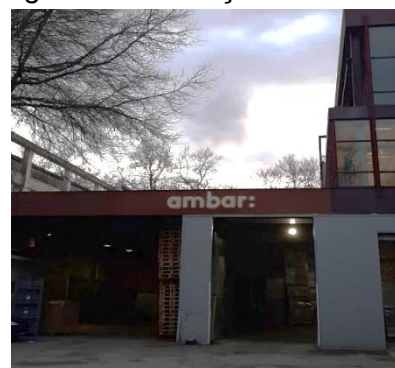
Uma das grandes apostas da marca para o futuro é a sustentabilidade, denominado o projeto 360°, com o desenvolvimento de uma nova gama de produtos produzida através de algodão que irão originar uma pasta de papel, quanto à marroquinaria, *Ambar Cycle*, serão utilizados resíduos de plásticos marinhos, numa parceria feita com a empresa têxtil de José Ferreira, a Valérius.

Figura 2 - Localização da ambar:



Fonte: Google Maps

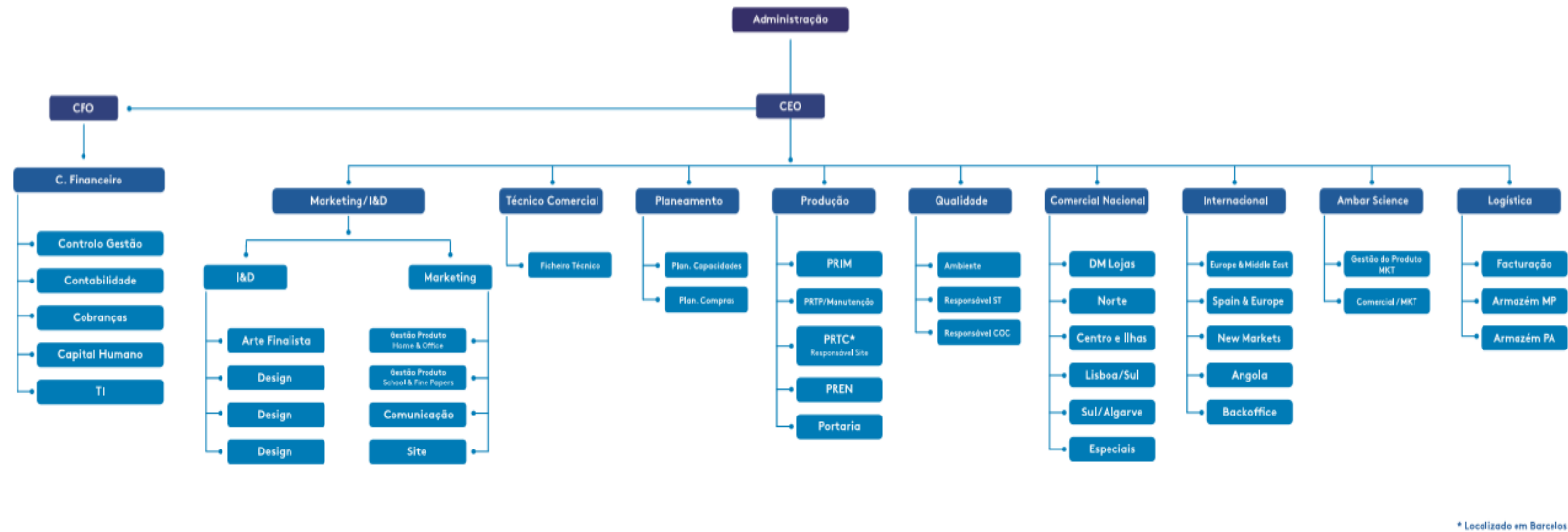
Figura 1 - Instalações da ambar:



Fonte: Elaboração do autor

## 2.1.4. Estrutura Organizacional

Figura 3 - Organograma da empresa



\* Localizado em Barcelos

Fonte: Intranet da empresa

## 2.1.5. Missão, Visão e Valores

### 2.1.5.1. Missão

Ambar tem como missão dispor todas competências técnicas e criativas para o cliente, de forma a desenvolver e produzir artigos de excelência a preços competitivos.

A missão adotada pela organização é focada no cliente, no tipo de cliente que utiliza os produtos que esta mesma concebe, nas marcas para quem produzem, nos colaboradores que honram o nome da empresa com o seu trabalho, na comunidade que os acolhe, em todos os que os fornecem e os que apoiam com capital e recursos.

### 2.1.5.2. Visão

“Consiste na definição do futuro desejado e de um claro sentido de direção para a marca. Devendo a marca ser encarada como uma visão de longo prazo, tal visão deverá possuir uma natureza assertiva e não ser restritiva. Deve incluir uma declaração do que a marca vai ser, o que representa/significa/simboliza, a sua audiência visada, os benefícios da marca (qual a promessa feita), e os objetivos estratégicos e financeiros. Deverá ajudar ainda a definir como a empresa planeia potenciar as suas marcas tendo em vista alcançar a sua visão corporativa, apoiar os valores corporativos, e realizar a missão corporativa” (Tavares, 2016 p.68).

Ambar acredita ser a solução para quem busca a diferenciação, esta inova e produz na procura de um compromisso de quem elege esta marca, procurando criar soluções adaptadas para os variados estilos de vida dos consumidores.

A organização procura continuar a ser marca de referência no mercado nacional e internacional, como a melhor opção para os clientes e o reconhecimento pela sua excelência no mercado. A inovação e crescimento são os conceitos determinantes da organização para a contínua melhoria dos aspetos ambientais e sociais de toda comunidade, de forma a crescer bem e sustentavelmente.

### 2.1.5.3. Valores

Cada marca assenta a sua fundação num conjunto de valores, pelos quais regem toda a sua atividade, quer a um nível interno, como a um nível externo. O comportamento dos colaboradores pode afetar positiva ou negativamente as escolhas

das marcas por parte dos consumidores e, por sua vez, o conjunto de atributos e benefícios determinam e influenciam o comportamento dos mesmos.

O que acontece, então, numa empresa, é o reflexo destes valores. Cada funcionário e colaborador partilha estes valores, permitindo ao público a identificação dos mesmos. Estes são, muitas vezes, o principal fator que atrai consumidores que defendam os mesmos valores: “Na prática, as pessoas tendem a adquirir as marcas cujos valores coincidem com os seus próprios valores (...)” (Tavares, 2016, p.69).

Os valores da marca representam o espírito da organização e espelham a sua personalidade. Os pontos que se seguem correspondem aos valores determinados pela organização, retirados do *website* oficial da Ambar (2020):

- Formação, dedicação e disponibilidade de todos os colaboradores.
- Parcerias sólidas com clientes, fornecedores e entidades de IeD.
- Cumprimento da legislação e dos requisitos regulamentares associados às atividades, produtos e serviços da empresa, vistos como um fator impulsionador da competitividade.
- Desenvolvimento sustentado da organização com base em estratégias modernas de gestão.

#### 2.1.6. Estratégia e Política de Gestão

A política adotada pela Ambar projeta-se num conjunto de ações interrelacionadas que possibilitam a concretização dos objetivos definidos e assumidos por toda a organização, motivando-a a analisar as necessidades e expectativas dos seus clientes, transmitindo-lhes confiança na capacidade de aperfeiçoar continuamente os seus processos e produtos.

Com base no *website* da empresa Ambar (2020), a sua estratégia assenta nos seguintes pilares:

- Inovação tecnológica permanente de forma a usar sempre os meios e métodos mais produtivos, fiáveis, com menor impacto ambiental, no compromisso pela proteção do ambiente e de acordo com os mais elevados parâmetros de segurança e ergonomia.

- Desenvolvimento permanente de novas atividades, produtos e serviços competitivos e manutenção de gamas completas, de forma a corresponder às necessidades e expectativas dos clientes.
- Melhoria contínua de atividades, produtos e serviços, para otimizar o seu custo, requisitos de desempenho, impacto ambiental, higiene, segurança e saúde.

#### 2.1.7. Sustentabilidade Ambiental

As empresas devem abordar e ter em conta a questão da sustentabilidade, afirma Kotler (2011). Oggioni, Riccardi and Toninelli (2011) acrescentam ainda que uma empresa sustentável deve ser ecoeficiente, ou seja, deve ter como objetivo acrescentar valor aos produtos de forma a usar o mínimo possível de recursos não renováveis, ou seja, produzir sem agredir tanto o meio ambiente, que, por conseguinte, terá menor impacto ambiental. Vellani e Ribeiro (2012) afirmam que os gastos em sustentabilidade podem reduzir os custos e, conseqüentemente gerar vantagem competitiva.

A Ambar assume o seu compromisso com a implementação e manutenção dos requisitos da cadeia de responsabilidade FSC e PEFC, e de outros requisitos legais aplicáveis no âmbito destes sistemas e de nunca ter estado, direta ou indiretamente, envolvida em nenhuma das seguintes atividades, retiradas do *website* oficial da Ambar (2020):

- Exploração e/ou comércio ilegal de madeira ou outros produtos florestais;
- Violação dos direitos tradicionais e humanos nas operações florestais;
- Destruição dos bons valores de conservação nas operações florestais;
- Introdução de organismos geneticamente modificados nas operações florestais;
- Conversão significativa de florestas para plantações ou uso não florestal;
- Não aquisição de material proveniente de origens controversas;
- Violação de qualquer um dos pressupostos da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho de 1998.

Desde que a Ambar integrou o grupo Valérius, foi criada uma forte ligação entre as duas indústrias o que criou novas iniciativas, sendo uma das quais o projeto 360. Baseia-se na utilização dos desperdícios têxteis (terceiro setor maior poluidor do mundo) para a criação de papel algodão e utilizá-lo em produtos, desde *notebooks* a caixas, etc.

Figura 4 - Certificado FSC



Fonte: Intranet da empresa

### 2.1.8. Logótipo e Slogan

O nome da marca deriva das primeiras sílabas do seu fundador, Américo Barbosa, e é alusivo ao seu homónimo material resinoso. Sendo este proveniente das árvores, tal como o próprio papel, o principal material da empresa. O slogan da Ambar “Ideias no papel” foi criado em 2004, sendo que foi ajustado ao ramo da atividade da empresa. Esta transmite uma mensagem direta ao público sobre o objetivo dos seus produtos: serem portadores de ideias.

O conceito de anotar ideias no papel remete para conceitos como a criatividade, a organização e a tradição da escrita à mão. A empresa deseja passar um sentido de proximidade entre o cliente e o seu material de trabalho, criando padrões e linhas mais ousadas ou básicas consoante gostos e utilizações. Orienta-se de um modo acessível a todos os “anotadores de ideias”, desde o público mais jovem, como crianças até públicos com profissões mais diversas ou apenas com a necessidade de arquivar ideias. Os estudos de mercado revelavam que as pessoas com idade superior a 40 anos conheciam a Ambar, mas as crianças e os jovens não, ou seja, a empresa teve que alterar a sua estratégia para que a Ambar chegasse aos futuros consumidores.

Figura 5 - Logótipo antigo da ambar.



Fonte: Intranet da empresa

Figura 6 - Logótipo recente da ambar:



Fonte: Intranet da empresa

Como podemos ver o logo sofreu grandes alterações, a imagem da marca modificou após a reestruturação da mesma, com o intuito de revitalizar a aparência para cativar o público mais novo. Ambar marcou várias gerações de estudantes no passado,

mas ao longo dos anos foi-se afastando da mente do consumidor, tanto que as novas gerações não têm grande afeto à marca como os seus antigos consumidores.

O logótipo original adotado pela Ambar detinha cores mais neutras, e as letras e o símbolo da marca remetem para um estilo mais clássico, simples, mas requintado. Atualmente podemos observar que o estilo da letra sofreu alterações, tendo em conta que a Ambar quer captar a atenção dos jovens optaram pela eleição de uma paleta de cores mais viva e colorida, como se a marca voltasse a ganhar vida.

*Figura 8 - Símbolo antigo da ambar:*



Fonte: Intranet da empresa

*Figura 7 - Símbolo recente da ambar:*



Fonte: Intranet da empresa

### 2.1.9. Marketing Mix

Na realização da análise interna de uma empresa, é imprescindível a descrição do marketing mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), de modo a garantir o sucesso de estratégias de marketing é necessário que estas variáveis sejam trabalhadas em conjunto.

Assim, o marketing deve envolver todos os aspetos da organização, que na sua totalidade, se torna responsável pela manifestação de marketing como caráter da empresa.

Todavia, segundo Kotler, o marketing mix tradicional deve ser utilizado e desenvolvido pelas organizações, segundo uma combinação perfeita, através do acréscimo de mais 3 P's, formando o atual marketing mix dos 7P's (Kotler, 2012). No entanto num contexto de marketing de serviços, o modelo 4 P's deve ser alargado, adicionando três novos elementos: pessoas, processos e evidências físicas.

Assim, torna-se essencial a perceção dos 3 novos elementos, ou seja, segundo Kotler, as evidências físicas são um ponto de referência, uma vez que, os consumidores tendem a procurar alternativas sobre a qualidade dos serviços, pois, como já referido anteriormente, são intangíveis (Kotler e Armstrong, 2003).

A evidência física da empresa, o edifício e o mobiliário da organização, são um dos principais pontos de foco de atenção do cliente. Os processos realizam-se no decorrer de um serviço consumido pelo cliente. Devem estar organizados e serem de alta qualidade, de forma a atingir as expectativas dos clientes. As pessoas são toda a mão de obra ligada ao processo de um determinado serviço. Nesta fase, é importante que os colaboradores e a equipa de vendas da organização prestadora de serviços se encontre bem treinada e orientada. Pode-se concluir que as pessoas da organização prestadora de serviços apresentam-se como elementos de bastante importância, uma vez que os serviços são intangíveis, o que irá fazer com que os clientes procurem indicações e orientações concretas para avaliar a qualidade de um serviço prestado (Kotler e Armstrong, 2003).

#### 2.1.9.1. Produto

A Ambar abrange até 3 áreas de negócio: Escola, Escritório e Gift que se subdividem em várias categorias e tipologias de produtos. O principal setor de negócio é a área escolar que engloba a linha BTS - *Back to School*, que dispõe todas as mais variadas coleções anteriores e novas, e a linha *Ambar School*, que possui todo o material escolar lançado durante todo o ano. A gama *Back to School* engloba produtos como: dossiers, cadernos, pastas, mochilas, lancheiras e estojos.

A área de escritório também está subdividida por coleções e tipologias de produtos, das quais se destacam: *Ambar Kraft*, *Ambar Colours*, *Ambar Classic*, *Notebooks*, *Agendas*, entre outros. Estas gamas diferenciam-se especialmente pelo tipo de material, design e paleta de cores, por sua vez as *Agendas* e *Notebooks* têm um design muito específico e mais formal.

Figura 10 - Produtos ambar:



Fonte: Intranet da empresa

Figura 9 - Coleção Boho Chic



Fonte: Elaboração do autor

A área *Gift* contém um leque abrangente de produtos, desde licenças com outras marcas como: *Dogsbybeluchi*, *Kimmidoll*, *Anekke*, *Frozen*, entre outros; até papel de embrulho, agendas, *notebooks*, a coleção *Ambar Gold* e *Lusa White Flower*.

*Figura 11 - Coleção Sugar & Spice*



Fonte: Elaboração do autor

*Figura 12 - Papelaria*



Fonte: Intranet da empresa

#### 2.1.9.2. Preço

Preço corresponde a uma das variáveis mais importantes do marketing-mix, vários autores consideram que o preço é de facto dos elementos mais determinantes do mercado, ademais de aumentar o lucro amplifica a quota de mercado das organizações.

Os consumidores veem o preço como um indicador de qualidade de produto, especialmente quando a compra é feita com pouca informação sobre o próprio produto. Para alguns consumidores a perceção da qualidade do produto varia diretamente com o preço, ou seja, quanto mais elevado o preço, maior a qualidade percebida. A qualidade percebida também pode ser influenciada pela reputação e publicidade da marca.

O preço desde a sua primeira definição tem funcionado apenas como uma determinante da escolha de um produto para os compradores, essa visão tem sido alterada sendo que outros fatores se têm tornado importantes, mas ainda assim o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da quota de mercado e da lucratividade da empresa, a visão do preço como determinante da escolha do produto é uma prática que contrária a visão atual do que a teoria de marketing fala e é exatamente o oposto do que acontece no turismo de luxo e nos preços Premium (Kotler 2000).

O preço é um fator em constante mutação, o que torna difícil pré-definir preços base para os produtos comercializados pela Ambar. O preço praticado pela Ambar é influenciado pelas características do produto e distribuição.

No caso dos cadernos de capa dura, estes tendem a serem mais caros que os cadernos de capa fina, tal como os cadernos de espirais são mais caros que os cadernos agrafados. O tipo de material, reciclável ou não, e o número de páginas também é determinante para a definição de preços dos diferentes tipos de artigos.

Por exemplo, o design também tem um papel crucial na fixação do preço, alguns produtos apenas necessitam de uma cor o que baixa o custo, no entanto se forem necessárias mais o preço torna-se mais elevado. Uma vez que o poder de compra varia bastante entre países, alguns artigos que são comercializados com um design simples, num país com um maior poder de compra o mesmo produto poderá ser vendido com maior qualidade, inclusive mais camadas e pormenores como *glitter*, *saliência*, *matt*, brilho, entre outros.

A fixação do preço varia de produto para produto, de distribuidor para distribuidor e de mercado para mercado.

### 2.1.9.3. Distribuição

A Ambar dispõe todas as ações necessárias para que a oferta esteja sempre à disposição do seu cliente, nomeadamente no que toca à logística e canais utilizados para que os seus produtos cheguem facilmente ao seu consumidor. Portanto, os seus produtos encontram-se disponíveis em grandes superfícies, como super e hipermercados, como pequenas superfícies ou lojas especializadas em material escolar, como papelarias.

Com a sua expansão e crescimento, Ambar adotou uma estratégia com o intuito de abranger mais mercados, tanto que neste momento exporta para cerca de 25 países o que torna possível a entrada para novas áreas de negócio. Ambar tem como previsão que daqui a 3 ou 4 anos, 25% da faturação total da empresa seja representada pelos mercados externos, nomeadamente os países europeus nórdicos, onde a procura por produtos sustentáveis é muito elevada. José Ferreira, presidente da empresa, afirma que existe hoje uma maior potencialidade para a valorização dos produtos da Ambar no mercado externo, no setor de atividade onde se insere, cuja dimensão supera em grande escala o mercado português.

Para além destes canais, Ambar conta com a sua loja online B2C<sup>1</sup> e B2B<sup>2</sup>, onde realiza o seu comércio online.

#### 2.1.9.4. Comunicação

Após o declínio da marca, a Ambar optou por relançar-se no mercado como a marca de “referência”. No passado a empresa tinha um posicionamento dominante no mercado, que representava uma marca de qualidade, confiança, prestígio para os seus clientes. Com um maior investimento no marketing e comunicação, a marca pretende reconquistar as novas gerações de consumidores e introduzir-se em novos segmentos de mercado.

A comunicação externa e divulgação da marca é executada maioritariamente pelos canais digitais, como redes sociais e o próprio *website*. Ambar conta com a sua presença nas seguintes plataformas: *Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Google Plus* e *LinkedIn*. Outro meio importante de propaganda são as relações públicas centrada na participação de conferências, feiras internacionais, workshops, entre outras atividades que permite a divulgação dos produtos da marca e simultaneamente a gestão das necessidades dos seus consumidores.

A organização não dispõe de um departamento ou responsável pela comunicação interna da empresa, os comunicados internos executados são exercidos por várias pessoas de diferentes cargos e setores da empresa, desde o departamento de marketing e comunicação, o departamento de qualidade e segurança no trabalho e os recursos humanos. Os meios de comunicação interna identificados na Ambar são: as reuniões, a intranet, *newsletters*, mural corporativo, cartazes, jantares corporativos e emails. Até à data não existe nenhum plano de comunicação interna, comunicados, informações ou mensagens a passar ao público interno da empresa partem da iniciativa de cada colaborador.

---

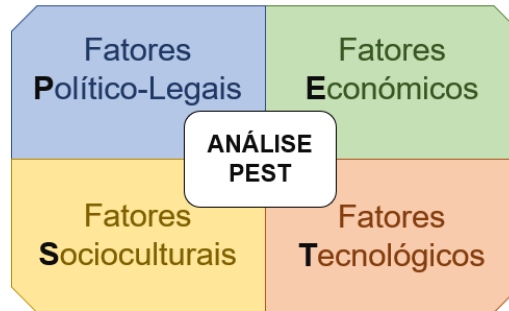
<sup>1</sup> Business to consumer

<sup>2</sup> Business to business

## 2.2. Análise Externa

### 2.2.1. Análise PEST

Figura 13 - Análise PEST



Fonte: Elaboração do autor

A análise PEST é utilizada como ferramenta na gestão estratégica de empresas, é o acrónimo para Política, Economia, Social e Tecnologia. Trata-se de um método qualitativo, que é utilizado para a análise das mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas. Abrange uma visão macro de oportunidades e ameaças externas que causam impactos significativos nas organizações, para planos de negócios ou estratégias é uma peça fundamental.

#### 2.2.1.1. Político-Legal

O contexto político-legal tem grande influência no setor privado, o governo tem grande poder sobre a economia do país podendo assim criar vários desafios para criar a rentabilidade nos negócios, como por exemplo com alterações de leis na proteção de dados dos trabalhadores.

Neste contexto, Portugal não tem sofrido grandes instabilidades políticas e governativas desde o 25 de Abril, o que influencia positivamente os negócios pois não lidam com um elevado nível de incerteza.

Portugal tem tido algum controlo na que toca ao comércio, organismos como ASAE têm estado muito presentes no controle dos negócios, tal como a legislação ambiental. Contudo, há que ter atenção à produção ou lançamento de certos produtos devido à legislação ambiental, nos últimos anos a preocupação pela sustentabilidade tem aumentado exponencialmente o que determina o futuro de várias empresas, se

estas não acompanharem as novas tendências o seu próprio negócio pode ser posto em risco.

Neste mesmo contexto, recentemente Portugal e o mundo têm sofrido várias mutações momentâneas no contexto político-legal devido à pandemia do COVID-19. Desde o encerramento de fronteiras à aplicação de sanções e restrições, ou até o encerramento de negócios, que não cumpram as novas normas de higiene e segurança no trabalho.

#### 2.2.1.2. Económica

“A economia é o estudo da forma como as sociedades utilizam recursos escassos para produzir bens e serviços com valor a para os distribuir entre indivíduos diferentes.” (Samuelson e Nordhaus, 2012, p.4)

O contexto económico pode ser dividido em duas vertentes: fatores macroeconómicos e microeconómicos. A Macroeconomia estuda o comportamento da economia como um todo, ou seja, a economia nacional e internacional, no que diz respeito à microeconomia esta estuda o comportamento das famílias, empresas ou do consumidor individual.

Um dos grandes fatores fulcrais para a sobrevivências das empresas é o poder de compra do seu consumidor, neste sentido Portugal é um dos países da união europeia com menor poder de compra. Portanto, algumas organizações vêm-se “obrigadas” a investir no mercado externo para obterem maior lucro e expansão da marca.

De 2010 a 2014 Portugal sofreu uma crise financeira, por consequência da crise económica global de 2007 a 2008, o que resultou na falência e queda de receitas de várias empresas. No decorrer desta crise, a Ambar passou por um processo de insolvência, que resultou numa reformulação radical da gestão e administração da mesma.

Há semelhança do que aconteceu no passado, em 2020, o mundo está a ultrapassar uma crise económica mundial desencadeada pelo novo corona vírus. O choque provocado por esta pandemia tem tido um pacto significativo na economia mundial e nacional, como resultado muitas empresas não irão sobreviver a esta nova crise.

### 2.2.1.3. Sociocultural

O Contexto sociocultural está diretamente relacionado com o estilo de vida, crenças, normas, valores, gostos, hábitos de consumo da população. Estas variáveis são essenciais para a segmentação do público no desenvolvimento estratégico de uma empresa.

O estudo de estas variáveis sociais pode resultar em novas oportunidades de negócios, como por exemplo as novas tendências ecológicas. Estas têm causado um grande impacto no consumidor, a preocupação com a sustentabilidade tem crescido cada vez mais, que por consequência tem influenciado a sua decisão de compra.

Os produtos/serviços são criados de acordo com as necessidades do mercado e os segmentos de população em que estão inseridos, portanto os fatores demográficos desempenham um papel fulcral para o desenvolvimento dos mesmos.

Após uma análise destes contextos é possível delinear o tipo de produto que o público alvo da Ambar procura a nível funcional, a nível de preço, bem como a nível de design, sendo o fator principal de escolha a relação preço/design, devido ao panorama económico do país, aliado à procura cada vez maior de produtos inovadores, baratos e com designs apelativos.

### 2.2.1.4. Tecnológico

O Contexto Tecnológico está diretamente relacionado com a atividade e desempenho da empresa, é a condicionante para a inovação e desenvolvimento dos processos produtivos. Quando uma sociedade não apresenta progressos tecnológicos, naturalmente irá afetar a educação da população, as condições de trabalho das infraestruturas até à maquinaria utilizada para a produção dos produtos a comercializar.

Hoje em dia é imperativo a constante inovação e desenvolvimento nas organizações, vivemos numa Era cada vez mais tecnológica e a oferta deve ser ajustada às novas necessidades e do consumidor.





Com a forte utilização atual de smartphones, tablets e computadores portáteis é necessário adaptar os produtos comercializados atualmente pela marca Ambar a este tipo de dispositivos tecnológicos. Um bom exemplo é a incorporação de bolsas adequadas e baterias nas mochilas de modo a conciliar e facilitar o transporte e a utilização destes aparelhos.

Através da aposta nas redes sociais é possível dar a conhecer a marca Ambar ao mundo e desta forma alargar os seus horizontes através do conhecimento de novos mercados. Não esquecendo nunca a importância de um *website* forte, visto ser atualmente, um dos primeiros contactos que os clientes têm com as empresas, e o seu cartão de visita. Outro aspeto fundamental na internet é a aposta no posicionamento em motores de busca. Através de pequenos investimentos, como no motor de busca “Google”, é possível à marca Ambar ser o primeiro *website* a surgir na página de resultados. Tendo em conta que quando é efetuada uma pesquisa, a tendência é abrir os primeiros links da página de resultados, caso a marca Ambar esteja nesses primeiros links, terá bastante a ganhar a nível de notoriedade e de apresentação de produtos.

### 2.2.2. Análise da Concorrência

Durante uma pesquisa realizada relativa aos concorrentes da marca Ambar, foram identificados os seguintes concorrentes com maior significado no mercado: *Mr. Wonderful*, *Firmo*, *Ancor* e *Oxford*. Trata-se de concorrentes diretos da ambar, pois possuem o mesmo tipo de produtos e dispõem o mesmo mercado-alvo. Para além dos concorrentes diretos, as marcas distribuidoras também contam como *players* no mercado.

Tabela 1 - Concorrência direta

Marcas	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelaria</li> <li>- Escritório</li> <li>- Escola</li> <li>- Gift</li> <li>- Acessórios</li> <li>- Decoração</li> <li>- Marroquinaria</li> </ul>	De 3€ a 70€	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presente no mercado nacional e internacional</li> <li>- Grandes e pequenas superfícies; super e hipermercados; papelarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Facebook (1.106.834)</li> <li>- Instagram (1.681.200)</li> <li>- Twitter (208.800)</li> <li>- Pinterest (49.100)</li> <li>- Youtube (14.100)</li> <li>- Tik Tok</li> <li>- LinkedIn (54.753)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelaria</li> <li>- Escritório</li> <li>- Escola</li> <li>- Gift</li> </ul>	De 0,45€ a 20€	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presente no mercado nacional e internacional</li> <li>- Grandes e pequenas superfícies; super e hipermercados; papelarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Blog</li> <li>- Press Release</li> <li>- Facebook (27.015)</li> <li>- Instagram (1.755)</li> <li>- LinkedIn (1.084)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelaria</li> <li>- Escola</li> <li>- Escritório</li> <li>- Gift</li> </ul>	De 1,99€ a 7€	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presente no mercado nacional e internacional</li> <li>- Grandes e pequenas superfícies; super e hipermercados; papelarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Facebook (17.629)</li> <li>- Instagram (2.281)</li> <li>- Twitter (308)</li> <li>- App</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelaria</li> <li>- Escola</li> <li>- Escritório</li> <li>- Marroquinaria</li> </ul>	De 1,99 a 35€	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presente no mercado nacional e internacional</li> <li>- Grandes e pequenas superfícies; super e hipermercados; papelarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Blog</li> <li>- Facebook (95.842)</li> <li>- Youtube (1.390)</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

### 2.2.3. Análise SWOT

A análise SWOT é elaborada a partir da informação recolhida e definida na análise interna e externa da organização, sendo que ambas contribuem para o desenvolvimento do negócio. Logo, a SWOT é uma ferramenta essencial utilizada para a execução e melhor compreensão do plano estratégico e neste caso em específico, do plano de comunicação, que visa facilitar a perceção global da organização e permitir um diagnóstico abrangente sobre o negócio e o ambiente que a rodeia.

Tabela 2 - Análise SWOT

<b>Internos</b>	<b>Pontos Fortes (S)</b>	<b>Pontos Fracos (W)</b>
	Tradição da marca Ambar Qualidade e Design Marca Conceituada Capacidade de Produção Variedade de produtos	Reduzido investimento em publicidade Pouca notoriedade das novas gerações Problemas de gestão interna Capacidade de obtenção de crédito
<b>Externos</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
	Reforço das vendas sazonais Reforço no mercado exportado Evolução Tecnológica Responsabilidade Social Inovação e criação de gamas sustentáveis	Aumento na utilização de computadores Crescimento da gama tecnológica Diminuição de alunos no ensino Situação económica atual do país e do mundo

Fonte: Elaboração do autor

### 2.3. Identificação da Problemática

Como finalidade do relatório de estágio pretende-se criar um plano de comunicação interna para a organização, propondo várias estratégias e ações pensadas para o crescimento e desenvolvimento da comunicação interna na empresa.

A problemática baseou-se na ausência da existência de um plano de comunicação interna na Ambar, mesmo após a sua insolvência e reestruturação administrativa. No ano 2019 terá sido realizado o primeiro diagnóstico interno de marketing da organização através de questionários, focado na satisfação com o

trabalho. Foi possível constatar com a conclusão deste diagnóstico que, os níveis de satisfação com o trabalho se encontram baixos.

Nesta perspetiva, a existência de um Plano de Comunicação Interna é imperativa, principalmente dada a história da organização.

### 3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

#### 3.1. Comunicação Empresarial

Para compreender o termo “comunicação empresarial” é necessário primeiramente compreender o conceito de “comunicação”. Vivemos numa Era mais sofisticada em termos de comunicação. A informação viaja à velocidade da luz, de uma ponta do planeta à outra como resultado da comunicação digital e redes sociais.

“A comunicação é a base de toda a interação humana – inclusive nas organizações. Há sérias razões para supor que a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenho e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional. É mesmo essencial para a prestação de serviços, inclusive os que são prestados pelos médicos e outros profissionais de saúde, pelos advogados e pelos engenheiros” (Rego, 2016, p. 20).

A comunicação é, pois, uma condição sine qua non da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional. Sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. [...] De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”. (Rego, 2016, p. 30)

Podemos concluir que a comunicação é definida como a transferência de uma ideia ou pensamento de um ser para outro, quando a compreensão e interpretação da ideia ou pensamento pelo destinatário é igual ou semelhante ao transmissor.

##### 3.1.1. Teoria e Processo da Comunicação

Segundo Bajracharya (2018), Aristóteles (384-322 aC) era um filósofo e escritor grego nascido em *Stagira*, norte da Grécia. Enquanto explorava a natureza humana cientificamente, Aristóteles desenvolveu um modelo linear de comunicação para comunicação oral conhecido como Modelo de Comunicação de Aristóteles. Este é considerado o primeiro modelo de comunicação e foi proposto antes de 300 a.C. É também o mais amplamente aceito entre todos os modelos de comunicação.

Figura 14 - Modelo da comunicação

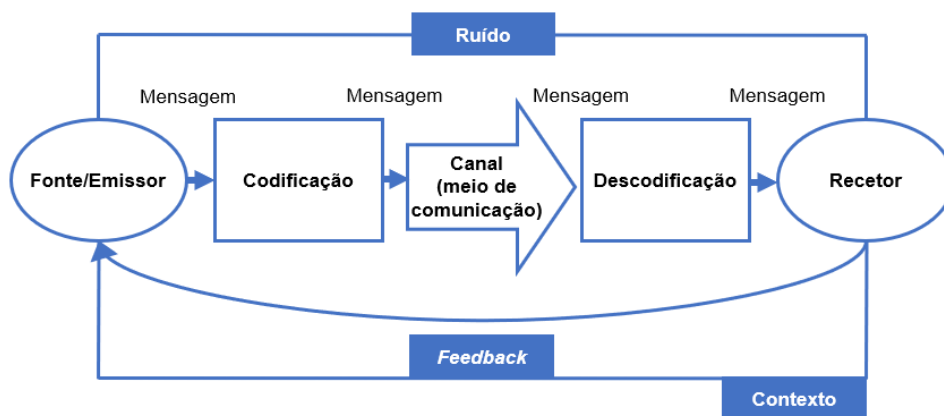


Fonte: Elaboração do autor

Ele acreditava que "retórica" é o estudo da comunicação e da persuasão, e diferentes mensagens ou discursos devem ser feitos para diferentes públicos em diferentes situações, para obter os efeitos desejados ou estabelecer uma propaganda. Esse modelo foi muito usado para desenvolver habilidades de falar em público e criar uma propaganda na época (Teixeira, 1997).

Simplemente, um ato de transmitir informações e entendimento pretendidos de uma pessoa para outra é chamado de comunicação. O termo comunicação é derivado da palavra latina "Communis", que significa compartilhar. Comunicação efetiva é quando a mensagem transmitida pelo remetente é entendida pelo destinatário exatamente da mesma maneira como foi planejada (Teixeira, 1997).

Figura 15 - Processo da comunicação



Fonte: Elaboração do autor

A comunicação é um processo dinâmico que começa com a conceituação de ideias pelo remetente, que depois transmite a mensagem através de um canal para o recetor, que, por sua vez, fornece o feedback na forma de alguma mensagem ou sinal dentro do prazo determinado. Assim, existem sete elementos principais do processo de comunicação:

Emissor: O remetente ou o comunicador é a pessoa que inicia a conversa e conceituou a ideia de que pretende transmiti-la a outras pessoas.

Codificação: o remetente começa com o processo de codificação em que ele usa certas palavras ou métodos não verbais, como símbolos, sinais, gestos corporais, entre outros. para traduzir as informações numa mensagem. O conhecimento, as habilidades, a percepção, o histórico, as competências do remetente etc. têm um grande impacto no sucesso da mensagem.

Mensagem: Depois que a codificação é concluída, o remetente recebe a mensagem que ele pretende transmitir. A mensagem pode ser escrita, oral, simbólica ou não verbal, como gestos corporais, silêncio, suspiros, sons, entre outros. ou qualquer outro sinal que desencadeie a resposta de um recetor.

Canal de Comunicação: O remetente escolhe o meio através do qual ele deseja transmitir sua mensagem ao destinatário. Ele deve ser selecionado com cuidado para tornar a mensagem eficaz e corretamente interpretada pelo destinatário. A escolha do meio depende das relações interpessoais entre o remetente e o destinatário e também da urgência da mensagem que está sendo enviada. Oral, virtual, escrito, som, gesto, entre outros. são alguns dos meios de comunicação mais usados.

Recetor: O destinatário é a pessoa para quem a mensagem é destinada ou direcionada. Ele tenta compreendê-lo da melhor maneira possível, de modo que o objetivo da comunicação seja alcançado. O grau em que o destinatário decodifica a mensagem depende do seu conhecimento do assunto, experiência, confiança e relacionamento com o remetente.

Decodificação: aqui, o destinatário interpreta a mensagem do remetente e tenta entendê-la da melhor maneira possível. Uma comunicação efetiva ocorre apenas se o destinatário entender a mensagem exatamente da mesma maneira como foi planejada pelo remetente.

Feedback: O Feedback é a etapa final do processo que garante que o destinatário tenha recebido a mensagem e a interpretado corretamente como foi

planeado pelo remetente. Aumenta a eficácia da comunicação, pois permite ao remetente conhecer a eficácia de sua mensagem. A resposta do recetor pode ser verbal ou não verbal.

### 3.1.2. Comunicação Empresarial num contexto de Marketing

Historicamente, o campo da comunicação empresarial cresceu naturalmente na área do jornalismo. Foram os jornalistas, que criaram a necessidade de estudar este tema em primeiro lugar. Além disso, durante muitos anos os próprios profissionais que atualmente trabalham na área da Comunicação Empresarial referenciam o jornalismo como “pioneiro” do tema. Vários executivos acreditam que os jornalistas tinham maior preparação para lidar com a comunicação nas organizações pois a sua formação académica e profissional envolvia muito os meios de comunicação (Argenti, 1996).

Ultimamente, notou-se um grande interesse pelos especialistas em marketing em investigar as formas de ação e os seus possíveis efeitos, na realização de estratégias de comunicação devidamente planeada e projetada profissionalmente no desempenho geral das empresas no mercado. É necessário associar o planeamento das atividades de comunicação à seleção dos canais de comunicação apropriados - os transmissores com os quais a empresa transmitirá sua mensagem ao grupo-alvo selecionado. Isso significa que a empresa não apenas planeia suas atividades de comunicação, mas é necessário levar em consideração como implementará e alcançará as metas de comunicação definidas e alinhá-las com outras atividades de negócios no nível do desempenho empresarial (Fehrić e Zekić, 2015).

Na última década, a identidade corporativa tornou-se um paradigma proeminente e começou a ser vinculada à gestão estratégica das organizações (Balmer e Gray, 2000).

A comunicação corporativa não deve ser vista apenas como uma atividade funcional, mas também como uma atividade estratégica. Dessa forma, (Balmer e Gray, 2000) identificaram três componentes da comunicação corporativa, que leva em consideração os efeitos da comunicação, não apenas dos canais de comunicação

formais, mas também dos produtos, serviços, ações de gestão e empresas. Além disso, é importante reconhecer a importância da comunicação de terceiros. Os autores observam a importância e argumentam a necessidade de considerar os modos horizontal e vertical de integração da comunicação em termos de congruência, não apenas através dos canais, mas - às vezes - ao longo do tempo (Illia e Balmer, 2012).

Segundo os autores Illia e Balmer (2012), as três dimensões do total de comunicações corporativas são as seguintes:

- Comunicações primárias - os efeitos das comunicações de produtos, serviços, gerenciamento, equipe e comportamento corporativo;
- Comunicações secundárias - os efeitos de comunicação de formas controladas de comunicação (semelhantes às comunicações integradas);
- Comunicações terciárias - os efeitos das comunicações comunicadas por terceiros, como comentários de concorrentes, dos meios de comunicação e dos grupos de interesse.

Tabela 3 - Abordagens conceituais ao conceito de comunicação empresarial

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Definições</b>
<b>Jackson</b>	1987	Comunicação empresarial é a atividade total de comunicação gerada pela empresa para atingir seus objetivos planejados.
<b>Shelby</b>	1993	Locus de comunicação corporativa são coletividades que existem dentro e fora das organizações. Seu foco é a intervenção, baseada em ambas as análises e síntese. O seu fundamento prático são habilidades e método.
<b>Blauw</b>	1994	Comunicação empresarial utiliza uma abordagem integrada para toda a comunicação utilizada por uma organização, direcionada respectivamente para todos os públicos-alvo relevantes. Cada item da comunicação deve transmitir e salientar a identidade da empresa.

**Van Riel** 1995 A comunicação empresarial como instrumento de gestão por meio da qual todas as formas de comunicação interna e externa conscientemente utilizadas são harmonizadas da maneira mais efetiva e eficiente possível, para criar uma base favorável ao relacionamento com grupos dos quais a empresa depende.

**Gray** 1995 A comunicação empresarial como um agregado de fontes, mensagens e meios de comunicação ao qual a corporação transmite que é uma marca única para seus diversos públicos.

**Schmidt** 1995 A comunicação empresarial como meio de informação interna e externa e medidas que visam influenciar percepções.

**Goodman** 2000 A comunicação empresarial é uma ação estratégica praticada por profissionais de uma organização ou em nome de um cliente. É a criação e manutenção de fortes relacionamentos internos e externos.

**Balmer and Greyser** 2006 As comunicações empresariais estão relacionadas aos vários canais externos implementados pelas organizações para comunicar com clientes e outros grupos constituintes. Na sua forma mais abrangente, também leva em consideração os efeitos das comunicações na administração, o comportamento dos funcionários e dos produtos, e no boca-a-boca e nos comentários dos meios de comunicação e concorrentes.

**Van Riel and Fombrun** 2007 A comunicação empresarial pode ser definida como o conjunto de atividades envolvidas no gerenciamento e na orquestração de todas as comunicações internas e externas destinadas a criar pontos de partida favoráveis com partes interessadas das quais a empresa depende.

**Cornelissen** 2008 A comunicação empresarial como uma função de gerenciamento que oferece uma estrutura para a coordenação eficaz de toda comunicação interna e externa com o objetivo geral de estabelecer e manter reputações favoráveis com grupos de partes interessadas dos quais a organização depende.

Fonte: Adaptado de Réka e Borza (2012)

De acordo com uma análise realizada por Réka e Borza (2012), os autores identificam qual o tipo de comunicação, entre comunicação interna e externa, a que tem mais poder e investimento por parte das organizações. Baseado nos resultados das pesquisas, concluíram que o foco das empresas é mais na comunicação externa das mesmas do que a própria comunicação interna.

Comunicação é vital para qualquer negócio, mesmo que a comunicação seja com os nossos empregados, consumidores ou público-geral, é necessário que a informação seja fluida de ambas as partes para que seja rentável. Ambas as estratégias, internas e externas são cruciais para as organizações, e o trabalho e conjunto de ambas impulsiona a mensagem que a organização pretende fazer chegar aos seus públicos.

No entanto, as estratégias diferenciam-se bastante uma da outra, o tipo de mensagem para o público interno de uma empresa não será semelhante às mensagens de marketing direcionadas ao público externo. As mensagens são para diferentes os públicos e os canais também, tal como os objetivos e metas planeados.

Figura 16 - Comunicação Interna VS Comunicação Externa



Fonte: Elaboração do autor

O foco da comunicação interna são os membros da própria organização e o objetivo será informá-los, guiá-los e motivá-los. Enquanto que na comunicação externa, a atenção é para os consumidores externos e tem como objetivo promover uma boa imagem para o público. Para além destas principais diferenças, podemos considerar os seguintes pontos na distinção dos dois tipos de comunicação (Réka e Borza, 2012):

- Objetivo
- Meios
- Público
- Frequência

Objetivos - Comunicação Interna: É sobre os funcionários da empresa, estes precisam saber onde estão, no quadro geral, quais são seus objetivos e como alcançá-los. Uma estratégia de comunicação interna define e promove os objetivos do negócio ou de um projeto; elabora planos para atingir esses objetivos; ajuda a treinar funcionários; e os lidera e os motiva a serem os melhores enquanto estão no trabalho.

Objetivos - Comunicação Externa: Trata-se de capturar a atenção do público, a organização deseja transmitir seu valor aos seus clientes. Uma estratégia de comunicação externa terá como objetivo partilhar os produtos e serviços com o público. O foco será transmitir a sua marca, sua oferta de produtos, sua personalidade e seus desenvolvimentos para os clientes e potenciais clientes.

Meios - Comunicação Interna: O modo de transmitir informações dentro de uma organização são muitas e variadas. Pode ser formal, usando canais predefinidos para transmitir informações importantes. No entanto, também pode ser informal, fluindo livremente em todas as direções, como resultado das necessidades individuais. Os canais de comunicação interna incluem: boletins, apresentações, atas das reuniões, vídeos, seminários, perguntas e respostas, entre outros. Existem também aplicações de comunicação interna disponíveis, que fornecem canais bidirecionais para o alcance ideal.

Meios - Comunicação Externa: Ao contrário da comunicação interna, essa abordagem é principalmente formal. As mensagens são entregues pela alta liderança, alimentadas por canais predefinidos e acompanhadas de documentação oficial. Os exemplos incluem anúncios *online*, televisão e rádio, material de *feedback* do cliente, sites e redes sociais, convites, instruções de operação, relatórios anuais, entre outros.

Público - Comunicação Interna: O foco é apenas o público interno da empresa. O objetivo é alcançar todos os funcionários, desde equipes remotas em campo até a liderança sênior na matriz. A comunicação interna eficaz transmitirá informações importantes entre unidades de negócios, departamentos, vários sites e funcionários remotos para garantir que todos estejam operando com o mesmo nível de conhecimento e compreensão.

Público – Comunicação Externa: O objetivo é consciencializar a marca com o mundo em geral. Isso vai além dos clientes, portanto é importante comunicar com todos os *stakeholders* que tenham impacto no sucesso do negócio. Seus relacionamentos de comunicação externa incluem fornecedores, investidores, credores, reguladores, governo e público em geral, além da base de clientes.

Frequência – Comunicação Interna: É importante manter um fluxo constante de informações e atualizações dentro de uma organização. Aliás, é um erro comum na comunicação interna transmitir notícias de forma intermitente, deixando os funcionários com informações temporárias ocultas. Como tal, as mensagens internas tendem a ser mais regulares e frequentes do que as promoções externas. Deve ser utilizada uma grande variedade de canais de comunicação interna para alcançar os funcionários de diferentes maneiras.

Frequência – Comunicação Externa: A comunicação externa tende a ser menos frequente. Existe um risco muito real de sobrecarga de informações se a empresa pressionar demais a mensagem da sua marca. É um equilíbrio delicado para acertar. Se o público externo for bombardeado com informações e publicidade com muita frequência a empresa corre o risco de perder o seu público; no entanto se enviar com pouca frequência e também o pode perder.

### **3.2. Comunicação e Cultura Empresarial/Organizacional**

“É um campo particular das Ciências da Comunicação, e estuda todo o tipo de atos de comunicação que ocorrem dentro das organizações e fora delas, na relação com o meio ambiente” (Ruão e Melo, 2019). A comunicação empresarial define-se, atualmente, como a totalidade de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma área multidisciplinar que compele o campo das Ciências da Comunicação envolvendo disciplinas científicas como a Sociologia, a Gestão e Marketing, abrangendo métodos e técnicas de comunicação diferenciadas e complementares.

A comunicação empresarial foi sofrendo muitas mudanças ao longo da sua história, por isso mesmo não pode permanecer indiferente à evolução tecnológica, aliás deve recorrer à mesma para melhor desempenho no cumprimento das metas e objetivos. A comunicação é uma função complexa e uma necessidade para as empresas, procura estabelecer valores e modos de conduta para facilitar as relações da empresa com a sociedade.

“A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (Krohling, 2006, p.1). A comunicação assume-se como uma das principais variáveis de um composto de marketing-mix, esta tem como papel principal comunicar com um público-alvo, seja ele externo (consumidores/clientes) ou interno (funcionários).

Num contexto de comunicação externa para uma empresa, o papel da comunicação entende-se pelo fortalecimento da imagem e como objetivo competir com os *players* para uma maior quota de mercado. A comunicação empresarial implica uma estratégia a ser praticada de um modo competente, pois deriva da cultura da mesma

empresa. Ou seja, quanto mais elucidada for a empresa sobre o seu papel social mais apta está para informar.

A comunicação interna e a comunicação externa são imprescindíveis para a estratégia da empresa, podem ser exercidas simultaneamente ou paralelamente, independentemente do setor do negócio. A comunicação interna trata-se a relação da organização com os seus colaboradores, por sua vez a comunicação externa abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, etc. Concluindo, podemos distinguir a comunicação interna como geradora de troca de informações e a comunicação externa como a coordenadora de atividades externas da empresa, desde a recolha de informações sobre o meio ambiente, as suas ameaças e oportunidades.

O mercado tornou-se mais competitivo, o que fez com que a certas filosofias empresariais tivessem grandes mudanças incorporando novos valores e previsão de diferentes cenários para o futuro.

A comunicação é vista como fundamental para melhor performance organizacional, cabe a esta a responsabilidade de adaptar o pessoal e os processos a situações e problemas específicos, pelo que deve acontecer a vários níveis dentro do sistema: entre as partes do sistema e entre este e o meio ambiente.

### **3.3. Comunicação Interna**

#### **3.3.1. Definição e funções da Comunicação Interna**

O papel desempenhado pelas comunicações internas em uma organização é tangível como uma ferramenta eficaz no gerenciamento de projetos. Todos os aspetos dos negócios exigem uma boa rede de comunicação. É considerado como a base sobre a qual a organização dos negócios é construída. Nesse caso, a principal função executiva é desenvolver e manter um sistema eficaz de comunicação de uma organização no gerenciamento de projetos bem-sucedidos. A comunicação também serve como link entre várias partes de uma organização. No entanto, não é exagero dizer que a comunicação é o meio pelo qual as atividades organizadas são unificadas, orientadas para a organização, a transferência de informações de um indivíduo para outro é absolutamente essencial (Hau, 2016).

Tabela 4- Abordagens conceituais ao conceito de comunicação interna

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
<b>C. L. Bovée</b> <b>J. V. Thill</b>	Trocas de informações e ideias dentro da organização.
<b>G. Cheney</b> <b>L. Christensen</b>	Relações com os colaboradores, declarações de missão e desenvolvimento organizacional.
<b>J. Cornelissen</b>	Todos os métodos (boletim interno, intranet) usados por uma empresa para se comunicar com seus funcionários.
<b>M. Dunmore</b>	Processo que suporta a implementação da estratégia, propagando valores organizacionais e construir a personalidade da empresa que contribui para a vantagem competitiva.
<b>U. Gros</b>	Principal processo organizacional que permite a troca de informações entre diferentes membros, que une as unidades da empresa e a empresa com seu ambiente externo.
<b>H. A. Kalla</b>	Toda comunicação formal e informal ocorre internamente em todos os níveis de uma organização.
<b>A. Mazzei</b>	Fluxo de comunicação entre pessoas dentro dos limites de uma organização.
<b>A. Olsztyńska</b>	Processo de transferência de informações, que visa aumentar a compreensão dos funcionários sobre todas as ações realizadas pela gestão da empresa e criar lealdade e identificação com uma organização.
<b>B. Quirkie</b>	Processo principal pelo qual as organizações podem criar valor.
<b>E. Scholes</b>	Gestão profissional de interações entre todos aqueles com interesse numa organização específica.

Fonte: Adaptado de Rogala (2015)

Nos últimos anos, houve um foco considerável em como a comunicação externa - publicidade, relações públicas, entre outros - ajuda as empresas a criar uma imagem corporativa para se diferenciar dos concorrentes em um mercado cada vez mais movimentado. Essa imagem corporativa é importante, pois é uma base na qual as partes interessadas optam por estabelecer contatos ou transações comerciais com a organização e se devem ou não anexar boa ou má vontade a ela (Roiu e Talal, 2014).

Tanto quanto sabemos, as empresas que atribuem maior importância à comunicação interna (como a criação de um departamento de comunicação interna separado) são conhecidas por terem níveis mais altos de envolvimento dos funcionários e melhores reputações. Existem várias razões pelas quais as organizações devem se preocupar com a comunicação interna. É importante ressaltar que geralmente existe um requisito legal para as organizações se comunicarem com seus trabalhadores (Roiu e Talal, 2014).

### 3.3.2. A influência da comunicação interna no ambiente organizacional

Nos últimos anos, houve um avanço significativo no estabelecimento de padrões para medir os esforços externos de relações públicas. Pouco foi feito, no entanto, para padronizar a medição para os responsáveis pela comunicação interna. Os funcionários são críticos para o sucesso de qualquer organização, e a eficácia da comunicação com eles é de suma importância (O'Neil *et al.*, 2018).

A comunicação interna, atualmente, está a receber cada vez mais atenção e as organizações estão a investir na área. O papel da comunicação interna é melhorar o valor do negócio, comunicando-se efetivamente com os funcionários, sendo "um ativo importante para a empresa" e inculcando um sentimento de pertença. A comunicação interna eficaz pode reduzir a incerteza e os rumores, servir como um catalisador de mudança e o público interno é o mais importante para o comunicador. Também contribui para melhorar as relações internas e inculcar a conscientização sobre as mudanças organizacionais. A comunicação eficaz com os funcionários pode criar comprometimento organizacional, alcançar resultados comerciais superiores, influenciar a reputação corporativa, compartilhar conhecimento, ganhar confiança, instilar um sentimento de pertencimento, criar consciência e envolver os funcionários. Há evidências crescentes de que os funcionários são considerados partes interessadas importantes, podem influenciar a reputação corporativa e atuar como embaixadores da marca. A comunicação interna é vista como o gerenciamento de relacionamentos e

interações estratégicas, impactando a eficácia organizacional e como um processo sistemático e a distribuição de informações em todos os níveis (Verghese, 2017).

A comunicação é um conceito tão complexo que envolve todos os sentidos, experiências e sentimentos. É a ação das pessoas conversando, ouvindo, vendo, sentindo e reagindo às experiências e ao seu ambiente. Certamente, estímulos internos como as emoções, experiências sentimentais e outros fatores causam a percepção das ações das palavras de maneiras específicas e diferentes. Num contexto empresarial, as pessoas trocam informações sobre as técnicas operacionais, entre funcionários e superiores, estas trocas de informações definem-se como comunicação interna. Servem alguns propósitos úteis para a organização, a comunicação é frequentemente descrita como uma das ferramentas mais vitais na gestão de uma organização. A comunicação interna ajuda a gestão a resolver alguns problemas enfrentados pela administração na gestão da empresa. É considerada a base sobre a qual a organização e uma administração deve ser construída. A comunicação serve como ferramenta na teoria da tomada de decisão, constrói um entendimento mútuo no que toca aos conflitos e cria harmonia industrial (Hau, 2016).

As instituições que se concentram em melhorar o envolvimento dos funcionários estão, com certeza, a beneficiar cada vez mais de uma força de trabalho comprometida com a cultura da instituição e preparada para ir além dos requisitos básicos de sua função. O *engagement*<sup>3</sup> com os funcionários aumenta a colaboração e pode ter um efeito positivo na produtividade organizacional e, posteriormente, gerar maior lucratividade (Roiu e Talal, 2014).

Sem integrar a estratégia de comunicação interna à estratégia global da instituição, há um grande risco de perder talentos aos concorrentes que atraem novos funcionários através do marketing agressivo de suas propostas de valor para os mesmos. Também correm o risco de funcionários mal informados cometerem erros de julgamento; oportunidade de criação de ambiguidade para conflito; e insatisfação entre os funcionários, contribuindo para uma cultura corporativa tóxica e fracassada (Roiu e Talal, 2014).

---

<sup>3</sup> Grau de envolvimento e interação que uma organização consegue desenvolver com o seu público

### 3.3.3. Instrumentos/Ferramentas da Comunicação Interna

Para a comunicação interna atingir seus objetivos, é obrigatório que os canais de comunicação funcionem corretamente. Cada canal de comunicação envolve diferentes públicos de maneiras diferentes e influenciará a escala e o ritmo da comunicação.

Os autores Ruiu e Talal (2014), descrevem dois tipos de canais na comunicação interna: verbais e não verbais. Enquanto no primeiro tipo de canal, a informação é transmitida a outras pessoas por palavras faladas ou escritas, no segundo a informação é compartilhada sem o uso de palavras, mas pela análise de sinais como, por exemplo, a linguagem corporal.

É mais importante do que nunca realizar todo o potencial da comunicação interna; definir objetivos estratégicos, formular mensagens-chave e identificar os melhores canais para transmiti-los. A comunicação interna também permite que as organizações escutem: as possibilidades que surgem através da comunicação online permitem um amplo diálogo, que às vezes pode ser difícil de controlar, mas também é mais genuíno e potencialmente produtivo do que nunca (Ruiu e Talal, 2014).

Existem vários canais para transmitir informações de maneira dinâmica: órgãos internos, boletins, publicidade interna, rádio da empresa, quadros de avisos, *e-mails*, reuniões e campanhas externas direcionadas também à equipa. Estes exemplos são práticas utilizadas por algumas organizações que integram canais interativos. Por exemplo, outras empresas usam reuniões interativas *online*, fóruns *online*, intranets geradas por funcionários, chamadas para todos os funcionários para projetos especiais, redes de comunicação com funções essenciais, entre outros (Mazzei, 2010).

### 3.3.4. Os rumores

Os funcionários das empresas geralmente envolvem-se num tipo de comunicação interpessoal informal nas organizações. Essa comunicação é essencial para criar um melhor ambiente de trabalho. Embora existam vantagens documentadas de tal comunicação, muitas vezes essa comunicação é atormentada por rumores. Os rumores por norma são estabelecidos como resultado de situações de incerteza onde existe a falta de informação.

Segundo Sudhir (2018), as organizações, perante estas situações de desinformação e rumores, enfrentam vários desafios no que toca à gestão das pessoas da empresa, como por exemplo:

Criação de sentido coletivo: Sabe-se que os boatos são uma fonte de criação de senso coletivo entre os funcionários em situações incertas. Essa criação de sentido muitas vezes pode ser prejudicial aos objetivos da gestão no que toca à estratégia planeada para lidar com determinadas situações, especialmente em contextos de mudança organizacional.

Desconfiança e pânico: está documentado que os rumores costumam causar desconfiança e ansiedade entre os funcionários. Os rumores associados a reduções de tamanho, aquisições, segurança no emprego, entre outros, geralmente criam um ambiente de desconfiança. Tais situações geralmente levam ao medo, incerteza, pânico e queda geral na motivação dos funcionários.

Propagar estereótipos de grupo: Os rumores geralmente surgem em contextos que criam estereótipos de culturas e de certos grupos de diferentes culturas e etnias. Esse tipo de rumores acentua os preconceitos e subculturas de um grupo de funcionários. Esses rumores criam situações de desconforto para outros grupos, além de ameaçar o tema organizacional central e fortalecer algumas crenças compartilhadas dentro da empresa.

Comportamento de advocacia organizacional: o comportamento de advocacia organizacional é um comportamento voluntário expresso pelos funcionários em relação à empresa. Frequentemente, rumores em circulação devoram esse comportamento de lealdade, pois os rumores influenciam diretamente a confiança do funcionário na organização.

Fantasia e sonhos: foi documentado que muitos rumores são uma consequência das fantasias e dos sonhos das pessoas. Frequentemente, em situações altamente incertas, ambíguas ou ansiosas, as pessoas fantasiam com situações que acreditam serem verdadeiras.

A maioria dos rumores nas organizações é relativamente inofensiva e sofrem uma morte natural após um certo período, mas alguns são potencialmente prejudiciais. Os rumores que surgem e se propagam em contextos de mudança organizacional, situações ambíguas ou em tempos de crise são os mais significativos, pois possuem uma grande capacidade letal de criar grandes danos à organização.

### 3.3.5. Eficácia da Comunicação Interna

A comunicação interna eficaz é crucial para as organizações de sucesso, pois afeta a capacidade dos gerentes estratégicos de envolver os funcionários e alcançar objetivos. Este artigo tem como objetivo ajudar as organizações a melhorar a comunicação interna propondo teoria com potencial para melhorar a prática (Welch e Jackson, 2007).

A comunicação interna eficaz leva a melhores resultados nos negócios e os funcionários comprometidos são mais produtivos. A comunicação interna no gerenciamento de projetos está entre um dos fatores de sucesso mais importantes. Ajuda os gerentes de projeto a tomar decisões corretas, implementar as estratégias certas e concluir um projeto dentro do prazo e do orçamento. O gerente de projeto deve possuir as habilidades necessárias para garantir que as entregas sejam entregues corretamente, medindo as comunicações internas e acompanhando seu desenvolvimento como um ativo crucial (Mihaela e Danut, 2013).

A comunicação eficaz com os funcionários pode criar comprometimento organizacional, alcançar resultados comerciais superiores, influenciar a reputação corporativa, compartilhar conhecimento, ganhar confiança, inculcar um sentimento de pertencimento, criar consciência e envolver os funcionários (Verghese, 2017).

Segundo Roiu e Talal (2014), a comunicação interna deve ser tratada como a 'primeira fronteira' na batalha pelo cliente: quando se baseia em fortes valores corporativos, a comunicação interna pode ajudar a transformar funcionários-chave em funcionários que agregam valor à instituição e cumprem a promessa da instituição.

Todas as formas de atividades realizadas pelo pessoal precisam do fluxo de informações e comunicação com outros membros da organização para ser eficaz. Processos de comunicação que ocorrem na empresa possibilitam seu bom funcionamento (Rogala, 2015).

## 3.4 Marketing Interno

O Marketing Interno é a melhor ferramenta para ajudar os funcionários a criar uma conexão emocional poderosa com os produtos e serviços que a empresa pretende vender. Sem essa conexão, é provável que os funcionários baixem as expectativas definidas pela publicidade externa dos mesmos produtos oferecidos. Em alguns casos, isto só ocorre, pois, os mesmos não entendem a promessa que a organização está a

passar ao público-alvo, acabando assim os colaboradores por trabalhar com objetivos diferentes aos objetivos estipulados pela empresa. Aliás, certos trabalhadores podem simplesmente não acreditar de todo na marca e, pior ainda, podem sentir-se hostis à empresa (Mitchell, 2002).

Descobrimos que, quando as pessoas se preocupam e acreditam na marca, elas são motivadas a trabalhar mais e sua lealdade à empresa aumenta. Os funcionários são unificados e inspirados por um senso comum de propósito e identidade (Mitchell, 2002).

Infelizmente, na maioria das empresas, o marketing interno é bastante empobrecido, se é que existe. Embora os executivos reconheçam a necessidade de manter as pessoas informadas sobre a estratégia e a direção da empresa, poucos entendem a necessidade de convencer os funcionários do poder da marca - estes aceitam isso como um dado. Além disso, as pessoas encarregadas da comunicação interna - profissionais de RH, normalmente - não têm as habilidades de marketing para comunicar com sucesso. As informações são distribuídas aos funcionários na forma de *emails*, boletins informativos, entre outros, mas não são projetados para convencê-los da singularidade da marca da empresa. O departamento de marketing pode-se envolver de vez em quando para informar aos funcionários sobre uma nova campanha publicitária ou esforço de marca. Mas a intenção geralmente é dizer às pessoas o que a empresa está a fazer, não as vender com as ideias (Mitchell, 2002).

Ao aplicar muitos dos princípios de publicidade utilizados para o consumidor no público interno, os líderes podem orientar os funcionários para uma melhor compreensão e até paixão pela visão da marca. A aplicação desses princípios permite que os funcionários “vivam” a visão nas suas atividades profissionais diárias. E quando os funcionários vivem a visão da marca, é muito provável que os clientes experienciem a empresa de modo mais consistente e alinhado à promessa feita pela empresa (Mitchell, 2002).

## 4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

### 4.1. Metodologia

Primeiramente, para a construção do relatório de estágio profissional, devemos construir uma problemática e explorá-la, através de leitura de vários autores, obras e consultar várias fontes de informação para que o relatório seja criado com uma base teórica que permita formular objetivos, bem como a trajetória e visão coesa.

Portanto, a recolha de informação deve ser o primeiro passo para a criação da ideia e sobre os contributos que o tema em causa pode vir a trazer. Deste modo a revisão bibliográfica deve-se enquadrar com as tarefas a desenvolver ao longo do estágio, ou seja, suportar o relatório com teorias existentes que permitam a orientação para estratégias de pesquisa. A recolha de informação sobre os temas referenciados foi feita com recurso à biblioteca e plataformas digitais como a, *RCAAP*, *Abinform*, *Google Academics* e *Mendeley*.

#### 4.1.1. Enquadramento e Objetivos

O início de uma investigação advém de duas questões, saber o problema e o que se pode fazer. De seguida é a elaboração do propósito da investigação que nos leva a fazer outro tipo de interrogações que culminará com os resultados dessa mesma investigação. Pode-se constatar que existem dois métodos que podem ser utilizados na pesquisa: as investigações qualitativas e quantitativas. Cabe ao investigador estudar sobre o seu tema de investigação e perceber que abordagem é a mais adequada e que lhe proporcionará a informação de que precisa, em termos de quantidade e qualidade, para atingir os seus objetivos. Deste modo, a abordagem ou abordagens a utilizar dependerá do objeto de estudo (Martins, 2004).

Para o alcance do objetivo geral pretendido, foi considerada que a abordagem metodológica mais adequada seria a abordagem qualitativa. Uma vez que o tema do relatório profissional é o plano de comunicação interna, sugere-se que a utilização de uma abordagem qualitativa trará mais retorno em termos de contribuições futuras para o estudo em questão.

Considerando o objetivo geral como o plano de comunicação interna para a empresa Ambar – Passion S.A., os objetivos específicos têm o intuito de recolher

informação conducente à estruturação do diagnóstico interno da empresa, aferir qual a percepção que os colaboradores têm em relação à forma como está a ser praticada a comunicação interna da empresa. No sentido de fazer um levantamento das ferramentas que se encontram em utilização e de que maneira estas são consideradas. Em função disso, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar se os colaboradores da Ambar consideram a Comunicação Interna: eficaz, pertinente, clara, suficiente, excelente e adequada;
2. Pretende-se determinar se os colaboradores da Ambar conhecem todos os meios de Comunicação Interna;
3. Identificar quais os meios é que os colaboradores consultam, leem, participam e o seu grau de importância;
4. Aferir quais as barreiras que os colaboradores encontram no fluxo da comunicação.

#### 4.1.2. A Entrevista Exploratória como Abordagem Metodológica

A pesquisa exploratória é de natureza qualitativa. O primeiro passo do percurso metodológico é a elaboração da revisão da literatura, para fundamentar teoricamente o estudo exploratório a ser desenvolvido (Amaral, 2017).

A abordagem qualitativa é subjetiva pelo que não emprega instrumentos estatísticos. É orientada para a observação naturalista e sem controlo e para a descoberta de forma exploratória, descritiva e indutiva. Ao contrário da anterior, não é generalizável, é holística e assume uma realidade dinâmica (Nogueira-Martins e Bógus, 2004). A abordagem qualitativa, não utiliza as hipóteses, mas sim a descrição, a intuição e torna-se uma abordagem holística e mais próxima da realidade. Trata-se de uma abordagem bastante dinâmica que visa compreender fenómenos.

No que concerne ao método, foi selecionado como metodologia a abordagem qualitativa exploratória através de entrevistas semiestruturadas.

Há vários tipos de entrevistas que podem ser utilizadas em diferentes circunstâncias, com diferentes formatos, dependendo dos objetivos da pesquisa e o contexto ambiental. Pode-se considerar a variedade de entrevistas como um espetro, podem ser entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Quanto menos estruturadas as entrevistas, mais exploratórias

As entrevistas estruturadas são, mais rígidas à medida que o entrevistador lê um guia e se desvia o mínimo possível. Todos os entrevistados recebem as mesmas perguntas na mesma ordem para obter respostas breves ou respostas de uma lista. No outro extremo do continuum dos métodos de entrevista, temos a entrevista informal e não estruturada, que tem suas raízes na entrevista etnográfica aberta (Qu e Dumay, 2007). Portanto, numa entrevista não estruturada, o entrevistador deve desenvolver, adaptar e gerar perguntas de acompanhamento, refletindo o objetivo central da pesquisa.

A entrevista semiestruturada, por sua vez, envolve perguntas preparadas, guiadas por temas e objetivos identificados, de maneira consistente e sistemática, interpostas a sondas projetadas para obter respostas mais elaboradas. Assim, o foco está no guia da entrevista, incorporando uma série de temas amplos a serem abordados durante a entrevista, para ajudar a direcionar a conversa para os tópicos e questões sobre os quais os entrevistadores desejam aprender. Geralmente, os guias de entrevista variam de altamente com preparados a relativamente flexíveis. No entanto, todos os guias têm o mesmo objetivo, que é garantir que a mesma abordagem temática seja aplicada durante a entrevista (Qu e Dumay, 2007).

Com a utilização da abordagem qualitativa, mais especificamente entrevistas individuais exploratórias semiestruturadas, procurou-se obter respostas completas e espontâneas sobre a comunicação interna da empresa.

#### 4.1.3. Amostra

Uma organização pode ter três níveis hierárquicos: o nível de hierarquia superior, o nível de hierárquico intermediário e o operacional ou o primeiro nível de gerenciamento. Os comportamentos de comunicação serão adaptados aos objetivos e funções de um determinado nível de gerenciamento. O estilo de comunicação entre os membros de um nível de gerenciamento tem as características de comunicação horizontal (Omrcen, 2008).

As entrevistas terão sido levadas a cabo junto de 3 níveis hierárquicos: direção geral, no caso da direção geral só foi executado a uma pessoa; diretor de departamento, uma pessoa; e a dois colaboradores sem cargos de direção. Trata-se de uma amostra por conveniência, visto que é direcionada para os trabalhadores da Ambar. Dentro destes parâmetros, pretendeu-se que a amostra fosse relativamente diversificada em termos da faixa etária e tempo de serviço na empresa.

Visto que o tema discutido é considerado um pouco controverso e para não prejudicar os membros da empresa, foi decidido respeitar o anonimato dos entrevistados.

Apenas serão expostos aspetos relevantes para traçar o perfil dos entrevistados e analisar a relação e a perceção dos mesmos com a comunicação interna da empresa. Esta amostra está compreendida entre os diversos departamentos existentes: departamento de marketing e leD, departamento de logística, departamento comercial e comercial internacional, departamento de qualidade, departamento de produção, departamento de planeamento, departamento de técnico comercial e departamento financeiro.

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados

	<b>Entrevistado 1 (E1)</b>	<b>Entrevistado 2 (E2)</b>	<b>Entrevistado 3 (E3)</b>
<b>Género</b>	Masculino	Feminino	Masculino
<b>Grau de Escolaridade</b>	Licenciatura	Licenciatura	Secundário
<b>Tempo de serviço</b>	Inferior a 5 anos	Inferior a 5 anos	Superior a 20 anos
<b>Cargos</b>	Colaborador com cargo de direção	Colaborador sem cargo de direção	Colaborador sem cargo de direção

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.1.4. Procedimentos

Para o cumprimento do objetivo principal e dos objetivos específicos foi criado um guião de entrevista. O agendamento das entrevistas foi estabelecido previamente através do contacto telefónico e posteriormente por correio eletrónico, com a data e uma breve explicação do objetivo e tema do contexto de estudo.

Devido ao COVID-19, as entrevistas foram administradas via online através da plataforma Zoom, visto que alguns colaboradores se encontravam no regime

teletrabalho. Este método foi considerado adequado, pois dadas as circunstâncias caudadas pelo vírus a entrevista presencial poderia representar um risco para a saúde, ou causar um certo desconforto para os entrevistados ou da entrevistadora.

Sendo que o método convencionado terá sido, entrevistas exploratórias semiestruturadas, o guião foi criado com base numa tabela, organizada de acordo com os objetivos, tópicos e questões relevantes para o estudo qualitativo. Com base em Guerra (2006), foi estruturada e executada a elaboração e organização do guião.

As questões foram alteradas e ajustadas aos objetivos previamente determinados. As questões estão alinhadas respetivamente a cada nível hierárquico, no entanto também foram realizadas a outros níveis para ver a relação entre eles.

Para transcrição das entrevistas, foi utilizado o recurso a siglas e números para identificar o perfil de cada entrevistado, como podemos identificar na tabela, mantendo simultaneamente o anonimato.

#### 4.1.5. Análise de resultados

- Análise e discussão de resultados das entrevistas realizadas a colaboradores da empresa com e sem cargos de direção:

#### **Quais as suas expectativas em relação à empresa e ao seu futuro no seio desta?**

Em geral, os entrevistados mostravam um grande descontentamento com a empresa, de todos os entrevistados nenhum tinha expectativas para o seu futuro na mesma. Os fatores determinantes são: a falta de prospeção de carreira dentro da empresa, a falta de informação para a executar as tarefas e a negligência da gestão perante a insatisfação dos colaboradores no trabalho.

Dado o enquadramento negativo declarado pelos colaboradores, conseguiu-se constatar a ausência do reconhecimento da contribuição dos mesmos por parte da organização. Podemos constatar ainda que anteriormente ao período de insolvência e reestruturação da empresa, os funcionários eram mais efetivamente felizes e a administração demonstrava um maior interesse e preocupação pelo capital humano da mesma.

E1 – “A empresa tem uma margem de progressão muito boa, é uma empresa que tem muita capacidade e potencial. O projeto que está em cima da mesa se for

cumprido vai ser muito bom e vai fazer com que a Ambar reconquiste o mercado que perdeu. (...)

Enquanto às minhas expectativas na empresa, cada vez mais perco um pouco o interesse em fazer lá carreira. Sinto que não está a progredir como esperava, ou seja,

a empresa está a ter um processo lento devido à insolvência que passou e com processo de reestruturação da administração, ainda está numa fase de transição. (...) Sinto que não estou a conseguir ir mais longe, porque neste momento a empresa também não consegue, existem muitas limitações. (...)

Não há grandes perspetivas de crescimento e planeamento de carreira, a preocupação a nível de capital humano não existe. Ou seja, ao longo do tempo acabamos por nos aperceber que somos números. E há certas atitudes da parte da administração, que demonstram pouca sensibilidade para com os trabalhadores. E a nossa geração cada vez preocupa-se mais com as nossas condições de trabalho e não só com a parte salarial. (...).”

E2 – “As minhas expectativas pessoais quanto à empresa, não são as melhores. Na minha opinião não há muito espaço para evoluir, não há grande prospeção de carreira e não existem muitas oportunidades para crescer dentro da empresa. Relativamente ao futuro da empresa, penso que devem alterar muitas coisas para que esta entregue os resultados esperados. Como por exemplo, a comunicação, no nosso departamento temos muitas falhas internamente. Geralmente há uma grande dificuldade em compreender os objetivos da empresa, há projetos que estão a ser desenvolvidos e não temos conhecimento, as informações e ordens de trabalho que nos são passadas não são claras o que prejudica muito o nosso trabalho.”

E3 – “Eu acredito que a Ambar vai continuar a ser a marca que é. Em relação à minha pessoa na empresa, estou a tentar sair da mesma. Até 2010 adorava ir trabalhar, tinha mesmo gosto, já trabalhava lá há 13 anos e até lá nunca tive intenções de sair. A partir dessa data, a situação começou lentamente a alterar-se e o meu contentamento com a empresa começou a decrescer. A partir de 2014, após a insolvência e com a ingressão de uma nova administração, tudo mudou. (...) O grande fator que fez com que a minha satisfação perante a organização decrescesse: foi a distribuição de tarefas.

Após a reestruturação, novas funções e tarefas foram exigidas aos colaboradores, contudo sem qualquer tipo de formação ou informação prévia para as executarmos. (...) No que resulta numa grande discrepância na quantidade de tarefas distribuídas pela empresa, por um lado existem pessoas sobrelotadas de trabalho e outras que pouco fazem. (...) A gestão está ciente destas situações, no entanto demonstra pouco interesse nestes fatores e está mais preocupada com os resultados finais do trabalho.”

### **A política interna tem sido coerente com a política geral da empresa e a sua cultura?**

Analisando os respondentes, verifica-se a ausência total de uma cultura organizacional coesa e devidamente estruturada e enraizada na organização. Apesar da política geral da empresa e a política interna, estarem formalmente escritas, na prática não são aplicadas. Por outras palavras, existe uma transversalidade junto dos respondentes de uma necessidade premente de introduzir e esclarecer os colaboradores sobre qual a política e cultura aplicada na empresa, pois só assim se verificará uma maior orientação, motivação e produtividade.

E1 – “A empresa tem a sua política oficial escrita e tem a sua política não escrita, ou seja, a política não praticada. O que está escrito não é o que se passa na realidade. A cultura e a política que a empresa tenta transmitir para fora é que somos uma equipa coerente, que estamos fortes unidos e cada vez melhores. O que por vezes não é o que acontece internamente. (...)”

E2 – “Existe uma política interna na ambar, mas na prática não é respeitada. (...)”

E3 – “Não. A Ambar previamente à nova administração, tinha uma cultura completamente diferente da cultura que está atualmente presente na empresa. Hoje em dia, não existe cultura, não existe comunicação interna direta. (...)”

### **Os veículos de informação que têm sido utilizados para a comunicação interna estão adequados aos alvos, ou nem sequer existem?**

Na análise das respostas dos entrevistados podemos concluir que os meios de comunicação utilizados pela empresa são: as reuniões, a intranet, o email corporativo, newsletters digitais, e cartazes. Para os colaboradores integrantes no escritório, sem cargo de direção, os veículos de informação mais utilizados são a intranet, email corporativo e newsletters digitais. No que diz respeito aos colaboradores com cargos de direção, o meio de comunicação mais frequentemente usados são as reuniões e os emails corporativos. Para comunicar com os funcionários da produção são usados os cartazes com breves mensagens e o mural corporativo.

Os canais manuseados pela Ambar, são considerados ineficientes, incoerentes e escassos. Os entrevistados consideram as reuniões como o canal mais importante, pois é onde obtêm mais esclarecimentos sobre os objetivos e o planeamento das atividades, contudo nem todos os membros e departamentos são integrados nestas reuniões. A comunicação após as reuniões perde-se e não chegam informações pertinentes para o resto dos membros da empresa, prejudicando assim o trabalho dos mesmos.

E1 – “Os veículos de comunicação que utilizamos, são: as reuniões, o *email*, *newsletters*, cartazes e a comunicação verbal. O meio mais utilizado pelos colaboradores do escritório é o email, todos nós temos um email da empresa e utilizamos diariamente, contudo para os funcionários da produção a melhor forma de fazer chegar as mensagens até eles, é através de cartazes. (...)”

E2 – “Para os colaboradores do escritório o meio de informação mais utilizado é o *email*, é uma boa forma de trabalhar, no entanto não é utilizado com muita frequência... maior parte da informação que corre é verbal no que toca às ordens de trabalho. No que toca a ordens de trabalho, acho que é uma falha ser somente a comunicação verbal, penso que deveria ser complementada por escrito. (...) O facto de que as ordens de trabalho são transmitidas verbalmente, cria muita confusão e atrito entre os colaboradores. Acabam por ocorrer várias contradições de informação entre os próprios membros do mesmo projeto, que prejudicam e atrasam o trabalho. (...) No que toca às reuniões, por norma, todos os membros do departamento comercial e de marketing estão sempre presentes, no entanto os designers nunca estão autorizados a ir. (...) A mensagem chegava a perder-se pelo caminho ou não chegavam de todo, ou as informações que chegavam eram erradas. (...) Este tipo de desinformação acaba por criar alguns desentendimentos entre colaboradores de diferentes departamentos, o que podia ser evitado se a gestão ou órgãos superiores tomassem uma posição. (...)”

Sempre que fazemos recomendações ou sugestões as coisas não avançam, não somos levados a sério. (...)"

E3 – “Os meios não são suficientes, a informação que chega é desorganizada. Parece que não existe uma só voz lá dentro, que os veículos de informação não são claros, os objetivos não são claros e as ordens também não. Existe uma contradição na informação que é passada, após um email recebo outro a contradizer-se e de seguida verbalmente já é diferente. Com isto, surgem certos rumores e conflitos, que com uma comunicação clara e precisa, eram evitados. (...)"

### **A organização fornece-lhe todas as informações necessárias para executar o seu trabalho?**

Com as respostas obtidas a esta questão, podemos concluir que os entrevistados não consideram que a empresa lhes fornece informação necessária, para executarem o seu trabalho e alcançar os objetivos propostos. Os entrevistados deram vários exemplos, de uma grande variedade de situações em que a Ambar não dispõe as ferramentas necessárias para estes executarem o seu trabalho com sucesso, desde o primeiro contacto com a empresa até à gestão de tarefas no dia-a-dia.

E1 – “Ela minha experiência na empresa, não. Quando ingressei para a Ambar a atitude que transpareceram foi “desenrasca-te”. Tive que correr atrás da informação para fazer a coisas acontecer, o que torna o processo de aprendizagem e apresentação de resultados um bocado lento. Outra questão pertinente, é que as pessoas que lá trabalham, não são pessoas fáceis, no meu caso quando lá cheguei não tinha informação suficiente para executar o meu trabalho e foram poucas as pessoas que disponibilizavam informação pertinente para eu cumprir as minhas tarefas. Existe uma resistência por parte das pessoas no que toca na transmissão de informação para fazermos o nosso trabalho, parece que se vê um certo gosto nelas para dificultar as coisas.”

E2 – “Não, maior parte das vezes temos que andar a perguntar e à procura da informação. Quando nos pedem para cumprirmos uma tarefa, ou nos pedem para executar um projeto, não nos dão as informações todas. (...) Aliás quando algumas pessoas ingressam na empresa deveria ser adotada uma abordagem diferente. Quando ingressam, não lhes são apresentadas as pessoas todas, não explicam os processos

existentes, nem departamento existentes, a diversidade de produtos ou gamas que produzimos. É como se caíssem lá do céu. (...)"

E3 – “Certas tarefas do meu trabalho estão dependentes de *inputs* de outros membros de um departamento específico, e estes devem preencher uma grelha de atributos dos produtos, para que eu consiga enviar as ordens de trabalho para o departamento de produção. No entanto, quando me é enviada essa grelha de atributos vem praticamente vazia, ou seja, eu tenho que contactar as pessoas responsáveis por essa mesma tarefa, o que me dificulta e atrasa muito o trabalho. (...) Portanto, é uma desorganização total, antigamente isto não acontecia na Ambar. Vários colaboradores encontram-se na mesma situação que eu, em que temos uma grande acumulação de tarefas no dia-a-dia, é difícil que as tarefas fiquem bem feitas e alguns processos acabam por se perder. (...) Isto acontece com todos os membros da empresa, com algumas exceções claro, desde o armazém até à produção até ao escritório. E quando confrontamos as chefias com estes problemas as respostas que obtemos sempre são: é só nesta fase. No entanto, já estamos nesta situação recorrente desde 2014. Acabamos por desmotivar porque não vemos reconhecimento pelo nosso esforço e que será sempre assim na empresa.”

### **Qual o papel da direção na transparência da informação?**

Tendo em conta as respostas dadas pelos entrevistados, é identificada a ausência da transparência de informação por parte da administração e chefias de topo. Os entrevistados deram vários exemplos práticos que ocorreram na organização, de momentos significativos e determinantes para o futuro dos membros da empresa, como é exemplo o facto de não terem sido informados sobre a mudança de instalações. Acabando por descobrir através da comunicação social a intenção e posterior decisão por parte da Ambar. Ademais, os respondentes afirmam não terem existido conferências internas ou reuniões que tenham divulgado a intenção e situação da empresa, originando um ambiente hostil e de desconfiança no local de trabalho.

E1- “A administração tem um papel fundamental em todas as empresas e organizações, é o topo da hierarquia que define as regras e passa os ensinamentos aos colaboradores. (...) Houve uma mudança radical no tipo de gestão da ambar, antigamente a organização era completamente diferente e os funcionários da Ambar não estão habituados a este tipo de gestão, o que criou uma grande resistência por

parte dos trabalhadores. Portanto, os meios de comunicação e a forma de comunicar tornou-se algo muito complicado a gerir dado o histórico da empresa. Hoje em dia existe um sentimento de revolta, pois antes existia uma grande preocupação com os funcionários e hoje em dia não. Posto isto, começaram a existir muitos conflitos entre as pessoas, o que fez com que a informação se tornasse num bem valioso. Sinto que dentro da empresa só sai informação mesmo para as pessoas necessárias, acaba por não fluir dentro da empresa e quando precisas de informação ela não chega a ti, ou chega distorcida por terceiros. (...)

Por exemplo quando a empresa decidiu mudar-se para Barcelos não existiu nenhum tipo de comunicação com nenhum trabalhador da empresa, maior parte da empresa acabou por descobrir pelos jornais tal como todas as outras pessoas. Portanto, não foi transparente, é uma atitude que mostra que a administração não está a tomar as melhores decisões. (...)

E2 – “Não são muitos transparentes na verdade, muitas vezes estamos às escuras sobre o que se está a passar na empresa. Claro que existem coisas que não deveríamos saber, mas há informações que de facto devem ser partilhadas connosco, isto cria várias conversas de corredor e rumores. O que acaba por gerar um mau ambiente na empresa, se tivessem uma comunicação mais abertas na equipa isto seria evitado. (...) Eu descobri que a Ambar tinha intenções de se mudar para Barcelos porque ouvi outros funcionários a falar sobre isso, nada foi comunicado connosco.”

E3 – “Zero, da parte administração da Ambar é completamente nula. Por exemplo, empresa está a mudar aos poucos para Barcelos, nos somos trabalhadores da Ambar e não sabemos nada em concreto a não ser o que sai nos jornais. Não existe nenhuma informação em relação a isso, nem reunião. Só soubemos através da comunicação social, jornais e das entrevistas que dá o administrador da empresa. Não existe comunicação, não nos querem passar a informação. A comunicação deveria ser toda ela focada nos trabalhadores, explicar que deslocações e alterações vão acontecer, se devemos procurar outro emprego. Não existe informação nenhuma, nem ninguém para nos tranquilizar. (...) E tenho a certeza de que 80% a 90% da empresa tem a mesma opinião e está insatisfeita”.

### **As chefias têm um papel importante na divulgação da informação?**

Nesta questão em particular, os respondentes afirmam que as chefias têm um papel crucial no que toca à divulgação de informação. Estes são considerados como representantes dos membros de cada departamento e para que este “papel” seja devidamente cumprido, devem ouvir, perceber e aferir as necessidades e objetivos dos seus colaboradores.

No entanto, apesar de existir uma transversalidade de pensamento, na realidade e execução das tarefas diárias a divulgação de informação é praticamente inexistente e defeituosa.

E1 – “Sim, sem dúvida, porque somos nós que passamos a informação toda aos colaboradores. Todos os documentos, informações são sempre pedidas aos diretores principalmente aos setores de secção. Somos nós que passamos a informação, mas acaba por ser um papel muito difícil pois há certas informações e ordens que temos que passar que nós próprios não concordamos. (...) Apesar de não termos informação suficiente sobre o que está a passar com a empresa, nos momentos de exaltação dos

funcionários da produção tentamos acalmá-los da melhor forma que conseguimos. (...) Existe muita contradição nas informações partilhadas por parte dos diretores de departamento pois nós tentamos dar a volta às situações e jogar com a pouca informação que temos.”

E2 – “Sim, sinto que têm. Não na Ambar, mas em geral deveriam ter, à partida numa empresa de média ou grande dimensão o teu chefe de departamento deveria ser a pessoa com quem deves ser mais próxima, pelo menos com quem te deves sentir mais segura e em quem confias mais. Portanto, é importante que o diretor de departamento seja a pessoa que partilhe com a equipa, informação e segurança no trabalho. (...) Com a situação do covid-19 não me senti esclarecida em termos de como proceder o meu trabalho, nem senti apoio por parte dos recursos humanos para esclarecerem as minhas dúvidas e ainda hoje estou à espera de respostas. Por exemplo, se me acontecer alguma coisa no local de trabalho, também não me sinto segura em ir aos recursos humanos, ou seja, acabamos por não saber com quem podemos contar.”

### **A direção apoia claramente as chefias nestas ações?**

A questão colocada está direcionada para colaboradores com cargos de direção, com o propósito de aferir a relação entre os diferentes níveis hierárquicos. Aqui verificou-se uma vez mais que a comunicação não flui entre níveis hierárquicos superiores e níveis hierárquicos inferiores. Importante referir que, embora esta questão só tenha sido colocada a um dos membros entrevistados os restantes colaboradores ao longo da entrevista referiram que não sentem apoio por parte da direção.

E1 – “Eu nunca senti que a administração nos transmitisse a mensagem de que temos de conseguir chegar ao trabalhador, percebê-los e ouvi-los, embora que eu sempre o fiz e é das minhas funções do departamento. (...) Nós não temos as melhores diretrizes, no entanto vamos tentando tomar as melhores atitudes que podemos, dadas as circunstâncias. Existe por parte dos diretores vontade de chegar e preocuparmo-nos com os trabalhadores, mas agora se é a administração que nos tenta inculir isso... Não. A preocupação vem a 100% da nossa parte.”

### **As intenções expressas são alteradas na gestão do dia-a-dia?**

Apesar de que estas situações sejam muito recorrentes no local de trabalho, o maior problema que podemos identificar na Ambar é a falta gestão de tarefas e planeamento. Devido ao pouco conhecimento e informação que cada membro detém sobre os futuros projetos ou a calendarização de atividades, o processo de trabalho acaba por sair prejudicado.

E1 – “Existem vários panoramas, a nível de trabalho e a nível de planeamento do trabalho... é muito complicado gerir o planeamento de produção, tem sempre que ser alterado. A nível de comunicação de eventos, por norma está sempre a alterar. Existe alguma descoordenação (...)”

E2 – “Esse tipo de situações é bastante recorrente, especialmente nas ordens e tarefas de trabalho, o que é normal. No entanto, não partilham connosco quais as tarefas a executar com maior urgência, não partilham os prazos connosco então fica ao carácter de cada um assumir qual será a ordem mais importante e a realizar primeiro. Como não existe um planeamento de trabalho, acabamos todos por ficar numa situação de jogar com as tarefas da melhor forma a não prejudicar o trabalho.”

### **Qual a importância da comunicação interna para a Ambar?**

Dada as respostas dos entrevistados pode-se concluir que a comunicação interna é uma área não trabalhada pela organização, sendo descrita como desorganizada, pouco coerente e acima de tudo ineficiente.

E1 – “A comunicação é extremamente importante, em todas as organizações. E falta a comunicação interna na Ambar, um dos grandes problemas que nós temos é a falta de comunicação. (...) Na Ambar existe descoordenação na comunicação, a comunicação nunca chega à pessoa certa e quando chega, chega sempre atrasada, existe falta de comunicação entre as pessoas e há muitos segredos. As pessoas a quem deve chegar a informação, acabam por não a receber, o que cria rumores e surjam conflitos. (...) Os meios de comunicação utilizados pela empresa, não são os melhores nem são utilizados ao seu maior potencial, existe muita pouca comunicação.”

E2 – “A percepção que eu tenho é que as pessoas não dão grande importância à comunicação interna na Ambar. Sinto que essas questões não são valorizadas. O problema não é tanto as pessoas, penso que já chegou ao ponto de que a administração deve começar a ter um papel ativo nestas questões, em vez de um papel passivo. Se houvesse regras e diretrizes estipuladas talvez as pessoas respeitassem mais a forma de comunicar dentro da empresa, por vezes até os próprios colaboradores com cargos superiores desrespeitam certas ordens estipuladas o que depois leva a que os subordinados não as respeitem nem cumpram. (...) Gostaria que existissem mais reuniões de equipa, deve existir uma reunião por ano onde todos estejamos presentes, para termos noção de como a empresa está em termos financeiros e quais as previsões. (...) Penso que no mínimo deveriam existir reuniões mensais para a equipa de cada departamento.”

E3 – “Zero. Não querem saber, preferem manter-nos informados o menos possível talvez pelo facto de as coisas não serem claras dentro da empresa e por não existir uma pessoa específica para tal, o que faz com que não exista a comunicação necessária.”

### **Que canais de comunicação interna existem na Ambar e qual a função de cada um?**

Nesta questão, destaca-se que os meios de comunicação identificados na empresa são: mural corporativo, reuniões, *emalis*, *newsletters*, reuniões, *placards* e manual de acolhimento.

E2 – “Considero que os cartazes são um meio bastante importante para chegar a todos os trabalhadores da empresa. Os emails e newsletters são canais mais direcionados para os colaboradores do escritório, era interessante se recebêssemos newsletters mensais a informar-nos em que conferências, feiras ou até jornais é que naquele mês a empresa iria estar presente. Normalmente estas ações só nos são divulgadas no próprio dia do acontecimento ou quando já foram realizadas, acho que não há necessidade de não partilhar. (...) No escritório existe muita falta de comunicação no escritório e penso que os outros departamentos não compreendem o que os outros departamentos fazem, claro que não precisamos de saber todos os projetos que estes fazem, no entanto devemos respeitar o trabalho deles. Portanto com a falta de informação, como não há uma grande compreensão do que cada departamento tem função de desenvolver as pessoas acabam por assumir coisas erradas e não dão mérito ao trabalho realizado por outros departamentos. Poderia ser evitado se existissem mais reuniões em que contassem com a presença de mais membros de cada departamento. Por exemplo, cada diretor de departamento nas reuniões acaba por representar o departamento todo e às vezes as ideias partilhadas não são ideias que nós transmitimos, acabamos então por ser mal representados. Até nos próprios departamento se sente uma divisão entre as pessoas e o tipo de funções (...).”

### **A Ambar tem um algum departamento ou pessoa responsável pela Comunicação Interna da Empresa?**

A organização não possui nenhum departamento de comunicação interna. De acordo com as respostas obtidas à questão podemos verificar uma dissonância no discurso de cada um. Para certos colaboradores os responsáveis pela comunicação interna são o departamento de marketing, para outros membros é o departamento de qualidade que executa essas funções, no entanto formalmente não existe nenhum colaborador com as respetivas funções devidamente determinadas.

E1 – “Dentro do departamento de marketing, temos uma pessoa responsável pela comunicação. No entanto a comunicação interna, não é trabalhada. Existe um maior foco e preocupação com a imagem que a Ambar quer transmitir para fora, do que a imagem e a comunicação cá dentro. (...) A comunicação interna passa mais pela iniciativa de cada um dos colaboradores e a ideia tem que ser desenvolvida por nós próprios. Com isto, maior parte das mensagens transmitidas aos colaboradores não têm coerência porque são criadas de diferentes fontes e eles reparam na desorganização existente e tira credibilidade às chefias de topo. (...) Existe uma tremenda falta de comunicação na empresa, se existe um departamento de comunicação deveria também ser direcionado para a comunicação interna. Também é o dever dos recursos humanos e deve existir uma ligação entre os dois”.

E2 – “No papel não sei o que está definido, mas normalmente quem faz a comunicação interna é o departamento de qualidade em termos legais, mas por vezes é o departamento de marketing quando é sobre jantares. Os recursos humanos penso que nunca comunicaram nada, a não ser agora a situação do *lay-off*”.

E3 – “Penso que não, que eu tenha conhecimento não (...)”.

➤ Análise e discussão de resultados da entrevista realizada à direção geral:

**Qual a importância que a Ambar atribui à Comunicação Interna?**

Não tendo sido totalmente claro e assertivo na sua resposta, conclui-se que o CEO considera que a gestão da comunicação interna não faz parte das suas funções diárias, atribuindo aos restantes colaboradores essa responsabilidade.

CEO – “A comunicação interna é fundamental para garantir o bom ambiente de trabalho, se a comunicação não fluir podem-se criar muitos mal-entendidos, o que acontece algumas vezes na nossa empresa. Para já ainda não conseguimos ter o ambiente de trabalho que queremos, contudo estamos a trabalhar para que os resultados sejam positivos e acredito que irá melhorar.

O contexto da empresa em si ajuda a explicar a razão disto. A Ambar no passado era uma empresa de excelência e com grande notoriedade no mercado. No entanto,

desde 2000 que não havia atualização de salários para os colaboradores e a empresa começou a entrar em declínio tanto que acabou por cair em 2012. Após tantos anos numa situação destas o contexto é a situação é muito complicada. Eu tinha um pouco formatado que toda a responsabilidade da empresa é da administração e da chefia, no entanto aqui aprendi que o contexto em que a empresa se insere, também é muito importante.

Não é só pela cabeça que o corpo se mexe, para um funcionar o resto do corpo também tem que se mexer. Na Ambar senti que o corpo estava desgastado por 10 ou 12 anos de declínio e insatisfação dos colaboradores, mudar isso é um pouco complicado.

Vai-se introduzindo pessoas novas, mas as pessoas são aquilo que o ambiente lhes proporciona, portanto é uma fase mais difícil e é complicado mudar o ambiente de trabalho principalmente aqui no Porto. Em contrapartida sinto uma grande diferença no que toca a Barcelos, já há outro ambiente porque foi uma coisa que começou do zero o que torna as coisas mais fáceis. Em Barcelos podemos incutir novas ideias e princípios, ao contrário de uma empresa que já vem com histórico, sendo esse histórico não muito bom, o trabalho já é mais árduo e demora mais a estabelecer as ideias que temos para tudo, tanto pré-gestão como comunicação interna e felicidade na organização.”

### **Como é que a comunicação Interna da organização funciona?**

O respondente, identifica como principais meios de comunicação os placares, com os colaboradores em cargos de direção, e as reuniões presenciais entre as chefias de equipa. O entrevistado, realça a importância de incentivar as chefias a comunicarem diariamente com os colaboradores da produção.

CEO – “Temos a parte da comunicação que é fixada em papel e nos placares principais, que é gerida quase exclusivamente pela direção de qualidade. A

comunicação interna no que toca aos colaboradores: diariamente peço as chefias para darem uma volta pela fábrica e estas pessoas estão diariamente em contacto comigo. Tento sempre estar próximo das pessoas todas, peço às chefias que acompanhem os colaboradores que estão no terreno para que haja comunicação direta.

Reuniões periódicas são realizadas entre equipas de trabalho, fazemos uma reunião diária entre os responsáveis da produção, reuniões semanais por departamento e depois as próprias equipas organizam reuniões entre si. Reuniões gerais fazemos uma vez por ano logo em janeiro, onde falamos do ano anterior e das perspetivas para o próximo.”

### **Existe algum plano estratégico para a Comunicação Interna?**

O CEO evidencia a inexistência de um plano formalizado de comunicação interna na empresa.

CEO – “Não, formalmente não existe. Temos informalmente as coisas pensadas, se houvesse um plano era mais fácil segui-lo e fazer “certos” nos pontos especificados.”

### **Existe algum departamento/área ou profissional responsável pela Comunicação Interna da empresa?**

O entrevistado reconhece a inexistência de um departamento de comunicação interna, contradizendo as suas repostas no que concerne a quem está responsável para executar as funções do mesmo.

CEO – “Não, mas deveria estar integrado entre o capital humano e a qualidade. As comunicações são todas geridas pelo departamento de qualidade, no entanto também poderia ser gerido pelo capital humano, infelizmente os recursos humanos não estão cá todos os dias, só estão presentes um dia da semana. Contudo de estão sempre disponíveis via telefone ou *email*, não é o departamento ideal para gerir a comunicação interna sendo então o departamento de qualidade que o executa.”

### **Qual o papel da direção na transparência da informação?**

O respondente reconhece que a transparência de informação é um fator essencial, para o bom funcionamento da empresa, afirmando que tem um papel ativo na fluidez e transmissão de informação.

CEO – “Eu tento ser o mais transparente possível, tento que o meu papel seja amplo visto que estou aqui diariamente e venho todos os dias para a empresa. Tento

estar muito tempo em contacto com as pessoas e transmitir o máximo de informação possível relativamente ao desempenho da empresa quer sejam números favoráveis ou desfavoráveis. Quer seja de vendas, quer seja sobre compras, *benchmarking* entre salários, matérias primas, energia, entre outros. Basicamente tentar passar o máximo de informação real possível para que as pessoas tenham bases de comparação e percebam onde os números macro devam chegar em cada um dos seus objetivos.

O COVID-19 também nos fez pensar em algo que é importante para melhorar a felicidade das pessoas a trabalhar na Ambar: dar mais oportunidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Isso é possível em determinados cargos, há a possibilidade em trabalharem mais tempo a partir de casa. (...) Acho que é importante dar espaço as pessoas para a vida pessoal, para isso é preciso conhecer bem cada colaborador e perceber as necessidades de cada um. Cada pessoa precisa de coisas diferentes para estar bem na organização, temos que ver caso a caso e criar um ambiente que seja melhor para todos e deixe os colaboradores mais satisfeitos.”

### **Considera que a sua organização tem uma Comunicação Interna Eficaz?**

O respondente admite que a organização não detém uma comunicação interna eficaz, evidenciando a sua preocupação para a melhoria da mesma.

CEO – “Poderia ser mais eficaz até pelos resultados práticos que referi anteriormente, não estamos totalmente satisfeitos com os resultados das ações que temos tomado para tentar melhorar o ambiente de trabalho ou comunicação interna e satisfação trabalhadores. Acho que podemos fazer mais nesta área, tentar outras coisas.

Há 4 anos atrás, algumas coisas básicas que não existiam, foram introduzidas como por exemplo: fardas de trabalho, calçado de proteção, água nos postos de trabalho e funcionária de limpeza para limpar as instalações. Introduzimos também algumas recompensas dependendo das festividades, como por exemplo: um bolo rei no natal a cada colaborador, pão de ló na páscoa, entre outros.

Temos mais algumas coisas pensadas como regime de prémios pelo desempenho dos trabalhadores, em que iríamos definir quais as variáveis consideradas

para o prémio, as variáveis que contam seria a produtividade, qualidade e assiduidade. Era para ser implementado este ano, mas devido a esta situação, não foi possível.”

**Como gostaria que a Comunicação Interna fosse na sua empresa?**

O entrevistado destaca que um dos fatores cruciais para a melhoria da comunicação interna na empresa, seria a implementação de programas de progressão de carreira.

CEO – “Acho importante as pessoas verem que têm possibilidade de progressão de carreira e que não vão necessariamente ficar estagnadas na posição para a qual entram. Abrir um concurso interno em vez de recrutar fora para que haja oportunidade de passar para um cargo melhor.”

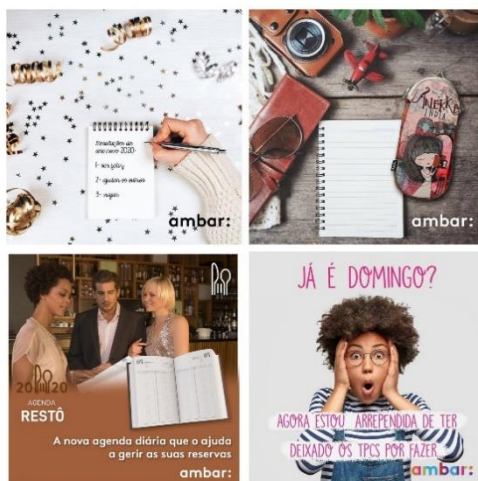
## 4.2. Atividades Principais Desenvolvidas

No dia 17 de setembro de 2019, foi iniciado o estágio no departamento de marketing da empresa Ambar, com o intuito de criar o primeiro plano de comunicação interna para a empresa e em simultâneo desenvolver ações de marketing.

Inicialmente, a primeira fase passou pelo período de familiarização com a cultura da empresa, os departamentos, os colaboradores, diretores de departamento, processos de trabalho e especialmente a integração na equipa de marketing. As atividades desempenhadas ao longo do período de estágio foram bastante diversificadas, abrangeram diferentes tipos de funções e tarefas que permitiram desafiar e desenvolver as competências da mestranda.

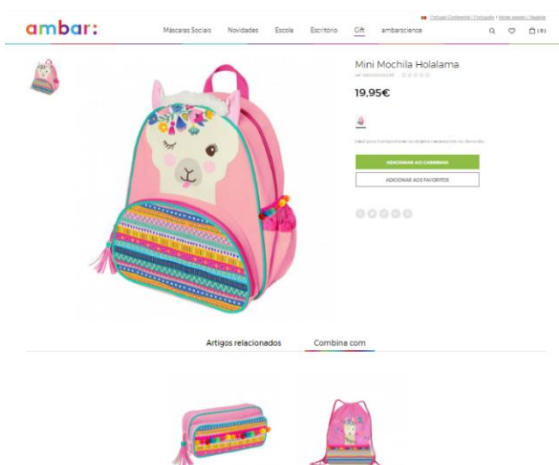
Como estagiária uma das responsabilidades terá sido a gestão do conteúdo digital da marca Ambar nas redes sociais, mais especificamente das plataformas: *Facebook* e *Instagram*. Inclusive criar parcerias com várias *bloggers* e *influencers* para divulgarem os produtos da marca nos perfis das mesmas.

Figura 17 - Publicações nas redes sociais



Fonte: Elaboração do autor

Figura 18 - Website ambar:



Fonte: Elaboração do autor

Para além das redes sociais, outra das funções que foi atribuída foi a manutenção do *website B2C* através de *E-Commerce*. As tarefas executadas foram direcionadas para a ferramenta *visual merchandising*, desde a aplicação filtros de navegação dos

produtos, categorias, inserção de novos produtos, a sua organização, listagem, artigos relacionados e combinados. Dentro deste campo, vários produtos tiveram que ser fotografados e editados para a criação de campanhas de Natal, promoções *Black Friday* e outro tipo de campanhas, que foram promovidas no *website*.

A estagiária ao longo do estágio executou a retificação do Catálogo BTS 2020 “*Back To School*”, que remetia para a correção e confirmação de coleções, produtos, descrições, textos, tamanho dos produtos e códigos internos e externos de compra. Para além do catálogo, também foi realizada a retificação dos textos e mensagens nos postais de natal com parceria com a UNICEF, e a tradução dos mesmos para inglês e espanhol.






Criação do *Cardex* 2020, em português, inglês e espanhol, basicamente trata-se do catálogo B2B para os clientes nacionais e internacionais da Ambar, onde constam todas as coleções da marca, todos os produtos, preços, pesos, medidas e tipo de embalagem. Na conceção do *Cardex*, foi necessária a utilização da ferramenta *photoshop* para a edição das fotografias dos produtos a serem inseridos. Também foi criado o *Cardex Azzar Gift* 2020 para as licenças da Ambar que constam marcas como: *Dogsbybeluchi*, *Anekke*, *Frozen*, entre outros.

Figura 19 - Cardex Licenças Gift 2020

ambar: Licenças Gift 2020											Características Unidade Ve		
Imagem	Referência Fornecedor	Código	EAN	Descrição	Motiv	Coleção	Bl	Caix	Preço 201	PVPR	Largura mm	Altura mm	Profundidade mm
	30704-05		8434172007345	Bolsa Computador c/ fecho Arizona	1	Arizona		2	29,65 €	296,50 €	400	300	40
	30704-13		8434172007352	Bolsa Computador c/ 2 fechos Arizon	1	Arizona		2	31,90 €	382,80 €	400	300	90
	30705-62		8434172007482	Mochila espalmada Arizona	1	Arizona		2	24,95 €	299,40 €	260	320	100

Fonte: Elaboração do autor

Figura 20 - Cardex BTS 2020

ambar: BTS 2020											Características Unidade Ve			Características Unidade Ve			Características Unidade Ve		
Imagem	Referência	EAN	Descrição	Motiv	Coleção	Motiv	Preço	PVPR	Largura mm	Altura mm	Profundidade mm	Peso (kg)	EAN	Motiv	Peso (kg)	PVPR			
	90100000319	5611993206874	Pack 3 Notebook A6 Swen Ambar Cycle Bl	3	Ambar Cycle	0	12 5,65 €	5,65 €	105	148	11	190	235	25	10	##			
	90100430319	5611993206939	Notebook A5 Ambar Cycle Lin	2	Ambar Cycle	0	4 8,55 €	8,09 €	130	210	8	##	##	25	10	##			
	90100430319	5611993206867	A4 Exercise Book 80sh Ambar Cycle Lin	2	Ambar Cycle	0	15 2,47 €	2,40 €	210	297	8	##	215	240	306	##			
	90100470319	5611993206843	A3 Hardcover Sp Bk 120sh Ambar Cycle Lin	2	Ambar Cycle	0	15 5,65 €	5,65 €	167	220	15	##	217	230	232	##			
	90100400319	5611993206950	A4 Hardcover Sp Bk 120sh Ambar Cycle Lin	2	Ambar Cycle	0	12 6,46 €	6,46 €	225	300	15	##	260	225	303	##			

Fonte: Elaboração do autor

Sendo que o estágio integrou o final do ano de 2019, a empresa neste período estava a lançar as novas coleções de agendas para 2020. A estagiária ficou encarregue do projeto de comercialização das Agendas Solidárias 2020 com parceria com a Cruz Vermelha, portanto todas as 150 delegações da cruz vermelha portuguesa foram contactadas com o intuito de informar que já estavam disponíveis e executar as pré-reservas e reservas. Além de contactar as delegações, a gestão das reservas particulares também terá sido realizada pela autora.

*Figura 21 - Agenda Solidária*



Fonte: *website* oficial da empresa Ambar. <https://www.ambar.pt/pt/>

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio remeteu também para um tipo de trabalho administrativo. Com a utilização da plataforma SAP, um *software* dedicado ao sistema integrado de gestão empresarial, todos os novos artigos e novas coleções a serem lançados no verão de 2020 BTS tiveram que passar pelo processo de retificação e correção de códigos internos e externos. Um processo que exigia um grande nível de exigência, uma atenção detalhada e zero margem de erro, pois envolvia todas as características de cada produto e dados logísticos, como por exemplo: as medidas do produto, o peso, o preço de custo, o preço de venda, a forma de embalagem, número de paletes, o número de motivos (cores), entre outras características. Era imprescindível que todos estes dados fossem inseridos corretamente pois correspondem aos dados internos e externos da empresa, sendo essencial para o setor de logística e armazém, e para a comercialização das novas coleções para o mercado nacional e internacional.

A preparação e organização do *showroom*, a sala de exposição das coleções para os clientes, fornecedores e parceiros da Ambar também ficou à responsabilidade da estagiária. Uma tarefa que exigia que todas as coleções e produtos a serem lançadas estivessem organizadas de forma demonstrativa e apelativa ao cliente. A Ambar está sempre presente em feiras nacionais e internacionais, envolventes no seu setor como por exemplo: BTS “*Back to School*”, “*Paper World*”, entre outros. Para isso é necessário a seleção, preparação, listagem e organização das amostras de novas e antigas coleções para enviar e fornecer aos comerciais nacionais e internacionais, esta tarefa cabia à autora.

Ao longo do estágio a estagiária ficou encarregue da gestão encomendas diretas feitas pelo *website* B2C, este processo requeria a utilização constante da plataforma SAP, para dar as saídas e entradas de stock de produtos que envolvia o contacto direto com o departamento de logística e armazém.

Por último, considera-se importante referir que foi efetuada uma formação em “Serviço de Intervenção Ambiental Customizado” organizada pela Lipor, oferecida pela empresa. E a participação no décimo sétimo Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria – CICA, “A Contabilidade na Era Digital: Oportunidades e Desafios”, como representante do expositor da empresa Ambar.

### **4.3. Contributos para a Empresa**

#### **4.3.1. Plano de Comunicação Interna**

Na sua essência, a comunicação interna é uma ferramenta de estratégica e também uma estratégia em si. É um instrumento integrante numa estratégia, pois ajuda a partilhar sua missão, visão e valores com os público interno da empresa. Por sua vez, é uma estratégia, pois contribui para o alcance dos objetivos específicos determinados a atingir pelas organizações. Isso cria um senso de comunidade e confiança com os diferentes públicos integrantes da organização, criando uma linha de visão para os mesmos e envolvê-los no crescimento da empresa.

##### **4.3.1.1. Definição de Objetivos e Metas**

Após o diagnóstico interno da empresa, o passo seguinte será a definição dos objetivos do plano de comunicação interna. Procura-se que as metas vão de encontro com a visão e os objetivos gerais da Ambar.

#### Objetivos e metas do Plano de Comunicação Interna:

- Assegurar que todas as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa sejam considerados e incorporados pelos colaboradores, tornando-os responsáveis pelo sucesso da organização;
- Incentivar a transparência e a disponibilização de informação para os colaboradores, a fim de evitar rumores;
- Aumentar a importância da comunicação interna e incentivar a utilização de meios de comunicação internos que envolvam todos os colaboradores da empresa;
- Fomentar o sentido de pertença dos colaboradores e os seus índices de satisfação, para um melhor clima organizacional;
- Manter um fluxo de comunicação, para que a informação seja o mais fluida e eficiente possível no local de trabalho.

#### 4.3.1.2. Mensagem

A mensagem pretendida transmitir deverá transparecer o sentimento de pertença, motivação e valorização, devidamente ajustados aos objetivos pretendidos pela Ambar. As ações propostas devem contribuir para uma melhor cultura organizacional, com vista a uma comunicação mais transparente, tornando o clima laboral mais favorável para o desenvolvimento das estratégias e crescimento da organização.

#### 4.3.1.3. Identificação dos alvos de Comunicação

O plano de comunicação é direcionado para todos os membros integrantes da organização, portanto engloba os três níveis hierárquicos, direção geral, colaboradores com e sem cargos de direção, fazem parte do público-alvo que se pretende atingir.

#### 4.3.1.4. Seleção dos Canais de Comunicação

A evolução tecnológica mudou a forma como comunicamos, é um processo contínuo e o seu ritmo de desenvolvimento e mutações é constante. É imperativo que as organizações acompanhem as novas tendências tecnológicas, especialmente quando é para comunicar com o público externo e interno. A comunicação bidirecional eficaz, alimentada por canais de comunicação tecnológica, pode criar uma forte

vantagem competitiva, aumentar a troca de conhecimentos e fortalecer o trabalho prático.

Os benefícios de canais de comunicação eficazes são particularmente evidentes na comunicação interna, razão pela qual estão sempre a ser adaptados e reajustados para que a empresa utilize canais de comunicação interna mais eficientes. O melhor canal é aquele que transmite a mensagem com mais eficácia. Todos os canais de comunicação interna precisam de ser avaliados em termos de mensagem, público-alvo e requisitos do projeto.

A Ambar conta com a sua presença em vários canais de comunicação interna, no entanto sugere-se a inserção de novos canais, a reestruturação e melhoramento dos canais atualmente utilizados, para uma maior rentabilização.

Tabela 6 - Meios de Comunicação Interna Ambar

<b>Meios de Comunicação</b>	<b>Sugestões</b>
Aplicação corporativa	Implementar
Concursos Internos	Implementar
Conferências e formações	Implementar
Emails	Atualizar
Entrevistas	Implementar
Inquéritos de satisfação	Implementar
Intranet	Atualizar
<i>Newsletter</i>	Atualizar
Plano de Comunicação de Crise	Implementar
Rede Social Corporativa	Atualizar
Reuniões	Atualizar
<i>Team Building</i>	Implementar
TV Corporativa	Implementar

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.1.5. Plano de Ação

O plano de ação baseia-se na melhoria dos canais existentes da organização, na inserção de novos meios de comunicação com todas as informações detalhadas para o seu procedimento, tendo uma previsão de dois anos. O planeamento das atividades encontra-se diretamente relacionado com os objetivos propostos a atingir.

**Tabela 7 - Objetivo estratégico: Envolver todos os membros da empresa com objetivos estratégicos determinados, incentivando a transparência**

<b>Ação</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Etapas e Atividades</b>	<b>Canais de divulgação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Reuniões de planeamento</b>	Todos os colaboradores	Realização de atas e divulgação das mesmas com todos os membros participantes na reunião;	Reuniões presenciais Divulgação de ata	Agendar as reuniões de planeamento e objetivos no início de cada ano civil, onde sejam discutidos os resultados no ano anterior, previsão para o próximo ano e que metas pretendem atingir; Elaborar atas para que a informação passada nas reuniões e disponibilizá-la aos membros presentes;
<b>Reuniões de departamento</b>	Todos os colaboradores da equipa	Realização de atas e divulgação das mesmas com os membros do departamento a que pertencem;	Reuniões presenciais ou por vídeo conferencia	Criar reuniões de departamento trimestrais, que sejam dirigidas pelos respetivos diretores de departamento, para que todos os membros estejam esclarecidos sobre as metas da empresa, as funções e determinem os próprios objetivos pessoais de cada um dos membros do departamento com o intuito de otimizar o trabalho em equipa; Utilização de videoconferências para casos de teletrabalho;
<b>Plano de Comunicação de Crise</b>	Gestores de topo e colaboradores com cargos de direção	Criação de um Manual Corporativo para a Gestão de Crises e disponibilização do mesmo aos colaboradores da empresa;	Reuniões presenciais Divulgação do plano no blog corporativo da empresa	Preparar os gestores de topo para lidar com momentos de crise de forma a responderem com urgência às necessidades da empresa e os seus colaboradores.

e disponibilização de informação.

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 8- Objetivo estratégico: Incentivas a utilização das ferramentas da Comunicação Interna e manter um fluxo de comunicação eficiente

Ação	Público-alvo	Etapas e Atividades	Canais de divulgação	Descrição
<b>TV Corporativa</b>	Colaboradores do setor de produção, armazém e logística	Criação de conteúdo e temáticas para a instalação das mesmas.	TV Corporativa	Instalação de TV Corporativas em locais estratégicos da empresa, onde constam mensagens informativas importantes, como por exemplo: métricas e indicadores do setor, práticas que devem ser seguidas, entre outros;
<b>E-mails e Newsletters</b>	Colaboradores integrantes no setor do escritório e colaboradores com cargos de direção	Criação de conteúdo para as newsletters	Email e Newsletter	Utilização do email com maior frequência, especialmente no que toca a ordens de trabalho;  Utilizar Newsletters para comunicados importantes da empresa com a finalidade de informar os colaboradores de eventos, jantares corporativos, novas parcerias, conferências e feiras que integram a empresa;
<b>Intranet</b>	Colaboradores integrantes no setor do escritório e colaboradores com cargos de direção	Organização dos ficheiros	Intranet	Organização dos ficheiros da Intranet utilizada pelos colaboradores: criação de novas pastas, organizadas e categorizadas por departamento e conteúdo, eliminação de ficheiros e pastas não utilizadas, evitar a dispersão de informação nas mesmas.

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 9 - Objetivo estratégico: Desenvolver ações que envolvam todos os colaboradores, aumentem os níveis de satisfação para uma melhor cultura organizacional

<b>Ação</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Etapas e Atividades</b>	<b>Canais de divulgação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Entrevistas</b>	Todos os colaboradores	Criação de um guião de tópicos a relatar na entrevista e gravá-las;	Aplicação Corporativa Newsletters TV Corporativa	Realização de entrevistas a colaboradores que trabalham na Ambar à um longo período de tempo, previamente à reestruturação da empresa a descrever a história da empresa e as suas experiências positivas; Divulgação das entrevistas nas plataformas digitais da empresa, para o público interno e externo;
<b>Redes Sociais Corporativas</b>	Todos os colaboradores	Dinamizar as redes sociais corporativas	Redes sociais da empresa: <i>LinkedIn</i> , <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	Dinamização das redes sociais corporativas; Elaboração de conteúdos que integrem a equipa Ambar e que interajam com os colaboradores da mesma, por exemplo a divulgação da experiência dos mesmos a trabalhar na empresa e a divulgar a marca;
<b>Aplicação Corporativa</b>	Todos os colaboradores	Utilização de uma plataforma corporativa;	Aplicação	Criação de um aplicativo para a organização onde diversas informações estejam ao acesso do público interno; O aplicativo seria categorizado pelos diversos departamentos, com acesso a objetivos estratégicos, atas de reuniões, manuais corporativos, parcerias realizadas no passado e novas parcerias, jantares corporativos, fotografias; Campos dedicados a testemunhos de colaboradores e as suas recomendações;

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 10 - Objetivo estratégico: Desenvolver ações que envolvam todos os colaboradores, aumentem os níveis de satisfação para uma melhor cultura organizacional

<b>Ação</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Etapas e Atividades</b>	<b>Canais de divulgação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Concursos internos</b>	Todos os colaboradores	Gerar concursos dentro da organização	Emails; Newsletters; Aplicação Corporativa;	Definir e divulgar métricas de desempenho para os funcionários e recompensá-los com prêmios como: vouchers, cabazes, entre outros.
<b>Criação de programas de progressão de carreira</b>	Todos os colaboradores	Programas alinhados diretamente com o departamento de Recursos Humanos;	Reuniões Elaboração de um planeamento físico a divulgar na aplicação corporativa; Divulgar na aplicação corporativa;	Perceber quais os objetivos pessoais, competências e perspetivas de carreira dos colaboradores; Informar os colaboradores de uma existência de novas vagas na organização e incentivar os mesmos a concorrerem às novas oportunidades que surgirem; Estipular metas e objetivos para cada colaborador a longo prazo, a fim de os incentivar a cumpri-los, proporcionando promoções internas.
<b>Team Building</b>	Todos os colaboradores	Executar atividades criativas em equipa	Emails e Newsletter	Criar atividades de carácter informal que proporcionem momentos de qualidade e proximidade entre os membros da empresa, incentivar o trabalho em equipa e a criatividade.
<b>Conferências e Formações</b>	Todos os colaboradores	Executar programas e formações	Emails e Newsletters	Incentivar a formação e o desenvolvimento pessoal dos funcionários, fornecendo-lhes a participação em conferências e formações com a finalidade de aprimorarem as suas competências individuais.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.1.6. Planeamento

Tabela 11 - Planeamento de ações

<b>Atividades</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Reuniões de Planeamento</b>	Janeiro de 2021	Anuais
<b>Reuniões de Departamento</b>	Janeiro de 2021	Trimestrais
<b>Plano de Comunicação de Crise</b>	Janeiro de 2021	-
<b>TV Corporativa</b>	Março de 2021	Mensais
<b>Emails</b>	Janeiro de 2012	Constante
<b>Newsletters</b>	Janeiro de 2021	Mensais
<b>Intranet</b>	Janeiro de 2021	Constante
<b>Entrevistas</b>	Fevereiro de 2021	Trimestrais
<b>Redes Sociais Corporativas</b>		Constante
<b>Aplicação Corporativa</b>	Março de 2021	Constante
<b>Concursos Internos</b>	Abril de 2021	Mensal
<b>Criação de programas de progressão de carreira</b>	Fevereiro de 2021	-
<b>Team <i>Building</i></b>	Abril de 2021	Trimestrais
<b>Conferências e Formações</b>	Fevereiro de 2021	Trimestrais

Fonte: Elaboração do autor.

## 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A realização do estágio curricular foi uma experiência bastante enriquecedora, tendo assumido um complemento prático muito estimulante e desafiante, conducente à conclusão do ciclo de estudos.

A oportunidade de realizar o estágio no departamento de marketing da empresa Ambar foi extremamente gratificante, visto que é uma empresa com grande notoriedade e história, em Portugal. Dado o contexto da empresa, foi estipulado como tema do relatório de estágio um plano de comunicação interna. A Ambar, em 2012, foi um tema de grande controvérsia pela parte da comunicação social, passou de uma organização de renome e líder de mercado para uma empresa em insolvência. Contudo, após superação desse obstáculo renasceu com uma nova administração disposta a reconquistar o mercado.

O trabalho desenvolvido na empresa durou 4 meses, o que me proporcionou conhecer melhor a empresa, os seus processos e os seus colaboradores. Inserida no departamento de marketing as atividades e tarefas propostas eram bastantes e diversificadas, o que me proporcionou adquirir novos conhecimentos e competências profissionais. O facto de ser um departamento tão dinâmico, permitiu-me estar em contacto com todos os departamentos e setores da empresa no dia-a-dia. Foi uma experiência que me marcou positivamente, pois desafiava constantemente as minhas competências pessoais e profissionais.

Com o trabalho desenvolvido neste estágio, foi possível concluir que a Ambar está a crescer e a lutar para reconquistar a sua posição no mercado. A Ambar conta com profissionais extraordinários, com um enorme potencial, experiência e paixão pela empresa. Contudo, se a comunicação interna da empresa não for desenvolvida a empresa poderá correr o risco de perder muitos dos seus leais membros. O maior desafio durante a realização do estágio terá sido o ambiente em geral no trabalho, os rumores, a desorganização, as conversas de corredor e conflitos eram constantes entre os colaboradores. No entanto, foi das melhores experiências profissionais que vivenciei, aprendi que as pessoas são o *core* de uma organização e Ambar conta com um capital humano excecional.

## 6. CONCLUSÃO

Dado por terminado o estágio curricular na empresa Ambar, é possível verificar que os objetivos determinados como resposta à problemática de investigação foram efetuados com êxito. Uma vez que o objetivo primordial do presente estudo passa por estudar, entender e aplicar um plano de comunicação interna que seja efetivamente aplicável, eficaz e ajustado ao universo empresarial em questão, considera-se importante referir que a aquisição das mais diversas competências vivenciadas no período de estágio foram determinantes para a conclusão do presente trabalho.

Tendo em consideração um mundo extremamente globalizado e competitivo, as organizações têm hoje de dar extrema importância à comunicação interna, alinhando os objetivos externos com a cultura organizacional vivida no dia-a-dia. Neste contexto, encontrou-se uma lacuna na operacionalização da empresa, consubstanciando a escolha da problemática determinada e devidamente exposta ao longo deste estudo.

Em virtude dos resultados obtidos, constatou-se que existe uma extrema discrepância entre os retornos obtidos nas demais questões, comparando os diferentes níveis hierárquicos, com especial atenção para a incompatibilidade das respostas recolhidas entre o CEO e os restantes entrevistados. A ausência total de uma cultura devidamente pensada, estruturada e vivenciada verificou ser uma das problemáticas mais controversas e apontadas pelos respondentes. Para além disto, os entrevistados destacam as constantes interrupções e ineficiência da fluidez na comunicação, sustentando as suas convicções no reduzido valor que a organização atribui ao público interno da empresa, o que naturalmente afeta a sua produtividade e satisfação no local de trabalho.

Em suma, a realização do estágio foi efetivamente uma mais valia para a autora quer a nível profissional como pessoal. Foi o culminar de uma etapa decisiva na vida da mestranda, que resultou numa aprendizagem profunda, essencialmente sobre a importância que o fator humano ocupa numa organização, é sem dúvida premente apostar na constante satisfação e integração de todos os membros de uma organização.

Sugere-se que a aplicação do plano de comunicação interna levado a cabo neste estudo, seja efetivamente posto em prática e aos poucos contribua para o crescimento e melhoramento da organização e sua comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, S. (2017). *Abordagem metodológica qualitativa e a pesquisa brasileira sobremarketing na Ciência da Informação*. 3(1968), 292–297.
- Argenti, P. (1996). *Corporate communication as a discipline : Toward a definition*.
- Balmer, J. M. T. e Gray, E. R. (2000). *Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage ( corporate communication . Corporate identity , corporate image , corporate reputation , total corpora ... Article information : (November)*. <https://doi.org/10.1108/00197850010379811>
- Fehrić, F. e Zekić, S. (2015). *The Impact of Corporate Communication in the Contemporary Business of Bosnia And Herzegovina*. 910–925.
- Hau, L. K. (2016). *The Impact of Internal Communications For Organizational Success in Managing Projects*.
- Illia, L. e Balmer, J. M. T. (2012). *Corporate communication and corporate marketing similarities*. 17(4), 415–433. <https://doi.org/10.1108/13563281211274121>
- Kotler, P. (2011). *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil
- Kotler, P., Armstrong, G., (2003). *Princípios de marketing*. 9th ed. São Paulo: Pearson, p.45.
- Krohling, M. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. *Faces Da Cultura e Da Comunicação Organizacional*, (1995), 167–190.
- Martins, H. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa Qualitative research methodology*. 289–300.
- Mazzei, A. (2010). *Promoting active communication behaviours through internal communication*. 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Mihaela, A. e Danut, D. (2013). *The measurement and evaluation of the internal communication process inproject management*. 1563–1572.
- Nogueira-Martins, M. e Bógus, C. (2004). *Considerações sobre a metodologia*

*qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde*  
*Considerations on qualitative research as a mean to study health humanization*  
*actions. 44–57.*

O'Neil, J., Ewing, M., Smith, S. e Williams, S. (2018). *A Delphi Study to Identify Standards for Internal Communication. 11(3), 1–16.*

Oggioni, G., Riccardi, R. e Toninelli, R. (2011). Eco-efficiency of the world cement industry: A data envelopment analysis. *Energy Policy.*  
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.02.057>

Omrčen, D. (2008). *The importance of communication in management : the case of sport tourism. 1863–1874.*

Qu, S. Q. e Dumay, J. (2007). *The qualitative research interview.*  
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>

Réka, K. e Borza, A. (2012). *Internal and external communication within cultural organizations. 7(4), 613–630.*

Rogala, A. (2015). *Internal communication as a marketing communication ' s tool*  
*Internal communication as a marketing communication ' s tool. (July).*

Roiu, I. S. Ă. e Talal, M. (2014). *The Importance of Developing Internal Communication Strategy. 5(1), 63–71.*

Ruão, T. e Melo, S. (2019). *A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. 103–116.*

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2012) *Economia. 19ª ed.* New York: McGrawHill.

Sudhir, S. (2018). *Viewpoint Rumors in organizational communication : a nightmare for HR managers. 26(5), 18–21.* <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0086>

Teixeira, R. R. (1997). *Modelos comunicacionais e práticas de saúde. 7–40.*

Verghese, A. K. (2017). *Internal Communication : Practices and Implications. (September), 103–114.*

Welch, M. e Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication : a stakeholder approach. 12(2), 177–198.* <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

## NETGRAFIA

(2018) Redicom, 20 de janeiro de 2018. Available at: <https://www.ambar.pt/pt/> (acesso: 20 de janeiro de 2020).

Bajracharya, Shraddha (2018) Businessstopia, 06 de janeiro de 2018. Available at: <https://www.businessstopia.net/communication/aristotles-model-communication> (acesso: 05 de julho de 2020).

Mitchell, Colin (2002) Harvard Business Review. Janeiro de 2002. Available at: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside> (acesso: 20 de junho de 2020).

Redicom (2018) Ambar [online]. Disponível em: <https://www.ambar.pt/pt/> (acesso: 10 de junho 2020)

## APÊNDICE 1 - Guião de entrevistas

Dimensões	Objetivos	Questões
Perfil dos entrevistados	Perfil dos entrevistados	Género Faixa etária Tempo de serviço dos colaboradores Tempo de serviço como chefes de departamento
Diagnóstico Interno Colaboradores sem cargos de direção	Conhecer a noção que os pesquisados têm do seu trabalho para a consecução dos objetivos da organização; Pretende-se verificar se os colaboradores da Ambar consideram a Comunicação Interna: eficaz, pertinente, clara, suficiente, excelente e adequada; Aferir se os colaboradores conhecem todos os meios de comunicação interna; Compreender se as informações concedidas pela organização são as necessárias à realização do trabalho;	Quais as suas expectativas em relação à empresa e ao seu futuro no seio desta?  A política interna tem sido coerente com a política geral da empresa e a sua cultura?  Os veículos de informação que têm sido utilizados para a comunicação interna estão adequados aos alvos, ou nem sequer existem?  A organização fornece-lhe todas as informações necessárias para executar o seu trabalho?
Diagnóstico Interno Diretores de Departamento	Verificar a eficiência dos canais atualmente utilizados pela organização são suficientes para a comunicação entre os setores/departamentos e o papel da direção no que toca à comunicação interna;	Qual o papel da direção na transparência da informação? As chefias têm um papel importante na divulgação da informação? A direção apoia claramente as chefias nesta ação? As intenções expressas são alteradas na gestão do dia-a-dia?
Diagnóstico Interno Direção Geral	Perguntas gerais sobre a importância da CI; como é feita; qual a participação da direção; como gostavam que fosse; definição de objetivos; critérios de segmentação dos públicos internos; principais meios; responsáveis...	Qual a importância da comunicação interna para a Ambar? Que canais de comunicação interna existem na Ambar e qual a função de cada um? A Ambar tem um algum departamento ou pessoa responsável pela Comunicação Interna da Empresa?

