

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A
SONAE SIERRA

Ana Margarida Mesquita Martins dos Santos Baptista

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador

Prof. Catedrático António Sarmento Gomes Mota, ISCTE Business School

Dezembro 2009

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho foi fundamental o acompanhamento e disponibilidade do Professor António Gomes Mota, orientador de dissertação que me incentivou a ultrapassar todos os desafios que se colocaram ao longo destes meses de trabalho.

Agradeço, também ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e a todos os Professores que contribuíram para aumentar os meus conhecimentos na área de Gestão de Empresas.

Ao Professor Doutor Dias Curto pelo seu apoio e incentivo na realização deste trabalho.

Um especial agradecimento à empresa *Sonae Sierra*, em particular à Dr. Catarina Oliveira e Dr. Filipa Oliveira, que sempre se mostraram disponíveis a ajudar na realização do seguinte trabalho e que forneceram todos os dados necessários à sua elaboração. Agradeço a simpatia e todo o material cedido sem o qual este trabalho não seria tão realista.

Para a minha Família, pai, mãe e irmão, um agradecimento especial por toda a educação que me proporcionaram ao longo destes 23 anos.

À minha mãe, agradeço a ajuda incondicional na realização e revisão do trabalho.

Agradeço também à Dr. Marta da Silva Lopes, amiga de longa data, pela ajuda na parte técnica do trabalho.

Por fim, e porque são muitos, agradeço a todos os AMIGOS.

A todos um grande MUITO OBRIGADA

Índice

Agradecimentos	I
Índice	II
Índice de Figuras.....	IV
Índice de Gráficos	IV
Índice de Tabelas	IV
Sumário	V
Abstract.....	VI
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Comunicação Interna	3
2.2. A Comunicação dentro das Empresas.....	5
2.3. Funções da Comunicação dentro da Empresa.....	6
2.4. Tipos de Comunicação existentes dentro das Organizações.....	7
2.5. Princípios da comunicação Interna	8
2.6. Instrumentos e Meios de Comunicação Interna	9
2.6.1. Instrumentos de Comunicação Oral.....	10
2.6.2. Instrumentos de Comunicação Escrita.....	11
2.6.3. Instrumentos de Comunicação Audiovisual	12
2.6.4. Instrumentos de Comunicação Electrónicos.....	12
2.6.5. Campanhas e Programas.....	13
2.7. Elementos da Marca	14
2.8. Política de Comunicação Interna	16
2.9. Problemas da Comunicação Interna.....	17
2.10. Características do Plano de Comunicação Interna	18
2.11. Conceitos Associados à Comunicação.....	19
2.11.1. Fluxo de Informação	19
2.11.2. Canal de Comunicação	20

2.11.3. Formalidades da comunicação.....	20
3. Quadro Conceptual.....	21
4. Apresentação da Sonae Sierra.....	26
5. Levantamento da Comunicação Interna Existente na Sonae Sierra.....	28
6. Metodologia	31
6.1. Amostra	32
7. Análise de Dados e respectivas Conclusões.....	33
7.1. Caracterização da Amostra	33
7.2. Cruzamento de Variáveis	35
7.3. Análise de Questões	37
8. Plano de Comunicação Interna.....	39
8.1. Definição dos Objectivos	39
8.2. Plano de Acção.....	41
9. Conclusões	48
10. Bibliografia	50
11. Anexos.....	52
11.1. Anexo 1 – Questionário	52
11.2. Anexo 2 – Tabelas e Gráficos referentes à análise dos dados.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 – Áreas de Negócio do Grupo Sonae	27
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Local de Trabalho dos Inquiridos	33
Gráfico 2 – Sexo dos Inquiridos	33
Gráfico 3 – Idade dos Inquiridos	34
Gráfico 4 – Antiguidade dos Inquiridos	34
Gráfico 5 – Número de Pessoas à Responsabilidade do Inquiridos	34
Gráfico 6 - Gráfico de perfil, cruzamento com a idade	35
Gráfico 7 - Gráfico de perfil, cruzamento com a antiguidade	36
Gráfico 8 - Gráfico de perfil, cruzamento com o local de trabalho	37
Gráfico 9 - Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a <i>Sierra</i>	58
Gráfico 10 - Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informação sobre a <i>Sierra</i> ?	58
Gráfico 11 - O que gosta mais de ler nas publicações internas?.....	59
Gráfico 12 - Quais os processos que considera contribuir melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa?	59
Gráfico 13 - Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa	60
Gráfico 14 - Gráfico de perfil, cruzamento com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?”	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de Frequências	61
Tabela 2 - Tabela de Descritivas.....	61

Sumário

O trabalho realizado teve como principal objectivo, a elaboração de um novo Plano de Comunicação para a empresa *Sonae Sierra*. A revisão da literatura que antecedeu a realização deste plano, demonstrou a importância da comunicação interna como ferramenta essencial para a gestão. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e assim contribuir para o sucesso da empresa.

Para a realização do Plano de Comunicação foi feita uma revisão da literatura do tema, uma análise aos meios de comunicação interna utilizados pela empresa e um inquérito por questionário.

Este estudo culminou com a elaboração de uma proposta de Plano de Comunicação Interna, adaptado à realidade e às necessidades sentidas pela empresa em estudo. A sua realização teve em conta os valores e visão estratégica da empresa e centra-se no colaborador e na sua vida na *Sierra*.

Palavras-chave: Empresa; Comunicação Interna; Plano; Colaboradores; Motivação.

Abstract

The main objective of this work is the development of a new Communication Plan for the company *Sonae Sierra*. The literature review, provided evidence of the importance of internal communication as an essential tool for management. Communication in an organization must be understood as a key element to achieve and facilitate a good internal environment and a way to motivate employees contributing for the success of the company.

In order to elaborate the Communication Plan, I carried out a literature review of the subject, a brief analysis of the internal communication instruments used and performed a survey to a random sample of company' employees.

The outcome of this project is a proposal of an Internal Communications Plan, adapted to the specific characteristics and needs of this company. Its development also took into account the values and strategic vision of the company and it is centred in the employees and their activities in *Sierra*.

Key-words: Company; Internal Communication; Plan; Employees; Motivation

1. Introdução

Charles Cooley, em 1909 afirmou que a comunicação é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas. Esta definição remete para a noção de que o acto de comunicar é uma das formas fundamentais da existência. Estamos perante um fenómeno dos mais interessantes e importantes da espécie humana, visto dele derivar a transmissão de sentimentos, de ideias entre pessoas e o consequente desenvolvimento da sociedade. A partir deste conceito e do estudo que se desenvolveu em torno deste fenómeno, foi criada uma nova ideia de comunicação direccionada às empresas, a comunicação interna ou comunicação empresarial.

No presente trabalho vai ser desenvolvido o tema da comunicação interna nas organizações. Pretende-se analisar diversos aspectos relativos à importância da comunicação nas empresas modernas, bem como sugerir a implementação de um novo plano de comunicação para a empresa *Sonae Sierra*.

O tema foi proposto pela directora de Recursos Humanos da *Sonae Sierra*. A importância da temática da comunicação nas organizações nos dias de hoje despertou o interesse para desenvolver o trabalho sugerido.

A estrutura do projecto assenta em três dimensões: na revisão de literatura sobre tema, no levantamento dos instrumentos e meios de comunicação existente na empresa e num trabalho de investigação empírica, através da realização de inquéritos por questionário.

Do ponto de vista formal, o trabalho encontra-se dividido em três partes distintas, a primeira de carácter teórico, a segunda é direccionada à empresa e a terceira consiste no plano de comunicação. Na primeira parte procura-se dar uma ideia sobre a importância da comunicação nas organizações da actualidade. É constituída pela revisão da literatura, que abrange o que é a comunicação interna, as suas funções, tipos, princípios, instrumentos e políticas, os elementos básicos da marca e a que nível estes influenciam a comunicação do que é a empresa e também são referidos alguns problemas da não existência de comunicação numa organização nos dias de hoje.

Na segunda parte do trabalho, a empresa, *Sonae Sierra*, é analisada através do levantamento da comunicação interna existente e de um questionário feito a uma amostra aleatória de colaboradores. Por fim, na terceira parte, o trabalho culmina com a apresentação de uma proposta de plano de comunicação para a empresa. Este visa

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

assegurar uma comunicação mais eficaz, que motive o colaborador na vida corporativa da empresa.

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

- Como é feita a comunicação interna na *Sonae Sierra*?
- A comunicação interna processa-se de uma forma eficaz?
- A comunicação satisfaz as necessidades e expectativas dos empregados e das chefias?

É a partir das respostas a estas questões que se procurou desenvolver a proposta de um novo plano de comunicação interna para a empresa.

2. Revisão da Literatura

2.1. Comunicação Interna

Já na Grécia Antiga, o estudo da Retórica, arte de discursar e persuadir, era tema essencial na vida dos estudantes. Ao longo dos anos esta matéria foi sendo estudada e no início do século XX, vários especialistas começaram a introduzir a comunicação como parte integrante do percurso académico.

A comunicação é “um processo psicológico pelo qual se realiza a transmissão interpessoal de ideias, sentimentos e atitudes que possibilitam e garantem a dinâmica grupal e a dinâmica social”¹. A partir deste conceito e do estudo que se tem vindo a realizar desde a antiguidade, introduziu-se uma nova vertente na comunicação, a comunicação dentro das empresas ou seja, Comunicação Interna ou Comunicação Empresarial.

Uma empresa é um conjunto de actividades regidas por um centro regulador que tem como objectivo a produção de bens e/ou a prestação de serviços. Desenvolvendo esta definição, podemos dizer que uma empresa é uma célula social onde os colaboradores passam a maior parte do seu dia, que tem um conjunto de meios que permitem atingir os objectivos para que foi criada sendo igualmente um sistema de relações que coloca as coisas a funcionar ao estabelecer ligações entre os seus elementos e o exterior. Empresa é então, um sistema aberto que tem de corresponder às expectativas do público, que cada vez mais quer perceber e compreender tudo. Para tal, há que comunicar, passar a mensagem, mostrar o que é feito de modo a satisfazer estas expectativas. Para além da comunicação feita para o exterior, que dá a conhecer a organização ao público/cliente, é importante começar por comunicar internamente, começar pelo colaborador.

Comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade empresa. Este conceito engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa.

¹ Definição de comunicação, Enciclopédia Luso-britânica de cultura Verbo (volume 5, edição 1967)

A comunicação interna abrange todos os actos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização. Antes da comunicação ter a relevância que tem nos dias de hoje, a única coisa exigida à direcção de uma empresa, era que esta estabelecesse procedimentos administrativos, instruções de produção e todas as informações necessárias ao funcionamento da mesma. Hoje em dia, os colaboradores esperam mais da direcção. Pretendem estar informados sobre os factores externos e internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, a expansão da empresa ou os despedimentos, as regalias e as políticas salariais, querem também estar informados sobre a empresa relativamente aos seus lucros, aos novos produtos e aos seus objectivos, sobre as pessoas noutros departamentos, sobre a empresa e as pessoas na sua globalidade.

Uma comunicação bem feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer passar não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer empresa. Dionísio *et. al.* (2004) dizem-nos:

- Os públicos internos são veículo de divulgação externa da imagem da empresa, podendo assumir essa função pela negativa se não forem envolvidos;
- A coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para que haja uma comunicação eficaz;
- A organização tem que saber motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo.

A comunicação interna tem um papel crucial no desenvolvimento da empresa. Como tal, uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus trabalhadores.

A sintonia entre os diferentes quadros da empresa é a consolidação da identidade da organização, o que é essencial para o sucesso desta. A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um “sistema de interacções onde o “emissor” e o “receptor” se

interinfluenciam e partilham significados simbólicos”². É com esta troca de significados pessoais e interpessoais que se desenvolve nos colaboradores o significado do que é a empresa, o que se deve reflectir depois no seu comportamento.

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

Podemos então concluir que a comunicação dentro das organizações deve ser vista como um investimento e não como um gasto supérfluo. Deve haver o reconhecimento que os trabalhadores contribuem para o aumento da margem de lucro da empresa e que a sua participação nas actividades tem contrapartida no investimento.

2.2. A Comunicação dentro das Empresas

A sociedade em que nos encontramos hoje em dia é movida pela comunicação. Este fenómeno faz com que não baste às empresas serem eficientes, tendo estas também que mostrar essa eficiência.

A comunicação revela-se então, um indispensável instrumento de gestão. Ao nível interno, a comunicação coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões. Ao nível externo, a comunicação pode melhorar a imagem da empresa em duas vertentes: valorizar a imagem dos colaboradores que se sentirão motivados pelo orgulho de pertencer à organização e contribuir para aumentar a transparência da mesma.

Para Stoner (1985), a comunicação é a base das funções da gestão, isto é, os gestores das empresas necessitam de informação para a realização dos seus planos, planos estes que têm de ser comunicados para serem realizados.

Como já foi dito anteriormente, uma campanha de comunicação interna é um investimento que permite obter resultados favoráveis às diversas áreas da empresa. Assim, a comunicação motiva trabalhadores, influencia potenciais investidores,

² Camara *et all.*, “Humanator” (2007,p.340)

entidades oficiais e influência indirectamente a área das vendas de produtos ou serviços. Ainda segundo o mesmo autor, a sobrevivência das empresas depende intimamente da sua capacidade de comunicar, isto é, da notoriedade e da imagem que conseguem obter. A comunicação tem então a missão de posicionar a organização, dando-lhe uma identidade única. É também um instrumento de gestão pois serve para melhorar o desempenho organizacional, aumentando a eficácia e levando à evolução da empresa.

“Communication that builds relationships of trust and accountability among people is vital to the success of an organization. For that matter, it is essential that management address the efficacy of its communication platform and allow communication managers to play a strategic role at the macro organizational level by interpreting strategic issues and providing strategic guidance with regards to stakeholder communication.”
(Hawabhay *et al.*, 2009, p.4)

Thévenet (1988) diz-nos que a comunicação interna é uma vontade, crença e uma necessidade para as empresas. A empresa exprime Vontade de ter uma política bem definida de comunicação interna, uma Crença de que com esta política os problemas de comunicação serão resolvidos, e uma Necessidade da existência de comunicação para a coordenação das actividades e qualidade do clima organizacional.

2.3. Funções da Comunicação dentro da Empresa

“Communications is a leadership profession. And communications professionals can take on the larger role of leading change in their organizations. Help define it, help people understand it, help stakeholders embrace it and see the organization in a new light.” (Novelli, 2008, p.270)

A comunicação dentro das organizações não é uma mera transmissão de informações, não basta fazer chegar as decisões aos colaboradores, segundo Brault (1992), a comunicação tem sete funções dentro da organização: função informativa, de integração, de retroacção, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

- *A função informativa* tem o intuito de transmitir o conhecimento da empresa. Esta função é essencial, e o seu domínio é importante para não conduzir a mal entendidos derivados de uma informação deficiente;

- A *função de integração* tem como objectivo introduzir e desenvolver nos colaboradores da empresa o sentimento de pertença a um grupo que não é só um grupo económico. É uma função essencial que transmite os valores fundamentais da empresa ao público interno e externo;
- A *função retroacção* permite o diálogo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos da empresa, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É através dela que o público interno expressa o seu descontentamento ou satisfação;
- A *função sinal* dá a conhecer a imagem da empresa através de cores, logótipos, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. A conjugação consistente destes elementos transmite a cultura de empresa;
- A *função comportamental ou argumentista* internamente tem uma função muito importante que consiste em indicar ordens claras e fundamentais e pedir explicitamente que se caminhe numa direcção específica;
- A *função mudança* é a função que possibilita a mudança de imagem, das mentalidades, das atitudes e das relações. Dentro da empresa motiva os colaboradores, cria retroacção e modifica as relações. O constante diálogo entre o interior e o exterior da empresa é um factor favorável à mudança, pois actua no comportamento das pessoas, alternando-o;
- A *função imagem* tem o objectivo de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

2.4. Tipos de Comunicação existentes dentro das Organizações

Lampreia (1992) divide a comunicação na empresa em duas áreas diferentes:

- A *comunicação de marketing*, que comunica um produto, serviço ou marca; e
- A *comunicação empresarial* que comunica a empresa propriamente dita.

Estes dois tipos de comunicação utilizam os mesmos meios e técnicas, embora com intuítos diferentes. A comunicação de marketing tem o objectivo de divulgar e promover os produtos, serviços ou marcas e a comunicação empresarial pretende a

divulgação da imagem da instituição como entidade que integra um corpo social que tem direitos, deveres e obrigações.

O importante na comunicação empresarial é a própria imagem da organização que deve ser divulgada através dos meios que esta dispõe. Embora a comunicação de marketing influencie a comunicação empresarial, o inverso acontece com mais regularidade, interferindo com todas as outras formas de comunicação.

Podemos então definir comunicação empresarial através das seguintes características:

- A comunicação é uma troca de ideias;
- Leva a um comportamento esperado;
- Diferencia-se da informação que actua num só sentido, tendo assim um efeito bilateral;
- As organizações devem desenvolver uma estrutura horizontal dinâmica e flexível para que a informação circule com mais facilidade e assim poder atingir os objectivos esperados.

2.5. Princípios da comunicação Interna

Dupuy (cit. por Ramos, 1997) apresenta doze princípios da comunicação pelos quais uma organização se deve reger para desenvolver as suas mudanças internas e alcançar o sucesso. Estes princípios surgiram como resposta às dificuldades encontradas na realidade empresarial sendo a sua aplicação facilitadora do desenvolvimento da comunicação interna. Os princípios são os seguintes:

- *Lucidez*: traduz-se na necessidade de adaptação a um público específico, aos seus valores e cultura. A empresa tem de se conhecer antes de se dar a conhecer e definir os seus fins;
- *Vontade*: estabelece um serviço de comunicação;
- *Transparência*: para comunicar com transparência, é necessário racionalizar em termos de análise de objectivos e resultados organizacionais;
- *Simplicidade*: A comunicação deve chegar a todos os colaboradores, que devem compreender as mensagens de uma forma clara. As mensagens devem ser

simples e acessíveis e os suportes utilizados devem ser os adequados à mensagem a transmitir;

- *Rapidez*: a rapidez de difusão da informação assegura o interesse do receptor, evita a formação de rumores e evita que os colaboradores sejam informados em primeiro lugar pelos meios exteriores à organização;
- *Duração*: os suportes de comunicação interna devem evoluir para que a atenção e interesse dos seus destinatários se mantenha sempre elevada;
- *Tenacidade*: este princípio pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser difundida em todos os instrumentos de comunicação existentes na organização;
- *Realismo*: a comunicação permite uma melhor compreensão da organização por parte do colaborador;
- *Adaptação*: este princípio tem por base a cultura da empresa. As publicações devem ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não as estruturas estabelecidas;
- *Envolvimento*: traduz-se na troca de impressões com os colaboradores, havendo uma presença do discurso da direcção em todos os suportes de comunicação e também do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente;
- *Sedução*: a comunicação interna deve seduzir para poder chamar a atenção, despertar o interesse e sobretudo persuadir o receptor da mensagem;
- *Antecipação*: a organização tem de estar preparada em termos de comunicação, para poder responder a possíveis acontecimentos, a reacções de colaboradores e a mudanças que podem acontecer dentro da organização.

2.6. Instrumentos e Meios de Comunicação Interna

As empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados sobre o que lhes diz respeito e à empresa.

Um estudo feito na Suécia a 17 diferentes empresas por Holter (cit. por Evaristo, 1991), revelou que de uma maneira geral os colaboradores desejam saber cada vez mais,

possuir informações e participar em tudo o que diz respeito ao seu trabalho, mas não tanto nas decisões que dizem respeito à empresa em geral.

Determinar o quê e como comunicar tem uma enorme importância na gestão da organização. É importante ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar pois isso permite fazer uma melhor selecção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objectivos que se pretende atingir.

Assim sendo, os meios de comunicação interna existentes podem ser orais, escritos, audiovisuais, electrónicos, campanhas e programas.

2.6.1. Instrumentos de Comunicação Oral

A comunicação oral é um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias. Clappitt (1991) apresenta alguns instrumentos de comunicação oral que podem ser utilizados na comunicação interna.

- *Face-a-face*: é o meio de comunicação mais rico, pois engloba insinuações vocais, visuais, movimentos corporais, linguagem e cheiro. Contudo é também um meio susceptível a equívocos, pois transmite emoções e sentimentos. Pode assumir uma forma de conversa informal ou conversa formal individual;
- *Telefone*: é um substituto da comunicação face-a-face, contudo é menos rico visto não englobar a transmissão de informação visual;
- *Discurso*: é um instrumento de comunicação oral descendente que proporciona para além de um contacto directo entre os intervenientes, o relacionamento pessoal entre estes;
- *Reunião*: é um instrumento que para além de juntar chefias e subordinados, estabelece a comunicação nos dois sentidos.

2.6.2. Instrumentos de Comunicação Escrita

Os autores Crable & Vibbert (cit. por Ramos, 1997), enumeram vários instrumentos de comunicação escrita, como: Cartas, que têm como principal objectivo a explicação de situações e intenções, divulgação de projectos importantes para a organização ou mesmo anúncio de uma operação particular aos colaboradores da empresa; Cartas de Integração, que têm a finalidade de envolver e integrar os colaboradores nas actividades fazendo-os sentir parte da empresa; Material de referência; Relatórios; Folhetos, Boletins e Brochuras, são uma forma de fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direcção aos colaboradores (campanhas temáticas, segurança, qualidade); Quadro informativo (Placard), é muitas vezes utilizado para informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto, sendo um dos meios mais tradicionais de comunicar com os colaboradores.

Todos os instrumentos acima mencionados são importantes meios de comunicação, contudo, segundo Clappitt (1991), as Publicações para empregados são o meio mais importante de comunicação interna. Estas publicações podem assumir a forma de revista de empresa, jornal ou newsletter e destinam-se unicamente aos colaboradores e às suas famílias. Com elas, a empresa pretende projectar uma imagem favorável da organização e também passar a filosofia corporativa, os seus produtos/serviços e a política empresarial. Uma boa publicação deve juntar os pontos de vista da direcção e dos colaboradores para que a sua leitura não seja colocada em causa. Este misto de pontos de vista faz do jornal interno um dos suportes de maior peso da comunicação empresarial. "A diversidade de temas deve ser conseguida porque só assim é possível, em simultâneo, informar sobre actividades internas, instruir e estimular a participação. Com o jornal interno, as pessoas têm a oportunidade de se rever, têm a possibilidade de conhecer, e dar a conhecer factos ligados à empresa. Estes, mais ou menos importantes, acabam por revelar a base do clima organizacional interno" (Almeida, 2000 p.71).

Bartoli (1991) dá-nos ainda os inquéritos como um importante instrumento de comunicação. Podem ser descritos como uma procura sistemática das aspirações dos colaboradores, realizada no total da empresa ou por amostra. Estes têm como principal objectivo a realização de um diagnóstico do clima organizacional (satisfação e grau de adesão aos objectivos), ou análise de um problema específico (condições de trabalho, imagem da empresa, necessidades de formação).

2.6.3. Instrumentos de Comunicação Audiovisual

Este tipo de meio de comunicação conjuga palavras e imagens. É um instrumento cada vez mais utilizado pelas empresas, por exemplo em vídeos institucionais, onde é transmitida a Missão/Valores da organização, aos colaboradores ou clientes/fornecedores.

Hood (2008), publica na *Streaming Media Magazine*, o caso da *Advanced Micro Devices (AMD)*, onde os meios de comunicação audiovisuais tiveram uma papel essencial para que a política e comunicação da empresa fossem eficazes. “*With Generation Y coming into the workplace and advancements in social media like Youtube, Facebook, and blogging now pervasive, we knew video could enable and encourage participation in new, more meaningful ways. (...) Video adds depth to communication that simply can’t be achieved with written or audio formats.*”³ Assim, a empresa planeia criar e partilhar duas vezes por semana vídeos discutindo experiências de consumidores, grandes ganhos, anúncios, dados financeiros, estratégias, *updates* de produtos e reconhecimento de departamentos e/ou colaboradores. Este nível de transparência irá manter os colaboradores informados e inspirados para realizarem o seu trabalho.

A Teleconferência é outro suporte inserido neste tipo de comunicação.

2.6.4. Instrumentos de Comunicação Electrónicos

Os meios de comunicação electrónicos já fazem parte da vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação utilizados pelas empresas. Dois bons exemplos de comunicação electrónica são o correio electrónico (e-mail) e os boletins electrónicos que constituem um conjunto de notícias ou informações úteis que podem ser transmitidas por computador. Um tipo de boletim electrónico cada vez mais utilizado pelas empresas é o Flash de Informação (nota curta e simples destinada a informar muito rapidamente. É utilizado para o anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural).

³ Dave Kroll, vice presidente da *AMD*

Ainda dentro do campo das novas tecnologias, a Intranet é outro meio de comunicação cada vez mais utilizado. A tecnologia utilizada neste meio de comunicação interna é o mesmo da tão conhecida internet. O acesso à intranet é restrito aos colaboradores da empresa. Esta rede tem em si associada várias vantagens na sua utilização⁴ como:

- Informação disponível de forma simples e acessível;
- Sendo uma rede interna, também permite comunicar através da internet fornecendo, assim, informação exterior à empresa;
- Como unifica sistemas operativos, toda a informação é actualizada em diferentes sistemas, sendo disponibilizada rapidamente a toda a empresa;
- Pode agregar correio electrónico, automação de processos, gestão de informação e conversa on-line;
- O tempo e espaço são vencidos. Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional, ou internacional;
- Fomenta e viabiliza o espírito de trabalho em grupo, substituindo os sistemas de groupware quase exclusivos para quadros de empresa;
- Também é possível pôr em circulação, impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos, manuais técnicos, entre outros.

2.6.5. Campanhas e Programas

Todas as actividades realizadas com o intuito de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores são consideradas com um meio de comunicação interna. Campanhas de segurança, programa de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programa de integração de novos empregados são alguns exemplos de campanhas e eventos considerados meios e comunicação interna.

O espaço arquitectónico também desempenha um papel específico ao nível da comunicação interna. A organização e decoração do espaço onde os colaboradores passam a maior parte do seu dia também são consideradas como um modo de comunicação interna.

⁴ Almeida, “A Comunicação Interna na Empresa” (2000, p.102)

2.7. Elementos da Marca

Os elementos básicos da marca espalham a identidade da empresa e estes, consistentes ou não, comunicam a organização. Os elementos são por exemplo a cor do logótipo, ou mesmo quando a organização demonstra o seu sentido de responsabilidade social através de donativos. Todas as acções e elementos da marca demonstram a personalidade da empresa.

O comportamento dos colaboradores é outra importante forma de comunicar a empresa, devido ao seu papel importante na transmissão dos valores da marca e criando lanços emocionais com os clientes. Como tal, os colaboradores têm um papel crucial na manutenção de uma forte imagem corporativa.

A imagem da organização desenvolve-se de três formas:

- *Simbolismo*: indicações implícitas sobre o que a empresa pretende atingir. Deve estar harmonizado com as outras formas de expressão da identidade corporativa;
- *Comportamento*: meio mais eficaz através do qual a organização cria a sua identidade e através do qual os públicos-alvo fazem juízos de valor às actuações da empresa;
- *Comunicação*: envio de mensagens verbais ou visuais. É o instrumento mais flexível da identidade corporativa pois pode ser utilizado estrategicamente, visto os sinais poderem ser transmitidos directamente aos públicos-alvo.

Estas formas constituem o mix da identidade corporativa e transitem a personalidade da empresa, podendo ser utilizado tanto ao nível interno como externo. Para Riel (1995) a personalidade de uma organização é a sua singularidade. Assim, uma empresa com uma forte identidade corporativa consegue chegar de uma maneira mais eficaz aos seus públicos-alvo. A identidade corporativa é a representação mental que um indivíduo faz de uma organização, é aquilo que se pensa que ela é.

Após a realização de um estudo em 1992, chegou-se à conclusão que a “*Corporate identity emerged as one of the main concerns in the minds of the people who ran these companies.*”⁵

⁵ Olins, “*The new guide to identity*” (1995, p.XII)

Esta identidade corporativa é transmitida essencialmente através da marca, marca esta que é a imagem da organização que actua não só para o cliente/consumidor, mas também internamente, para cada colaborador da empresa. Pode-se então dizer que a identidade corporativa é a “alma” da empresa e a marca é o “corpo”. “E como se poderá condensar e projectar a confiança e reputação? Através do nome da marca e os valores da marca – aquilo a que costumamos chamar “valores” e a “identidade das empresas”. E é essa, paradoxalmente, a razão por que hoje, talvez mais importantes do que nunca para o seu ambiente de trabalho interno.”⁶

Riel (1995) diz-nos ainda que uma boa identidade corporativa é um incentivo à venda de produtos e serviços. Ajuda a recrutar os melhores colaboradores, é importante no meio financeiro e gera o sentimento de confiança entre os públicos-alvo, internos e externos. Uma imagem positiva da organização confere-lhe autoridade e é a base do seu sucesso e da sua continuidade. Hoje em dia a identidade corporativa não se limita à área do marketing, é também um instrumento estratégico da gestão de topo.

Hawabhay *et. al.*(2009) apresentam seis proposições para a criação de uma marca corporativa:

- O conceito de marca corporativa é entendido pelos gestores;
- Uma organização desenvolve a sua marca essencialmente através do comportamento dos seus colaboradores, mensagem corporativa, estratégia de comunicação e através da identidade corporativa;
- O conceito de comunicação empresarial inclui a combinação de todos os canais de comunicação internos e externos;
- O papel mais importante da comunicação empresarial no processo de criação da marca corporativa é o de fornecer a informação necessária sobre as actividades da empresa, valores, missão;
- O significado e papel da imagem corporativa para uma empresa varia de gestor para gestor;
- Os gestores acreditam que a reputação da empresa está intimamente ligada à imagem e é construída ao longo do tempo.

⁶ Olins, “A Marca” (2003,p.138)

2.8. Política de Comunicação Interna

A existência de uma política de comunicação interna nas empresas é essencial nos dias que correm. Como já vimos anteriormente, para “sobreviver” ao mundo concorrencial é fundamental fazer uma divulgação clara da Missão, Cultura, Valores e Projecto da empresa aos seus colaboradores. A existência duma política pode levar ao domínio de certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas e ao desenvolvimento das motivações no sentido de um projecto comum.

A empresa deve ter uma política “assente numa linguagem comum e aberta a todos, na perspectiva da acessibilidade”⁷, não deverá ser “estranha e incoerente relativamente à política de comunicação externa. Pelo contrário, deverão estar bem adequadas”⁷ e não deve ainda “desprezar o sentido multidireccional da comunicação. Não basta pensa-la como ascendente e descendente sempre sujeita a um certo tipo de “filtragem” comunicacional. É fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos, essa é uma forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reacção”⁷.

Assim, “cada pessoa participa na construção da imagem da sua própria empresa e, se a política de comunicação interna não estiver em coerência com outras funções da empresa, acabará por existir um efeito de *boomerang* trazendo a rejeição ou não reconhecimento daquela, por parte das pessoas”⁷.

Courdille (cit. por Almeida, 2000) enuncia cinco princípios para implementar uma política de comunicação:

- Ter por base um diagnóstico feito á empresa para apreender quais os valores desta, antes de implementar uma política de comunicação;
- Saber quais as causas da implementação, porque enquanto existirem outras difusões noutros sistemas, é difícil pensar nas consequências duma política enquanto resultado;
- Globalidade, porque diz respeito a toda a empresa;
- Portadora de uma mensagem, pois é a única forma de pôr em prática e não vê-la apenas como uma acção solta;

⁷ Almeida, “A Comunicação Interna na Empresa” (2000,p.39)

- Multimédia, deve ter em conta os suportes de comunicação existentes na empresa.

Então, qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objectivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e colectiva perante a envolvente interna e externa.

2.9. Problemas da Comunicação Interna

Witinghausen (cit. por Ramos, 1997), depois de vários estudos, diz-nos que a maior parte dos conflitos internos são devidos à ausência de informação e à falta de conhecimento sobre a empresa, de onde podemos concluir que a ausência de informação leva a erros e à criação de falsas interpretações que podem repercutir-se na empresa de forma prejudicial.

Brault (1992) apresenta alguns problemas da falta de gestão da comunicação interna numa empresa:

- Distanciamento entre departamentos;
- Disparidade entre colaboradores motivados e eficazes e outros que levantam discussões constantemente;
- Quadros que não exercem a sua função de comunicação interna.

Podemos então dizer que os problemas existentes relativos à comunicação na empresa devem-se à ausência de informação, à existência de diferentes necessidades, qualidade e natureza de informação precisa pelos colaboradores/grupos da empresa e também à natureza e qualidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas.

Para evitar estas falhas comuns nas empresas, é importante ter uma comunicação interna organizada, o que requer uma análise das necessidades desta, definição de objectivos e de acções coerentes. É importante começar por fazer um diagnóstico estratégico para conhecer parâmetros relacionados com a comunicação, como por exemplo: rumores, mitos, ritos, história e subculturas. É também importante definir alvos, directos ou indirectos, dependendo da forma como se pretende atingir um determinado fim comunicacional. Paralelamente, há que cruzar o plano com a estrutura empresarial.

2.10. Características do Plano de Comunicação Interna

Com a concorrência existente hoje em dia é essencial para as organizações terem um plano de comunicação interna para, aliado às outras políticas da empresa, chegarem de uma forma mais consistente e eficaz não só ao colaborador mas também ao cliente/consumidor. Para Jardillier (cit. por Ramos, 1997) um plano de comunicação deve:

- Ser planificado de acordo com um plano geral e de objectivos específicos;
- Ser multidireccional, estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;
- Ser instrumental, pois é acompanhado de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, seleccionados de acordo com os objectivos;
- Ser flexível, para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
- Ser adaptado e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

A comunicação é um processo contínuo, com objectivos de longo prazo, como tal o plano de comunicação definido para a empresa tem de ser acompanhado e revisto periodicamente, por forma a fazer possíveis adequações às mudanças que possam surgir, geradas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou por qualquer outro acontecimento que afecte o macro-ambiente da empresa.

Almeida (2000) apresenta cinco princípios do plano de comunicação interna:

- Transparência em oposição ao hábito do secretismo;
- Simplicidade conduz mais rapidamente à acção;
- Rapidez assegura o interesse e é uma forma de evitar a formação de rumores;
- Duração dos suportes;
- Realismo porque os suportes não resolvem tudo.

2.11. Conceitos Associados à Comunicação

Para uma melhor compreensão do tema, é necessária a definição e explicação de alguns conceitos básicos associados à comunicação interna.

Fluxo de informação, canal de comunicação e formalidades da comunicação são três importantes conceitos a definir.

2.11.1. Fluxo de Informação

Fluxo de informação está intimamente ligado à estrutura da organização e às relações existentes nesta. Representa a forma como a informação e as comunicações existentes na organização se processam. Existem quatro formas:

- *Comunicação descendente*: está relacionada com uma estrutura de dependência hierárquica. Processa-se da gestão de topo para baixo, de cima para baixo;
- *Comunicação ascendente*: parte dos subordinados para os seus superiores com o objectivo de fornecer informações aos níveis mais altos;
- *Comunicação horizontal ou lateral*: é a comunicação existente entre elementos de um grupo de trabalho, e visa a comunicação entre pessoas do mesmo nível hierárquico, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação;
- *Comunicação em diagonal*: fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de um grupo de trabalho. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

Em termos práticos o fluxo ascendente é mais reduzido que o descendente, isto acontece porque os colaboradores por vezes evitam fazer reclamações às chefias ou colocar problemas com receio de sofrer punições. Esta atitude pode causar um processo de distorção na comunicação, que só pode ser combatido através da confiança que os empregados têm nos seus superiores.

2.11.2. Canal de Comunicação

A comunicação organizacional pode dar-se de várias formas e através de vários meios, estes meios designam-se por redes ou canais de comunicação.

2.11.3. Formalidades da comunicação

A comunicação pode ser formal ou informal.

- *Formal*: diz respeito à comunicação que se dá, tendo em conta a estrutura funcional da organização e adopta geralmente a forma escrita;
- *Informal*: surge independentemente da estrutura formal e adopta a forma oral. Esta consiste num contacto mais pessoal e directo entre o colaborador e a chefia, o que permite a integração das pessoas.

Uma comunicação eficaz deve possuir ambos os sistemas de comunicação. Esta deve também desempenhar várias funções como a exposição de resultados, transmissão de informações e explicação do projecto de empresa ou novas orientações. Assim, uma boa comunicação promove um fluxo de conhecimento ou informações que afectam a eficácia dos colaboradores e o progresso da organização.

3. Quadro Conceptual

Depois do estudo bibliográfico do tema, Comunicação Interna, pretende-se seguidamente articular esquematicamente o corpo teórico analisado com a realidade a estudar.

Para o efeito e no quadro seguinte ligam-se as referências bibliográficas relevantes com o inquérito utilizado neste estudo e o plano de comunicação interna a desenvolver subsequentemente.

Referências Bibliográfica	Inquérito	Plano
A organização tem que saber motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo. (Dionísio <i>et all.</i> (2004))		x
Os inquéritos podem ser descritos como uma procura sistemática das aspirações dos colaboradores. Estes têm como principal objectivo a realização de um diagnóstico do clima organizacional, ou análise de um problema específico. (Bartoli (1991))		x
A empresa exprime <i>Vontade</i> de ter uma política bem definida de comunicação interna, uma <i>Crença</i> de que com esta política os problemas de comunicação serão resolvidos, e uma <i>Necessidade</i> da existência de comunicação para a coordenação das actividades e qualidade do clima organizacional. (Thévenet (1988))	Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente? Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos da empresa.	

Referências Bibliográfica	Inquérito	Plano
<p>A comunicação tem sete funções dentro da organização: função informativa, de integração, de retroacção, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem. (Brault (1992))</p>	<p>Dê três sugestões para melhorar a comunicação na <i>Sierra</i>.</p> <p>Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa.</p>	
<p>As Publicações para empregados são o meio mais importante de comunicação interna. Estas publicações podem assumir a forma de revista de empresa, jornal ou newsletter. Com elas, a empresa pretende projectar uma imagem favorável da organização e também passar a filosofia corporativa, os seus produtos/serviços e a política empresarial. Uma boa publicação deve juntar os pontos de vista da direcção e dos colaboradores. (Clampitt (1991))</p>	<p>O que faz no momento em que recebe as seguintes publicações?</p> <p>Os assuntos divulgados nas publicações costumam ser objecto de conversação/discussão entre si e os seus colegas?</p> <p>O que gosta de ler nas publicações internas?</p> <p>Refira até um máximo de 3 nomes de artigos que se recorde de ter lido nas publicações internas.</p>	

Referências Bibliográfica	Inquérito	Plano
<p>Vantagens da Intranet:</p> <p>Informação disponível de forma simples e acessível;</p> <p>Permite comunicar através da internet fornecendo, informação exterior à empresa;</p> <p>Toda a informação é actualizada em diferentes sistemas, sendo disponibilizada rapidamente a toda a empresa;</p> <p>Pode agregar correio electrónico, automação de processos, gestão de informação e conversa on-line;</p> <p>Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional, ou internacional;</p> <p>Fomenta e viabiliza o espírito de trabalho em grupo;</p> <p>Põe em circulação, impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos, manuais técnicos, entre outros. (Almeida (2000))</p>	<p>Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a <i>Sierra</i>.</p> <p>Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informação sobre a <i>Sierra</i>?</p>	

Referências Bibliográfica	Inquérito	Plano
<p>Cinco princípios para implementar uma política de comunicação:</p> <p>Ter por base um diagnóstico feito á empresa para apreender quais os valores desta, antes de implementar uma política de comunicação;</p> <p>Saber quais as causas da implementação, porque enquanto existirem outras difusões noutros sistemas, é difícil pensar nas consequências duma política enquanto resultado;</p> <p>Globalidade, porque diz respeito a toda a empresa;</p> <p>Portadora de uma mensagem, pois é a única forma de pôr em prática e não vê-la apenas como uma acção solta;</p> <p>Multimédia, deve ter em conta os suportes de comunicação existentes na empresa. (Courdille (cit. por Almeida, 2000))</p>	<p>Quais os processos que considera contribuirão melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa?</p>	<p>x</p>

Referências Bibliográfica	Inquérito	Plano
<p>Plano de comunicação deve:</p> <p>Ser planificado de acordo com um plano geral e de objectivos específicos;</p> <p>Ser multidireccional, estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;</p> <p>Ser instrumental, pois é acompanhado de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, seleccionados de acordo com os objectivos;</p> <p>Ser flexível, para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;</p> <p>Ser adaptado e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional. (Jardillier (cit. por Ramos, 1997))</p>	<p>Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a <i>Sierra</i>?</p> <p>Acha que conhece bem a missão da <i>Sierra</i>?</p> <p>E os objectivos estratégicos principais?</p>	<p>x</p>

4. Apresentação da *Sonae Sierra*

A *Sonae* (Sociedade Nacional de Estratificados) é uma empresa multinacional criada em 1959, na Maia. Durante as primeiras duas décadas de existência, era uma média empresa dedicada ao sector de produtos derivados da madeira.

Na década de 80, a empresa iniciou um período de expansão, coincidindo com a entrada do país para a Comunidade Europeia. Essa expansão traduziu-se na entrada em novos sectores de actividade. Inicialmente o passo mais importante foi a aquisição de uma cadeia de supermercados, a que se seguiu o lançamento do primeiro hipermercado em Portugal. Sucederam-se investimentos nas áreas da comunicação, tecnologias da informação, lazer e turismo. Hoje o seu portefólio divide-se em negócios core e parcerias core, como podemos verificar na figura 1.

Hoje em dia, o Grupo *Sonae* é o maior empregador privado português, com cerca de 37 mil colaboradores.

Uma das empresas pertencentes ao Grupo é a *Sonae Sierra*. Empresa internacional, dedicada à exploração e gestão de centros comerciais, a *Sierra* está presente em 7 países (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil) com 48 centros comerciais.

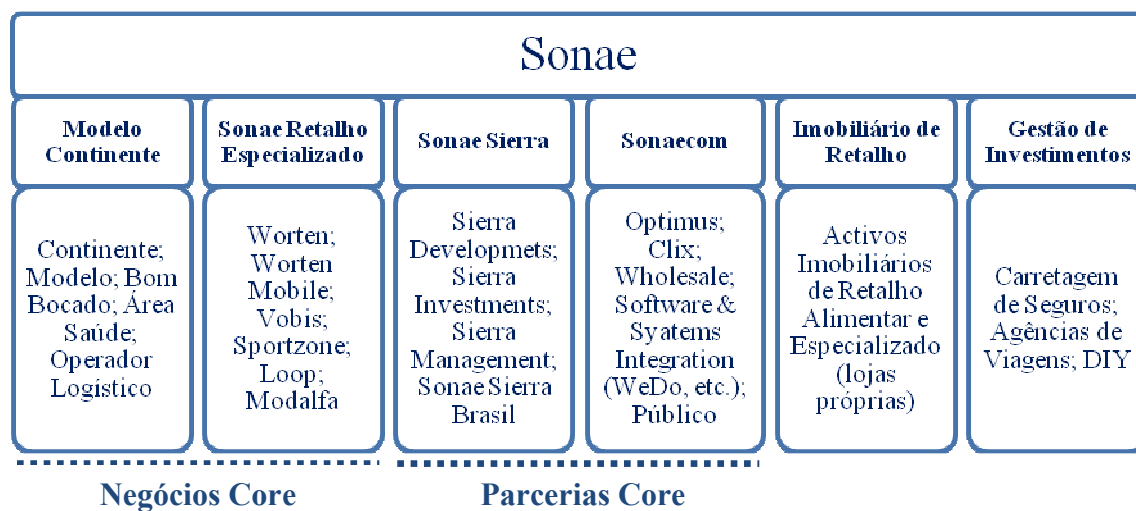
Fundada em 1989, actualmente a *Sonae Sierra* é detida pela *Sonae SGPS* (Portugal) com 50%, e pela *Grosvenor* (Reino Unido) também com 50%.

A empresa tem crescido através de uma política de parcerias, que lhe permite ter uma forte solidez financeira, minimizar os riscos do negócio e também aprofundar o conhecimento de cada um dos mercados onde está inserida, criando novas oportunidades de negócio.

Com cerca de 700 colaboradores em todo o mundo, a *Sierra* investe numa perspectiva de longo prazo, regendo a sua actuação por valores empresariais e princípios chave de responsabilidade económica, social e ambiental.

Com o lema “*Passionate about innovation*”, a *Sonae Sierra* celebra este ano 20 anos de existência, crescimento e sucessos na sua área de negócio.

Figura 1 – Áreas de Negócio do Grupo Sonae



Fonte: Site do Grupo Sonae, Perspectivas 2009

5. Levantamento da Comunicação Interna Existente na Sonae Sierra

A empresa *Sonae Sierra*, especialista em centros comerciais, apresenta não só um plano de comunicação interna como também vários instrumentos de comunicação.

O plano de comunicação interna da empresa *Sonae Sierra* integra as seguintes questões:

- Objectivos e visão estratégica;
- Conceitos básicos para comunicar;
- Plano de comunicação em detalhe:
 - Divulgar os valores, cultura e vida corporativa;
 - Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores;
 - Criar um bom ambiente de trabalho;
 - Aumentar a importância de comunicação interna.

Os instrumentos de comunicação interna são os seguintes:

- Revista interna, *Horizons*. É uma publicação trimestral enviada gratuitamente para casa de todos os colaboradores da *Sierra*. O layout da revista é consistente com a imagem da empresa, tanto nos elementos básicos da marca (cores, letras, tom de voz, ...) como no facto de esta ser impressa em papel reciclado, o que se articula com a política ambiental da empresa. A revista é editada em inglês e o seu conteúdo está dividido em 9 partes: *Sonae Sierra* no geral, *Safety & Health*, *Market Studies*, *Innovation*, *Marketing*, *Corporate*, *Environment*, *Human Resources* e *City Guide*.
- Revista *Espaço União*. Esta publicação trimestral assume-se como um complemento dos diferentes suportes de comunicação interna existentes em cada sub-holding do Grupo Sonae. O *Espaço União* tem vindo a diversificar o seu conteúdo com a abordagem de temas de interesse geral e de actualidade. Com uma tiragem de 27.000 exemplares tem como objectivo manter todos os colaboradores informados sobre a realidade do Grupo. “Mas porque a comunicação, para ser verdadeiramente profícua, deve corresponder aos interesses e motivações dos seus destinatários, importa que os seus leitores tenham um papel activo na sua produção. Assim sendo, venham todos... jovens,

ou menos jovens, grandes... ou pequenos, aqui ou em qualquer outro lugar, contribuir para que este Espaço continue a ser um instrumento de Informação, Formação e Desafio.”⁸

- Código de Conduta. Este documento é distribuído a todos os colaboradores aquando da sua entrada para a *Sierra*.
- Intranet. Na rede interna da *Sierra* estão disponíveis diferentes tipos de informação e documentos relevantes para a actividade de todos os colaboradores. Assim sendo, é referida a marcação das salas de reuniões, aluguer carros, marcação de férias, divulgação das datas dos aniversários de colaboradores, envio de notas de despesas, divulgação de notícias relativas à empresa, possibilidade de fazer *download* de templates e pesquisa de informação institucional.
- A *Sierra* apresenta ainda outros meios de comunicação como os Quadros/Placards Informativos, *Press Release*, E-mails dos Recursos Humanos e Manual de Acolhimento.
- Em 2006 foi criado na intranet uma zona específica destinada aos Recursos Humanos, *HR Portal*. Esta nova ferramenta teve como objectivo facilitar os processos de Recursos Humanos, tornar mais fácil a comunicação entre a organização e cada colaborador, comunicar o que se passa no mundo dos Recursos Humanos da *Sonae Sierra* e fornecer informação a todos as chefias sobre os seus colaboradores. Nesta plataforma é possível ter acesso às seguintes informações:
 - Férias;
 - Faltas;
 - Salário;
 - Informações pessoais (murada, estado civil, entre outros);
 - Benefícios para colaboradores *Sierra*;
 - Apresentação de todos os colaboradores *Sierra*;
 - Notícias sobre os Recursos Humanos da *Sierra*.

⁸ Revista Espaço União (Julho 2007, p.5)

- *JUMP, Join Us and Make it Possible*. A comunicação do que é a empresa, dos seus valores, cultura e projecto, tem de ser transmitida a todos os colaboradores desde o primeiro dia de *Sierra*, como tal, todos os novos colaboradores são convidados a participar numa sessão de boas vindas presidida pelo CEO, Eng. Álvaro Portela. O objectivo deste programa de integração é o de dar formação aos novos colaboradores sobre o plano de negócio da empresa, difundir o sentido de pertença em relação á *Sierra* e é também criar laços entre colegas de todo o mundo. Este programa de treino realiza-se de 2 em 2 meses, tem a duração de 3 dias e decorre na sede da *Sonae Sierra*, em Lisboa. Estes 3 dias de integração terminam com a visita a um centro comercial de referência na grande Lisboa. Este projecto de integração é um importante instrumento de comunicação interna, visto ser o primeiro contacto que o colaborador tem com a empresa e toda a vida corporativa.
- *Explore*, é uma plataforma on-line onde os colaboradores podem colocar as suas ideias de desenvolvimento de negócio e onde podem adicionalmente votar nas melhores ideias. As ideias mais votadas vão a um comité que decide sobre a sua implementação. Esta plataforma permite que todos os colaboradores contribuam para o sucesso contínuo da empresa. O seu lançamento foi em Outubro 2008, e no primeiro mês verificou-se que 40% da empresa visitou a plataforma. Em média, o *Explore* é visitado semanalmente por 90 colaboradores e produz 20 novas ideias por semana.

6. Metodologia

Depois da revisão bibliográfica e descrição da empresa *Soane Sierra*, segue-se a fase da apresentação da metodologia e técnicas utilizadas para a recolha de dados.

Tuckman (1994, p.14) refere que a “investigação qualitativa procura compreender e interpretar e tenta descobrir o sentido oculto dos comportamentos”. Assim, a investigação qualitativa proporciona ao investigador uma possibilidade de reflexão sobre a realidade social observada, bem como a descrição dos problemas que uma vez analisados e interpretados podem trazer benefícios à compreensão dos fenómenos verificados.

A técnica utilizada para a recolha dos dados foi o questionário. No entender de Gil (1999, p.128) “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por (...) questões apresentadas por escrito (...) tendo como objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Para Ghiglione & Matalon (2001, p.17) “o questionário apresenta (...) duas vantagens: permite observar relações ao nível dos indivíduos e obter informações mais ricas sobre cada um”. Assim, o questionário escrito foi o método utilizado para recolha de dados junto dos colaboradores da *Sierra*, tendo em vista as informações relativas às ideias, aos comportamentos e às atitudes destes perante a comunicação existente na empresa.

Pode-se ainda dizer que, de acordo com Gil (1999), o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados.

O objectivo do questionário é fazer um levantamento o mais completo possível da situação da empresa, com o intuito de propor sugestões adequadas para melhorar a comunicação dentro da organização. Com o questionário pretende-se chegar ao conhecimento dos factores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores.

O questionário realizado para o estudo foi validado pela Directora de Recursos Humanos de empresa *Sonae Sierra* e a sua elaboração teve por base a bibliografia estudada. Este apresenta questões para a recolha de dados que caracterizam a amostra dos colaboradores, perguntas fechadas de escolha múltipla, perguntas abertas e

perguntas fechadas de escolha múltipla baseadas no método proposto por Lickert, utilização de cinco opções de resposta desde o Nada Informado/Nada Importante/Não Conheço até ao Muito Informado/Muito Importante/Conheço Muito Bem. As respostas foram numeradas por ordem crescente de importância.

O questionário foi realizado através da plataforma *Google Docs*, permitindo aos inquiridos responder às questões on-line. Este facto facilitou não só as respostas dos inquiridos como também a recolha dos dados (Anexo 1).

6.1. Amostra

A empresa *Sonae Sierra*, como já foi dito anteriormente, emprega cerca de 700 colaboradores no mundo inteiro, dos quais 450 são em Portugal. A análise irá ser realizada apenas em Portugal o que faz com que o universo do estudo a realizar seja de 450 colaboradores. Devido a limitações apresentadas pela empresa no acesso aos colaboradores, a amostra irá ser de 90 questionários. A informação recolhida irá ser tratada de uma perspectiva meramente descritiva. A metodologia de aplicação dos questionários obedeceu a um critério não probabilístico visto não se pretender generalizar os resultados à população mas sim fazer um estudo da amostra. A amostra de 90 colaboradores foi recolhida de forma aleatória nos escritórios do Lambert e Maia.

7. Análise de Dados e respectivas Conclusões

Este trabalho, no qual se avaliou a situação da comunicação interna na *Sonae Sierra*, abrangeu 90 inquiridos pertencentes a um universo de 450 colaboradores. Como já foi referido no capítulo anterior, a metodologia de aplicação dos questionários obedeceu a um critério não probabilístico visto não se pretender generalizar os resultados à população mas sim fazer um estudo da amostra.

A amostra foi recolhida de uma forma aleatória nos dois escritórios da empresa (Lambert e Maia).

7.1. Caracterização da Amostra

A amostra recolhida nos escritórios da *Sonae Sierra*, Lambert (51,11%) e Maia (48,89%) (Gráfico 1), é de 90 inquiridos e é constituída por 74 mulheres e 16 homens, o que corresponde a 82,2% e 17,8%, respectivamente (Gráfico 2). 53,33% da amostra tem entre 20 e 30 anos (Gráfico 3) e 68,88% dos respondentes trabalham na empresa há 5 ou menos de 5 anos (Gráfico 4). 20% dos inquiridos pertencem à chefia (Gráfico 5).

Gráfico 1 – Local de Trabalho dos Inquiridos

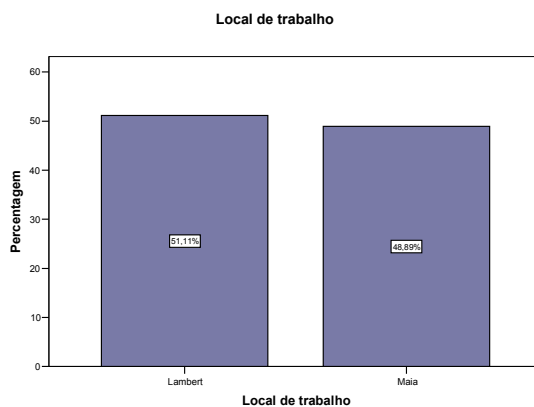


Gráfico 2 – Sexo dos Inquiridos

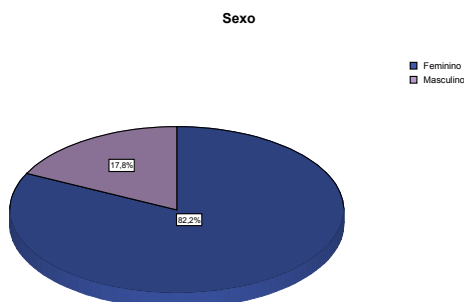


Gráfico 3 – Idade dos Inquiridos

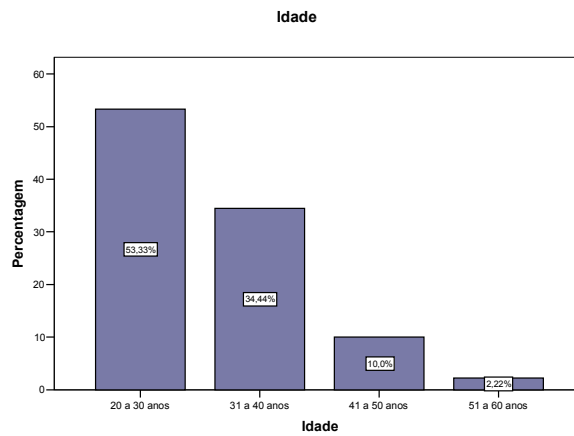


Gráfico 4 – Antiguidade dos Inquiridos

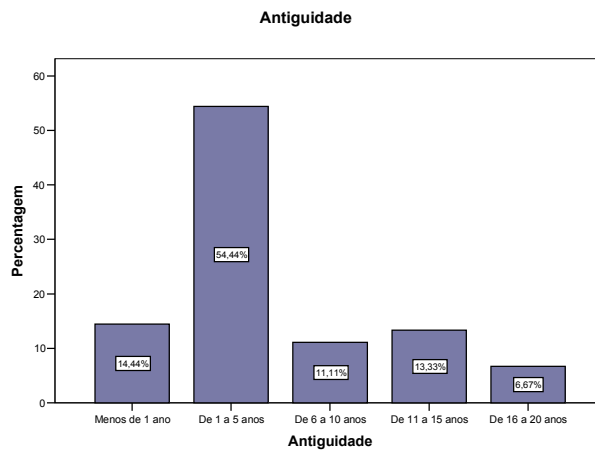
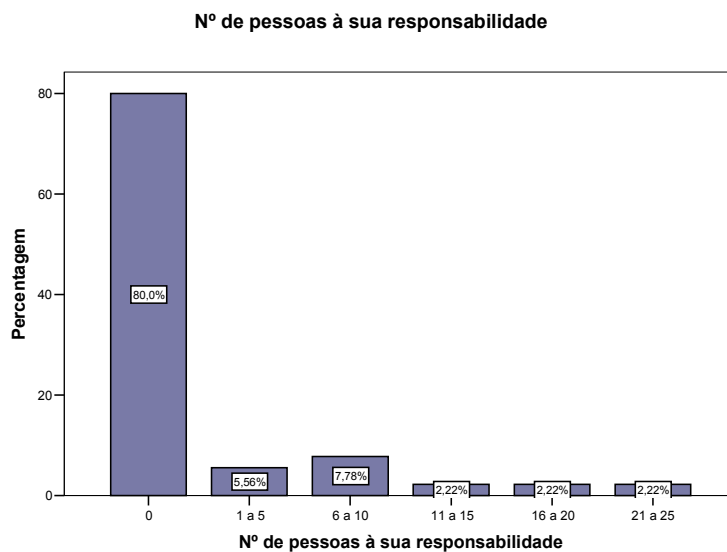


Gráfico 5 – Número de Pessoas à Responsabilidade do Inquiridos

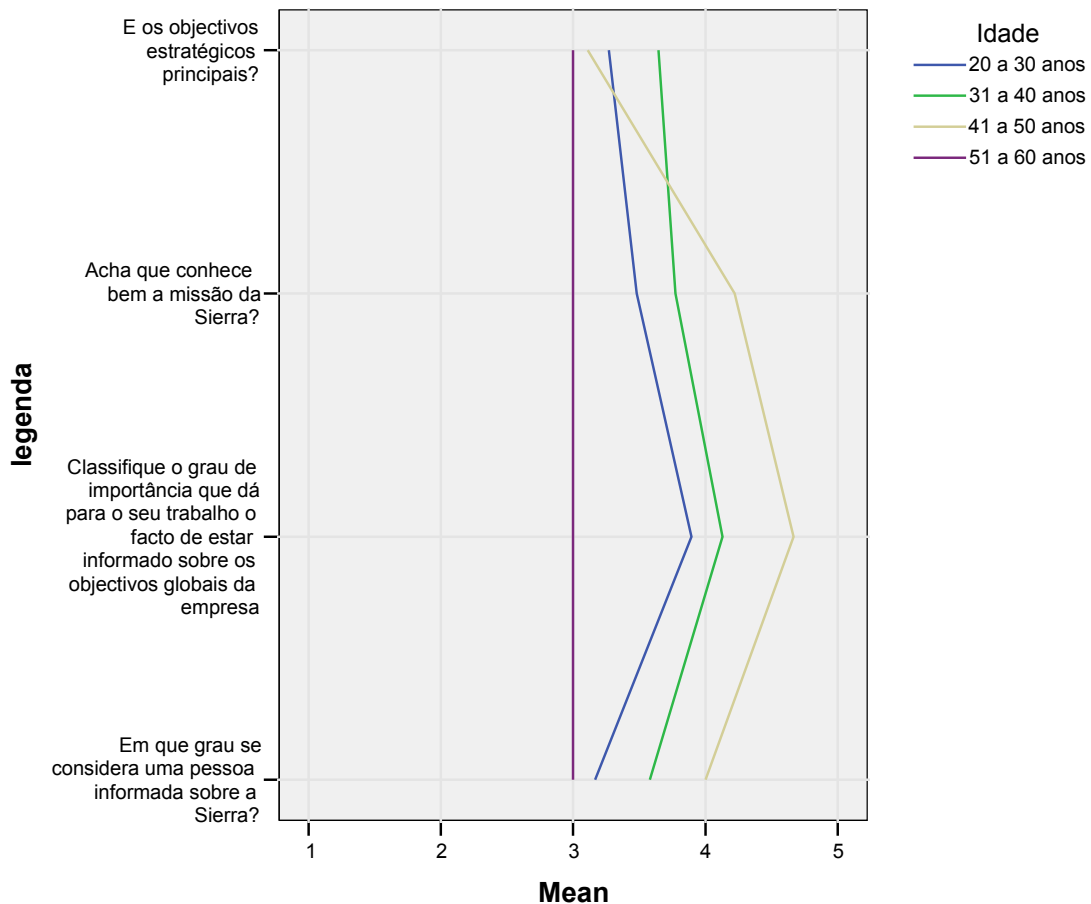


7.2. Cruzamento de Variáveis

As perguntas “Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a *Sierra*?”, “Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da empresa”, “Acha que conhece bem a missão da *Sierra*?” e “E os objectivos estratégicos principais?” foram cruzadas com os dados de caracterização da amostra para se verificar como é que os respondentes se sentem em relação à vida da empresa e a que nível esta influencia o seu trabalho.

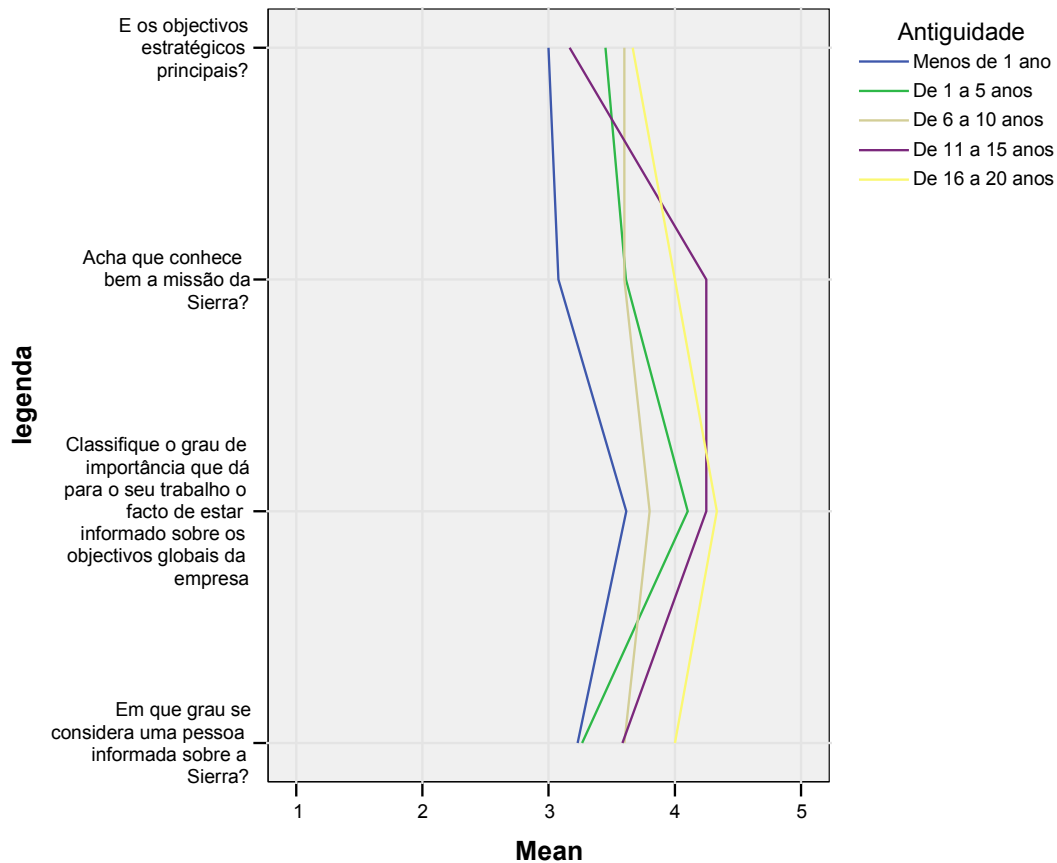
O cruzamento destas questões com a idade dos inquiridos, através de um gráfico de perfil, mostra que os inquiridos mais velhos não se consideram muito informados sobre a empresa, não acham muito importante para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da *Sierra*, não acham que conhecem bem a missão da *Sierra* e os objectivos estratégicos principais. Já os respondentes com 41 a 50 anos classificam como importante para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da empresa (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Gráfico de perfil, cruzamento com a idade



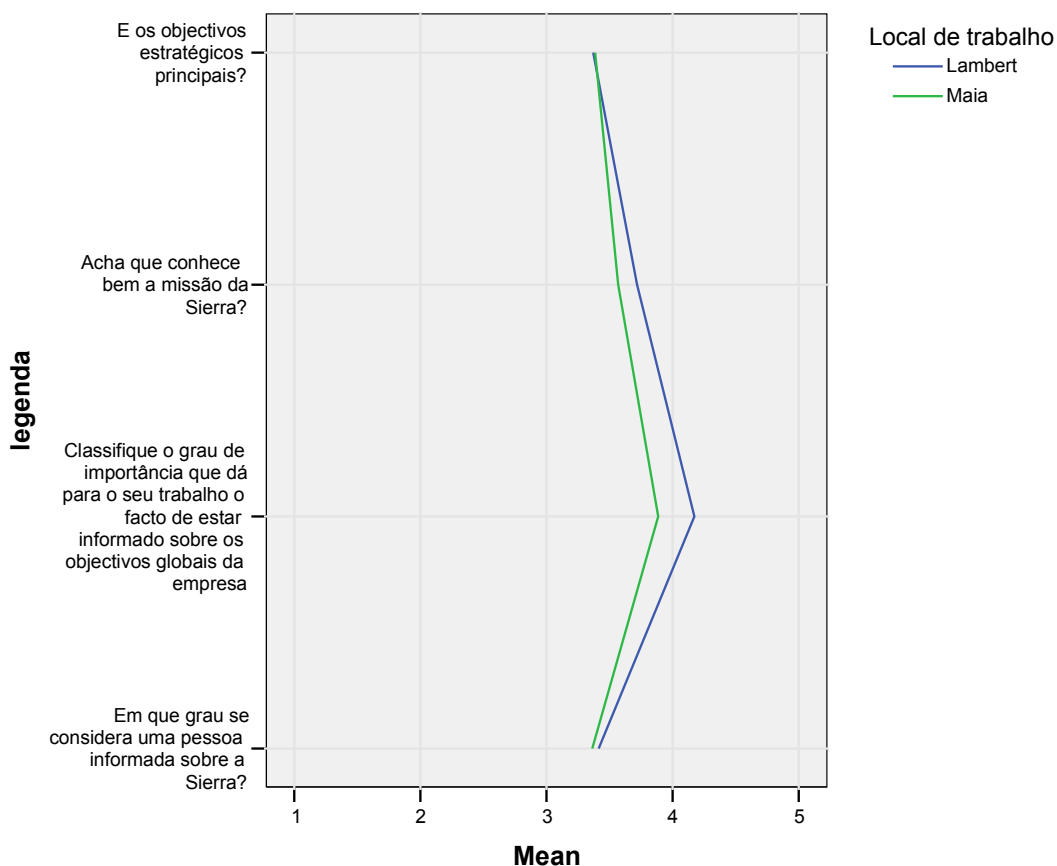
O cruzamento das mesmas questões com a antiguidade dos inquiridos mostra que os colaboradores pertencentes à amostra, na empresa à menos de 1 ano consideram que não conhecem bem a missão da *Sierra*, enquanto que os com 11 a 15 anos de *Sierra* em média acham que conhecem melhor a missão da empresa em relação aos outros grupos definidos (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Gráfico de perfil, cruzamento com a antiguidade



Por fim, as variáveis foram cruzadas com o local de trabalho onde se verificou que a percepção dos colaboradores inquiridos em relação ao conhecimento sobre a empresa e a consequência no seu trabalho não varia muito nos dois escritórios da empresa, contudo os respondentes do Lambert consideram mais importante para o seu trabalho o facto de estarem informados para os objectivos gerais da empresa (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Gráfico de perfil, cruzamento com o local de trabalho



7.3. Análise de Questões

A resposta às questões “Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a *Sierra*”, “Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informação sobre a *Sierra*?”, “O que gosta de ler nas publicações internas?”, “Quais os processos que considera contribuir melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa?” e “Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa”, foi importante para identificar os meios de comunicação mais importantes, eficazes, os que necessitam de um maior desenvolvimento e o tipo de informação que o colaborador gosta mais de receber.

Com a análise a estas questões verificou-se que:

- A principal fonte de obtenção de informação sobre a *Sierra* são os media formais internos (Anexo 2: Gráfico 9);

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

- O meio que mais dá informação sobre a *Sierra* são os *Press Release* (Anexo 2: Gráfico 10);
- O que os colaboradores mais gostam de ler nas publicações internas é informação relativa à evolução da empresa (Anexo 2: Gráfico 11);
- O melhor processo que contribui para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa são as reuniões com o departamento (Anexo 2: Gráfico 12);
- O que os colaboradores acham que o que devia ter mais desenvolvimento dentro da empresa são as formações (Anexo 2: Gráfico 13).

Conclusões da análise dos dados:

- A *Sonae Sierra* dispõe de vários instrumentos de comunicação interna, contudo há uma percentagem (38%) de respondentes a acharem que a comunicação existente não é suficiente (Anexo 2: Tabela 10);
- 73% dos inquiridos acham que as reuniões com os departamentos é o processo que melhor contribui para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa, todavia 62% consideram que este tipo de reuniões deveria ter um maior desenvolvimento dentro da *Sierra* (Anexo 2: Gráficos 12 e 13);
- Foi verificado também que nas resposta às questões “Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a *Sierra*”, “Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da empresa”, “Acha que conhece bem a missão da *Sierra*” e “E os objectivos estratégicos principais?”, os colaboradores demonstram que não se sentem muito informados sobre a *Sierra* (3 e 4 numa escala de 1 a 5) (Anexo 2: Tabela 11);
- Verificou-se que uma das 3 principais fontes de obtenção de informação sobre a empresa são as conversas informais com os colegas (64%) (Anexo 2: Gráfico 9);
- 76% dos inquiridos respondem que o meio que lhes dá mais informação sobre a *Sierra* são os *Press Release* e o que deveria ter um maior desenvolvimento na empresa é a formação (66%), e os encontros de convívio (57%) (Anexo 2: Gráficos 11, 10 e 13, respectivamente).

8. Plano de Comunicação Interna

Uma organização que se queira afirmar no mundo empresarial nos dias de hoje, tem de ter em atenção os seus recursos humanos. As pessoas são essenciais e decisivas para o sucesso de qualquer empresa. Como tal, é importante conhecer os colaboradores, as suas necessidades e valores. Aqui entra o papel da comunicação.

Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e da motivação dos seus recursos humanos. Assim sendo, a existência de um plano de comunicação bem estruturado pode levar à redução da incerteza nas pessoas e ao desenvolvimento de níveis de motivação que confluam num projecto comum, tendo em vista o sucesso da organização.

Segue-se então, o Plano de Comunicação sugerido para a empresa *Sonae Sierra*, baseado na literatura estudada, na análise dos dados recolhidos através de questionários realizados a uma amostra de colaboradores e na análise dos meios de comunicação já existentes na organização.

8.1. Definição dos Objectivos

O primeiro passo na criação de um Plano de Comunicação é a definição dos seus objectivos. Há que definir não só o porquê da sua criação, como também conjugá-los com os objectivos/visão da organização.

Objectivos do Plano de Comunicação Interna:

- Assegurar boas relações dentro da empresa, estreitar laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores;
- Divulgar os valores, cultura e vida corporativa;
- Manter um fluxo na comunicação organizacional;
- Transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos;
- Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores;
- Aumentar a importância da comunicação interna.

Visão estratégica da *Sonae Sierra*:

- Desenvolver nos colaboradores o conceito da empresa e um sentido de orgulho nas obtenções da organização ao mesmo tempo que promove uma forte cultura comunicacional.

Numa primeira fase é importante definir o que se irá comunicar. Para além de informação essencial ao funcionamento da organização, existe outro tipo de informação importante a ser comunicada que “constrói” o colaborador para a sua vida organizacional. Os conceitos básicos a comunicar são os seguintes:

- Referentes aos valores da empresa:
 - Autenticidade;
 - Lealdade;
 - Transparência;
 - Igual tratamento.
- Referentes aos atributos da marca:
 - Forte;
 - Acessível;
 - Proactiva.
- E referentes à vida e políticas organizacionais:
 - Mudanças organizacionais;
 - Actividades de responsabilidade corporativa;
 - Contratações e despedimentos;
 - Promoções;
 - Política de trabalho;
 - Política de condições de trabalho;
 - Código de conduta;
 - Recrutamento.

8.2. Plano de Acção

Depois da apresentação dos objectivos para a criação de um plano de comunicação interna, seguem-se as medidas a tomar para atingir o proposto. O plano de acção que se segue tem em conta os objectivos estabelecidos, a visão estratégica da *Sonae Sierra* e os conceitos básicos previamente definidos como importantes para a “construção” do colaborador *Sierra*.

1º Objectivo: *Assegurar boas relações dentro da empresa, estreitar laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores* – Um bom ambiente de trabalho é o primeiro passo para que o colaborador se sinta bem dentro da empresa. Conseguir assegurar boas relações dentro da *Sierra* é a base para motivar os colaboradores no sentido de um projecto comum.

Para atingir este objectivo, é sugerido à *Sierra* que crie relações de companheirismo, de amizade e de equipa. O convívio fora dos escritórios da empresa, sem divisão de departamentos, sem distanciamento das chefias é uma boa forma para criar estas relações. É sugerido então a criação do *Sierra Day*, *day out* de convívio que se realizará anualmente, onde todos os colaboradores da *Sierra* em Portugal serão convidados. Este *day out* terá sempre um tema diferente e á sua volta serão realizadas actividades em grupo. Estes grupos deverão integrar colaboradores dos diferentes departamentos, para garantir que sejam estabelecidos laços e relações inter e intra departamentais.

Também é importante olhar para a *Sierra* no mundo. Para que se criem laços e espírito de grupo seria criado outro *Sierra Day* desta feita só para as chefias de todos os países.

2º Objectivo: *Divulgar os valores, cultura e vida corporativa* –É fundamental fazer uma divulgação clara, junto dos colaboradores, da Missão, da Cultura, dos Valores e do Projecto da empresa. Para isso nada melhor que iniciar esta divulgação aquando da entrada de novos colaborador para a *Sierra*.

A divulgação do que é a empresa tem de se iniciar logo no primeiro dia de trabalho. Como tal, sugere-se a distribuição de um *Welcome Kit* que contenha a história, políticas, a organização da empresa e brindes (canetas *Sierra*, fitas *Sierra* para o cartão do colaborador, blocos de apontamentos *Sierra*, entre outros). Aliado ao *Welcome Kit*

existirá o programa de integração *JUMP*, programa que se realiza de 2 em 2 meses e que junta todos os novos colaboradores numa sessão de 3 dias presidida pelo CEO. Neste período, os novos colaboradores recebem formação sobre todos os departamentos, é lhes inculcido o sentido de pertença em relação à *Sierra* e são criadas pontes entre os colegas dos vários países, espalhando assim o espírito *Sierra*.

Com a análise dos dados verificou-se que os colaboradores há menos de um ano na empresa não se consideram bem informados sobre a *Sierra*. É importante saber o porquê, visto os novos colaboradores participarem no programa *JUMP*. É sugerido então, que se faça um pequeno inquérito de satisfação aos participantes do *JUMP* para obter o seu *feedback*, para deste modo se poder melhorar o programa.

Também a partir da análise dos dados verificou-se que os colaboradores da *Sierra* em média (3 numa escala de 1 a 5) não se consideram muito informados sobre a empresa. O processo de divulgação de valores, cultura e vida corporativa tem de ser constante ao longo dos anos do colaborador na *Sierra*. Com a criação do *Sierra Day* para além da criação de laços informais e a nível pessoal, pretende-se também difundir a cultura organizacional, já que nessa sessão deverão estar bem presentes os valores da empresa (Autenticidade, Lealdade, Transparência e Igual tratamento).

Paralelamente, os Valores, Cultura e Vida Corporativa serão difundidos nas publicações internas. A revista *Horizons* irá continuar a ser distribuída trimestralmente a todos os colaboradores e a empresa irá continuar a colaborar, também trimestralmente, para a revista do grupo, *Espaço União*.

3º Objectivo: *Manter um fluxo na comunicação organizacional* – Para gerir uma empresa é necessário ter informação não só do que se passa no meio envolvente à empresa, mas também do que se passa dentro desta. A informação deve ser multidireccional, pelo que tanto as direcções como os colaboradores devem trocar informações relativas às actividades desenvolvidas para que a organização estabeleça entre todos os colaboradores um trabalho e espírito de equipa.

Nos dias de hoje, a melhor forma de fazer circular a informação é através das novas tecnologias. A Intranet é uma ferramenta essencial e à qual vai ser dado algum foco neste plano de acção. Sendo a intranet uma plataforma on-line, esta pode ser actualizada a qualquer momento permitindo que a informação chegue rapidamente a toda a

empresa. Com esta plataforma o tempo e espaço são vencidos. Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional ou internacional, pôr em circulação documentos, boletins informativos, políticas, entre outros.

A empresa *Sonae Sierra* possui intranet, contudo esta está subaproveitada. É utilizada essencialmente para a marcação de salas, férias e aluguer de viaturas. Devido às características e vantagens já mencionadas desta ferramenta, a utilização como plataforma de partilha e o hábito do uso pelos colaboradores deve ser desenvolvido.

Organização da plataforma intranet:

- Na página inicial irá haver um espaço central com flashes de notícias recentes sobre a empresa *Sonae Sierra* e tudo o que a ela diz respeito. Notícias como prémios recebidos, eventos que irão acontecer nos seus centros, notícias da comunicação social sobre a empresa, notícias para os colaboradores, entre outros.
- Lateralmente haverá um espaço reservado ao colaborador. Nele irá estar disponibilizada informação relativa a aniversários, marcação de férias, salas e viaturas, envio de facturas, lista telefónica (e-mails, extensões e telemóveis da empresa), entre outras.
- Também lateralmente haverá o *Espaço Sierra* com informação geral sobre a empresa, templates, políticas e outras informações relativas a todos os centros *Sierra*.
- Haverá também um espaço dedicado a cada departamento. Dentro deste espaço haverá informação que se considere essencial para a empresa e também para o próprio departamento. Documentos que se queiram por á disposição do departamento serão disponibilizados na intranet, templates próprios, novas formas de trabalhar, entre outras informações. Este espaço irá ser gerido em conjunto pelo departamento e o responsável de comunicação da empresa.

Para que assegurar a eficácia desta alteração substancial da plataforma intranet, vão ser enviados e-mails informativos sobre todas estas modificações, pedindo *feedback* sobre a mesma. Desta forma incentiva-se a visita à plataforma e potencia-se a sua evolução através das críticas/sugestões dos visitantes.

Para que a informação circule mais rapidamente e hajam menos entraves à comunicação entre os colaboradores, irá ser instalado o programa *Office Communicator*. Este programa consiste num *messenger* interno, onde os colaboradores poderão partilhar mais rapidamente informações e documentos.

4º Objectivo: *Transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos* – Uma comunicação bem feita tem um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da empresa. A imagem que a empresa quer transmitir para o exterior deve começar a ser construída internamente. Os recursos humanos e a imagem corporativa (tom de voz, símbolos, logótipos, entre outros) são duas formas essenciais para que a comunicação da empresa seja eficaz nos diversos públicos. Se os colaboradores não “perceberem” o que é a empresa, dificilmente os clientes o irão perceber. Como tal, é essencial começar por assegurar um bom ambiente interno e uma clara divulgação dos Valores e Cultura aos colaboradores.

As boas relações internas e a transmissão do que é a empresa estão asseguradas com o cumprimento do 1º e 2º objectivo, *Assegurar boas relações dentro da empresa, estreitar laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores* e *Divulgar os valores, cultura e vida corporativa*.

Uma empresa com uma forte identidade corporativa consegue chegar de uma maneira mais eficaz aos seus públicos-alvo. Este conceito é a representação mental que um individuo faz de uma organização, é aquilo que se pensa que ela é. A imagem é transmitida essencialmente através da marca, marca esta que é a imagem da organização que actua não só para o cliente, mas também internamente. Segundo Riel (cit. por Ramos, 1997), a imagem corporativa afecta várias áreas da empresa, desde as vendas, podendo incentivar à venda de produtos/serviços, recrutamento dos melhores colaboradores, é importante no meio financeiro e gera o sentimento de confiança entre os vários públicos-alvo.

Como tal, é importante assegurar que a imagem corporativa da *Sonae Sierra* seja consistente com os seus Valores e com o que pretende transmitir aos diferentes públicos-alvo. Com o estudo da empresa feito previamente e a análise dos elementos básicos da marca, verificou-se que estes se encontram consistentes com os Valores da *Sierra*. No caso do tom de voz, elemento mais relevante para o estudo, visto estar a ser

criado um plano de comunicação, podemos afirmar que transmite de uma forma clara o que a empresa é. O tom de voz da *Sierra* transmite:

- Política ambiental da empresa – O uso do papel reciclado nas fotocopiadoras e nas publicações internas, placas de sinalização existentes tanto nos escritórios como nos centros comerciais a alertar para a preocupação ambiental da empresa que também deveria ser a dos utilizadores daqueles espaços;
- Inglês, língua oficial – Toda a comunicação interna é feita em inglês. Este facto transmite não só que a *Sonae Sierra* é uma empresa internacional, como também o facto de esta querer ser “percebida” por todos os colaboradores; não havendo barreiras linguísticas é mais fácil a comunicação e atingir-se os objectivos comuns a toda a empresa;
- Tom de voz – verifica-se também que o tom de voz utilizado, por exemplo, nas publicações internas, *Horizons*, é claro, directo, próximo dos colaboradores, o que transmite a vontade de quebrar possíveis fronteiras existentes entre colaboradores de diversos níveis hierárquicos.

Com o exposto, conclui-se que no que diz respeito ao objectivo essencial de *Transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos*, a empresa *Sonae Sierra* está a fazer um trabalho adequado.

5º Objectivo: *Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores* – Os recursos humanos de uma empresa são um instrumento importante de comunicação devido ao seu papel relevante na transmissão dos valores da marca e na criação de laços emocionais com os clientes. Assim e para os manter motivados, é importante que as medidas que dizem respeito à criação/manutenção/aumento do sentido de pertença nos colaboradores em relação à empresa, sejam constantes.

A empresa *Sonae Sierra* é especialista internacional em centros comerciais e líder no mercado português. Os colaboradores partilham de um sentimento comum de orgulho de pertencer a esta organização, partilhando os mesmos valores e desejo de levar a empresa a atingir cada vez melhores resultados. Este sentimento de pertença e orgulho deve ser, não só cada vez mais intenso, como também mantido depois da saída do colaborador para outra empresa.

Os meios de comunicação *on-line* têm cada mais expressão na sociedade e as empresas, como parte integrante da sociedade, não devem fechar os olhos a estas inovações. Meios de comunicação como *blogs* e redes sociais são cada vez mais utilizados, não só por pessoas singulares, como também por organizações. As empresas cada vez mais estão a utilizar estas plataformas para manter ligações entre colaboradores e também para mostrar um pouco de si aos clientes/públicos-alvo.

É sugerido então a criação de uma rede social que sirva de elo de ligação entre colaboradores e ex-colaboradores. Este tipo de plataformas é utilizado por várias empresas internacionais como é o caso da consultora *McKinsey*, caso de sucesso no que diz respeito ao sentimento de pertença dos colaboradores. Esta consultora possui não só uma plataforma *on-line*, onde os consultores e ex consultores se mantêm em contacto, como também está presente nas redes sociais, como por exemplo no *Facebook*.

A *Sonae Sierra* como empresa internacional que é, tem colaboradores de todo o mundo, com diferentes línguas e culturas, separados geograficamente. Por vezes estas diferenças podem tornar-se barreiras à comunicação. Contudo, o facto de o inglês ser a língua oficial e graças às novas tecnologias utilizadas, estas barreiras são ultrapassadas. A existência de uma plataforma *on-line* ajudaria a manter contactos, troca de experiências e seria também uma forma de circular informação.

Sugere-se então a criação de uma plataforma *on-line* para a comunicação entre colaboradores e ex-colaboradores e também a entrada no mundo das redes sociais, para comunicar com clientes/públicos-alvo. Esta última não apresenta custos e é uma forma eficaz de chegar aos públicos-alvo, visto o *Facebook* ser dos sites mais visitados na actualidade.

Para a comemoração dos 20 anos da *Sonae Sierra*, com uma vertente de comunicação e criação de sentido de pertença nos colaboradores em relação à empresa, é sugerida a publicação de um livro dedicado tanto aos 20 anos da *Sierra*, como a todos os colaboradores que ao longo destes anos têm trabalhado para fazer da *Sonae Sierra* o que ela é hoje, líder nos mercados onde se encontra.

6º Objectivo: *Aumentar a importância da comunicação interna* – Com o desenvolvimento deste trabalho verificou-se que a comunicação interna é essencial a todas as empresas.

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

O plano desenvolvido tem como objectivo principal comunicar com todos os colaboradores de uma forma eficaz. É importante avaliar se todas as medidas acima propostas estão a ter os resultados esperados. Para tal o plano de comunicação definido para a empresa tem de ser acompanhado e revisto periodicamente, por forma a fazer possíveis adequações às mudanças que possam surgir.

Para assegurar o cumprimento do 6º objectivo, é sugerido a realização de inquéritos de satisfação relativa ao nível de comunicação existente, circulação de informação, meios de comunicação existente, entre outros.

Outra forma de aumentar a importância da comunicação interna é fazer com que todos os colaboradores possam fazer parte dela, ou seja, criar um espaço onde se possam fazer reclamações, perguntas ou expor ideias e sugestões, tudo de uma forma anónima para não inibir a participação destes na vida corporativa. Este sistema seria criado na intranet e estaria à disposição de todos.

A plataforma *Explore*, já tem este propósito. Contudo, constatou-se através da análise dos dados que existe uma percentagem (16%) de colaboradores a assinalar que o sistema de sugestões/reclamações deveria ter mais desenvolvimento na empresa. O facto de esta plataforma não trabalhar de forma anónima pode ser o factor explicativo desta situação.

9. Conclusões

Com o desenvolvimento do presente trabalho, procurou-se demonstrar que a comunicação interna constitui uma ferramenta cada vez mais importante para as organizações. Nos últimos anos, a comunicação dentro das empresas tem sido uma área em desenvolvimento, devido ao reconhecimento da sua importância como factor essencial para o incentivo e motivação dos colaboradores. A forma como estes percebem e se sentem relativamente à empresa, desempenha um papel muito importante no clima motivacional, onde uma comunicação eficaz é uma das ferramentas de que a gestão dispõe. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar o bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e consequentemente atingir o sucesso da empresa.

O estudo apresentado foi desenvolvido com o objectivo de elaborar um novo plano de comunicação para a empresa *Sonae Sierra*. O plano foi realizado após o levantamento dos meios de comunicação interna existentes e a análise dos questionários feitos a uma amostra aleatória de colaboradores dos dois escritórios da *Sierra* (Lambert e Maia), tendo em conta os valores e visão estratégica da empresa.

Com a análise dos dados e com o decorrer do estudo, as questões colocadas no início do trabalho foram respondidas:

- *Como é feita a comunicação interna na Sonae Sierra?* Como empresa internacional que é, a *Sonae Sierra* apresenta vários instrumentos de comunicação interna. Com o levantamento realizado verificou-se que as ferramentas utilizadas para chegar aos colaboradores, correspondem às suas expectativas e estes vêem-nas como eficazes.
- *A comunicação interna processa-se de uma forma eficaz?* Uma empresa com a dimensão da *Sierra* deve ter em atenção o estado motivacional dos seus colaboradores, ouvi-los e conseguir fazer das suas diferenças uma mais valia para o futuro da empresa. A existência do *Press Release* e a proximidade que os colaboradores têm das suas chefias faz com que a comunicação circule rapidamente e de uma forma eficaz.
- *A comunicação satisfaz as necessidades e expectativas dos empregados e das chefias?* Com o inquérito realizado, verificou-se que a empresa *Sonae Sierra* apesar de apresentar vários instrumentos de comunicação interna e de a

informação circular de uma forma rápida e eficaz, os colaboradores não se consideram muito informados sobre a empresa, objectivos e missão da *Sierra*. Ao assinalarem a chefia como uma das principais fontes de obtenção de informação, considerarem que este é o melhor processo que contribui para que estes tenham conhecimento dos objectivos globais da empresa, ainda assim indicam que as reuniões departamentais deveriam ter um maior desenvolvimento na empresa. Como tal, pode-se concluir que existe uma proximidade entre colaboradores e chefias, que esta transmite a informação necessária, mas que, contudo, o colaborador não considera ser suficiente, razão pela qual este não se considera muito informado sobre a empresa.

Com o exposto, foi proposto um plano de comunicação com foco no colaborador e na sua vida na *Sierra*. Difundir os valores, missão e cultura organizacional, quebrar possíveis fronteiras entres diferentes níveis hierárquicos, facilitar a comunicação descendente e ascendente e desenvolver um sentido de pertença nos colaboradores em relação à empresa, são os objectivos do plano apresentado. Motivar os colaboradores para um objectivo comum.

10. Bibliografia

- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Práxis.
- Bartoli, A. (1991). *Communication et Organisation, Por une Politique Générale Cohérente*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campitt, P. G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Inglaterra: Sage.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications, Theory and Practice*. London: SAGE Publications Inc.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Em revista 2006*. (2006). Lisboa: *Sonae Sierra*.
- (1967). Enciclopédia Luso-Britânica. Verbo.
- Fernandes, E. (1991). *sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto: Elcla Editora.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquerito*. Lisboa: Celta Editora.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Hawabhay, B. B., Abratt, R., & Peters, M. (2009). Academic Research. *The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius* .
- Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audi de la Communication Interne*. Paris: Editions d'Organisations.
- Hood, R. (2009). The New Era of Corporate Communications . *Streaming Media Magazine* .
- Lambert, R., Lousa, A., & Pereira, P. A. (2000). *Técnicas de Organização Empresarial, Bloco I*. Porto: Porto Editora.

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

- Lampreia, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.
- Novelli, W. D. (Junho de 2008). *The Role of Corporate Communications in a Changing World*.
- Olins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Olins, W., & Olins, W. (1995). *The New Guide to Identity Wolf Olins, how to create and sustain through managing identity*. London: Grower.
- Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação Interna, Estudo de caso no C.E.T.*
- Raynal, S. (1996). *A Gestão por Projecto*. Almada: Instituto Piaget.
- Relatório de Responsabilidade Corporativa*. (2006). Lisboa: *Sonae Sierra*.
- Revista Espaço União*. (2007). Maia: Grupo Sonae.
- Riel, V. C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall.
- Sousa, M. J., & Sousa, S. (2003). *Soluções Informáticas na Gestão de Recursos Humanos*. Portugal: FCA - Editora de Informática.
- Stoner, J. (1985). *Administração*. Brasil: Prentice Hall do Brasil.
- Thévenet, M. (1988). La Communication Interne ou la Recherche d'un Problématique. *Révue Française du Marketing*, p. n°20.
- Tuckman, B. (1994). *Manual de investigação em educação. Como conhecer e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Gulbenkian.

11. Anexos

11.1. Anexo 1 – Questionário

Questionário - Comunicação Interna

O questionário que se segue insere-se numa investigação para um projecto de mestrado sobre a Comunicação Interna na *Sonae Sierra*, realizado por uma aluna do ISCTE Business School. É feito no sentido de fazer um levantamento o mais completo possível da situação da empresa, com a intuito de propor sugestões adequadas para melhorar a comunicação dentro da organização. Com o questionário pretende-se chegar ao conhecimento dos factores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial, conseqüentemente, os resultados da pesquisa não irão identificar os inquiridos, garantindo assim o anonimato.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Margarida Baptista

* Required

Parte superior do formulário

Sexo *

Feminino

Masculino

Idade *

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

Local de Trabalho *

Antiguidade *

Número de pessoas à sua responsabilidade *

Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a *Sierra* *

- Dos "media" formais internos
- Da Chefia
- Conversas informais com colegas
- Conversas com pessoas de outras empresas do mesmo ramo
- Conversas com pessoas com outras actividades
- Da televisão/rádio/jornais/revistas/jornais ou revistas de especialidade
- Other:

Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informações sobre a *Sierra*? *

- Horizons
- Press Release
- E-mails HR
- HR Portal
- Intranet

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

Espaço União

Other:

O que faz no momento em que recebe as seguintes publicações? *

Lê atentamente

Dá uma vista de olhos

Arquiva

Deita fora

Os assuntos divulgados nas publicações costumam ser objecto de conversação/discussão entre si e os seus colegas? *

Sim

Não

O que gosta de ler nas publicações internas? *

Assuntos sobre a actividade da *Sierra*

Evolução da empresa

Protocolos de cooperação

Contribuição da *Sierra* para o grupo

Informação sobre os outros departamentos

Expectativas do Top Management para os colaboradores

Opinião dos Stakeholders sobre as actividades da empresa

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

- Ambiente económico, mercado e concorrência
- Decisões do Top Management
- Planos a longo prazo da organização
- Alterações da estrutura da organização
- Políticas *Sierra*
- Responsabilidade corporativa
- Informações HR

Refira até um máximo de 3 nomes de artigos que se recorde de ter lido nas publicações internas.

Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente? *

- Sim
- Não

Quais os processos que considera contribuir melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa? *

- Acções de formação
- Reuniões com o departamento
- Documentos oficiais
- Publicações de empresa
- Day out (encontros de convívio)

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

Intranet

Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a *Sierra*? *

1 2 3 4 5

Nada informado Muito informado

Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da empresa *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

Acha que conhece bem a missão da *Sierra*? *

1 2 3 4 5

Não conheço Conheço muito bem

E os objectivos estratégicos principais? *

1 2 3 4 5

Não conheço Conheço muito bem

Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa *

Plano de Comunicação Interna para a *Sonae Sierra*

- Reuniões periódicas por departamento
- Encontros de convívio
- Formação
- Revista interna - Horizons
- Quadros/Placards informativos
- Notas internas
- Manual de acolhimento
- E-mails
- Sistemas de sugestões/reclamações
- Intranet
- Other:

Dê três sugestões para melhorar a comunicação na *Sierra*.

Comentários ou sugestões adicionais que deseje fazer sobre o assunto deste inquérito.

11.2. Anexo 2 – Tabelas e Gráficos referentes à análise dos dados

Gráfico 9 - Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a Sierra

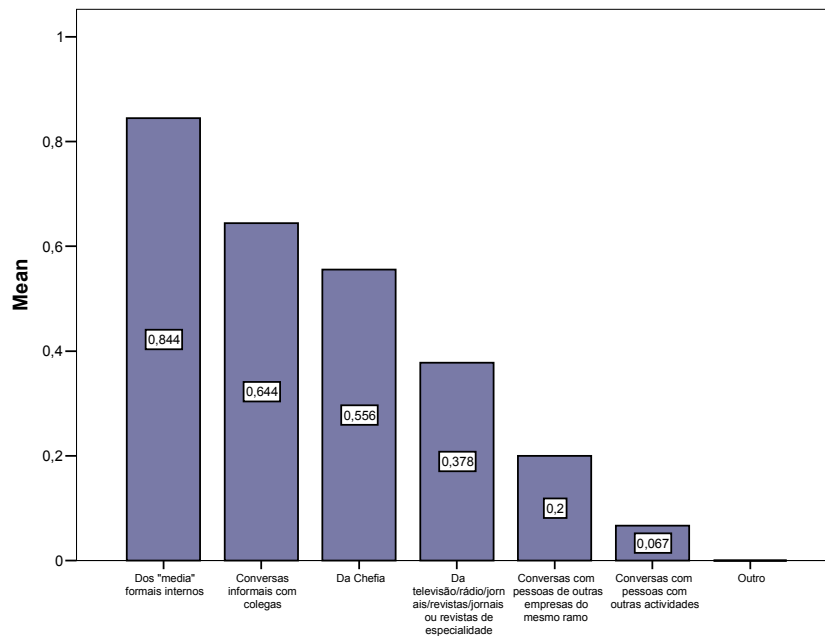


Gráfico 10 - Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informação sobre a Sierra?

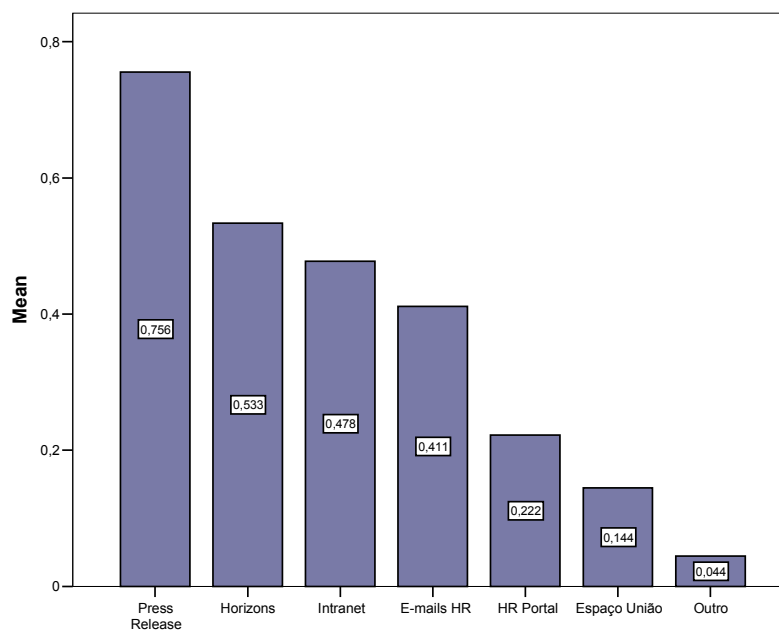


Gráfico 11 - O que gosta mais de ler nas publicações internas?

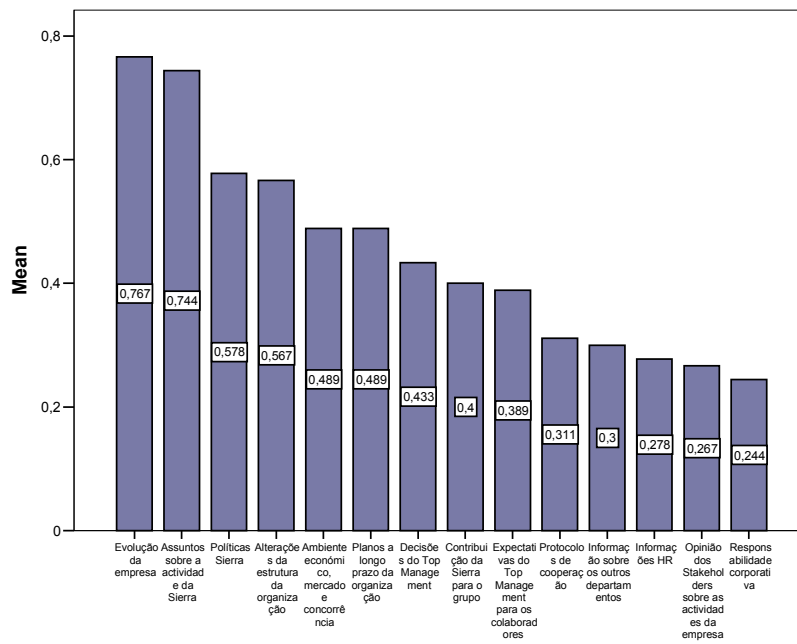


Gráfico 12 - Quais os processos que considera contribuir melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos globais prosseguidos pela empresa?

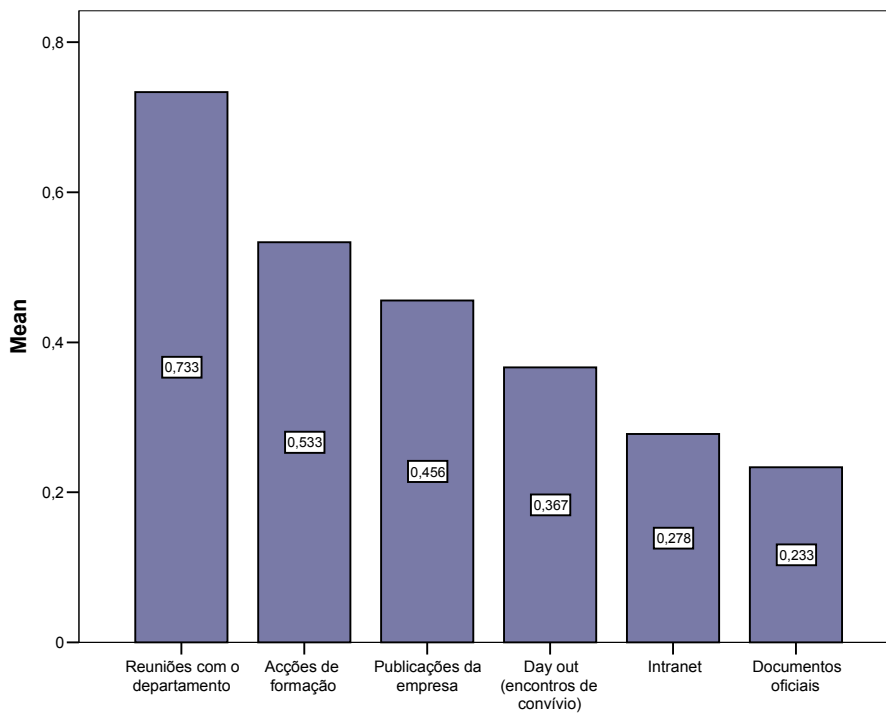


Gráfico 13 - Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa

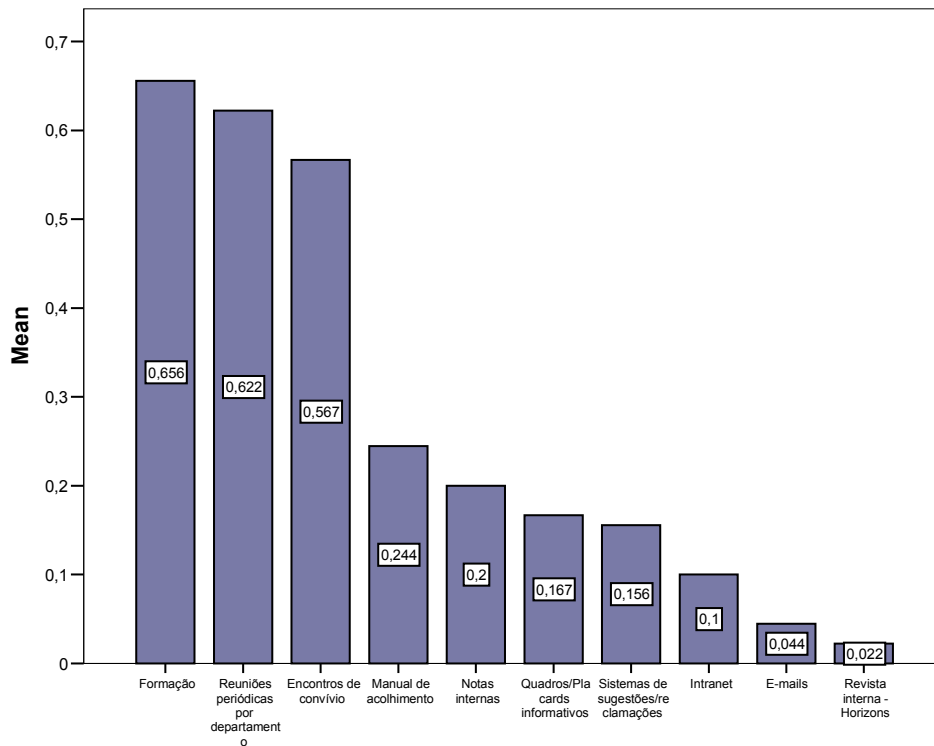


Gráfico 14 - Gráfico de perfil, cruzamento com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?”

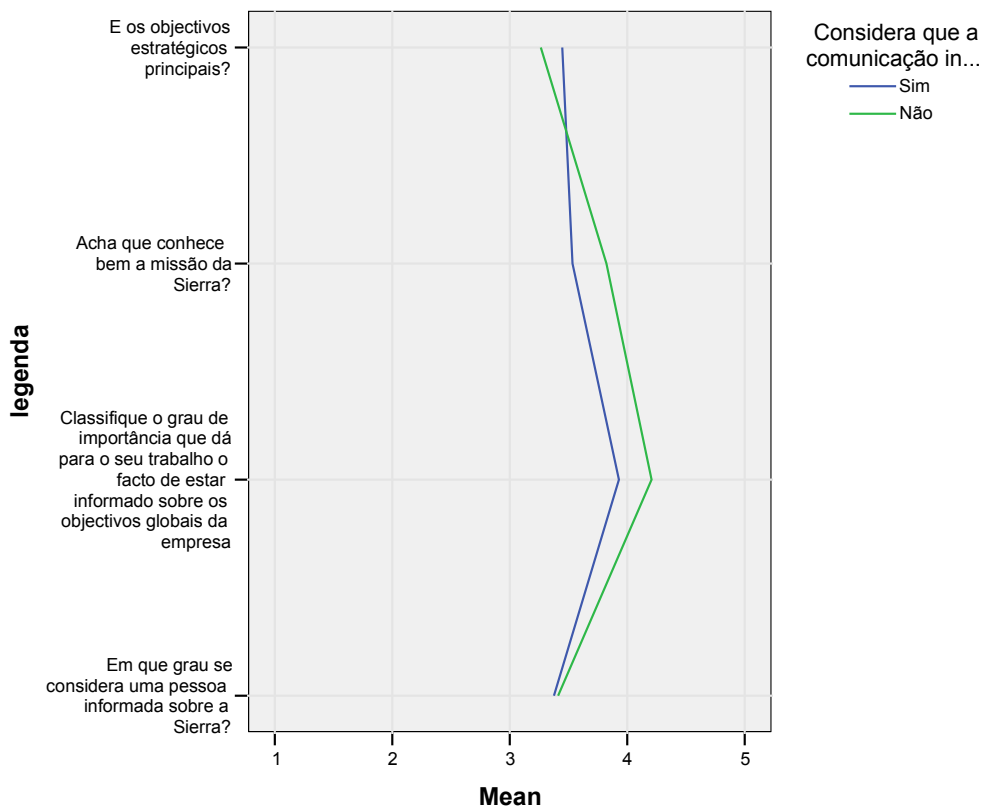


Tabela 1 - Tabela de Frequências

Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	56	62,2	62,2	62,2
	Não	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabela 2 - Tabela de Descritivas

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a Sierra?	90	2	5	3,39	,612
Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objectivos globais da empresa	90	2	5	4,03	,854
Acha que conhece bem a missão da Sierra?	90	2	5	3,64	,769
E os objectivos estratégicos principais?	90	1	5	3,38	,869
Valid N (listwise)	90				